

The Deloitte logo is displayed in a bold, dark blue font. The word "Deloitte" is followed by a small green dot. The background of the entire slide is a grid of blue glass panes reflecting a bright blue sky with scattered white clouds. A semi-transparent white rectangular box is positioned in the upper left corner, containing the text.

Deloitte.

Baromètre des Directeurs
Financiers

6^{ème} Edition

Novembre 2015

Sommaire

Périmètre et objectifs de l'étude	3
Profil des répondants	4
Perspectives économiques et financières	6
Question d'actualité	16
Perspectives de croissance en France et dans le monde	18
Priorités des CFO	20
Position des CFO par rapport à des sujets clés	22
Résultats EMEA	32



Périmètre et objectifs de l'étude

Avec une croissance globale prévue à la hausse pour l'année 2016, y compris en Europe et en France, quelles sont les perceptions et les anticipations des Directeurs Financiers ?

Le but de ce cinquième baromètre d'opinions 2015 est de dresser un bilan et de mesurer l'évolution de la perception des Directeurs Financiers sur :

- L'environnement financier et macro-économique
- Les différents éléments influençant leurs décisions, et celles de leur entreprise
- Les changements de comportements et les nouveaux défis à venir

Déroulement de l'étude

- Etude quantitative, articulée autour des thèmes suivants :
 - Perspectives françaises,
 - Perspectives de croissance en France et dans le monde,
 - Priorités pour les CFO et leur position par rapport à des sujets clés.
- Etude menée entre septembre et octobre 2015 auprès de 88 Directeurs Financiers d'entreprises françaises ou de filiales françaises d'entreprises étrangères, couvrant de nombreux secteurs.

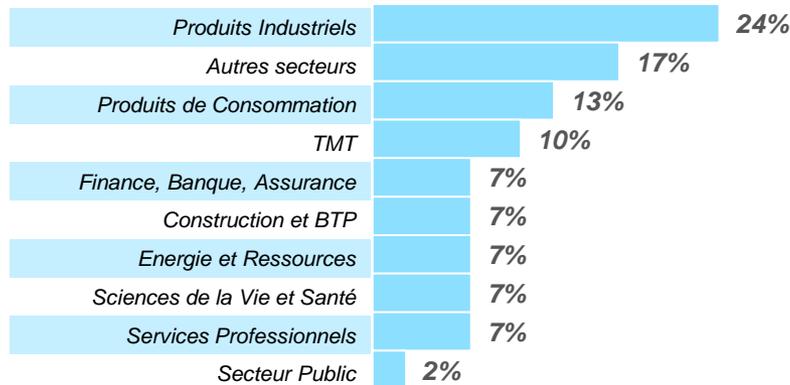


Profil des répondants

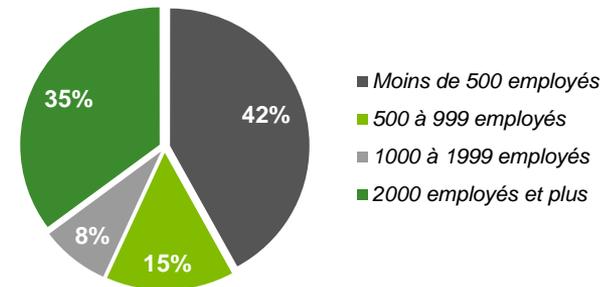
Profil de l'échantillon

Une majorité des répondants travaillent dans des entreprises de plus 500 employés, de tous secteurs, et localisées en Ile-de-France

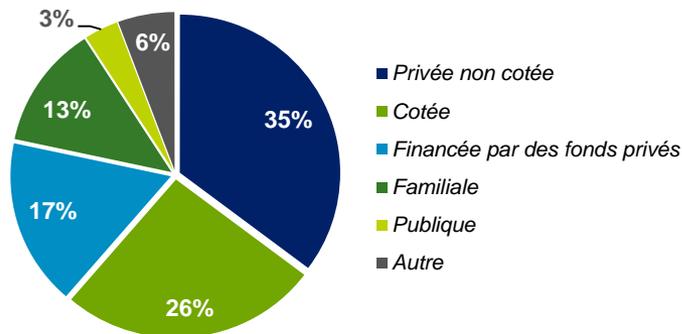
Secteur d'activité



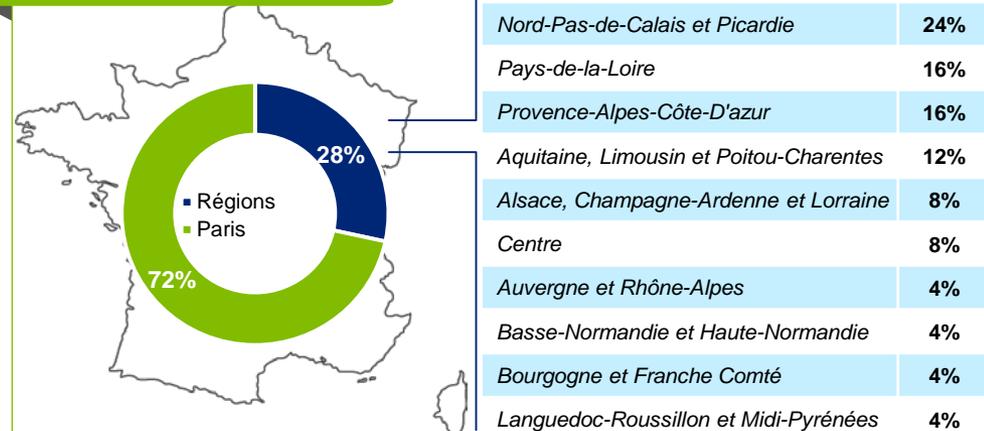
Effectif



Type d'entreprise



Localisation

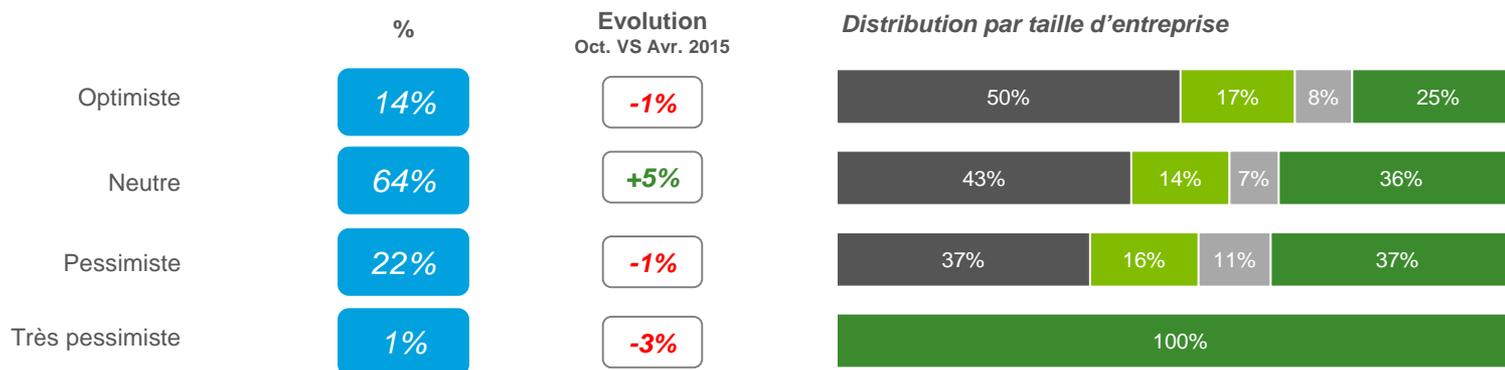


Perspectives économiques et financières

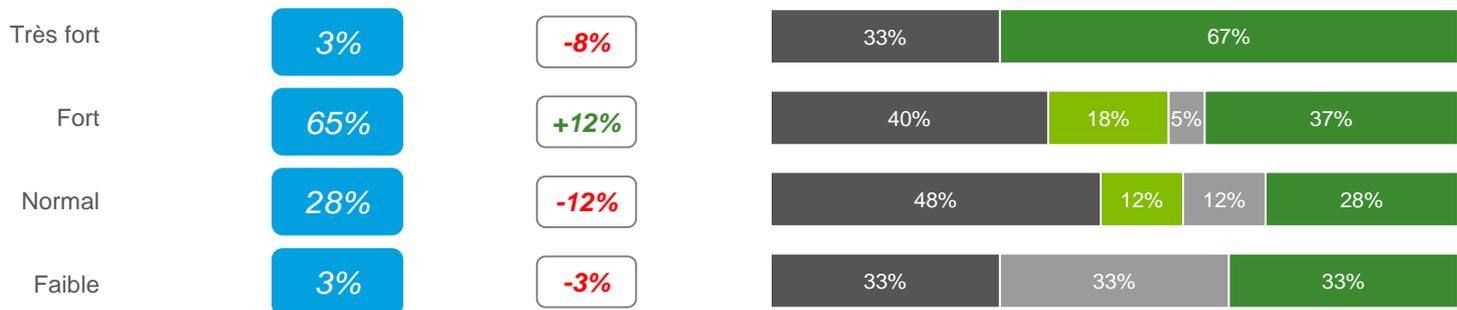
Perspectives économiques et financières

Maturation : des CFO intègrent une reprise lente avec un fort niveau d'incertitude élevé

Comparée à il y a trois mois, quelle est votre opinion au sujet de la conjoncture actuelle en France ?



Comment qualifieriez-vous le niveau d'incertitude économique et financière auquel devra faire face votre entreprise ?

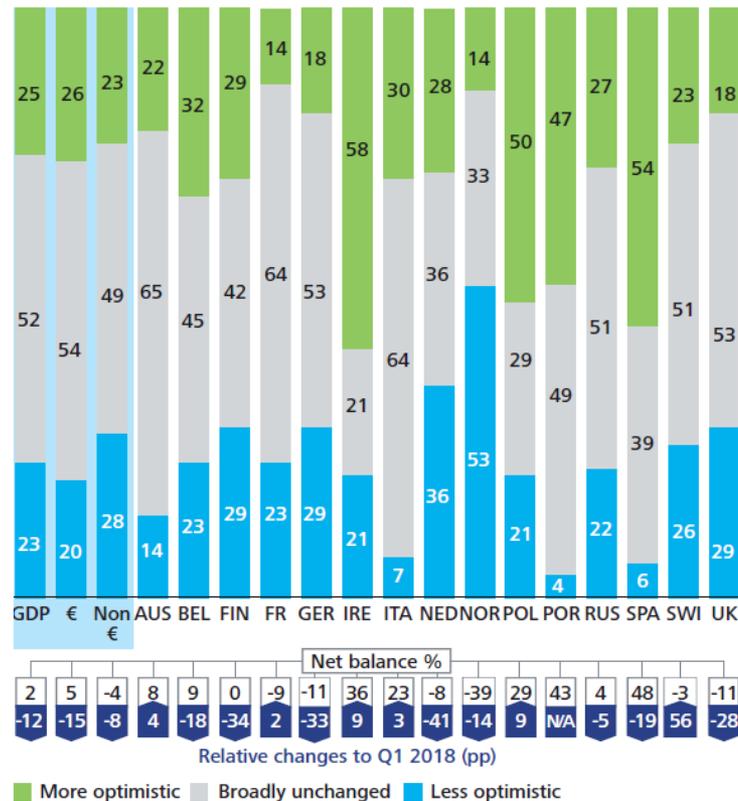


Perspectives économiques et financières



Un regain d'optimisme en Europe modéré et variable selon les pays, que l'on ne retrouve pas en France

Comparée à il y a trois mois, quelle est votre opinion au sujet de la conjoncture actuelle dans votre pays ?

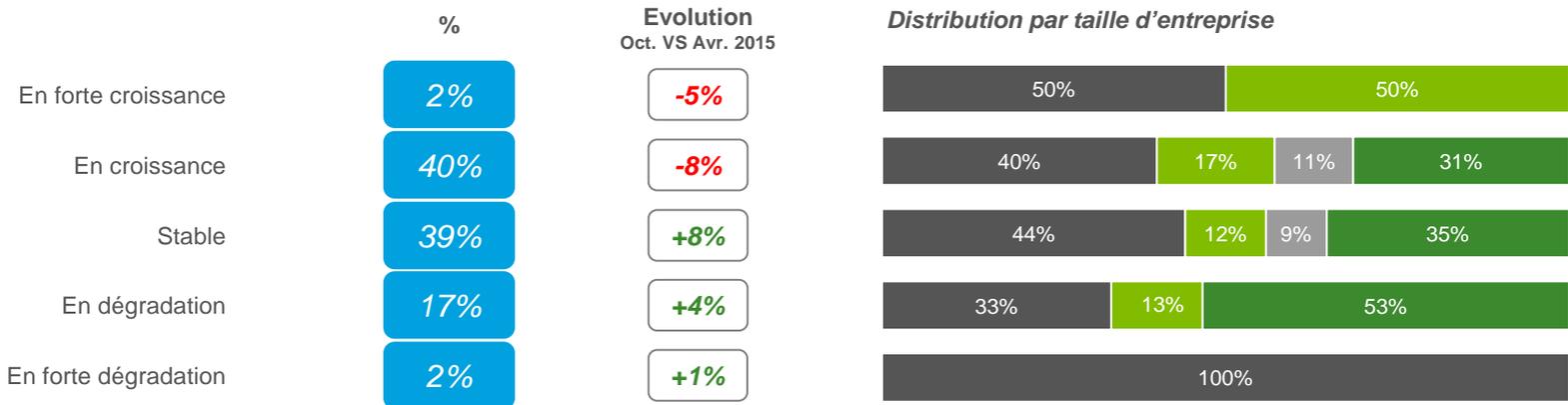


*Note: In Finland, Norway and Spain the question specified a six month period.

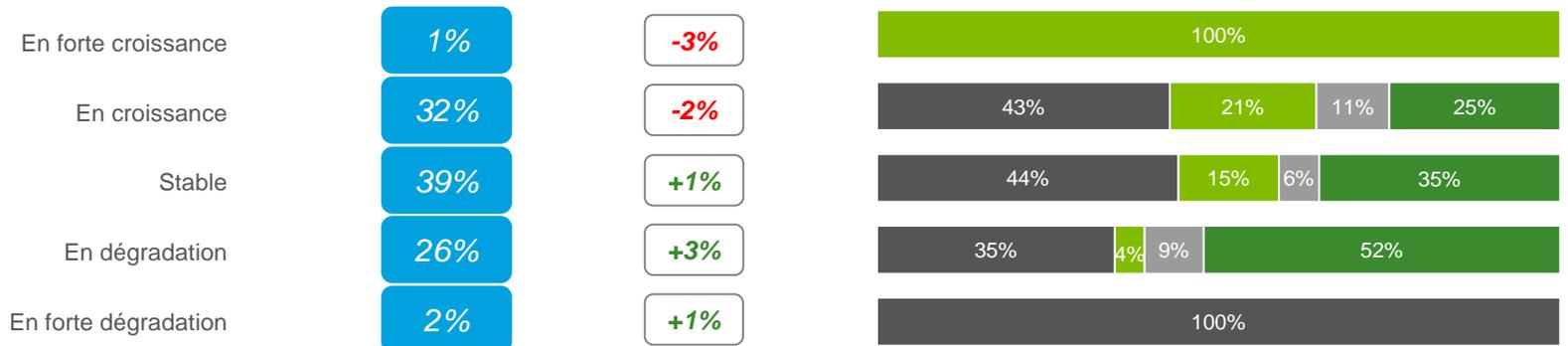
Perspectives économiques et financières

Réalisme : plus de deux tiers des CFO s'attendent à une légère croissance ou à une stagnation de leur chiffre d'affaires et de leur marge opérationnelle

Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution du chiffre d'affaires ?



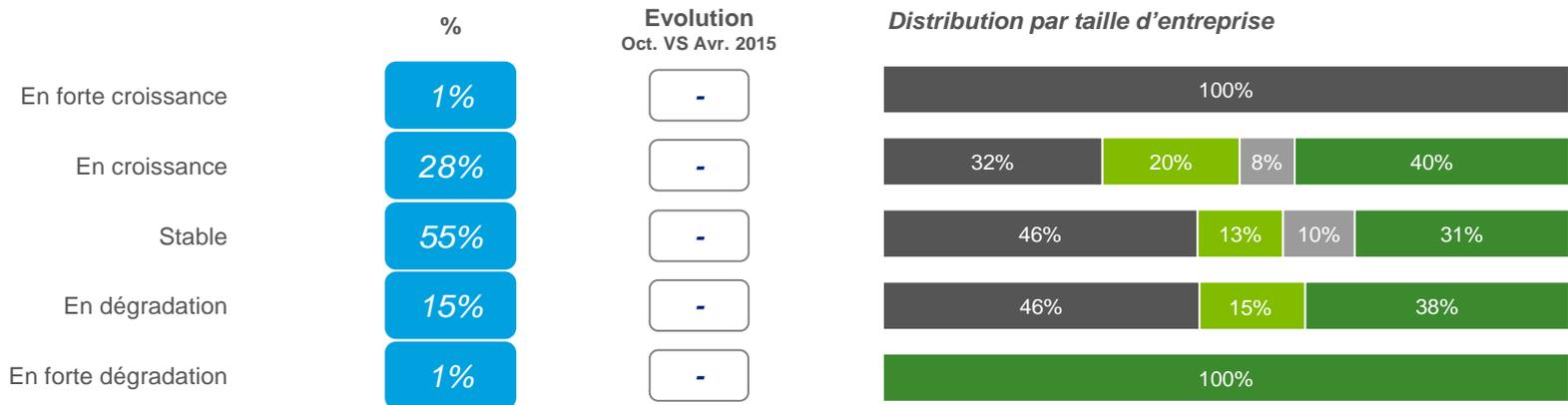
Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution de la marge opérationnelle ?



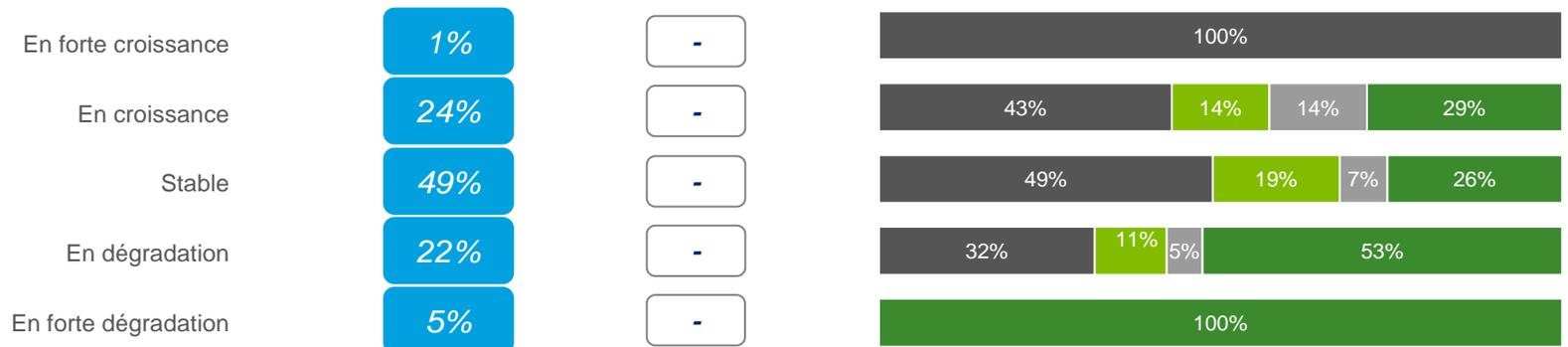
Perspectives économiques et financières

Gradualisme : plus de 70% des CFO pensent que leurs dépenses en capital et leur nombre d'employés connaîtront une stagnation ou légère croissance

Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution des dépenses en capital ?



Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution du nombre d'employés ?



Perspectives économiques et financières

Prudence renforcée : 22% des CFO estiment pouvoir prendre plus de risques

Aujourd'hui, estimez-vous pouvoir prendre davantage de risques au regard des contraintes qui pèsent sur votre bilan ?

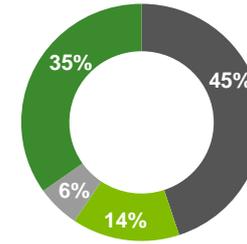
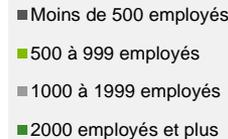
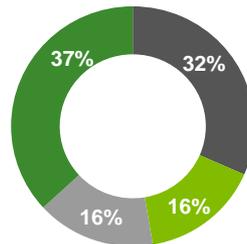
CFO prêts à prendre des risques

- **1 CFO sur 5** est prêt à prendre des risques (22% vs. 40% en Avril)
- Les CFO preneurs de risques représentent principalement les PME et les Grandes entreprises

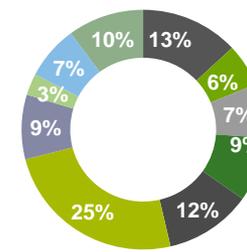
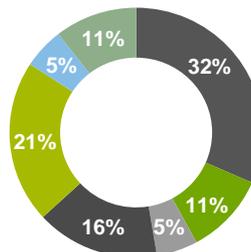
CFO réticent à la prise de risque

- **78% des CFO** sont réticent à la prise de risques (78% vs. 60% en Avril)
- Les CFO réticent sont des PME et actifs dans le secteur industriel

Distribution par taille d'entreprise



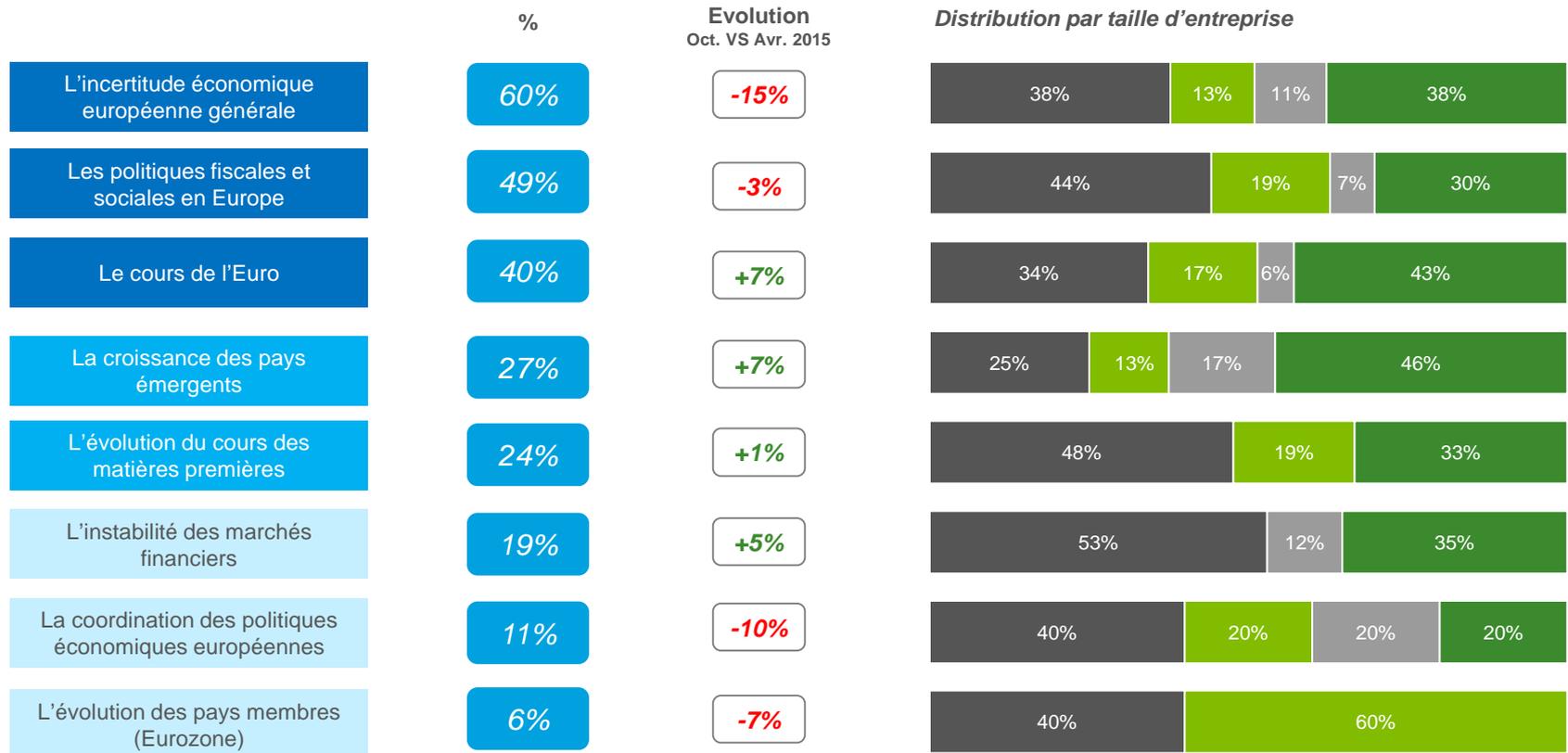
Distribution par secteur d'activité



Perspectives économiques et financières

Trois principales incertitudes : des risques de performance liés à l'économie, aux politiques sociales et fiscales et au cours de l'Euro

Pour les 12 mois à venir, quels sont les facteurs économiques principaux induisant des risques pour la performance de votre entreprise ?

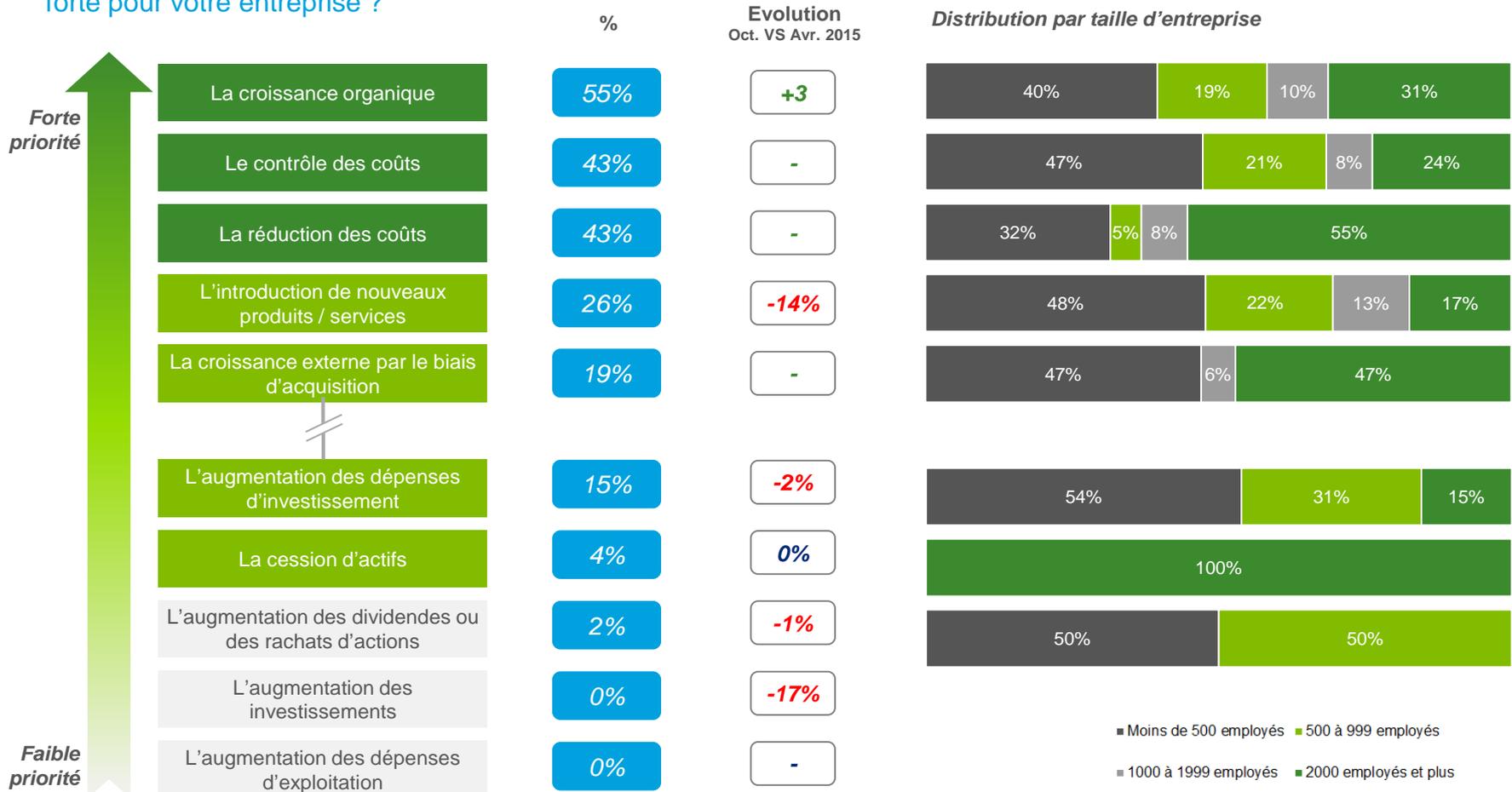


■ Moins de 500 employés ■ 500 à 999 employés
 ■ 1000 à 1999 employés ■ 2000 employés et plus

Perspectives économiques et financières

Priorité stratégique : les CFO mettent en avant la croissance organique, le contrôle et la réduction des coûts

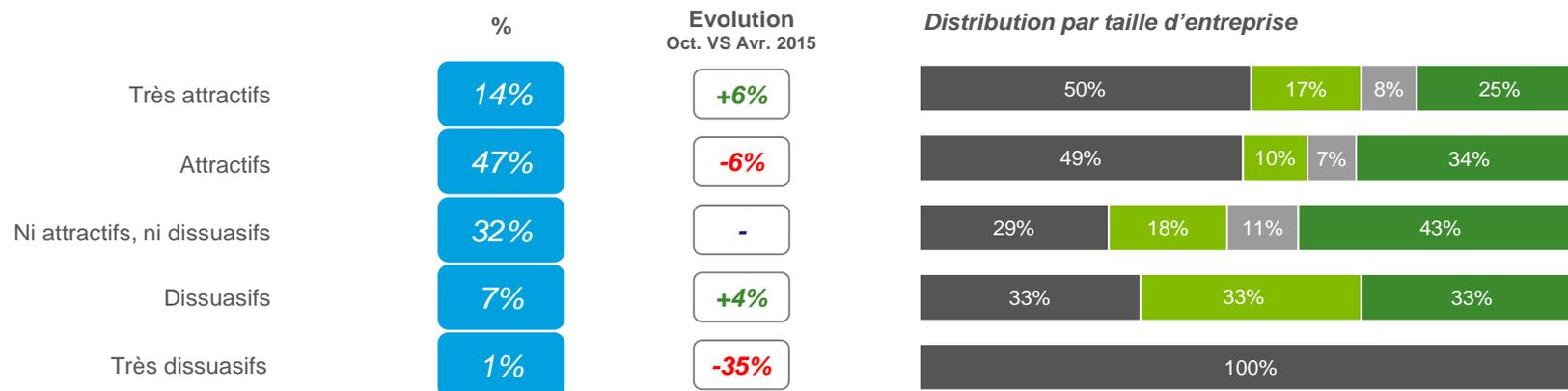
Pour les 12 mois à venir, quels sont les axes stratégiques qui représentent une priorité forte pour votre entreprise ?



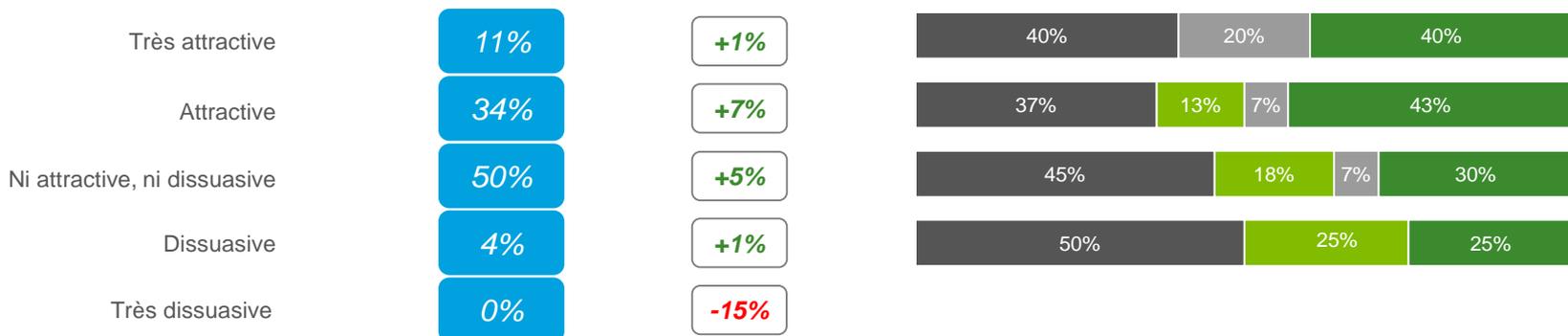
Perspectives économiques et financières

Tendance : le recours à la dette (emprunts bancaires et marché) reste attractif

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès aux emprunts bancaires ?



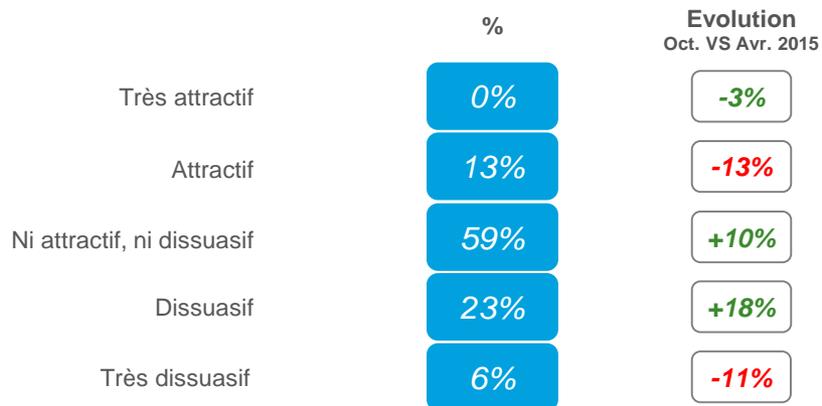
Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès à la dette (émissions obligataires, placements privés, ...) ?



Perspectives économiques et financières

L'autofinancement préféré aux émissions d'actions

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès au marché actions (augmentation de capital, introduction) ?



Distribution par taille d'entreprise



Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès à l'autofinancement ?



■ Moins de 500 employés ■ 500 à 999 employés
■ 1000 à 1999 employés ■ 2000 employés et plus

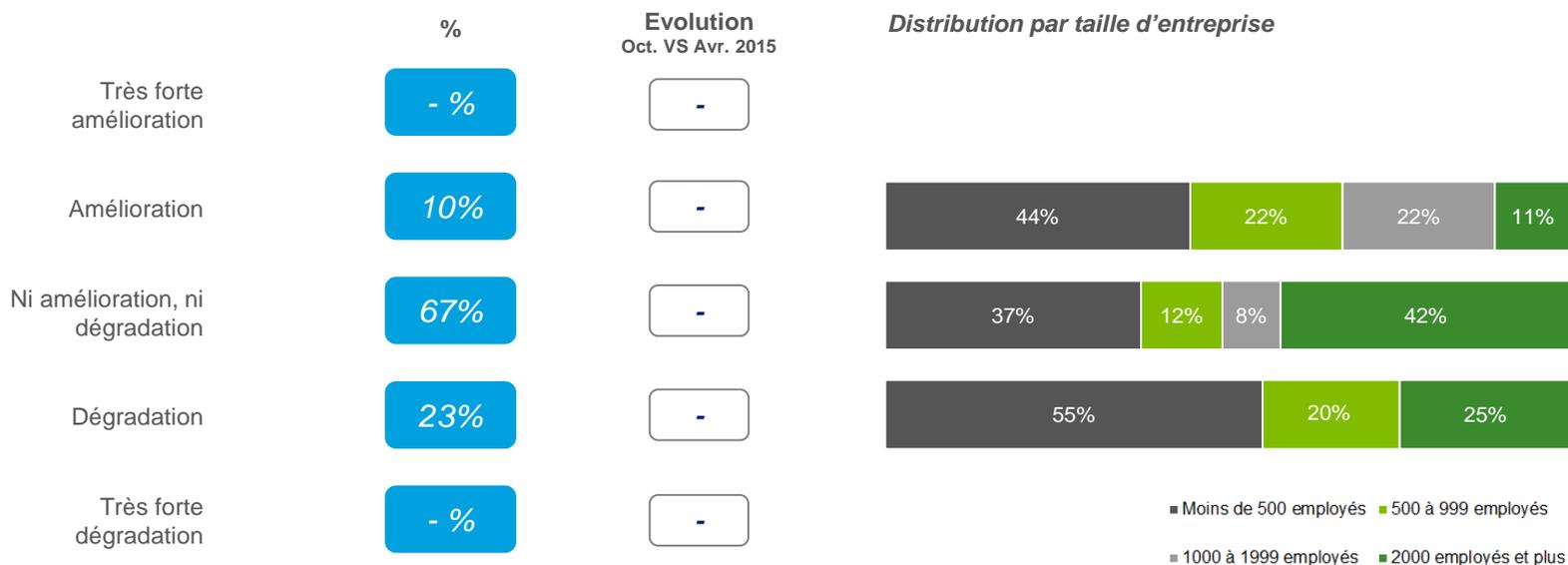


Question d'actualité

Grèce

Pour les CFO français, les événements grecs ne changent pas la donne

Dans quelle mesure les derniers événements en Grèce ont-ils impactés les perspectives de long terme liées à la pérennité et l'intégration de l'Union Monétaire Européenne ?

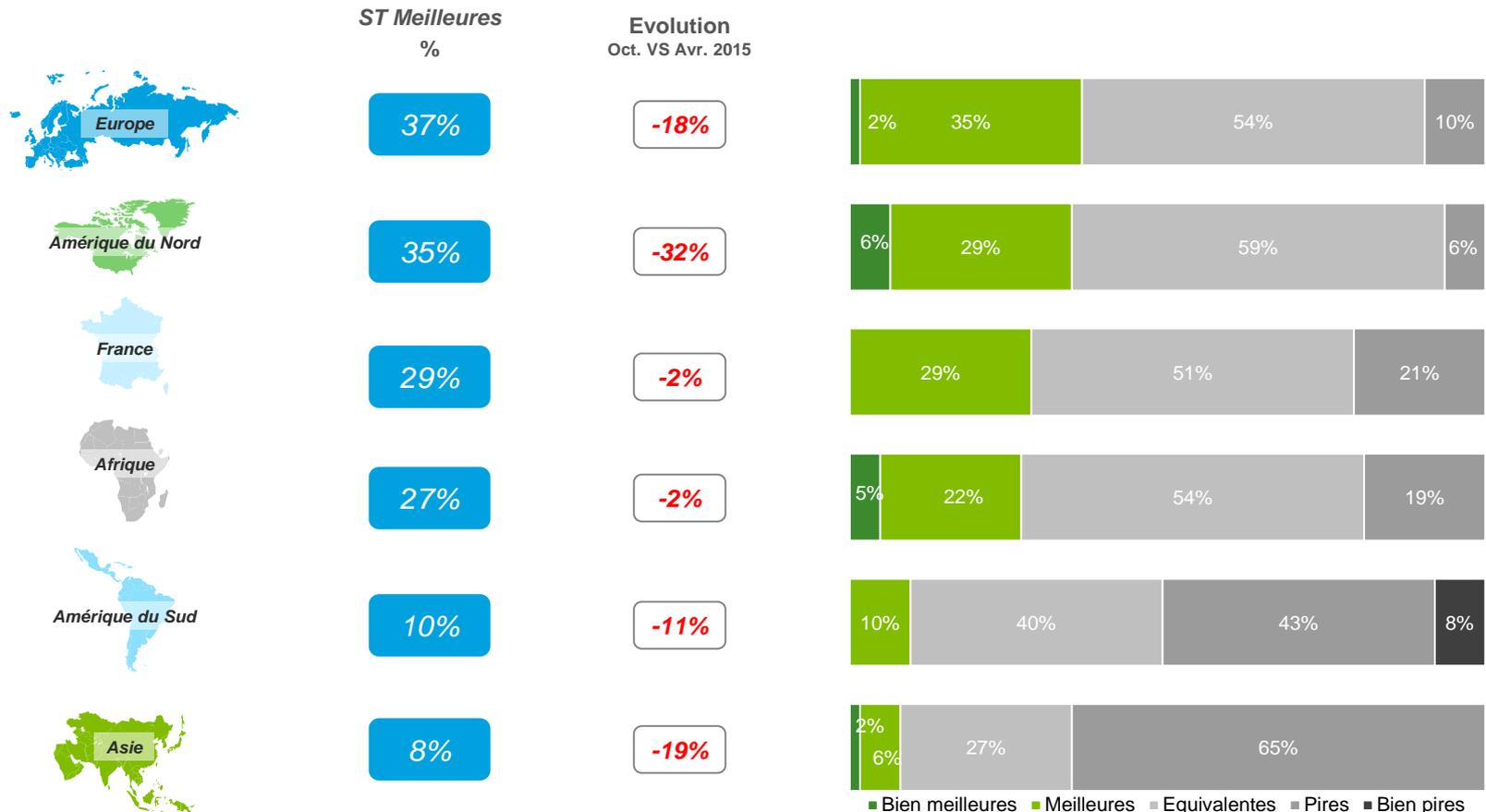


Perspectives de croissance en France et dans le monde

Perspectives de croissance

Révision à la baisse des prévisions, Europe et en Amérique du Nord restent plus favorables

Par rapport à il y a 6 mois, comment jugez-vous les perspectives de croissance pour les zones géographiques suivantes ?

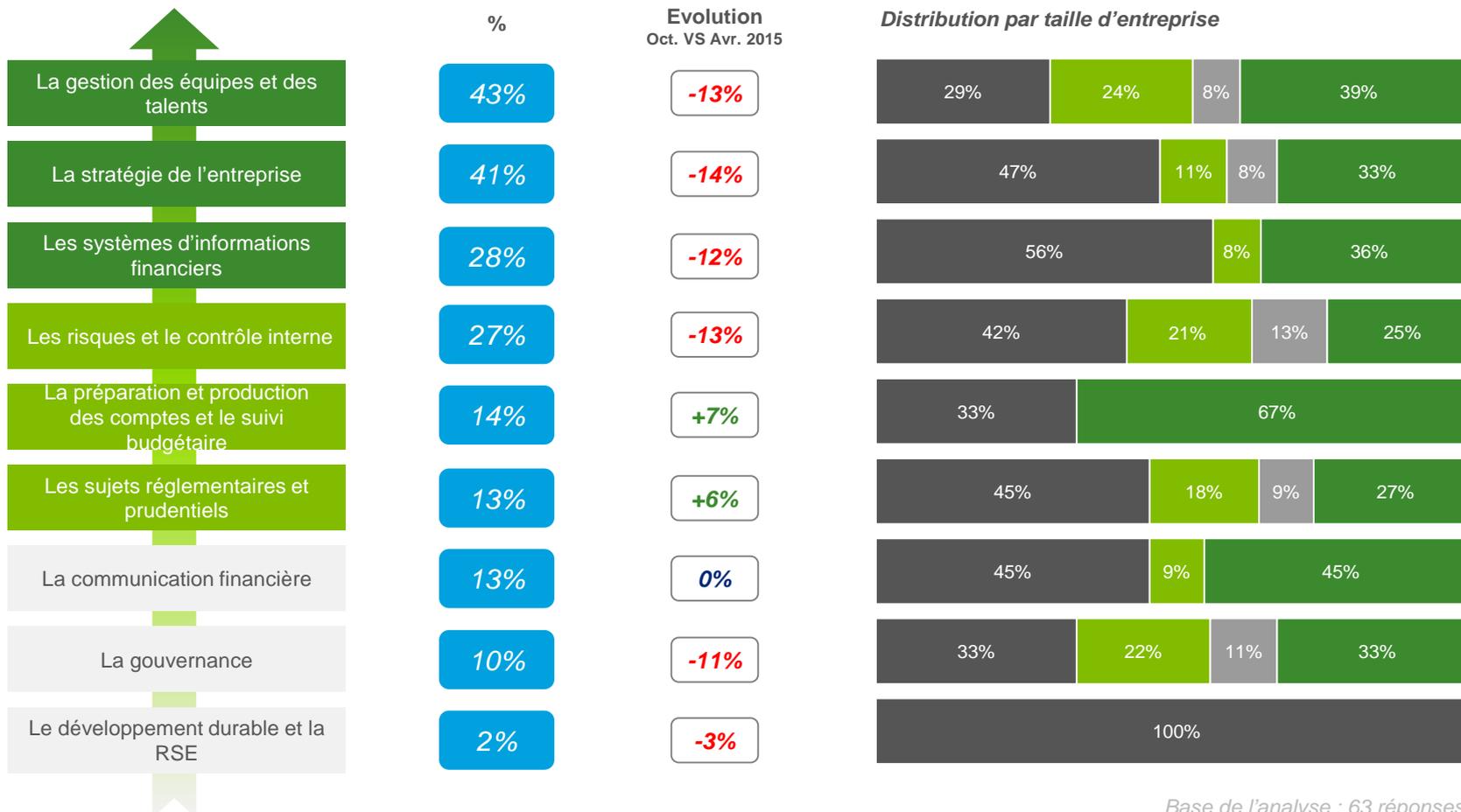


Les priorités des CFO

Les priorités des CFO

Point d'attention : toujours capital humain, stratégie et systèmes d'informations

Parmi les sujets suivants, quels sont ceux qui nécessiteraient davantage d'attention de votre part ?



Position des CFO par rapport aux sujets clés

La trésorerie

Sécuriser le cash, premier choix des CFO en matière de liquidité

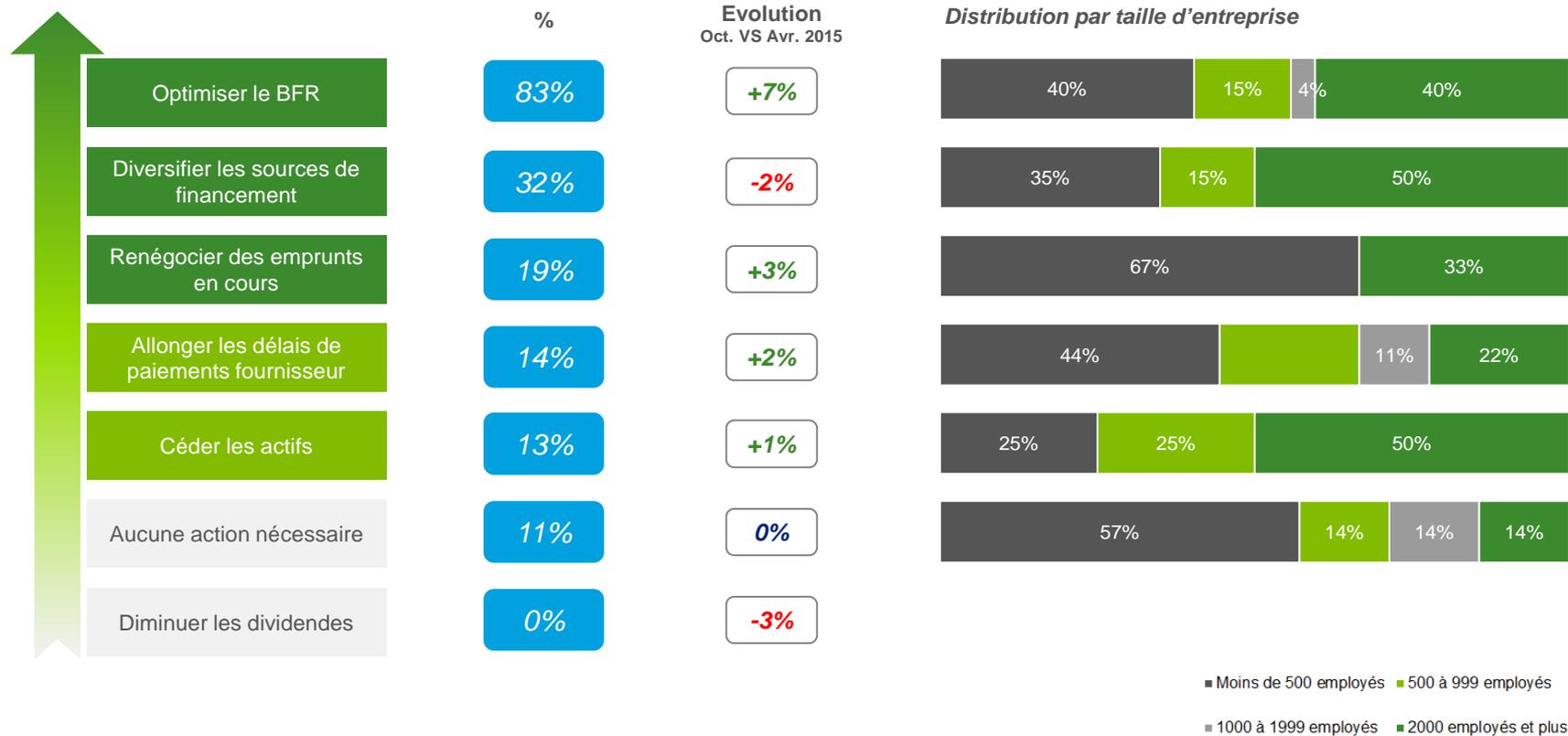
Pour les 12 prochains mois, quels sont vos choix en matière de liquidité ?



La trésorerie

Un priorité : optimiser le BFR

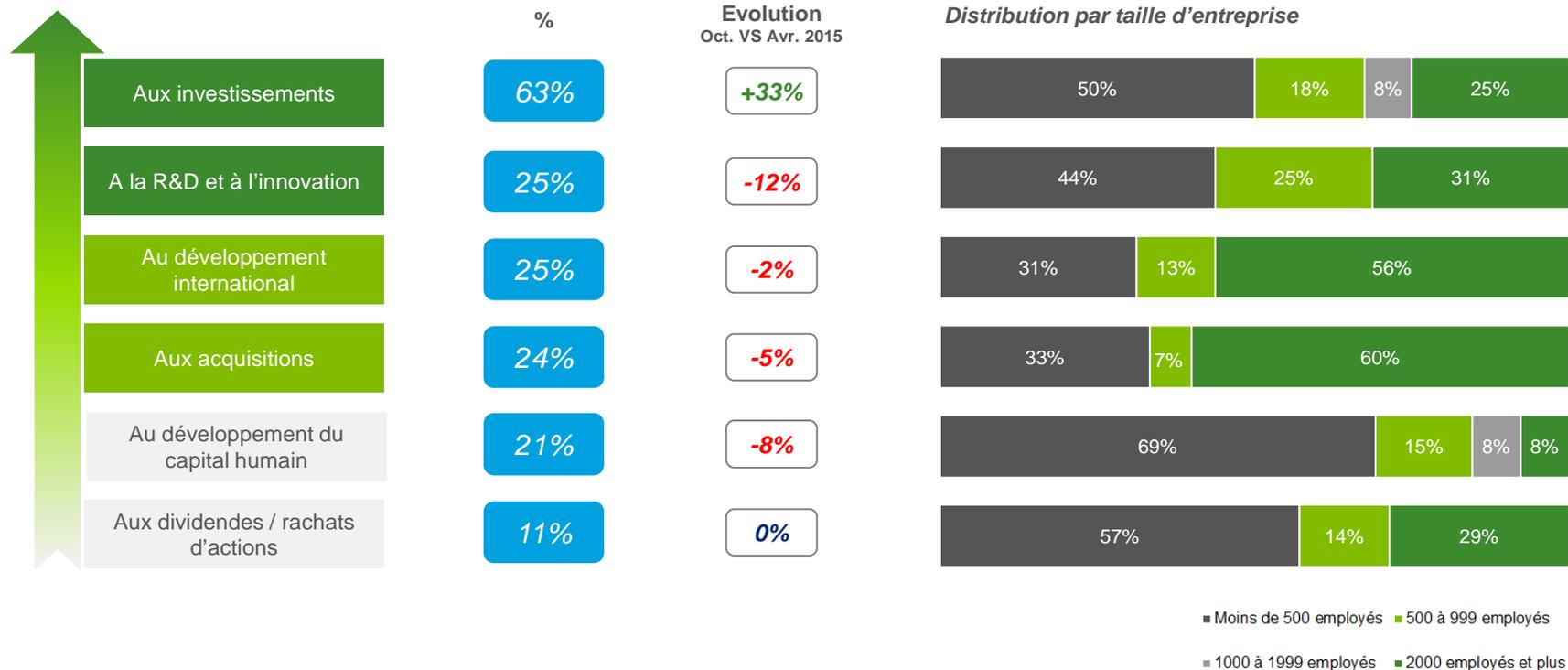
Parmi les actions suivantes, quelles sont celles qui vous semblent prioritaires pour améliorer la trésorerie de votre entreprise ?



La trésorerie

L'excédent de trésorerie est davantage encore alloué aux investissements

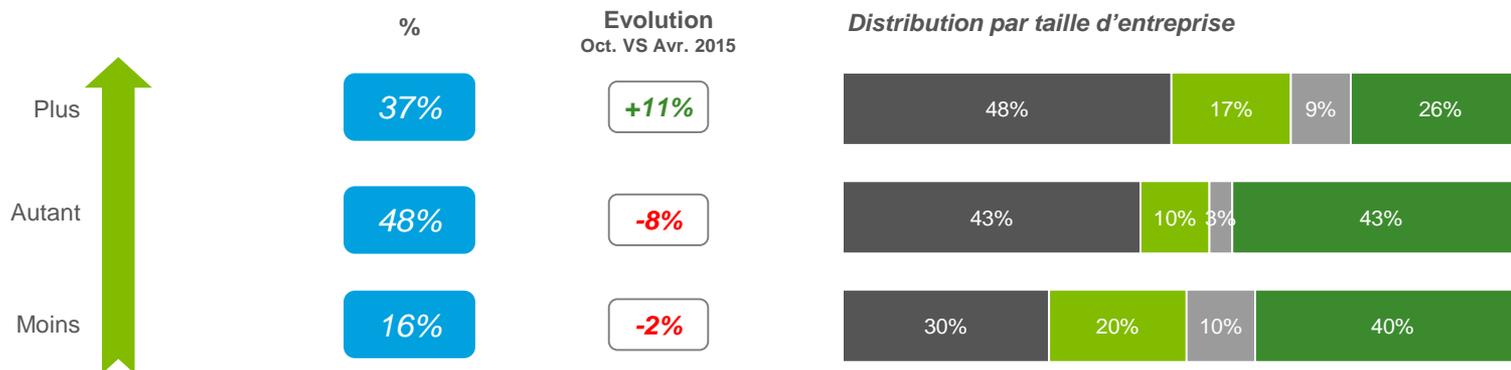
Lorsque vous avez un excédent de trésorerie, à quoi souhaitez-vous prioritairement l'allouer ?



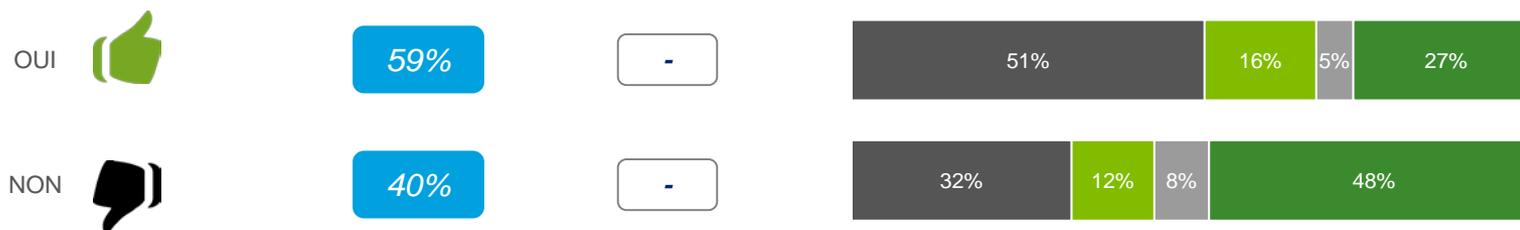
Les investissements

Regain : les CFO ont investi au moins autant et prévoient d'investir sans accélération dans les 12 prochains mois

Concernant vos prévisions d'investissement, par rapport à il y a 6 mois, vous investissez :



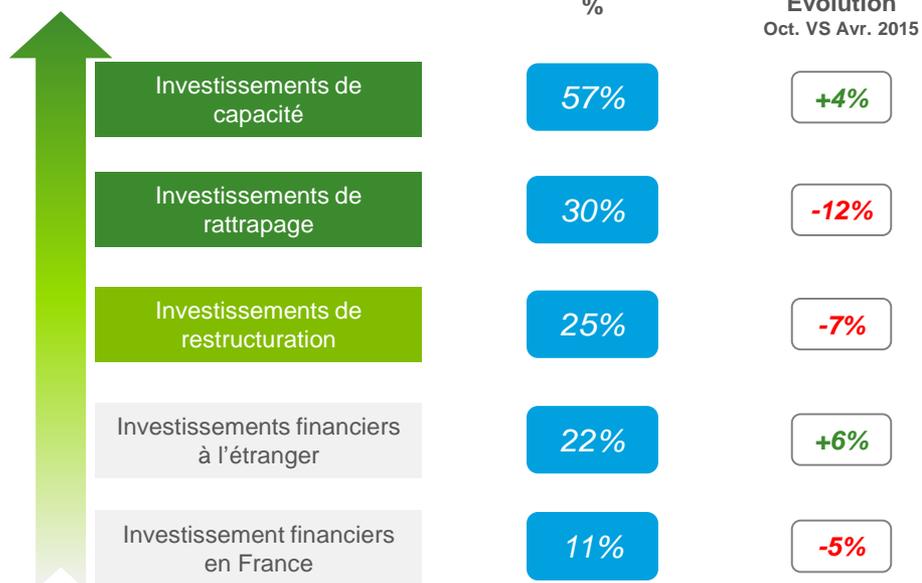
Et sur les 12 prochains mois, avez-vous prévu d'investir davantage ?



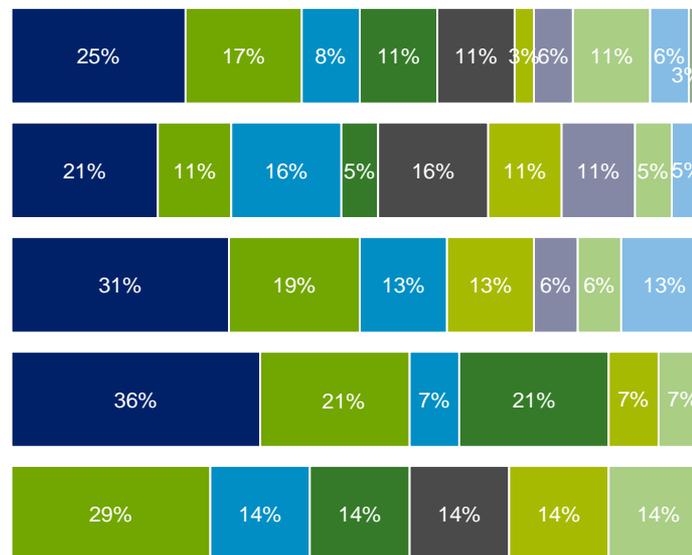
Les investissements

Les investissements de capacité sont la principale orientation des CFO, notons que l'industrie investit à l'étranger

Quels sont les types d'investissement que vous prévoyez ?



Distribution par secteur

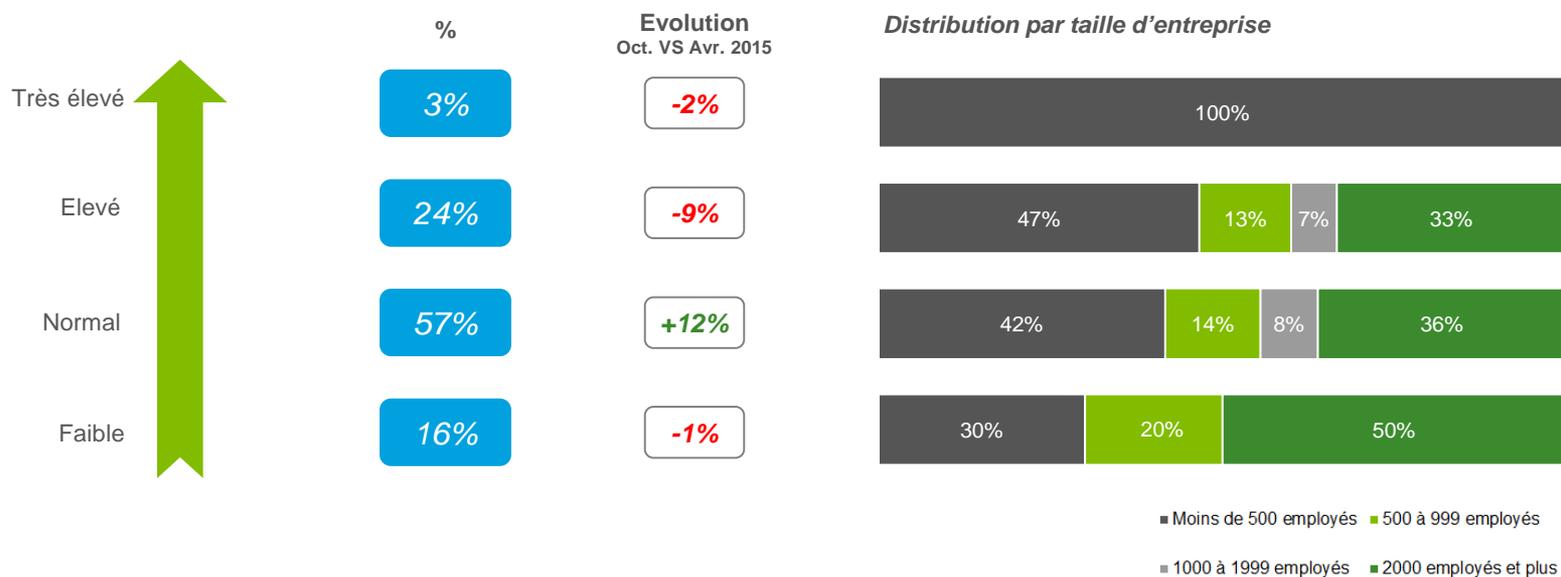


- Produits Industriels
- Produits de Consommation
- Finance, Banque, Assurance
- Energie et Ressources
- Services Professionnels
- Autres secteurs
- TMT
- Construction et BTP
- Sciences de la Vie et Santé
- Secteur Public

Le crédit et le financement

Les CFO estiment que les conditions d'accès au crédit sont normales

Comment estimez-vous le niveau de tension des conditions d'accès au crédit ?



La croissance externe

M&A : en légère augmentation au cours du prochain semestre

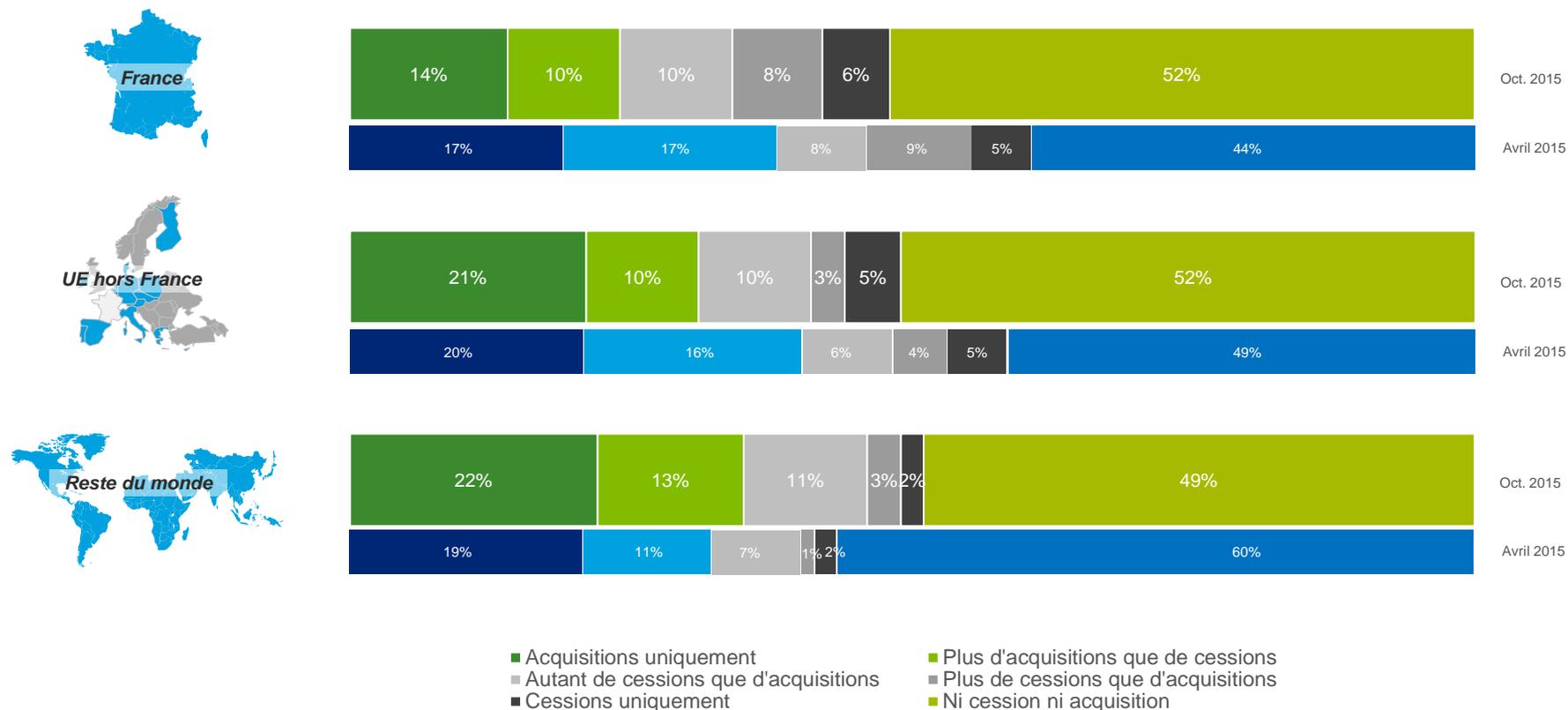
Selon vous, au cours des 6 prochains mois en France, l'activité de fusions/acquisitions connaîtra :



La croissance externe

Une croissance externe prévue neutre

Au cours des 6 prochains mois, pour chacune des zones suivantes, comment estimez-vous l'équilibre cessions/acquisitions dans votre secteur ?

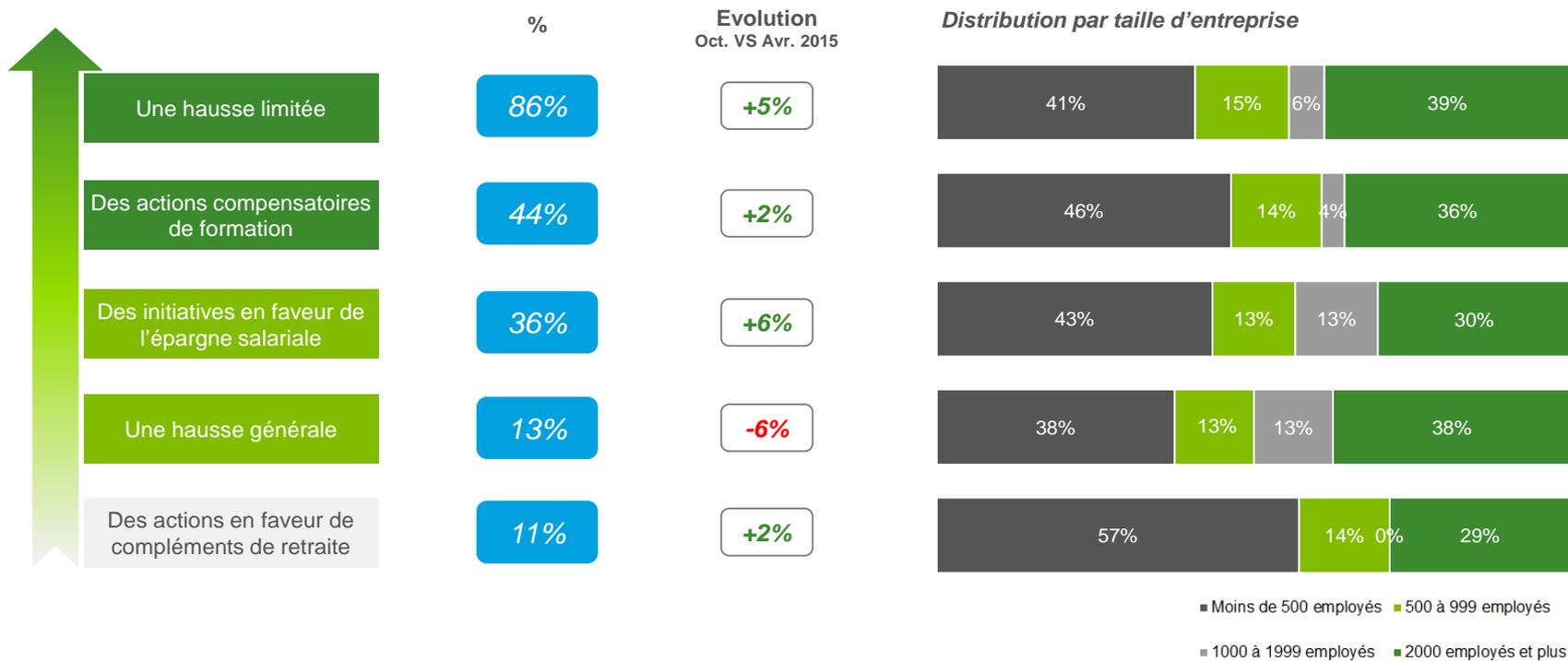


- Acquisitions uniquement
- Plus d'acquisitions que de cessions
- Autant de cessions que d'acquisitions
- Plus de cessions que d'acquisitions
- Cessions uniquement
- Ni cession ni acquisition

La politique salariale

Une priorité pour les CFO : une hausse limitée des salaires

Quelles sont les actions que vous privilégiez au regard de votre politique salariale ?



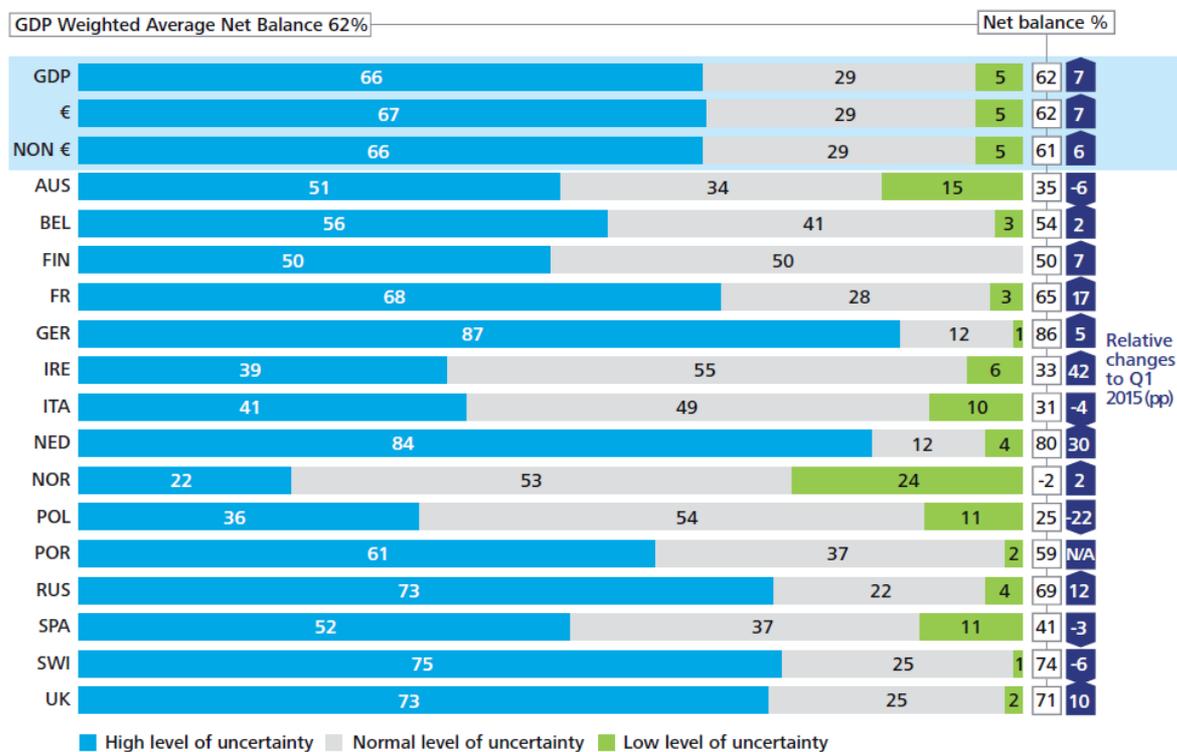
Résultats EMEA

Perspectives économiques et financières



Beaucoup d'inquiétude dans les économies les plus ouvertes

Comment qualifieriez-vous le niveau d'incertitude économique et financière auquel devra faire face votre entreprise ?



Perspectives économiques et financières

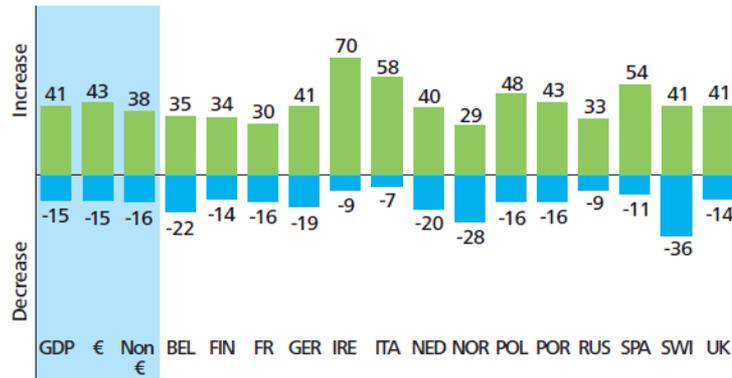


Une dynamique positive pour les investissements avec des situations de forts rebonds et une opinion contrastée sur l'évolution du nombre d'employés

Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution des dépenses de capital ?

Pour les 12 mois prochains, quelle est votre opinion sur l'évolution du nombre d'employés ?

GDP weighted average net balance 26%



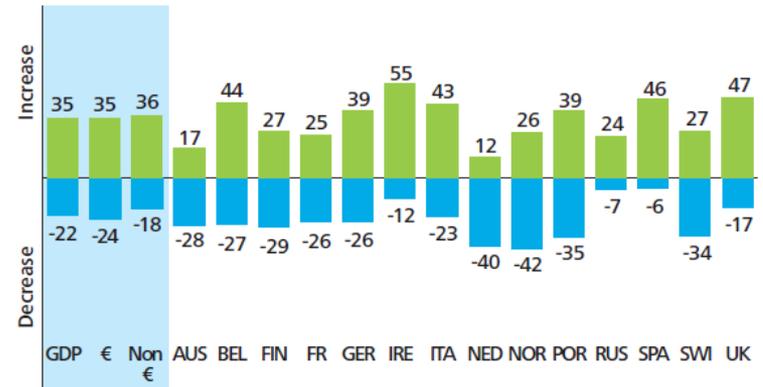
Net balance %



■ Increase ■ Decrease

*Note: In the UK CFOs were asked, "how is capital expenditure for UK corporates likely to change over the next 12 months?"

GDP weighted average net balance 13%



Net balance %



■ Increase ■ Decrease

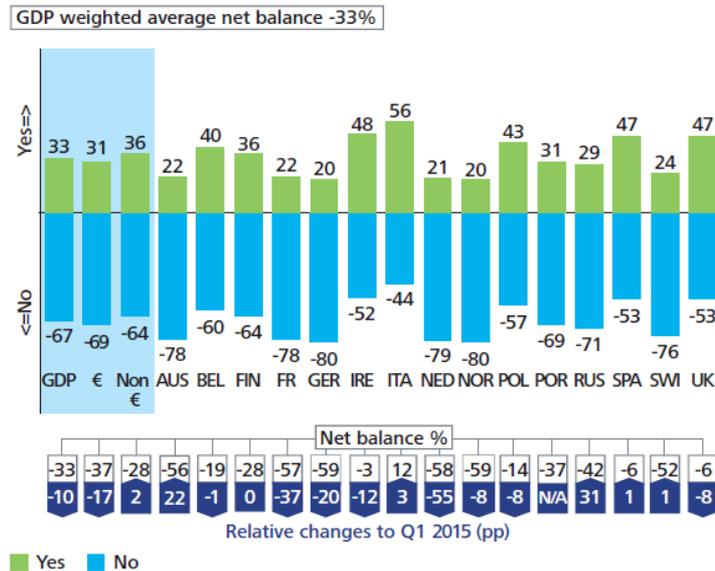
*Note: In the UK CFOs were asked, "how is the key metric hiring for UK corporates likely to change over the next 12 months?"

Perspectives économiques et financières



Une opinion plus « risk adverse »

Aujourd'hui, estimez-vous pouvoir prendre davantage de risques au regard des contraintes qui pèsent sur votre bilan ?



Perspectives économiques et financières



Principaux facteurs induisant des risques pour la performance des entreprises européennes

Top 5 des risques par pays						
	Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5	
	Autriche	Increasing regulation in Austria	Geopolitical risks	Shortage in skilled personnel	Instable financial system	Increasing cost of personnel
	Belgique	Economic outlook/growth	Competitive position in the market	Shortage of (skilled) labour	Changes in regulation	Euro exchange rate
	Finlande	Demand	Outlook of Finnish economy and competitiveness	Foreign competition	Cost of labour	Country risk Russia
	France	Global/European economic uncertainty	Fiscal and social policies in Europe	Euro's rate	The growth in emerging countries	The evolution of the price of raw materials
	Allemagne	Weaker foreign demand	Geopolitical risks	Weaker domestic demand (joint rank 3)	Exchange rate risks (joint rank 3)	Weakness in emerging markets
	Irlande	Market environment	Strategic risks	Operational efficiency	Financial discipline	N/A
	Italie	Loss of competitiveness compared to international competitors	Local market reduction	Regulatory changes	Increase in labour costs	Increase in supply costs
	Norvège	Reduced domestic demand	Reduced foreign demand	Personnel costs (joint rank 3)	Foreign exchange rates (joint rank 3)	Foreign competition
	Pologne	Political or economic instability in foreign markets	Domestic public policies (fiscal, tax, labour, regulation, social legal, etc.)	Stress in the financial system	Currency fluctuations	Weaker domestic demand
	Russie	Stress in the financial system	Weak Russian rouble	Weaker domestic demand (in Russia)	Organic profit decrease	Deterioration of cash flow
	Espagne	State "fragile" global economic recovery, uncertainty	Margin deterioration due to lack of flexibility in pricing	Margin deterioration due to cost pressures	Availability of talent/talent management	Ability to maintain market share
	Suisse	Strength of the Swiss Franc	Increasing business regulations in Switzerland	Geopolitical risk	Shortage of skilled professionals	Weaker domestic demand
	RU	The prospect of higher interest rates and a general tightening of monetary conditions in the UK and US	Weakness and or volatility in emerging markets and rising geopolitical risks in Middle East/Ukraine	Deflation and economic weakness in the euro area, and the possibility of a renewed euro crisis	The UK referendum on membership of the EU	A bubble in housing and/or other real and financial assets and the risk of higher inflation

Perspectives économiques et financières



Axes stratégiques représentant une forte priorité pour les CFO européens

Top 5 des priorités par pays						
	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5	
	Autriche	Organic growth	Introducing new products/services	Cost cutting	Increase in operating cash flow	Hiring new talents
	Belgique	Increasing productivity/efficiency	On-going cost control	Organic growth	Increasing cash flow	Cost reduction
	Finlande	Expanding organically	Reducing costs	Increasing of cash flow	Introducing new product/services or expanding into new markets	Expanding by acquisition
	France	Organic growth	Cost control	Cost reduction	Introduction of new product/services	External growth (acquisitions)
	Allemagne	Cost reduction	Introducing new products/services	Increase in operating cash flow	Growth via takeovers/acquisitions (joint rank 4)	Expansion into new markets (joint rank 4)
	Irlande	Cost control	Organic growth	Costs reduction	Balance sheet optimization	Introducing new product services
	Italie	Cost control	Costs reduction	Introduction of new products or market expansion	Increasing capital expenditure (CAPEX)	Expansion through acquisition
	Norvège	Cost reduction	Focus on core business	Expanding organically	Revenue growth in current markets	Expanding by acquisition
	Pologne	Revenue growth (current markets)	New Investments	Revenue growth (new markets)	Improved liquidity	Cost reduction- indirect costs
	Russie	Ongoing cost control	Cost cutting	Investing in organic growth	Increase cash flow	Introducing new products
	Espagne	Increased productivity – efficiency	Costs reductions	Organic growth	New products/services	Increased investments
	Suisse	Cost control	Organic growth	Cost reduction	Introducing new products/services	Expanding into new markets
	RU	Expanding organically	Introducing new products/services or expanding into new markets	Increasing cash flow	Reducing costs	Expanding by acquisition

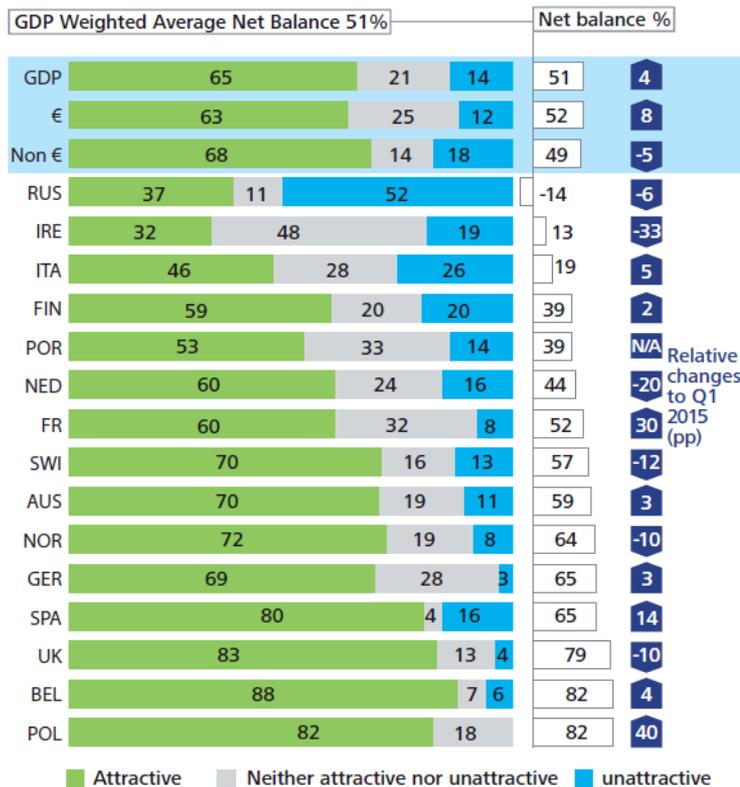
Perspectives économiques et financières



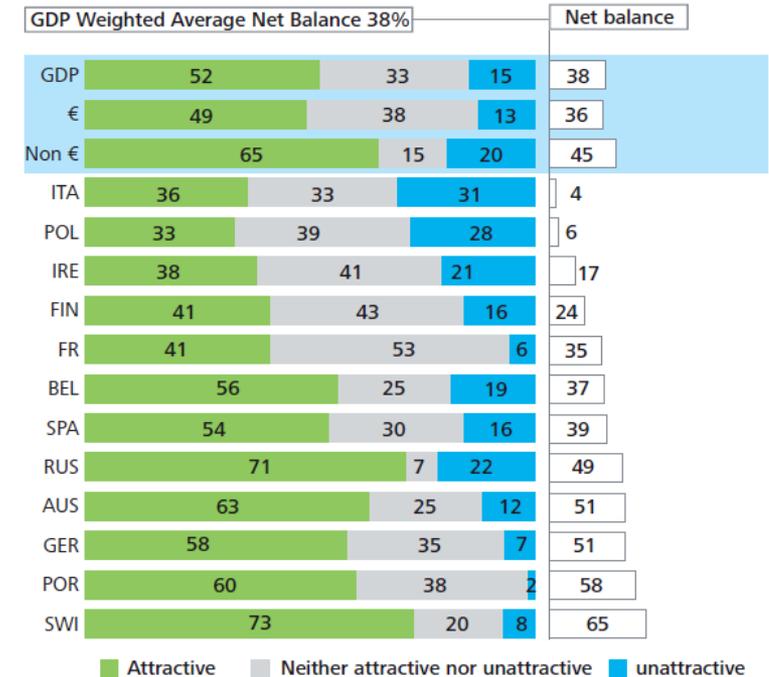
L'emprunt bancaire généralement très attractif et un marché de la dette qui le reste encore

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès aux emprunts bancaires ?

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès à la dette (émissions obligataires, placements privés, ...) ?



*Note: Finland and Russia asked the question as specific to "your own company".



*Note: Finland and Russia asked the question as specific to "your own company".

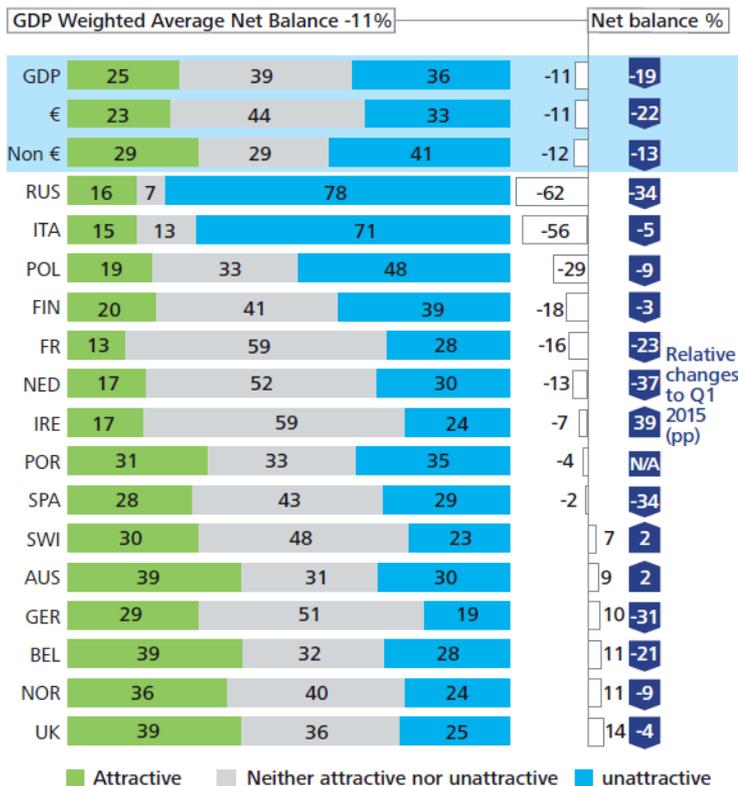
Perspectives économiques et financières



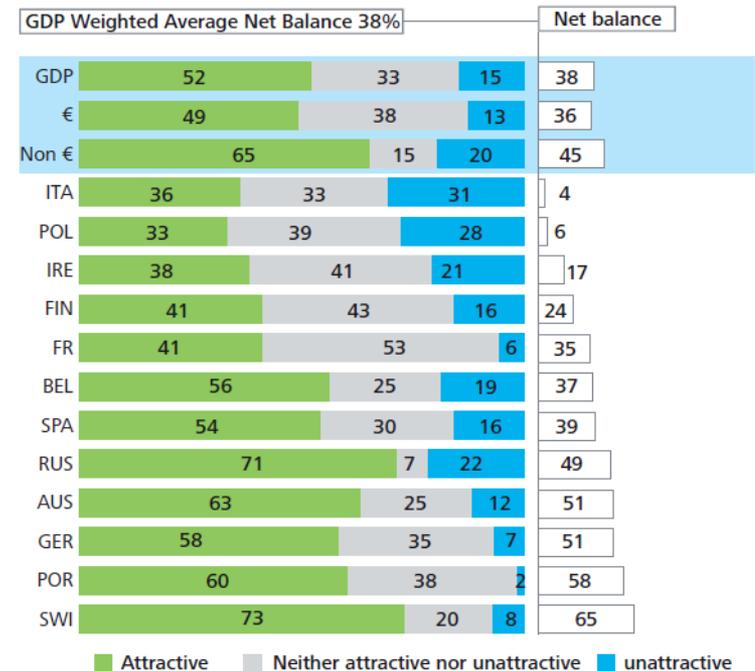
Les actions peut-être à plus tard et un autofinancement privilégié

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès au marché actions (augmentation de capital, introduction) ?

Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès à l'autofinancement ?



*Note: Finland and Russia asked the question as specific to "your own company".



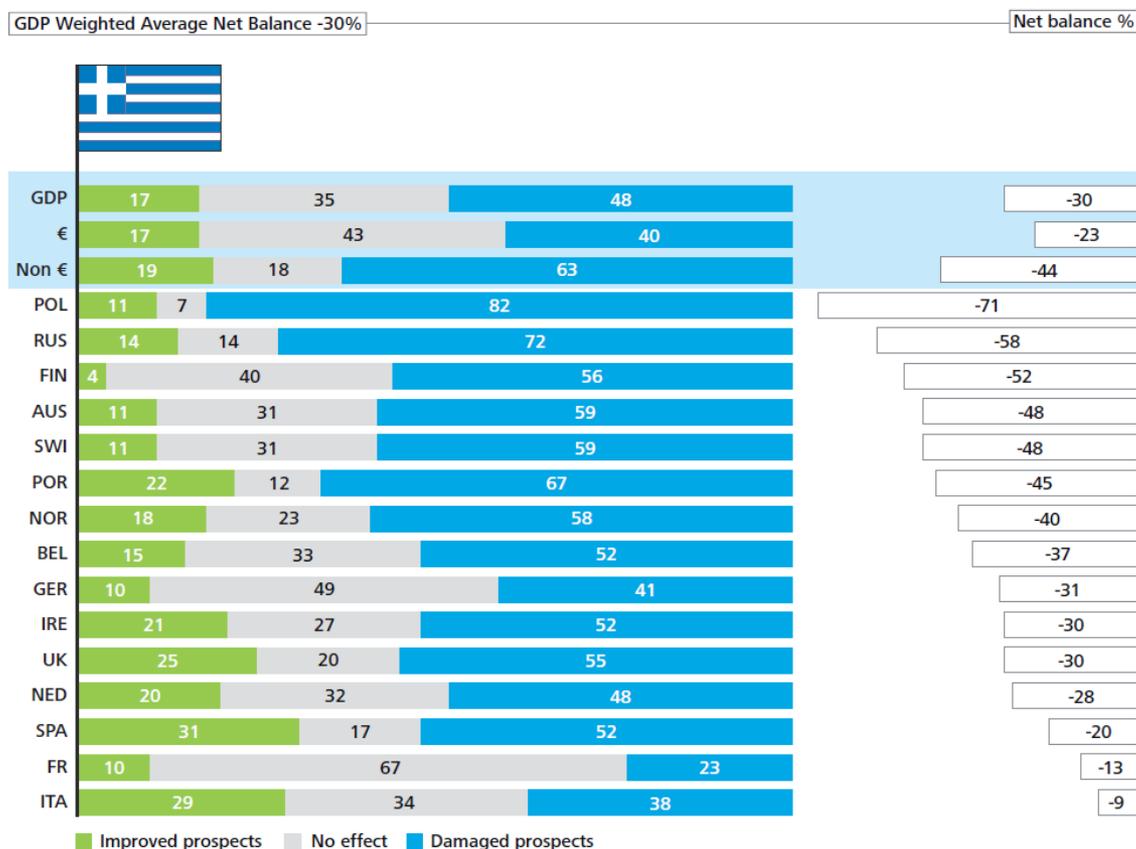
*Note: Finland and Russia asked the question as specific to "your own company".

Perspectives économiques et financières



La situation grecque : des impacts à long terme très différenciés

Dans quelle mesure les derniers événements en Grèce ont-ils impactés les perspectives de long terme liées à la pérennité et l'intégration de l'Union Monétaire Européenne ?



Pour en savoir plus

Cette présentation propose une sélection de nombreux chiffres et informations disponibles auprès de nos experts chez Deloitte



Pascal Colin

Associé Transformation Finance
Deloitte



Jean-Paul Betbèze

Economic Advisor
Deloitte

Contacts presse

Relations presse Deloitte

Julia Debienne

+ 33 (0)1 55 61 41 69

jdebienne@deloitte.fr

Agence Rumeur Publique

Benjamin Sasu

+ 33 (0)1 55 74 52 37

benjamin@rumeurpublique.fr

Deloitte.



Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 210 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.