

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 white rectangular area is positioned in the top-left corner, containing the text.

Deloitte.

France CFO Survey
7^{ème} Edition

Mai 2016

Sommaire

Périmètre et objectifs de l'étude	3
Perspectives économiques et financières	4
Question d'actualité	12
Perspectives de croissance en France et dans le monde	14
Priorités des CFO	16
Position des CFO par rapport à des sujets clés	18



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 septième baromètre d'opinions 2016 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 économiques et financières,
 - 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 janvier et mars 2016 auprès de 31 Directeurs Financiers d'entreprises françaises ou de filiales françaises d'entreprises étrangères, couvrant de nombreux secteurs.

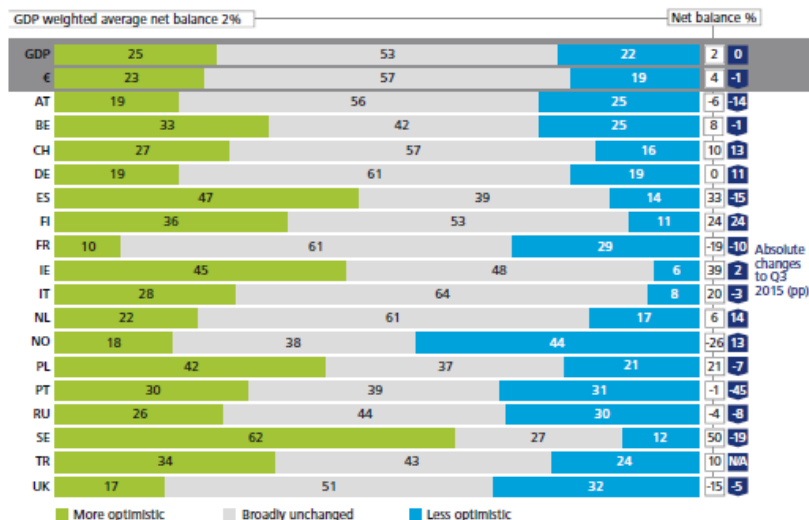


Perspectives économiques et financières

Perspectives économiques et financières

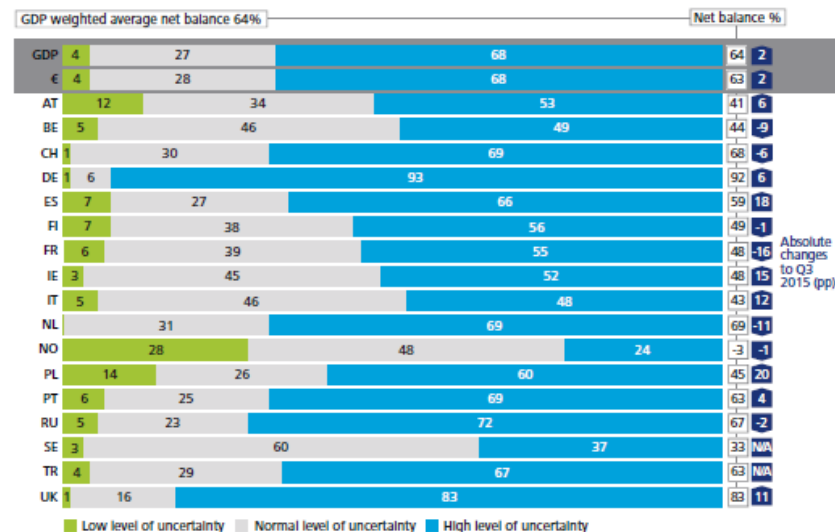


Opinion au sujet de la conjoncture actuelle en Europe (niveau d'optimisme)



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

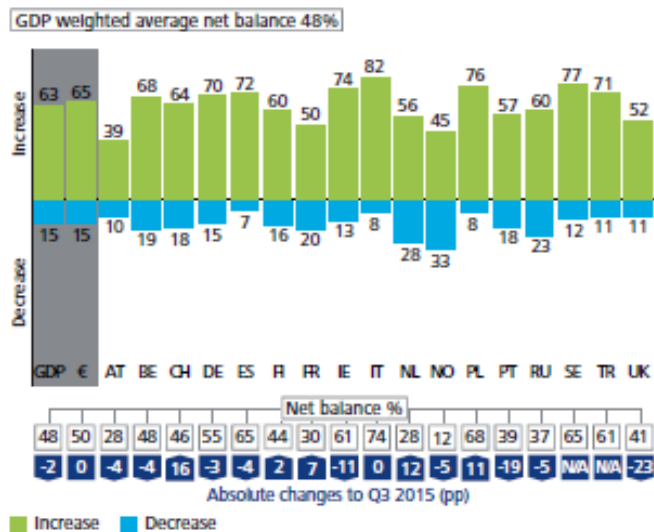
Niveau général d'incertitude économique et financière



Perspectives économiques et financières

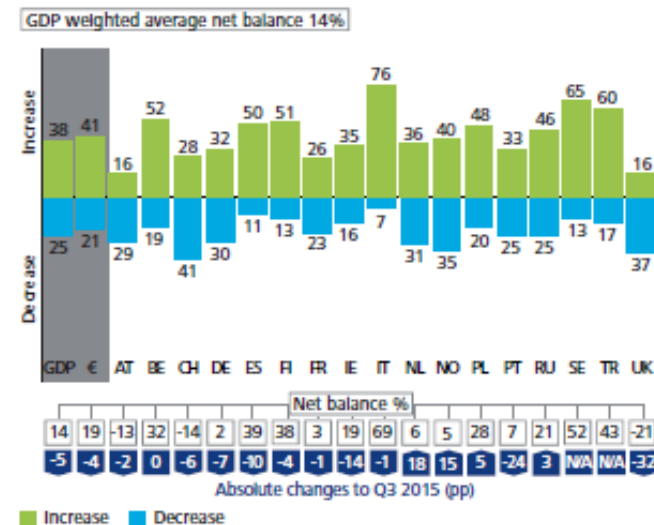


Evolution du chiffre d'affaires



*Note: In the UK CFOs were asked, "How are revenues for UK corporates likely to change over the next 12 months."

Evolution de la marge opérationnelle



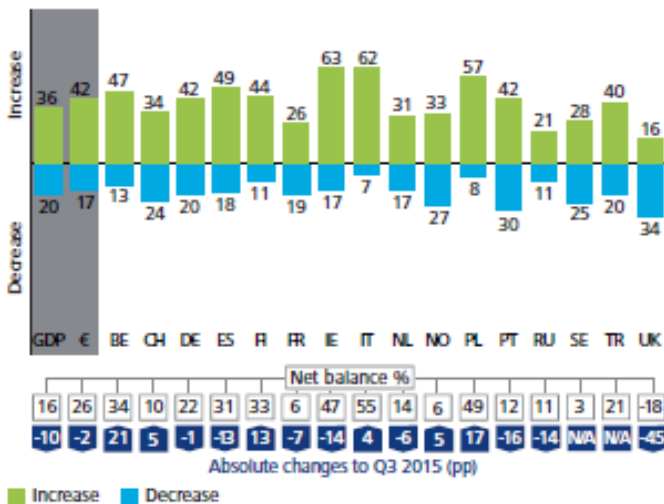
*Note: In the UK CFOs were asked, "How are operating margins for UK corporates likely to change over the next 12 months."

Perspectives économiques et financières



Evolution des dépenses en capital

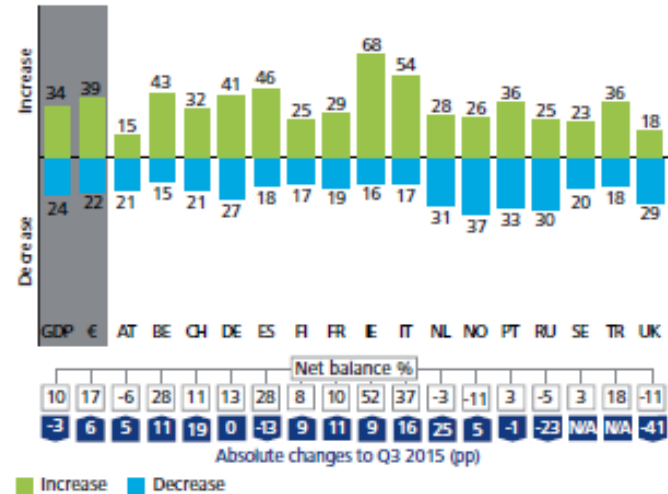
GDP weighted average net balance 16%



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

Evolution du nombre d'employés

GDP weighted average net balance 10%



*Note: In the UK CFOs were asked, "How is hiring likely to change for UK corporates over the next 12 months."

Perspectives économiques et financières



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

Principaux facteurs induisant des risques pour la performance de l'entreprise

AT	BE	CH	DE
1 Increasing regulation in Austria	1 Economic outlook/growth	1 Strength of the Swiss Franc	1 Geopolitical risks
2 Geopolitical risks	2 Competitive position in the market	2 Geopolitical risk	2 Weaker foreign demand
3 Shortage in skilled personnel	3 Changes in regulation	3 Weaker domestic demand	3 Exchange rate risk
4 Increasing cost of personnel	4 China's slow-down	4 Increasing business regulation	4 Emerging market weakness
5 Increasing barriers to trade/protectionism	5 Impact of Belgian financial & economic policy making	5 Shortage of skilled professionals	5 Weaker domestic demand
ES	FI	FR	IE
1 State "fragile" global economic recovery, uncertainty	1 Demand	1 Global/European economic uncertainty	1 Economic outlook/growth
2 Uncertainty in fiscal policy	2 Outlook of Finnish economy and competitiveness	2 Fiscal and social policies in Europe	2 Increasing regulations
3 Margin deterioration due to lack of flexibility in pricing	3 Cost of labour	3 Euro exchange rate	3 Currency fluctuations
4 Price of materials (commodities)	4 Cost of raw materials/commodities	4 Financial markets instability	4 Geopolitical risks
5 Availability of talent/talent management	5 Tax interpretations (e.g. transfer pricing)	5 The evolution of the price of raw materials	5 Shortage of skilled professionals
IT	NO	PL	PT
1 Loss of competitiveness compared to international competitors	1 Reduced domestic demand	1 Decrease of domestic demand or recession	1 Domestic public policies (fiscal, tax, labour regulation, social, legal, etc.)
2 Local market reduction	2 Reduced foreign demand	2 Market pressure for price decrease of offered goods/services	2 Stress in the financial system
3 Regulatory changes	3 Access to capital	3 Decrease of foreign demand or recession (joint rank 3)	3 Political or economic instability in foreign markets
4 Increase in supply costs	4 Personnel costs	3 Unstable corporate and tax law (joint rank 3)	4 Weaker domestic demand
5 Increase in labour costs	5 Political change	5 Increasing business regulations	5 Deterioration of cash flow
RU	SE	TR	UK
1 Stress in the financial system	1 Order intake	1 Geopolitical risks	1 UK referendum on membership of the EU
2 Weak Russian rouble	2 Macro/politically related factors	2 Weakness/strength/volatility of currency (e.g. Turkish Lira)	2 Deflation & economic weakness in the euro area/possibility of a renewed euro crisis
3 Weaker domestic demand	3 Skilled labour shortage	3 Deterioration of cash flow	3 Weak demand in the UK
4 Organic profit decrease	4 Cost of raw material/commodities	4 Weaker domestic demand	4 Prospect of higher interest rates and a general tightening of monetary conditions in the UK and US
5 Cost of capital	5 Fierce competition/pricing power	5 Rising labour costs	5 Weakness and/or volatility in emerging markets and rising geopolitical risks in Middle East/Africa

Perspectives économiques et financières



Priorité stratégique : les CFO mettent en avant la croissance organique, le contrôle et la réduction des coûts comme au troisième trimestre 2015

Axes stratégiques représentant une forte priorité pour les CFO français et européens

AT	BE	CH	DE
1 Organic growth	1 Ongoing cost control	1 Cost control	1 Cost reduction
2 Cost cutting	2 Increasing productivity/efficiency	2 Organic growth	2 Introducing new products/services
3 Increase in operating cash flow	3 Organic Growth	3 Cost reduction	3 Increase operating cash flow
4 Introducing new products/services	4 Introducing new products/services	4 Introducing new products/services	4 Expanding by acquisition
5 Investing in the EDP-System/in the quality of data	5 Cost Reduction	5 Expanding into new markets	5 Expanding into new markets
ES	FI	FR	IE
1 Cost control	1 Organic growth	1 Organic Growth	1 Cost control
2 Increased productivity/efficiency	2 Cost control	2 Cost control	2 Cost reduction
3 Cost reductions	3 Introducing new products and services	3 Cost reduction	3 Organic growth
4 Organic growth	4 Cost reduction	4 Introduction of new products/services	4 Introducing new products/services
5 New products/services	5 Expanding by acquisition	5 Human Capital	5 Expanding into new markets
IT	NO	PL	PT
1 Cost control	1 Cost reduction	1 Revenue Growth (current markets)	1 Cost control
2 Cost reduction	2 Focus on core business	2 Revenue Growth (new markets)	2 Working capital efficiency
3 Introduction of new products or market expansion	3 Expanding organically	3 New Investments	3 Cost reduction
4 Expansion through acquisitions	4 Revenue growth in current markets	4 Cost reduction - indirect costs	4 Organic growth
5 Increasing capital expenditure (CAPEX)	5 Increasing cash flow	5 Improved liquidity	5 Expanding into new markets
RU	SE	TR	UK
1 Ongoing cost control	1 Expanding into new geographies	1 Cost control	1 Introducing new products/services or expanding into new markets
2 Cost cutting	2 Introducing new products/services	2 Cost reduction	2 Reducing costs
3 Investing in organic growth	3 Reducing cost	3 Organic growth	3 Increasing cash flow
4 Increasing cash flow	4 Increasing cash flow	4 Expanding into new markets	4 Expanding by acquisition
5 Reducing currency exposure	5 M&A activity	5 Expanding by acquisition	5 Increasing capital expenditure

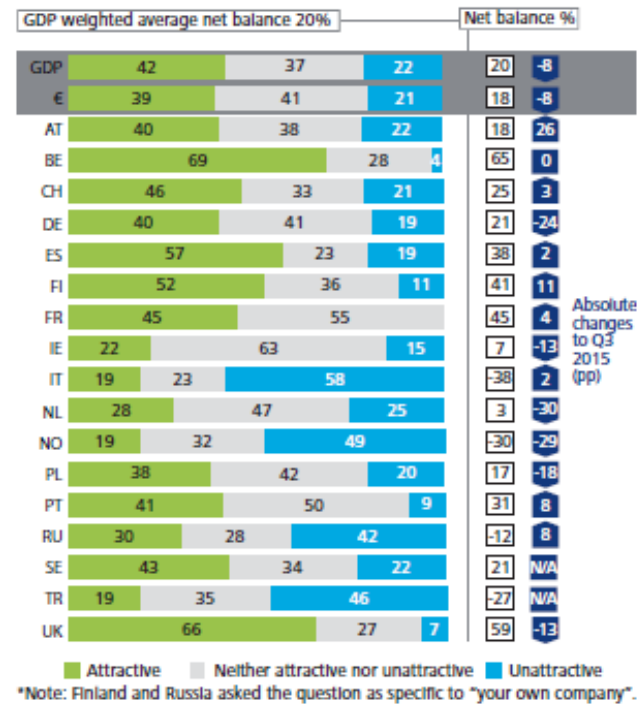
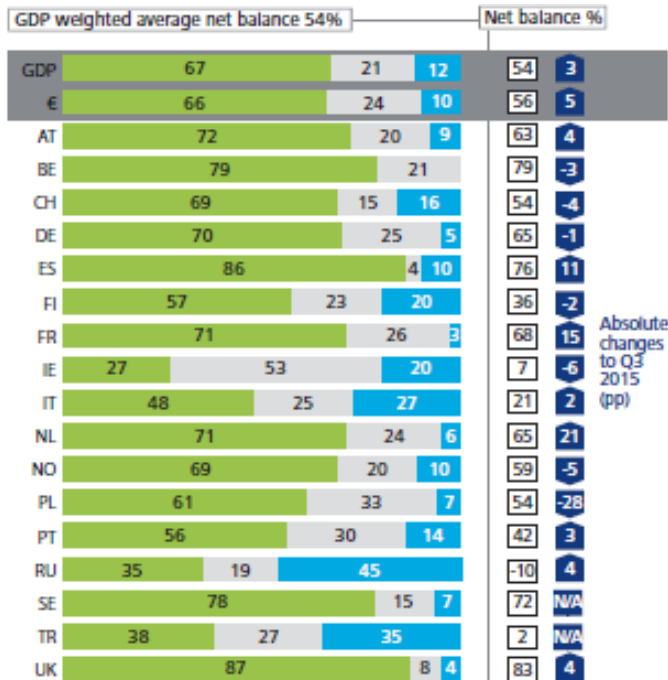
■ Expansionary strategies ■ Defensive strategies

Perspectives économiques et financières



Attractivité et conditions d'accès aux sources de financement : les emprunts bancaires

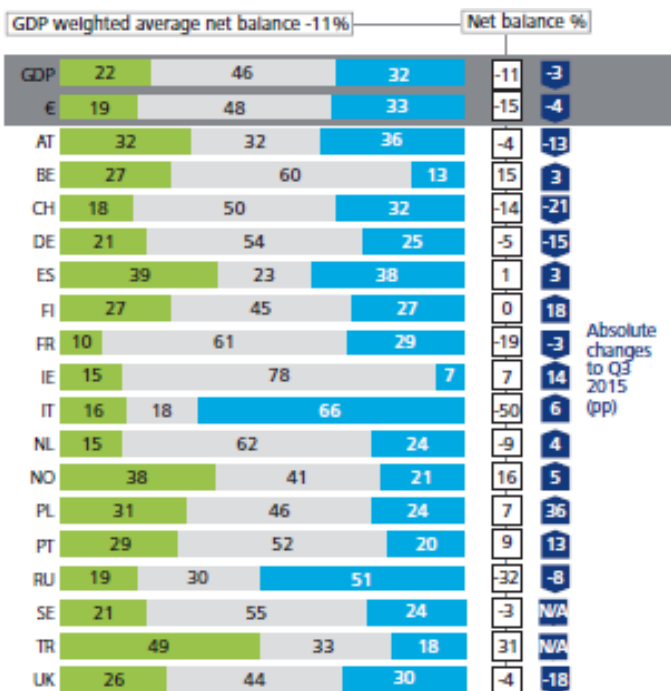
Attractivité et conditions d'accès aux sources de financement : la dette



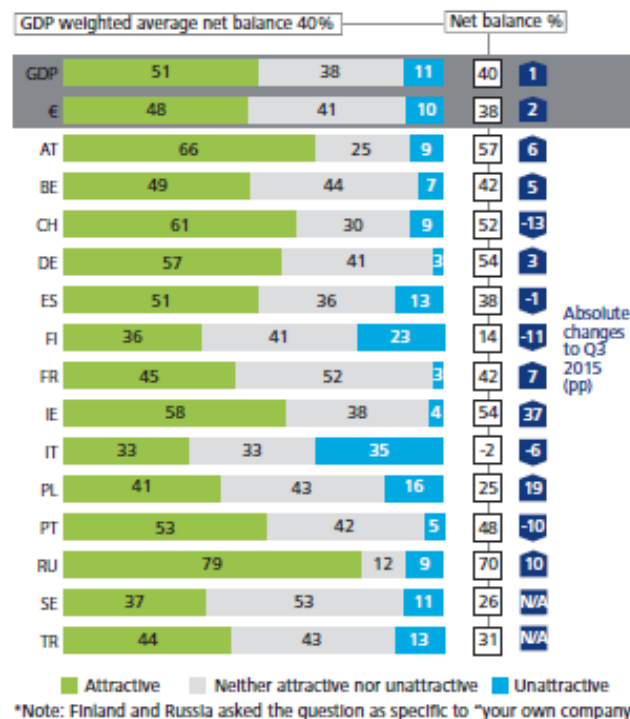
Perspectives économiques et financières



Attractivité et conditions d'accès aux sources de financement : le marché actions



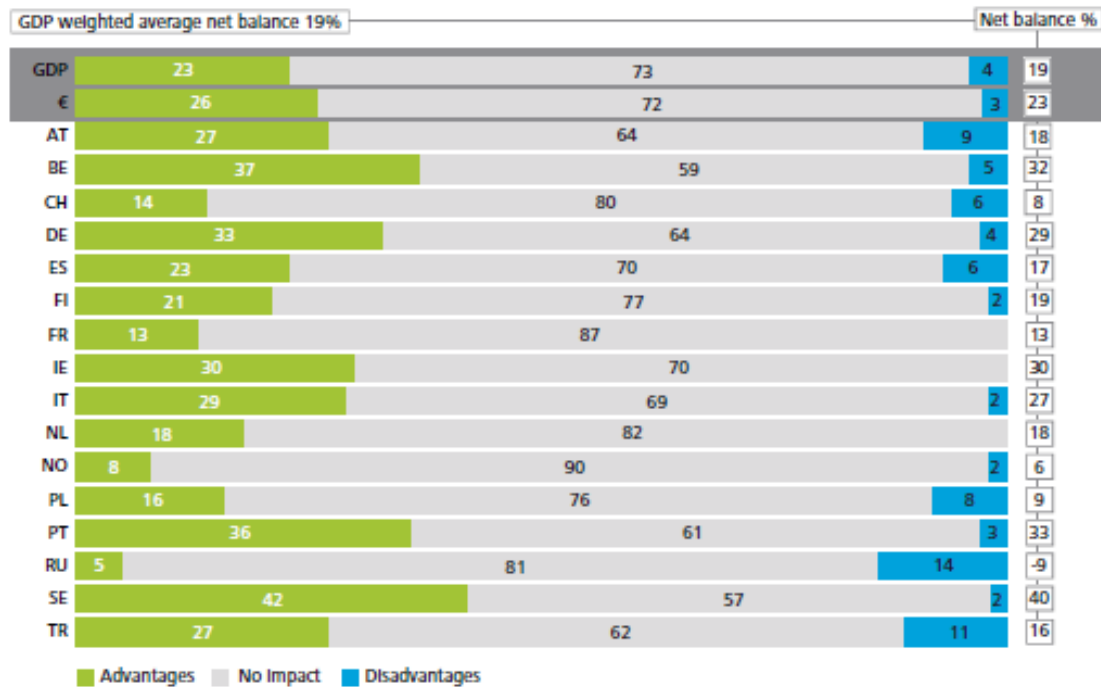
Attractivité & conditions d'accès aux sources de financement : l'autofinancement



Question d'actualité

TTIP

L'impact du traité de libre échange transatlantique entre l'UE et les Etats-Unis sur les entreprises françaises et européennes

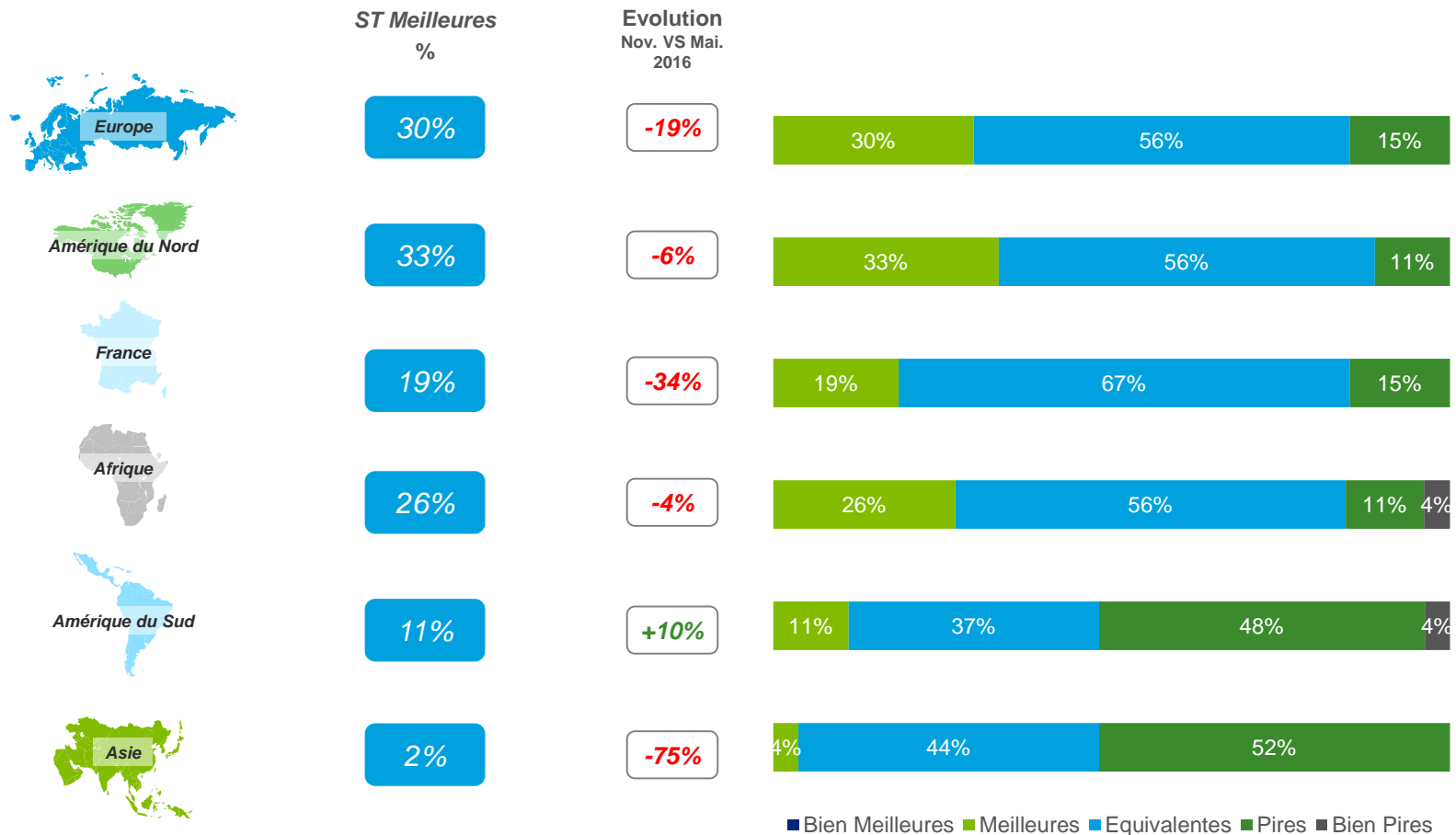


Perspectives de croissance en France et dans le monde

Perspectives de croissance des CFO français

Pour eux, la stabilité l'emporte et l'optimisme se réduit

Perspectives de croissance par rapport à il y a 6 mois, en France et dans le monde

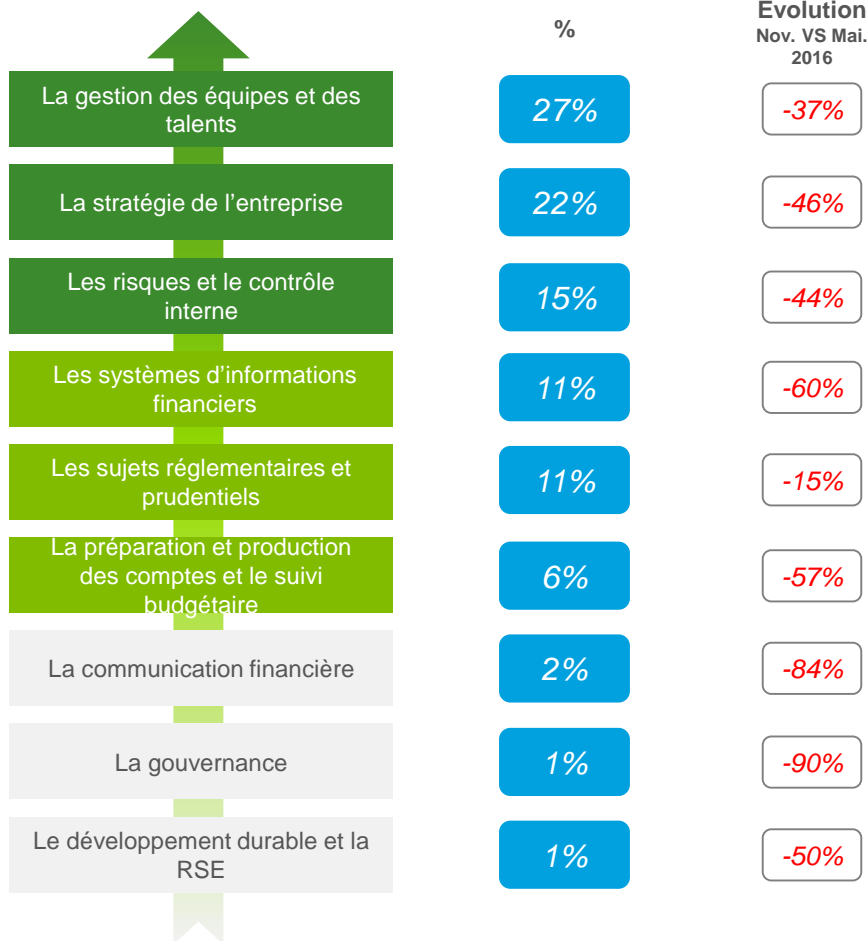


Les priorités des CFO

Les priorités des CFO

Dans un monde où la croissance est plus mesurée, tout devient presque aussi important, au risque de sous estimer les exigences, pour le futur, liées aux talents et à la sécurité des systèmes d'information

Sujets nécessitant davantage d'attention et de temps



Résultats CFO Survey Q3 2015

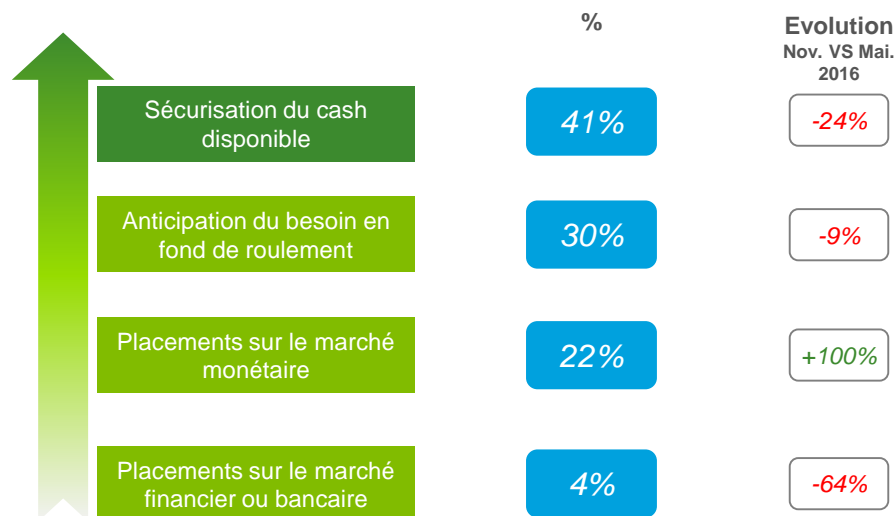


Position des CFO par rapport aux sujets clés

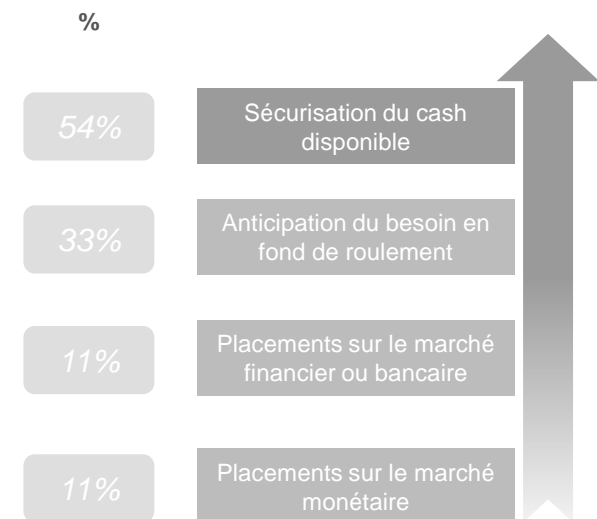
La trésorerie

Il n'y a plus que ça ! Aussi longtemps que les taux d'intérêt ne sont pas négatifs !

Choix en matière de liquidité sur les 12 prochains mois



Résultats CFO Survey Q3 2015



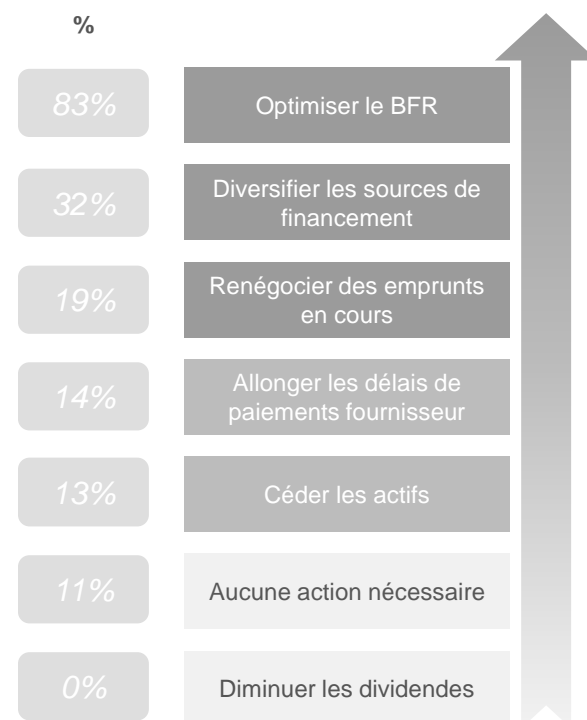
La trésorerie

La liquidité : l'optimisation du BFR reste une, la, priorité !

Actions prioritaires pour améliorer la trésorerie



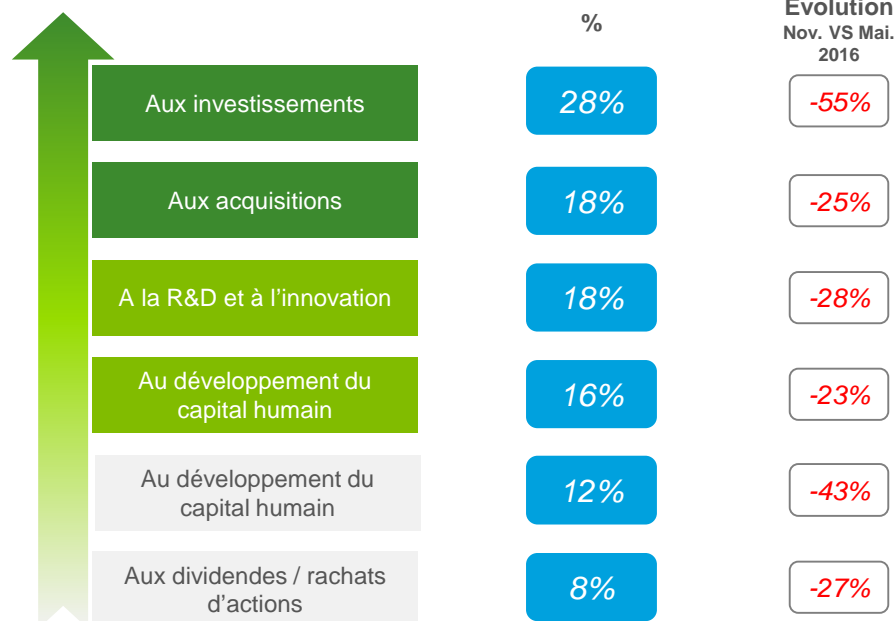
Résultats CFO Survey Q3 2015



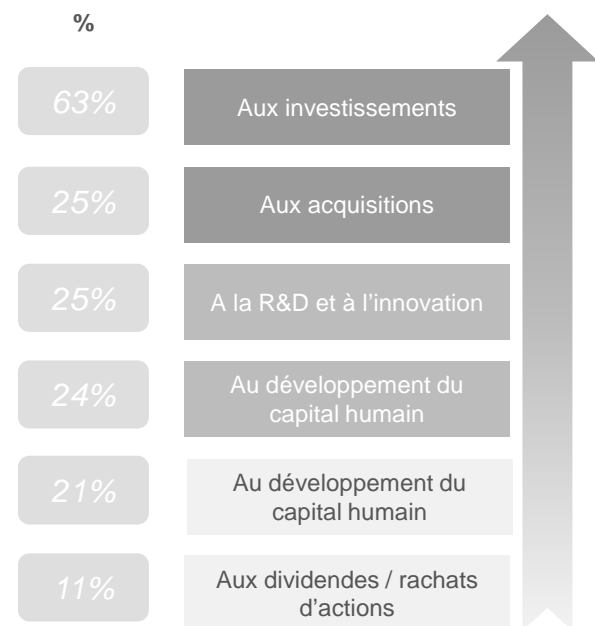
La trésorerie

Une attitude plus attentiste, dans l'attente d'une meilleure visibilité

Allocation de l'excédent de trésorerie



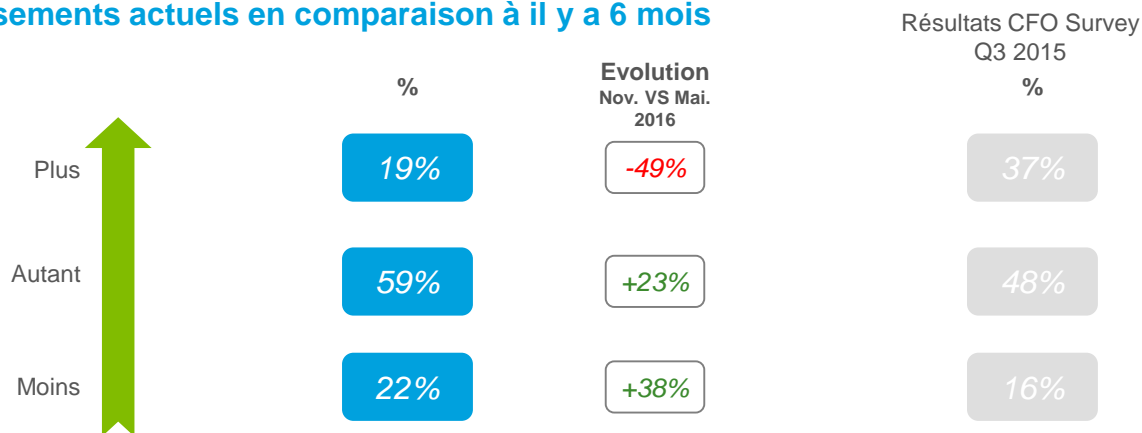
Résultats CFO Survey Q3 2015



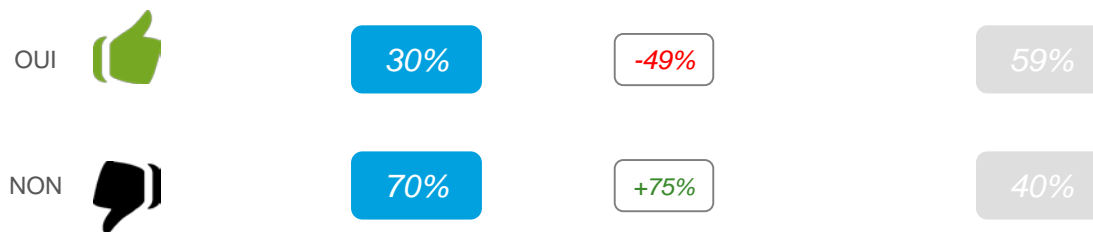
Les investissements

Une volatilité des décisions d'investissement, dans cet environnement incertain. Le résultat de l'enquête montre, en filigrane, à quel point la décision d'investir est dépendante de l'avantage fiscal lié au suramortissement Macron

Investissements actuels en comparaison à il y a 6 mois



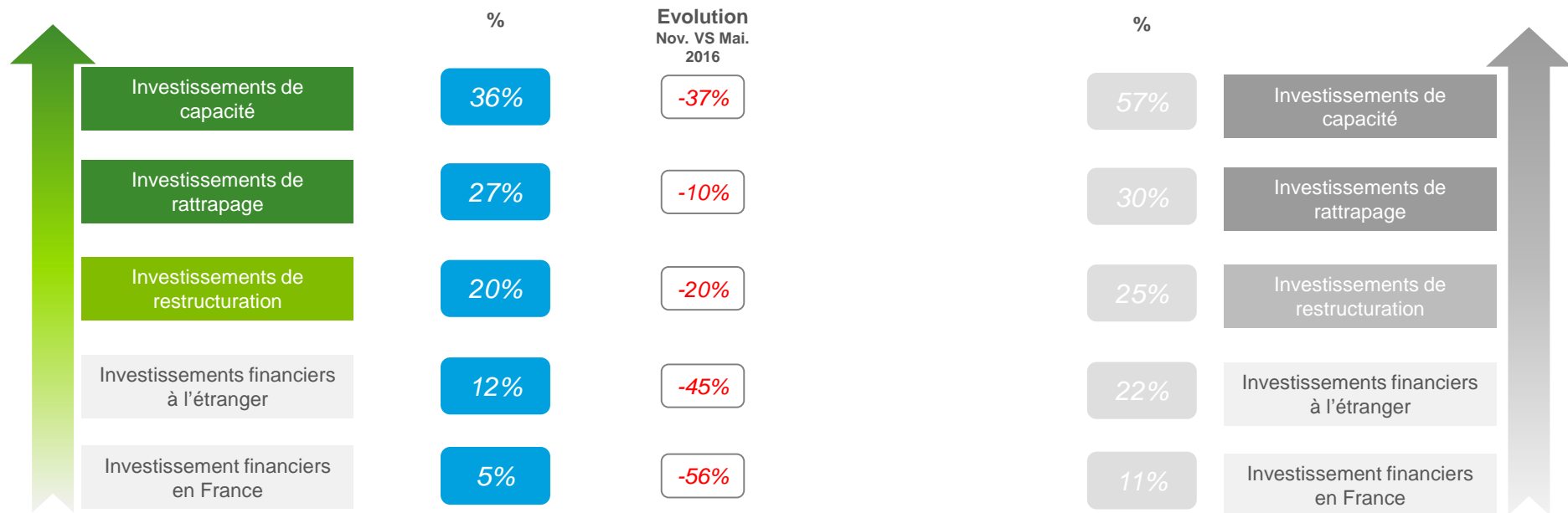
Prévision d'investir davantage sur les 12 prochains mois



Les investissements

Un recentrage sur des bases d'investissements connues et maîtrisées

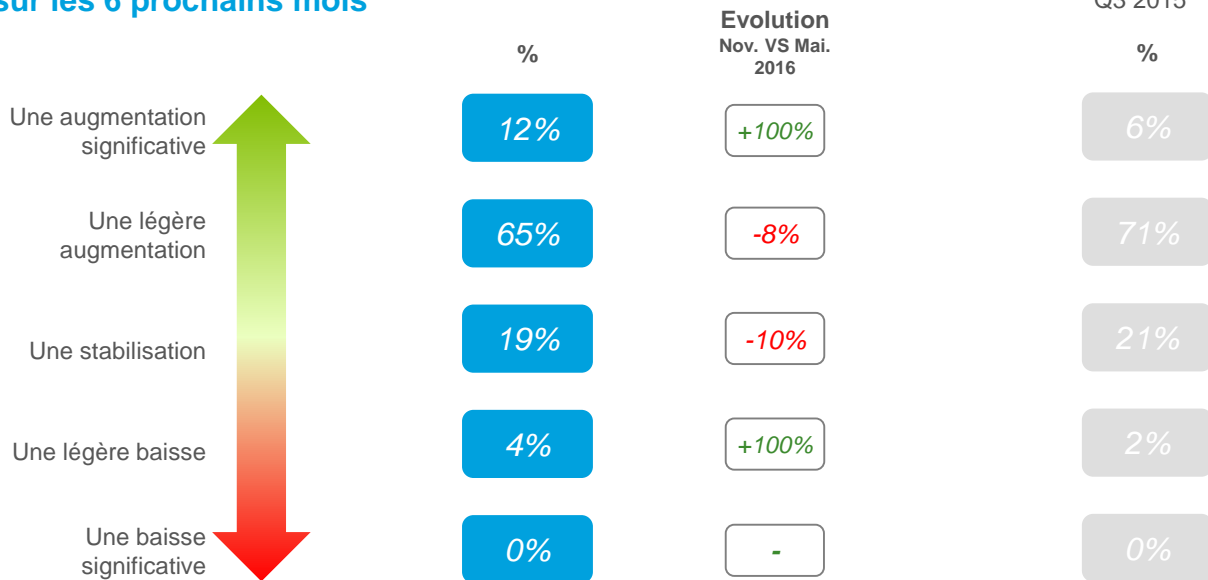
Types d'investissements prévus



La croissance externe

Dans ce climat d'attentisme, certains sont quand même prêts à avancer plus vite que les autres !

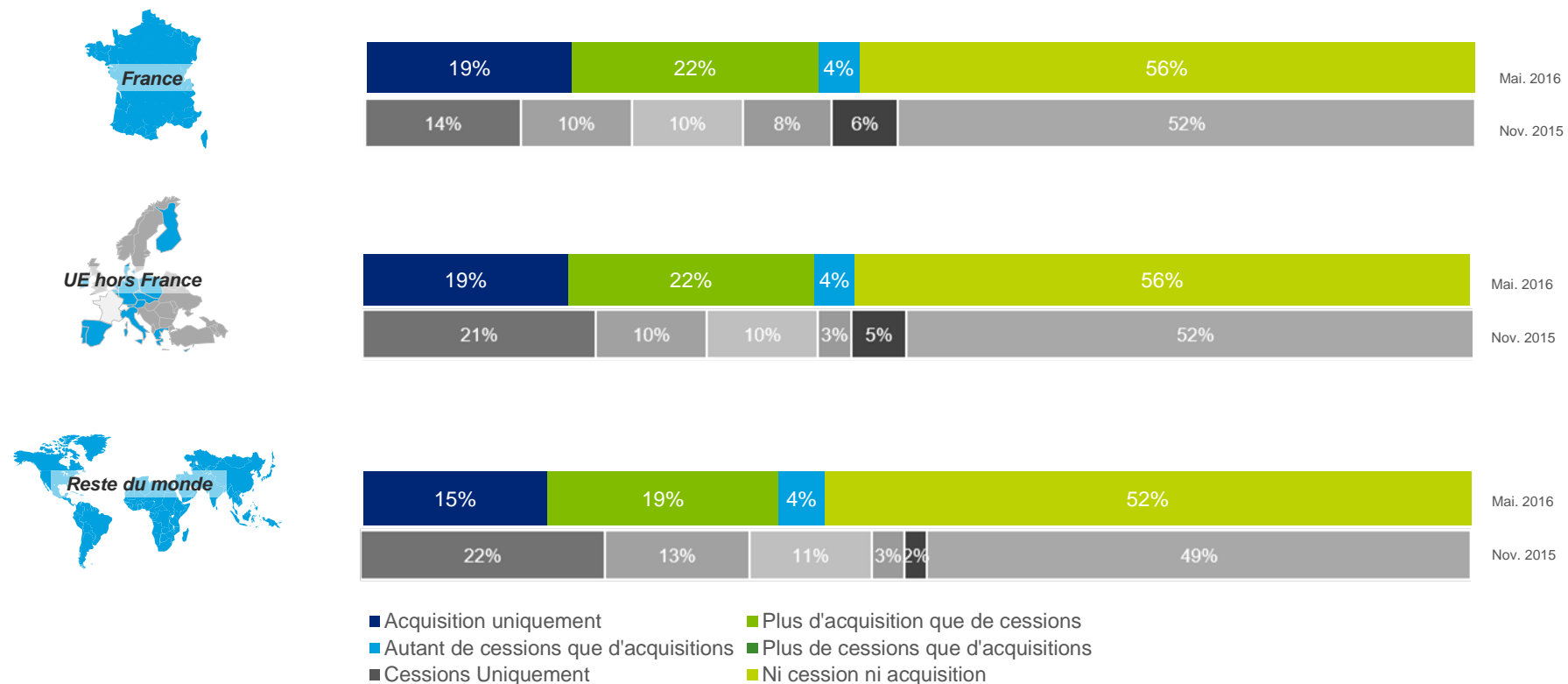
Prévisions de l'activité fusions / acquisitions en France sur les 6 prochains mois



La croissance externe

Pas de surprise : la stabilité domine

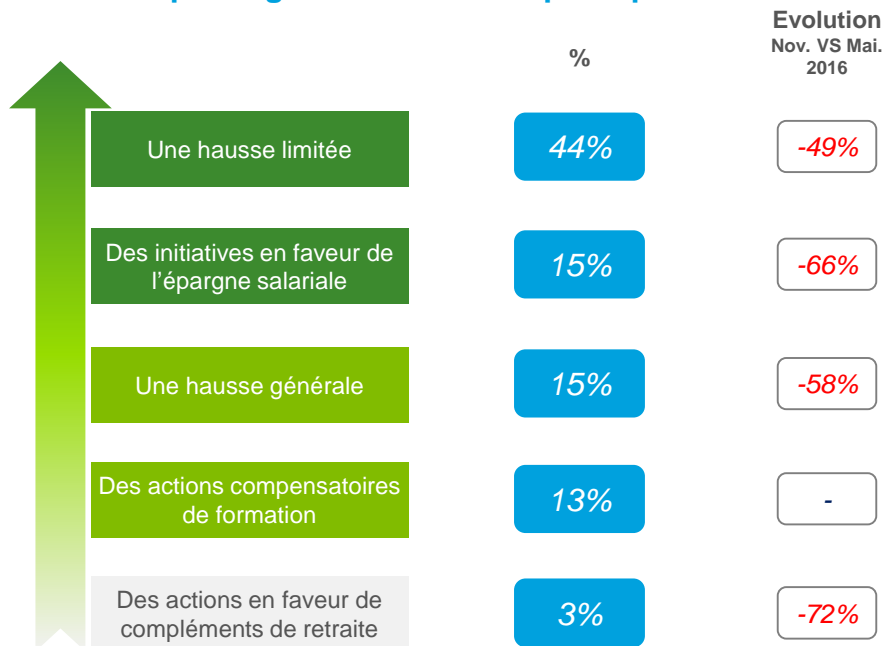
Prévision quant à l'équilibre cessions / acquisitions par zone



La politique salariale

Dans ce contexte de croissance modérée et instable, et d'inflation nulle, la politique salariale se concentre sur une hausse limitée, autrement dit sélective.

Actions privilégiées en terme de politique salariale



Résultats CFO Survey Q3 2015



Pour en savoir plus

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



Mansour Belhiba

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.