

**Deloitte.**

CFO Survey 2015  
Baromètre d'opinion des  
Directeurs Financiers

5ème édition

Présentation PRESSE - Le 19 mai 2015



# Sommaire

Périmètre et objectifs de l'étude	3
Contexte et perspectives européennes	4
Les priorités stratégiques des entreprises en France	10
Trésorerie et liquidités	14
Perspectives des fusions et acquisitions	18
Les priorités des CFO	21
Annexes	23
Profil des répondants français	32

# Périmètre et objectifs de l'étude

**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 en France et Europe :**

- 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.

## **Comment cette étude a-t-elle été réalisée ?**

Etude quantitative articulée autour des thèmes suivants :

- Contexte et perspectives européennes,
- Les priorités stratégiques des entreprises en France,
- La trésorerie et les liquidités,
- Les perspectives des fusions et acquisitions,
- Position des CFO par rapport à des sujets clés.

Etude menée de février à mars 2015 auprès de plus de 1200 Directeurs Financiers de grandes entreprises, de filiales d'entreprises, et d'ETI-PME européennes\* couvrant ainsi divers secteurs des économies nationales (dont 100 Directeurs Financiers évoluant en France).

\*Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, France, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Suisse

## **Les secteurs d'activité représentés par les répondants sont :**

- Produits de consommation et industriels,
- Technologie, Media et Télécommunication,
- Banque & Assurances,
- Energie & Ressources,
- Sciences de la Vie et Santé,
- Secteur public,
- Construction, BTP, Immobilier,
- eCommerce, Distribution, Négoce,
- Services divers,
- Industrie,
- Loisir, Tourisme,
- Agriculture-agroalimentaire,
- ...

# Contexte et perspectives européennes

# Contexte et perspectives européennes

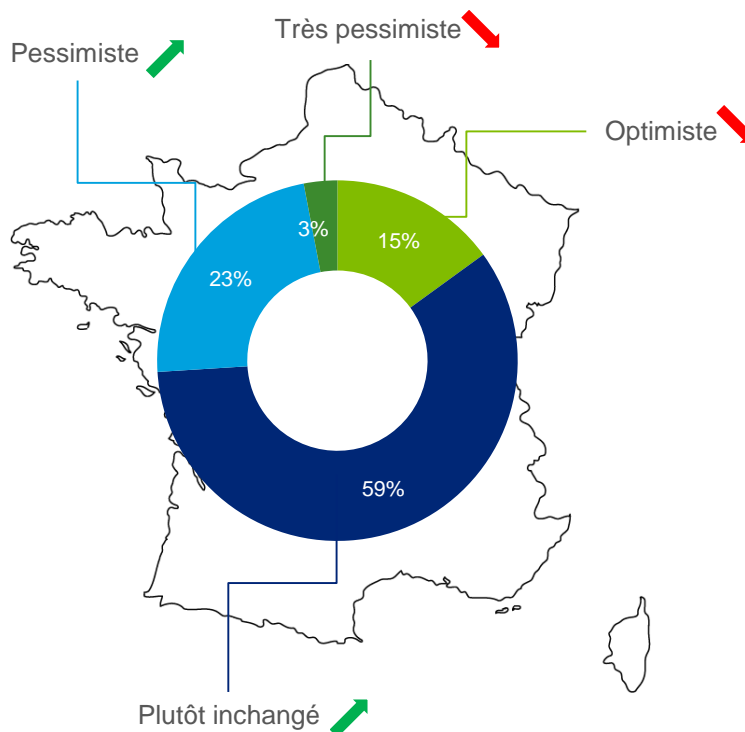
## Un optimisme contenu de la part des Directeurs Financiers vis-à-vis de la conjoncture actuelle

Question : Comparée à il y a six mois (été 2014), quelle est votre opinion au sujet de la conjoncture actuelle en France ?

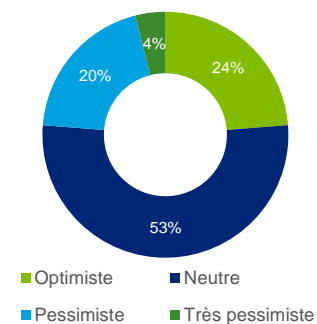
La prudence reste de mise pour 59% d'entre eux dans un contexte économique où les signes de reprise demeurent toujours modérés.

Ils sont néanmoins plus nombreux à être pessimistes par rapport à la même période de l'année dernière.

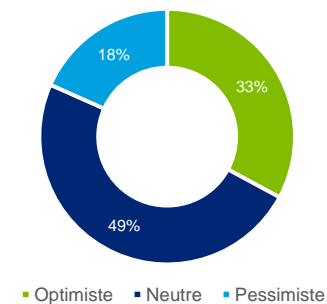
La France reste moins optimiste par rapport à ses voisins européens.



Avril 2014



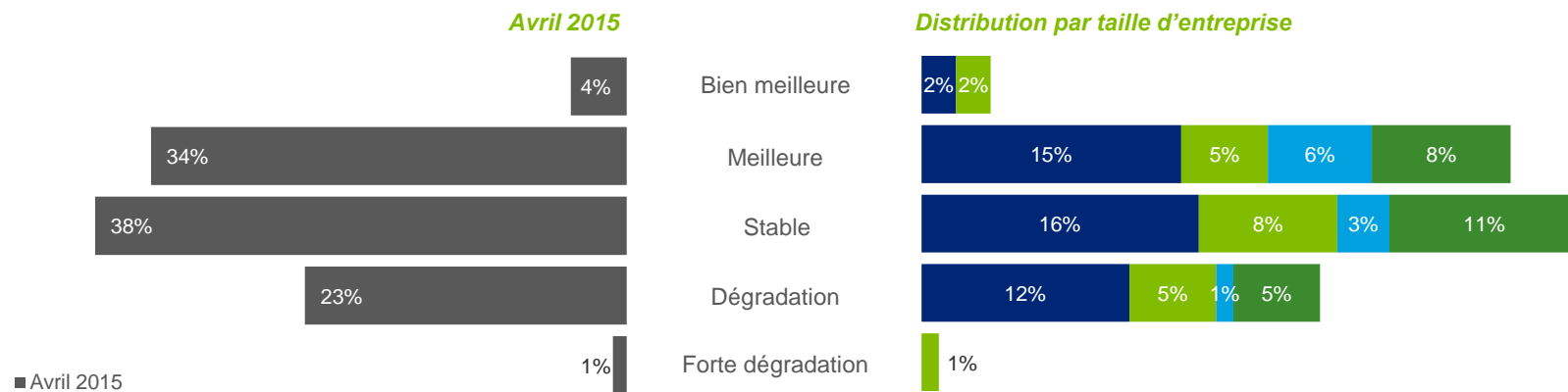
EMEA 2015



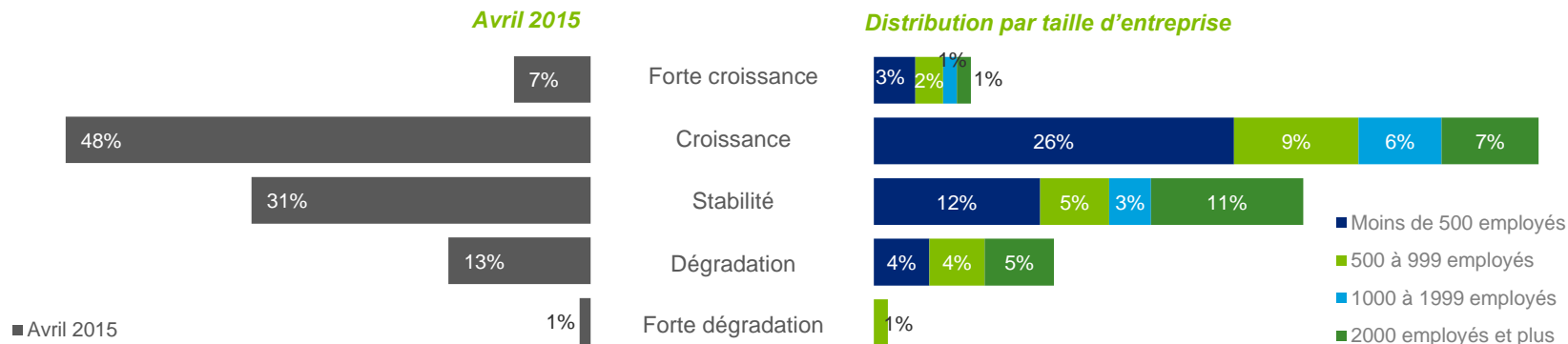
# Contexte et perspectives européennes

Les CFO sont optimistes sur l'évolution du chiffre d'affaires et de la profitabilité de leurs entreprises à court terme

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



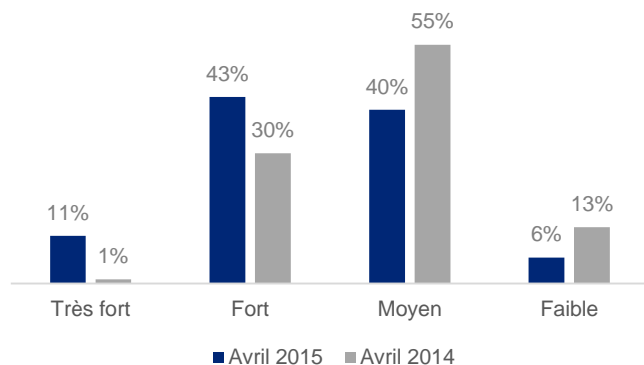
Question : Pour les 12 prochains mois, quelle est votre opinion sur l'évolution du chiffre d'affaires ?



# Contexte et perspectives européennes

## Une incertitude économique et financière moindre par rapport à nos voisins, induite par le contexte économique européen

Question : Comment qualifieriez-vous le niveau général d'incertitude économique et financière auquel devra faire face votre entreprise dans les 6 mois à venir ?



Un climat d'incertitude règne globalement en Europe, avec une position des CFO en France toutefois plus mesurée malgré la nette hausse de celle-ci par rapport à l'année dernière.

Plus généralement, même si les entreprises françaises sont confiantes dans leurs fondamentaux, elles expriment un sentiment de méfiance global par rapport à l'environnement extérieur et plus particulièrement l'Europe.

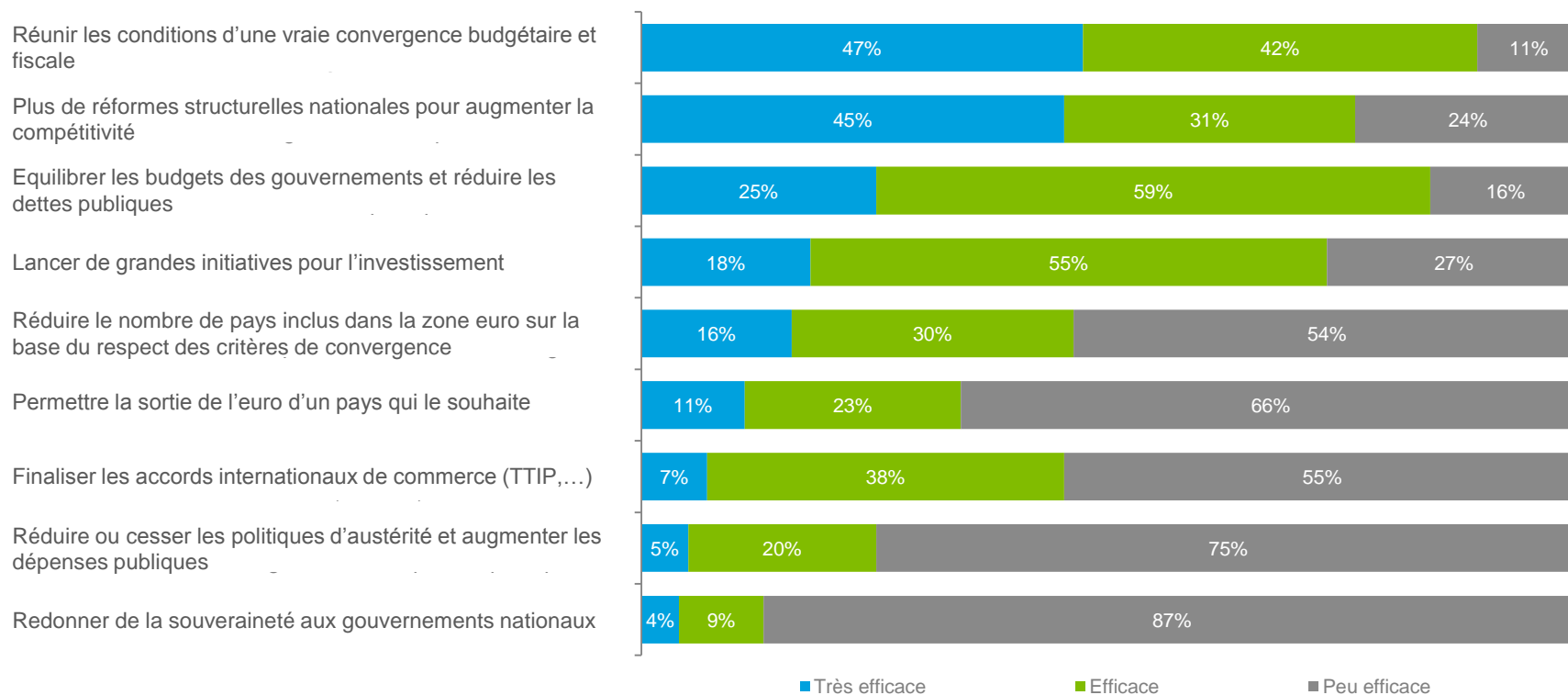
Question : Pour les 12 mois à venir, quels sont les facteurs économiques principaux induisant des risques pour la performance de votre entreprise ?



# Contexte et perspectives européennes

## La convergence budgétaire et fiscale, et les mesures en faveur de la compétitivité jugées comme très efficaces par les CFO

Question : De quelle manière estimez-vous l'efficacité des politiques suivantes pour contribuer à résoudre la crise actuelle de la zone euro / de l'Union Européenne ?

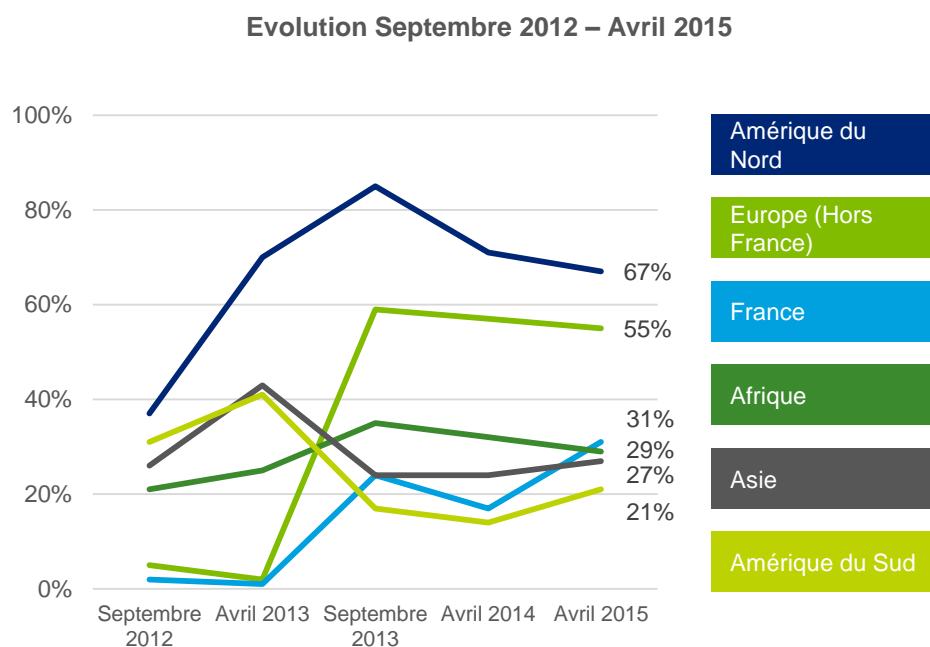
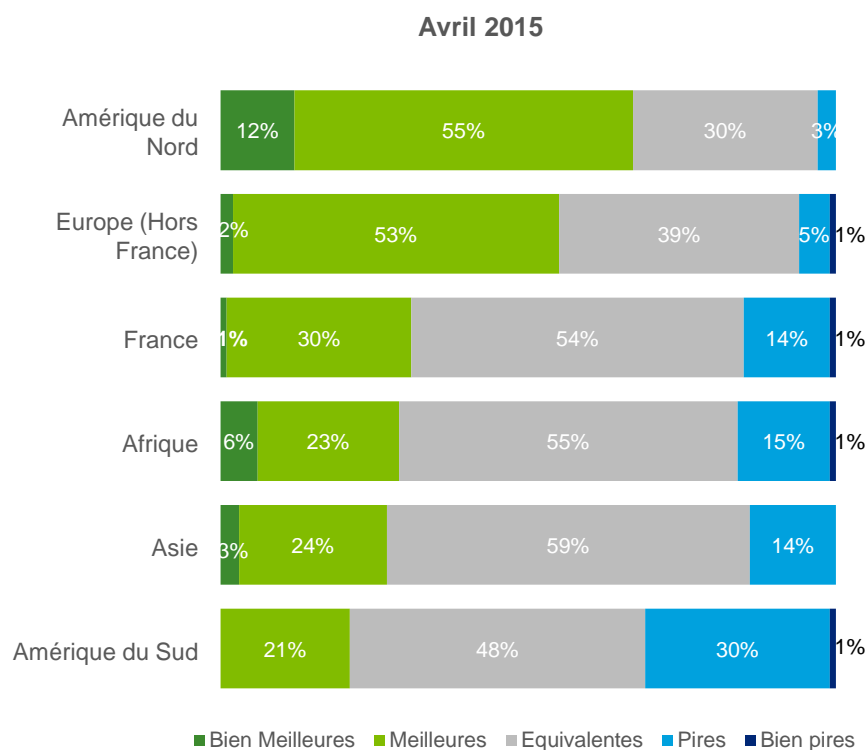




# Contexte et perspectives européennes

## Une confirmation de la reprise de confiance dans les capacités de la France

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

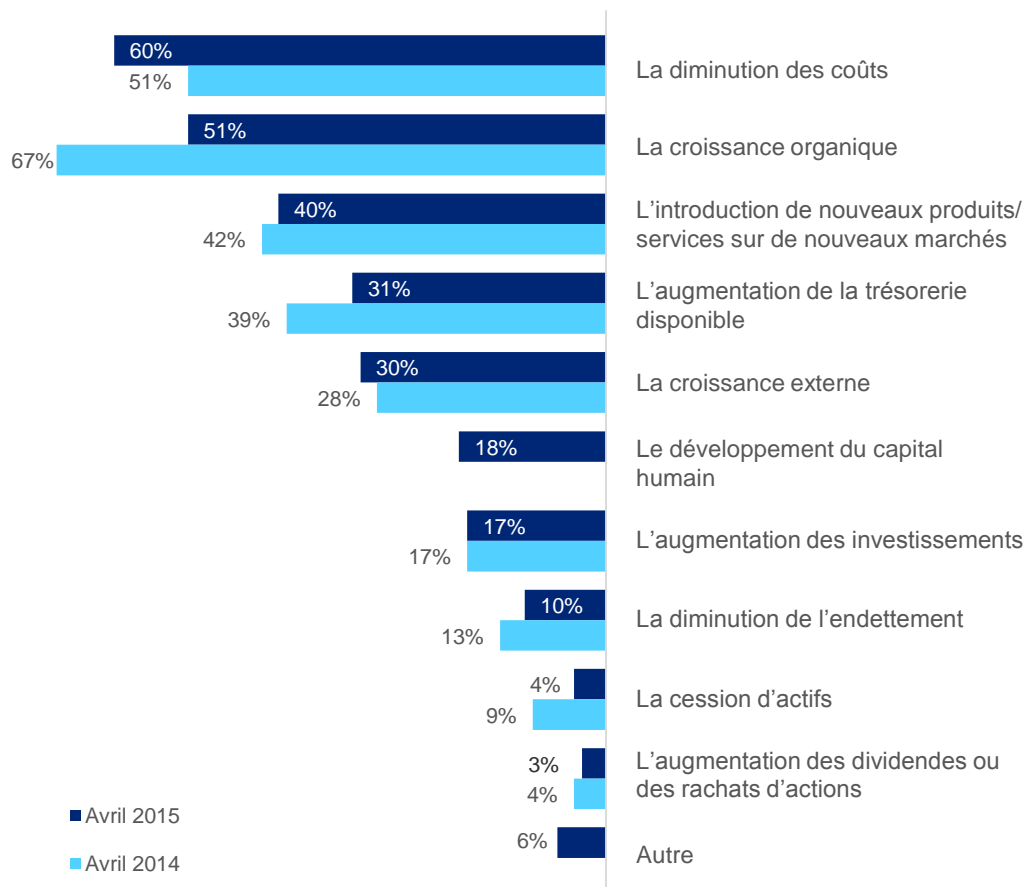


# Les priorités stratégiques des entreprises en France

# Les priorités stratégiques des entreprises en France

Une orientation alliant une stratégie défensive visant à restaurer les marges et une volonté de croissance

Question : Pour les 12 mois à venir, quels sont les axes stratégiques représentant une forte priorité pour votre entreprise ?



La prudence demeure et privilégie très nettement la maîtrise des coûts.

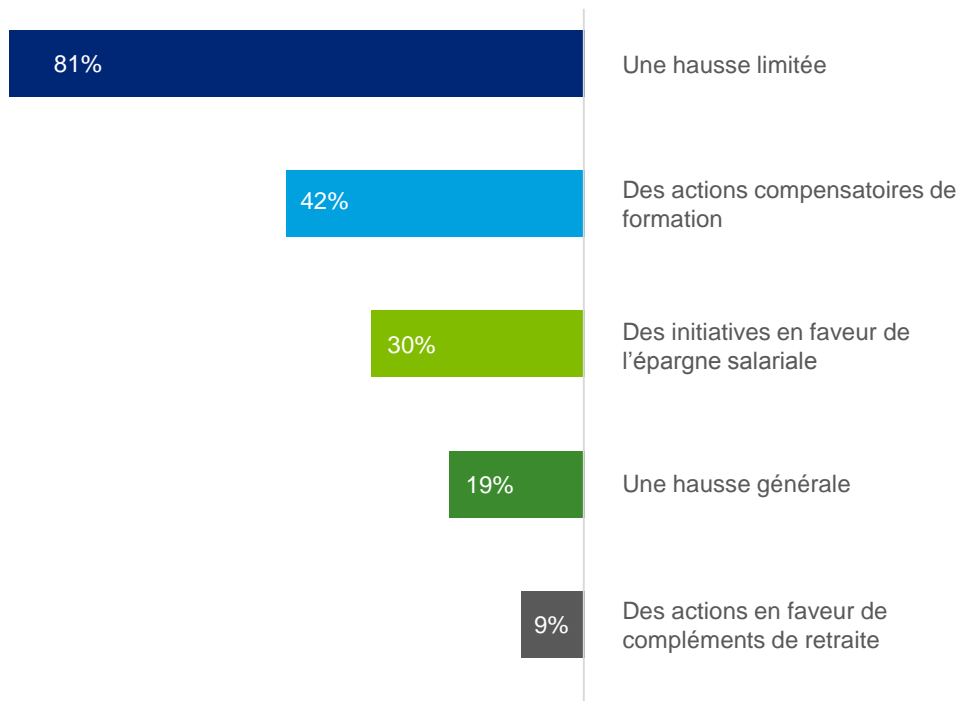
Les stratégies d'expansion alliant croissance et introduction de nouveaux produits sont également sur le podium bien qu'en net retrait par rapport à l'année passée.

Le développement du capital humain émerge comme une priorité stratégique devant les investissements qui restent au même niveau qu'en avril 2014.

# Les priorités stratégiques des entreprises en France

En matière de politique salariale, les CFO privilégient une hausse limitée des salaires

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



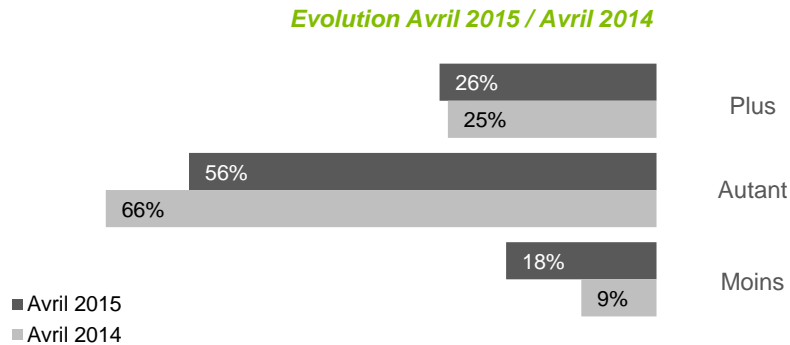
L'investissement dans le capital humain marque une véritable rupture sur les dix dernières années où les entreprises recherchaient avant tout à développer la technologie et les capacités de production.

Dans un contexte de vieillissement de la population et d'économies matures, la formation, au-delà de la maîtrise de la masse salariale, devient un avantage compétitif.

# Les priorités stratégiques des entreprises en France

Une dynamique d'investissements stable et axée sur la capacité et la modernisation de l'appareil productif

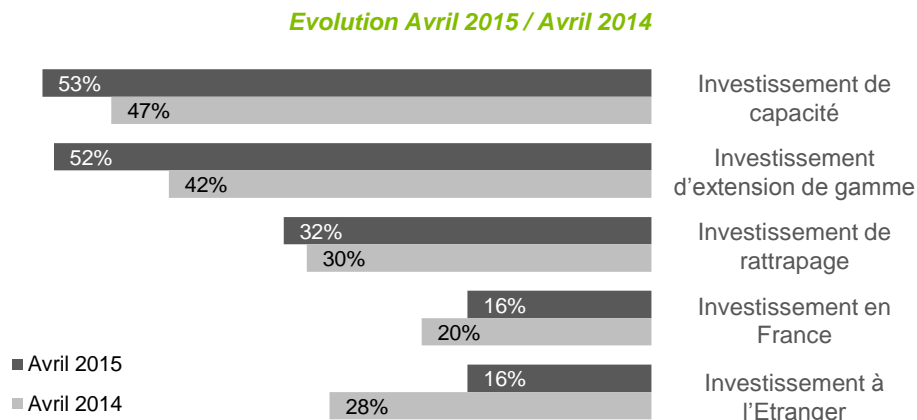
Question : Concernant vos prévisions d'investissement, par rapport à il y a 6 mois, vous investissez ...



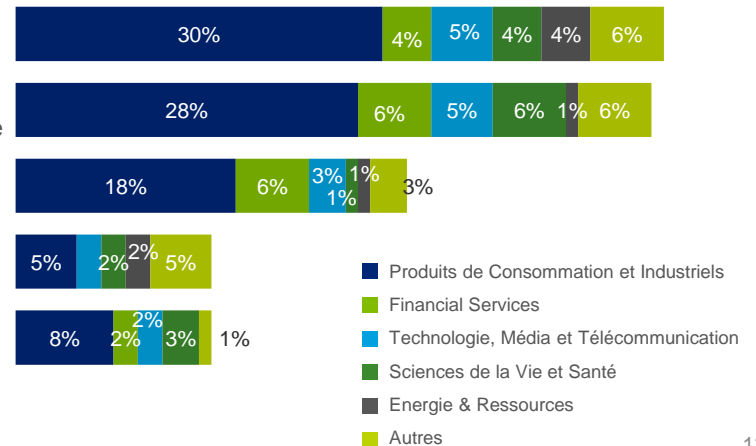
Malgré la conjoncture, les CFO prévoient d'investir autant voire plus.

En prospectif, la restauration des marges, l'accès au financement, et le renforcement de la position compétitive des entreprises devraient favoriser le développement des investissements.

Question : Quelles sont les natures d'investissement que vous prévoyez d'effectuer ?



**Distribution par secteur**

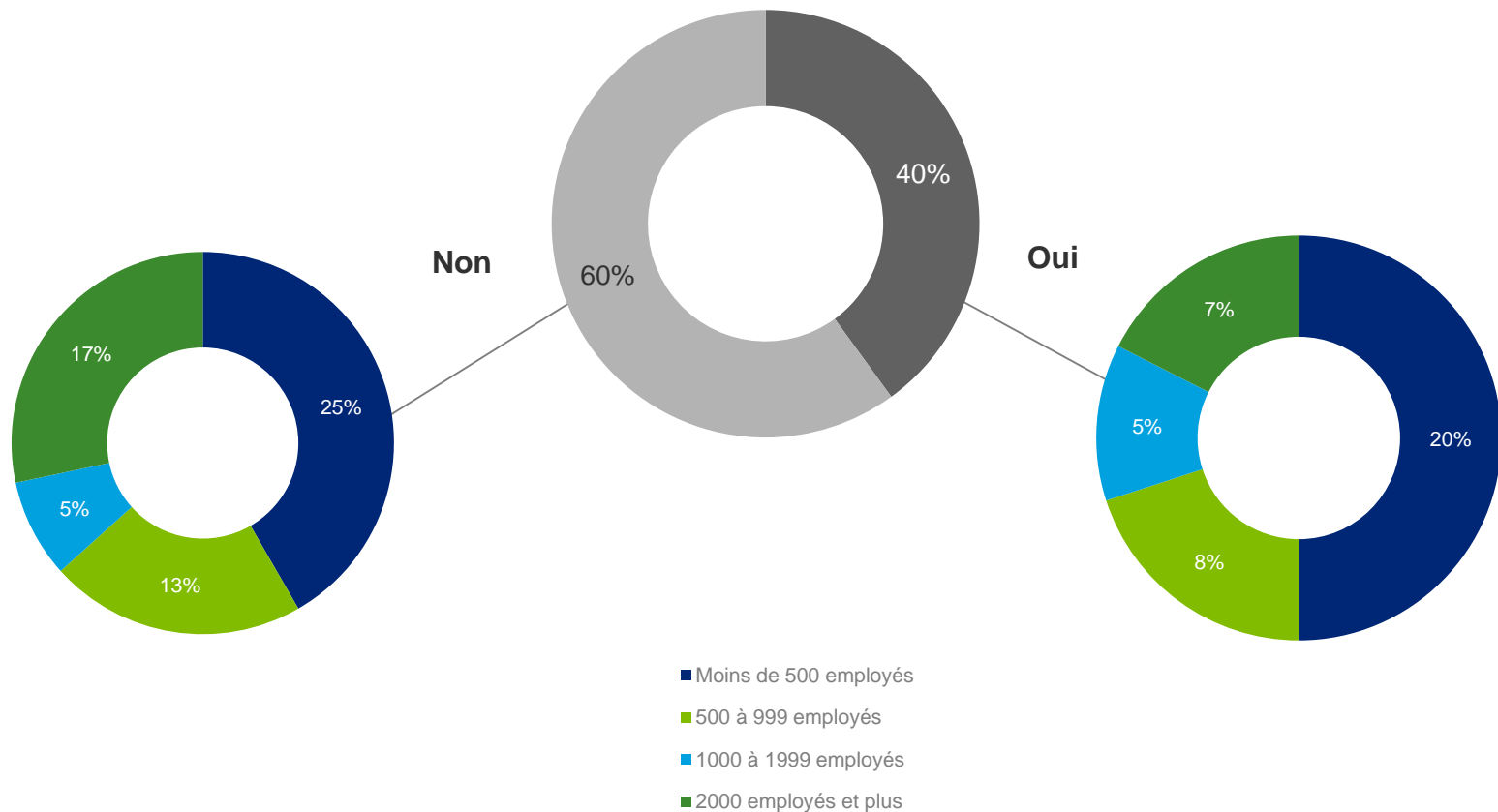


# Trésorerie et liquidités

# Trésorerie et liquidités

La majorité des CFO estiment que les contraintes pesant sur leur bilan limitent leur capacité à prendre plus de risques

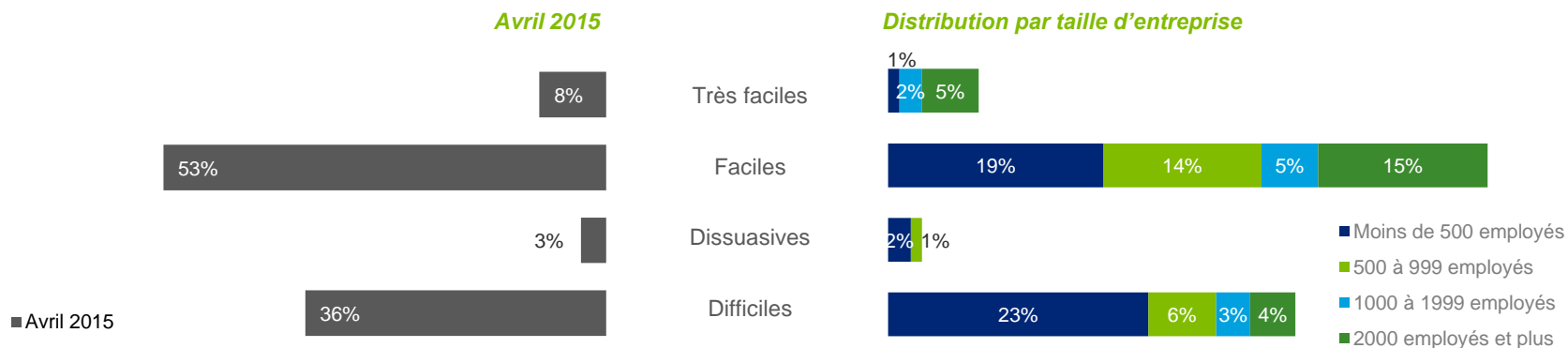
Question : Aujourd'hui, estimez-vous pouvoir prendre plus de risques au regard des contraintes qui pèsent sur votre bilan (dette, liquidité) ?



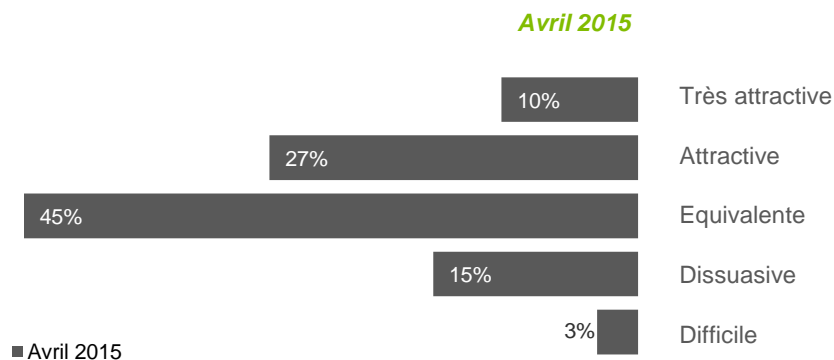
# Trésorerie et liquidités

## Une attractivité des emprunts bancaires jugée plus favorable que l'endettement

Question : Aujourd'hui, comment percevez-vous l'attractivité des emprunts bancaires (crédit bancaire) ?



Question : Comment percevez-vous l'attractivité de la dette (émissions obligataires, placements privés,...) ?



Bien que jugé globalement attractif, l'accès au crédit bancaire demeure difficile pour les Petites et Moyennes Entreprises en France avec une préoccupation toujours d'actualité vis-à-vis du cash disponible.

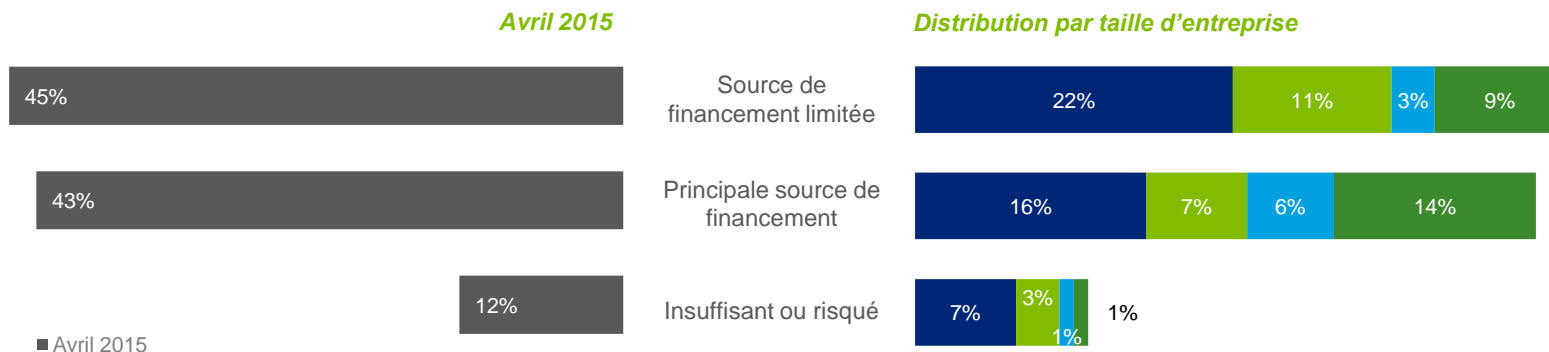
Le recours à l'endettement est perçu comme équivalent voire dissuasif.



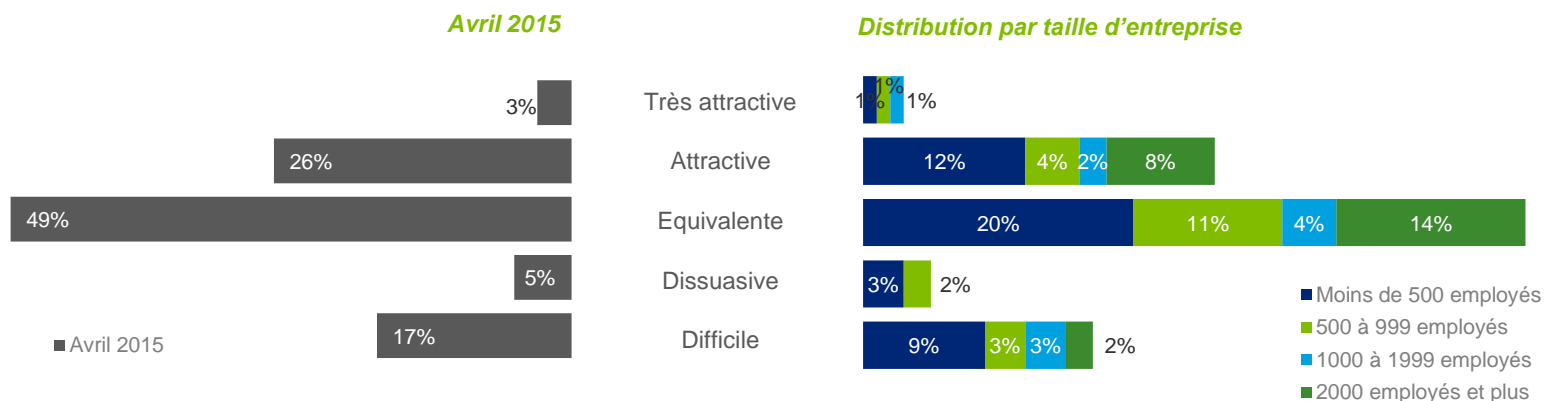
# Trésorerie et liquidités

Pour les CFO, l'autofinancement représente encore une source de financement limitée (43%) mais plus attractive que le marché actions

Question : Comment percevez-vous l'attractivité de l'autofinancement (pour financer les projets de l'entreprise) ?



Question : Comment percevez-vous l'attractivité du marché actions (augmentation de capital, introduction) ?



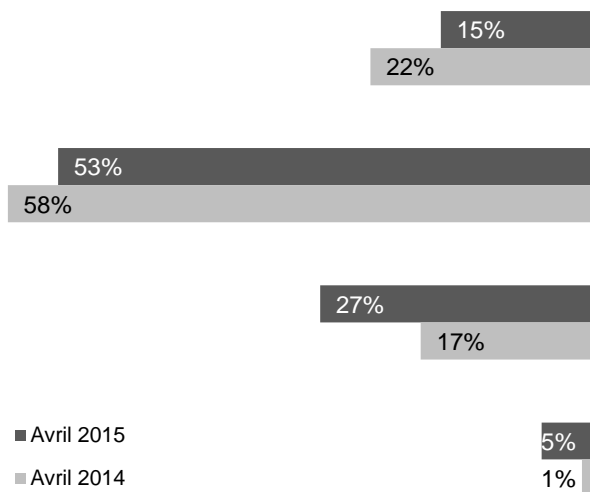
# Perspectives des fusions et acquisitions

# Perspectives des fusions et acquisitions

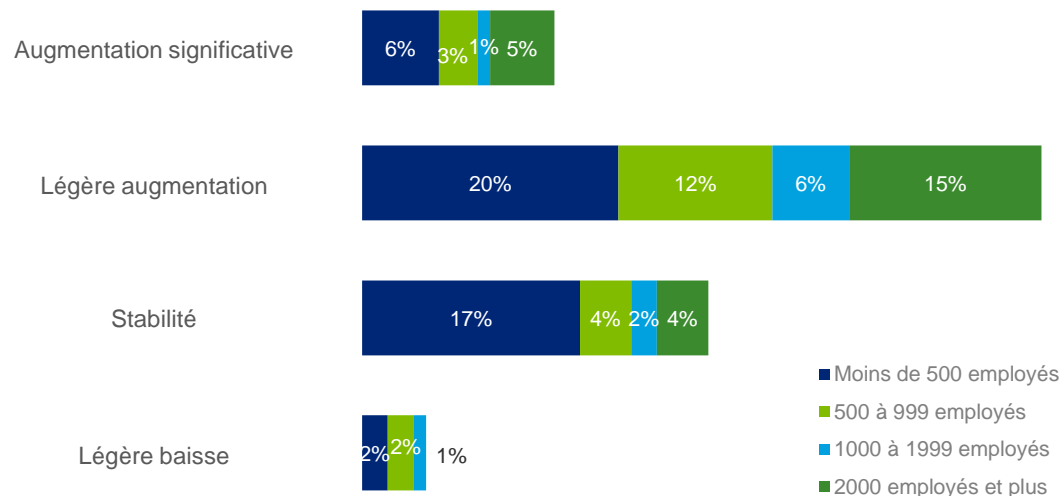
Après la réapparition de la France sur la scène mondiale du M&A en 2014, l'année 2015 devrait suivre la même direction

Question : Selon vous, comment l'activité de fusions/acquisitions évoluera-t-elle au cours des 6 prochains mois en France ?

Evolution Avril 2015 / Avril 2014



Distribution par taille d'entreprise



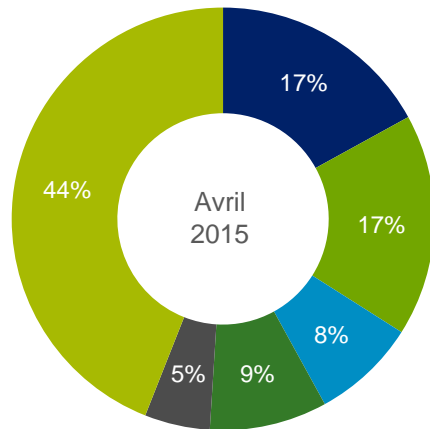
Même si ils sont légèrement plus nombreux à prévoir une stabilité de l'activité du M&A par rapport à l'année dernière, la grande majorité des CFO semblent imaginer une augmentation de l'activité en 2015.

En effet, les conditions macroéconomiques sont favorables. La dépréciation de l'euro, le faible cours du baril, les liquidités abondantes disponibles sur le marché sont autant de signaux positifs pour 2015, qui visent à redonner la confiance et dynamiser le marché.

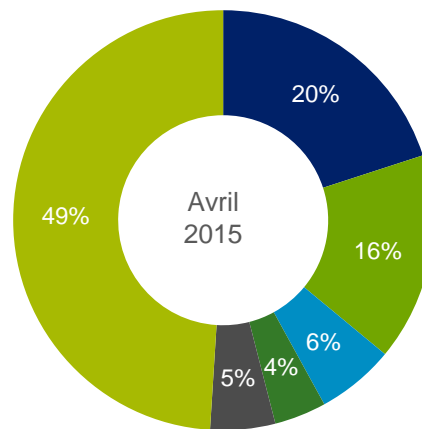
# Perspectives des fusions et acquisitions

## La France redevient un terrain de jeu favorable

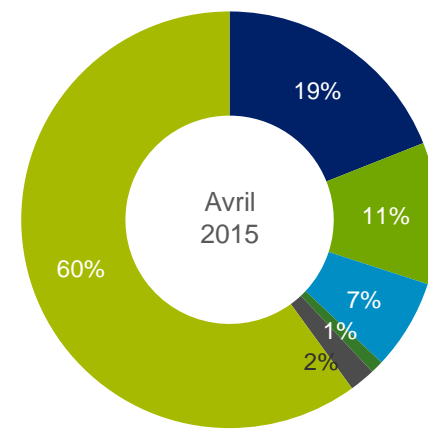
Question : Au cours des 6 prochains mois, pour chacune des zones suivantes, votre entreprise est-elle plus susceptible de faire des acquisitions ou des cessions significatives ?



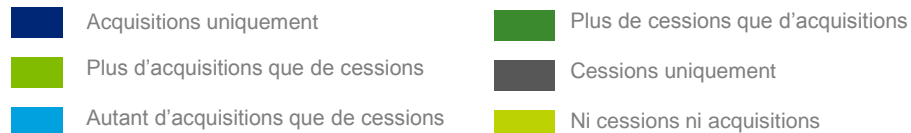
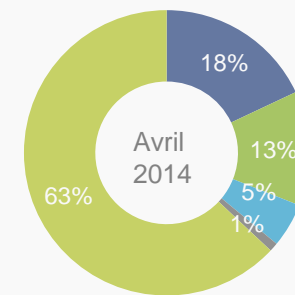
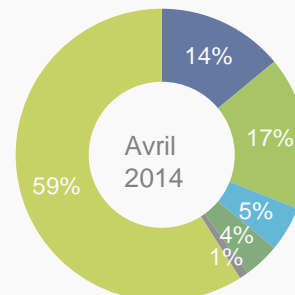
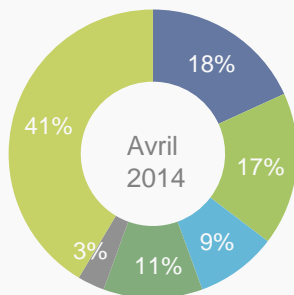
France



UE, hors France



Monde, hors UE

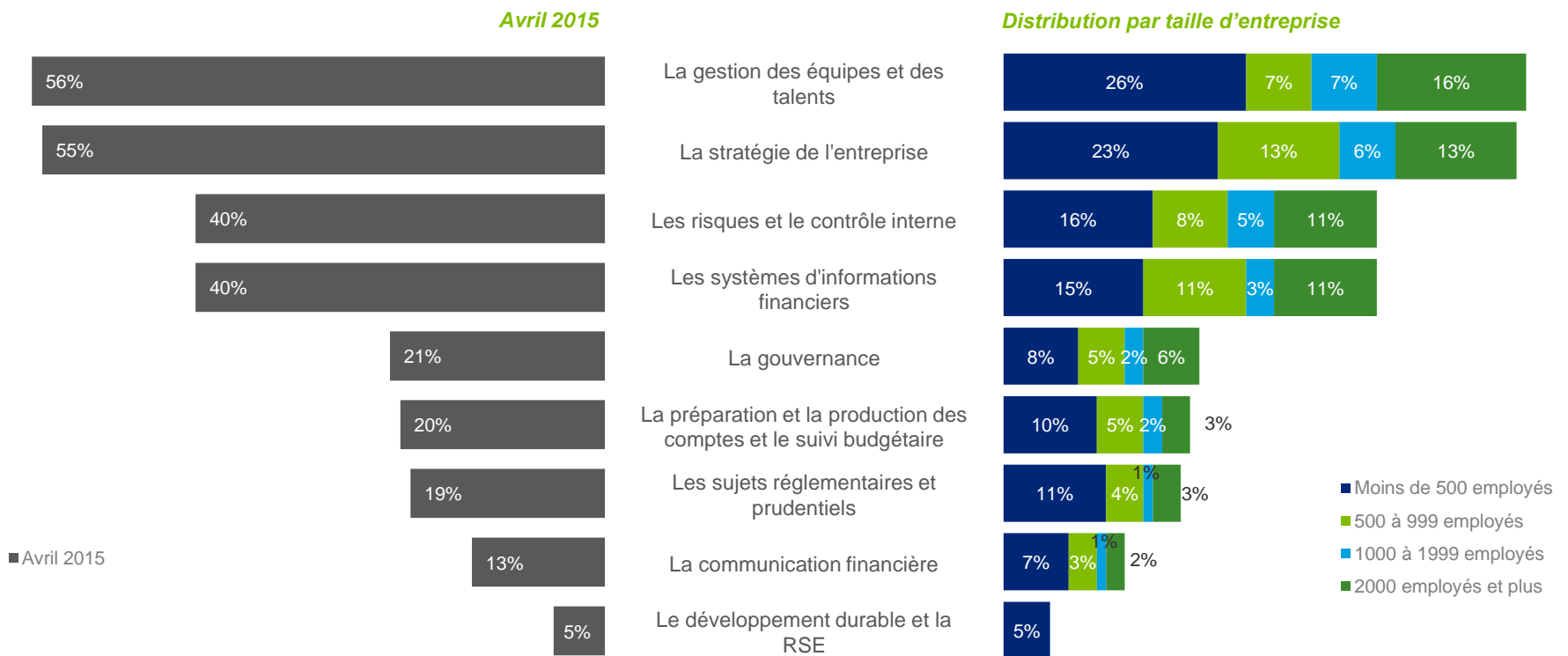


# Les priorités des CFO

# Les priorités des CFO

La gestion des talents et la stratégie d'entreprise, des sujets nécessitant davantage l'attention des CFO

Question : Parmi les sujets suivants, quels sont ceux nécessitant davantage d'attention et de temps de votre part ?

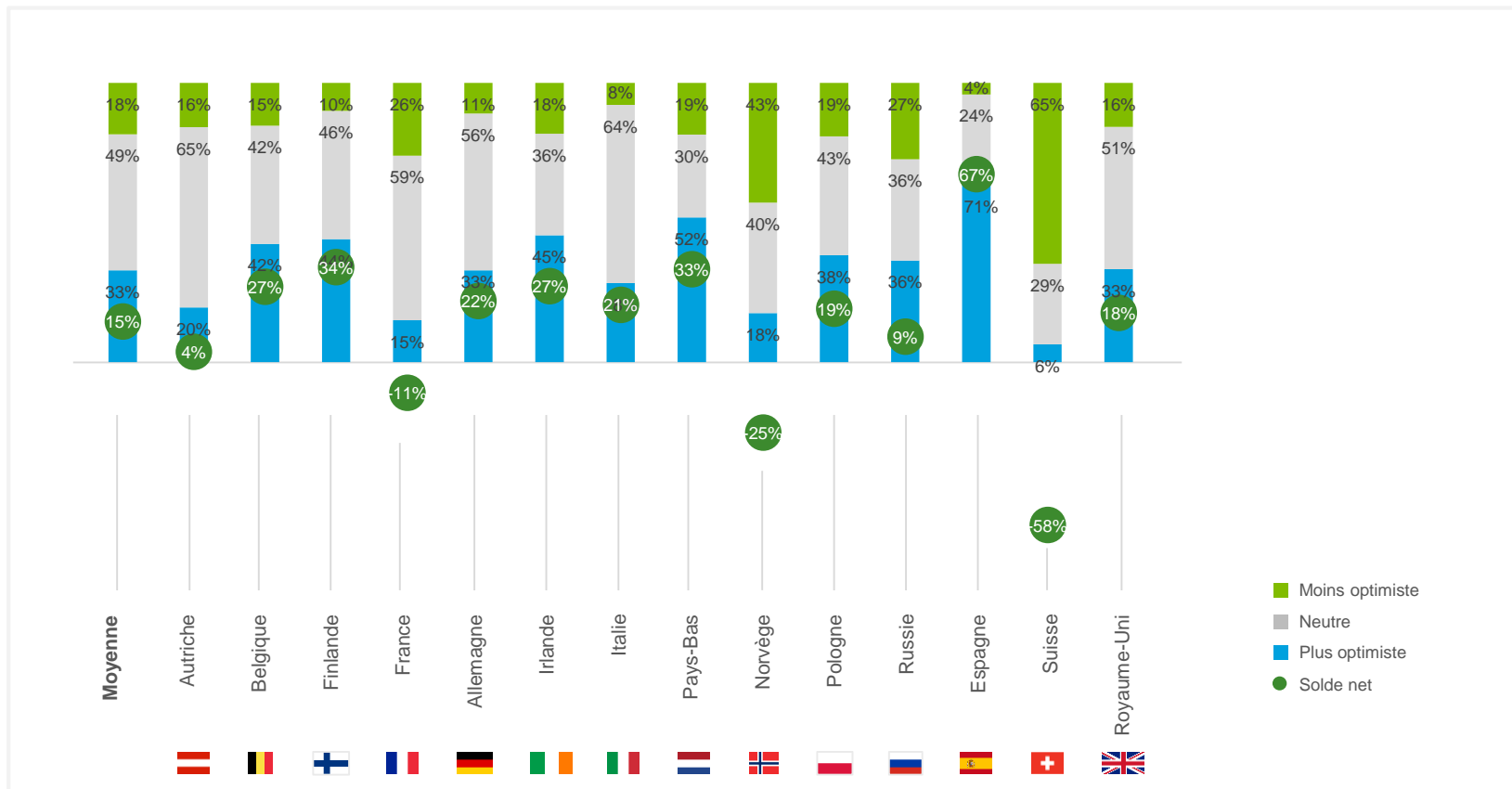


# Annexes

# Contexte et perspective en Europe

## Conjoncture actuelle par pays

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

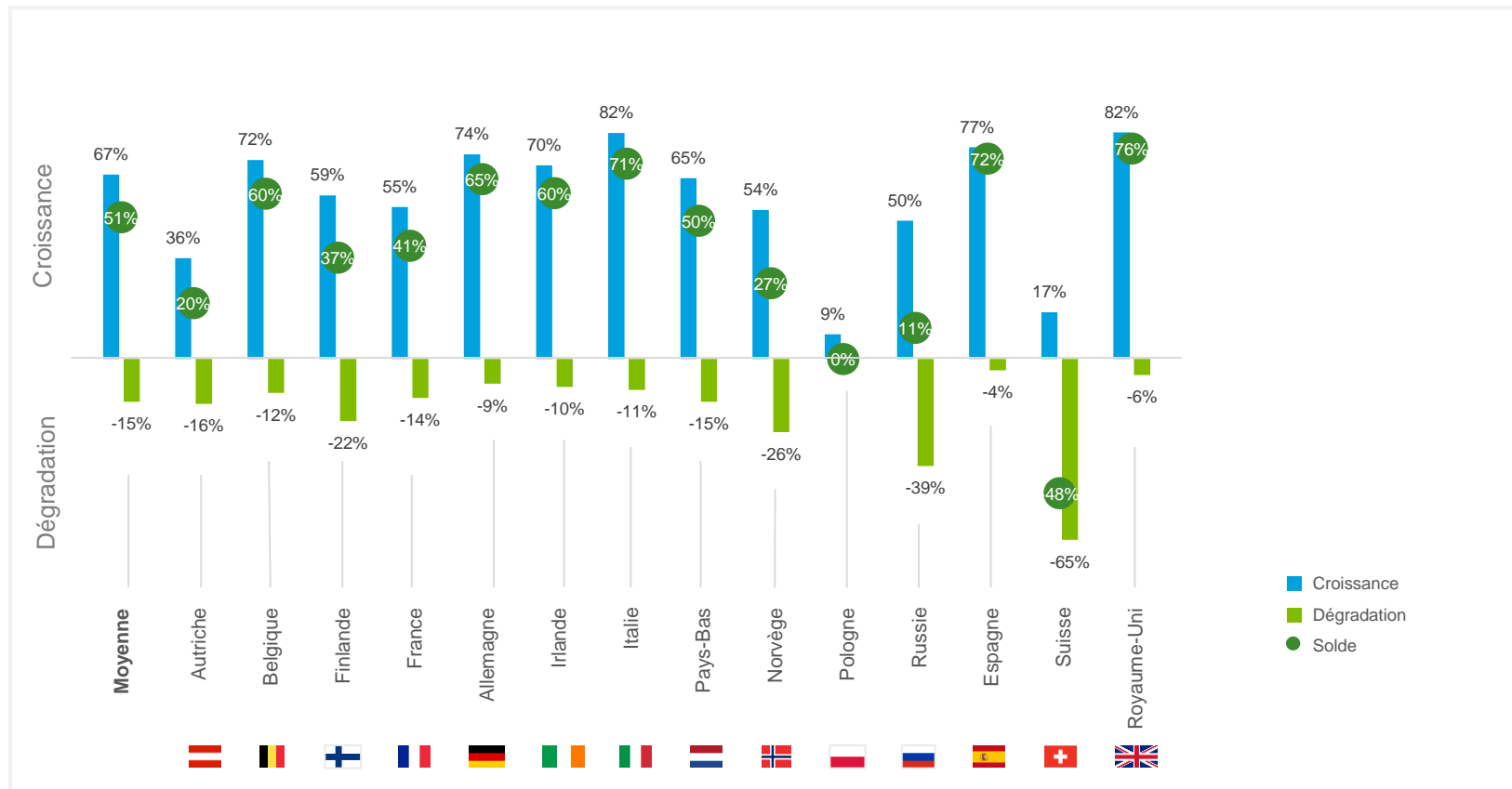




# Contexte et perspective en Europe

## Evolution du chiffre d'affaires

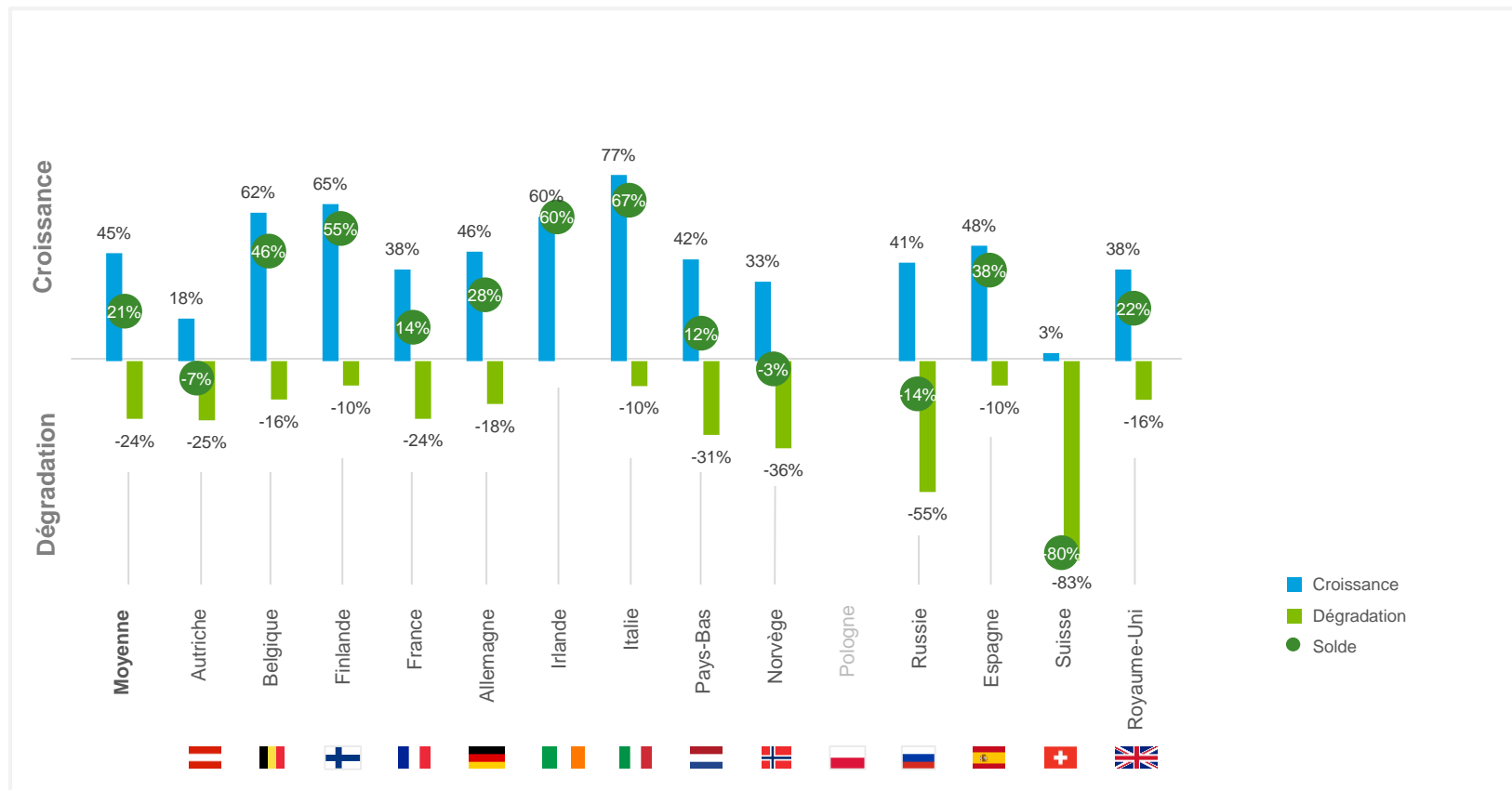
Question : Pour les 12 prochains mois, quelle est votre opinion sur l'évolution de votre chiffre d'affaires ?



# Contexte et perspective en Europe

## Evolution de la marge opérationnelle

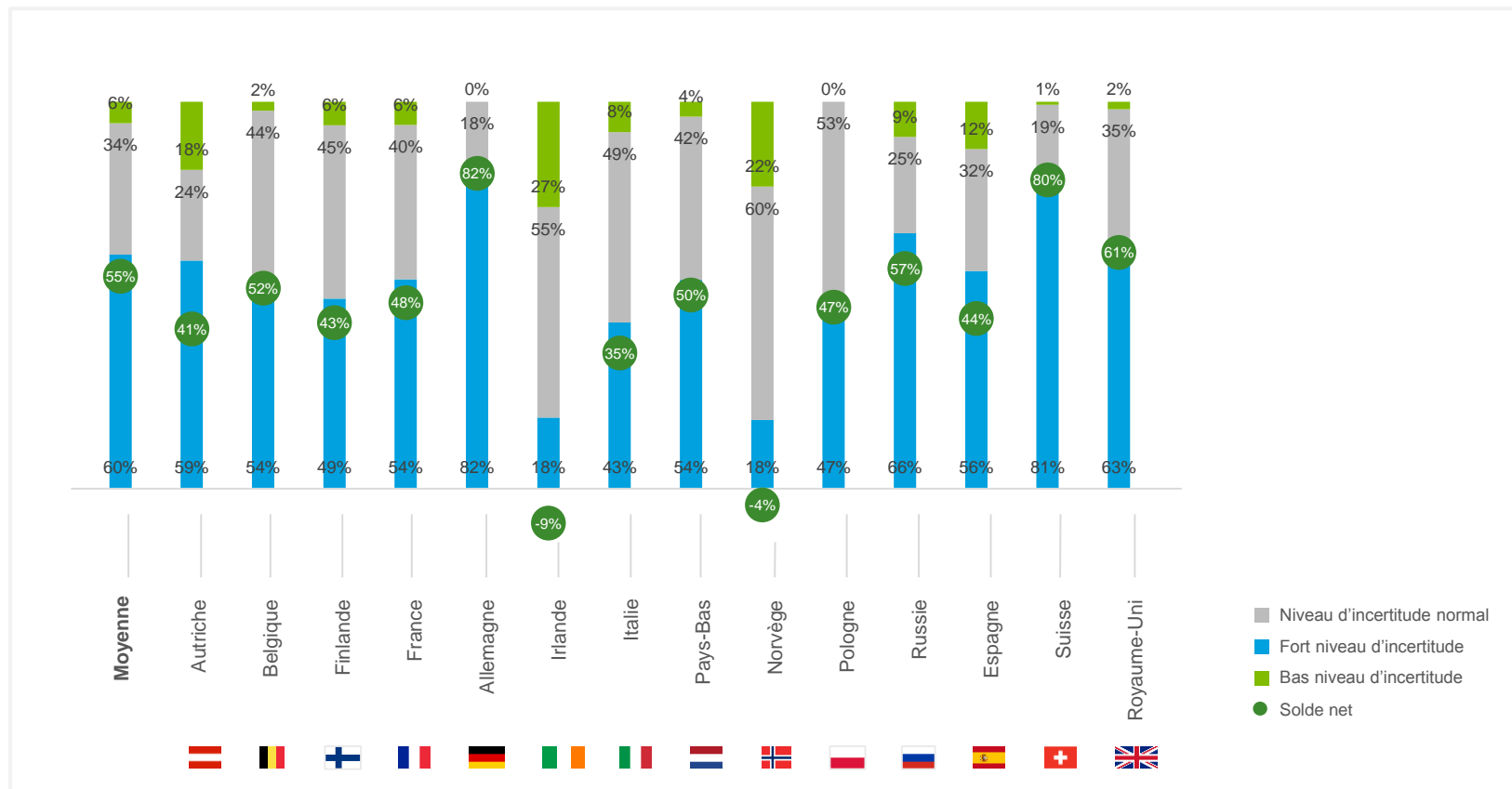
Question : Pour les 12 prochains mois, quelle est votre opinion sur l'évolution de votre marge opérationnelle ?



# Contexte et perspective en Europe

## Niveau d'incertitude économique et financière

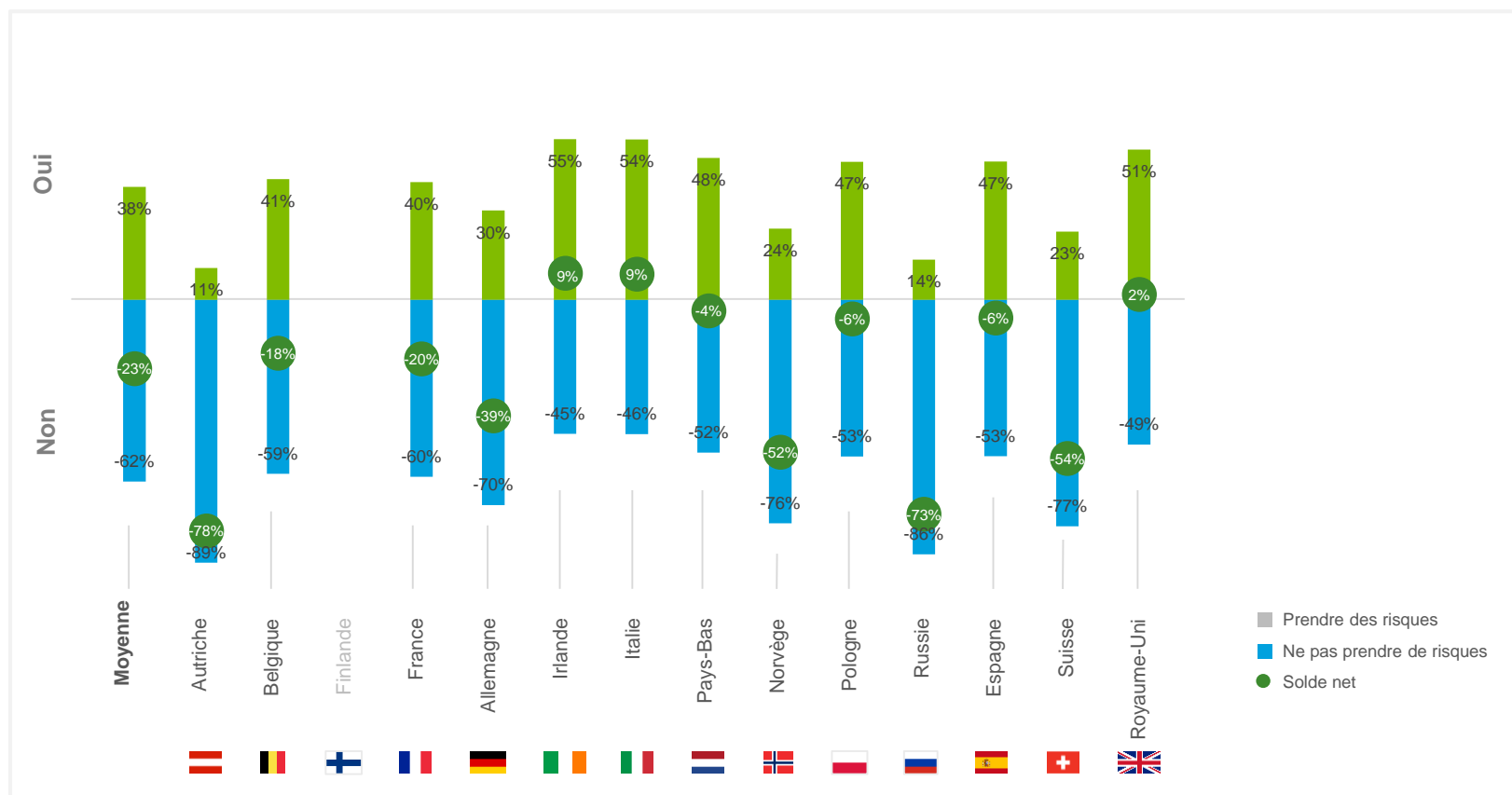
Question : Comment qualifieriez-vous le niveau général d'incertitude économique et financière de votre entreprise ?



# Contexte et perspective en Europe

## Prise de risques au regard des contraintes sur le bilan














Question : Estimez-vous pouvoir prendre davantage de risques au regard des contraintes qui pèsent sur votre bilan ?



# Contexte et perspective en Europe

## Facteurs de risques sur la performance des entreprises













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

		Top 5 des risques par pays				
		Risque 1	Risque 2	Risque 3	Risque 4	Risque 5
	<b>Autriche</b>	Increasing regulation in Austria	Geopolitical risks	FX-risk	Weaker foreign demand	Weaker domestic demand
	<b>Belgique</b>	Economic outlook/growth	Competitive position in the market	Changes in regulation	Current geopolitical risks (Ukraine, Gaza, ISIS, Western Africa)	Shortage of (skilled) labour
	<b>Finlande</b>	Weaker demand	Outlook of Finnish economy and competitiveness	Cost of labour	Country risk Russia	Foreign competition
	<b>France</b>	Global Economic Uncertainty	EU fiscal and social policies	Euro's rate	Raw material stocks	Coordination of the european economic policies
	<b>Allemagne</b>	Weaker domestic demand	Geopolitical risks	Increasing cost of personnel	Weaker foreign demand (Same Rank 3)	FX-risk
	<b>Irlande</b>	Market risk	Strategic risk	Operational risk	Financial risk	
	<b>Italie</b>	Loss of competitiveness compared to international competitors	Local market reduction	Increase in supply costs	Regulatory changes	Increase in labour costs
	<b>Norvège</b>	Reduced domestic demand	Reduced foreign demand	Foreign competition	Access to capital (Same Rank 3)	Political changes (Same Rank 3)
	<b>Pologne</b>	Recession and decrease of demand	Market pressure for price decrease of offered goods/services	Increase in costs of running a business (materials, workforce, services)	Shortage of qualified workforce (same rank 3)	Insolvency and payment bottlenecks in the economy (same rank 3)
	<b>Russie</b>	Stress in the financial system	Weakness of the Russian rouble	Weaker domestic demand	Cost of capital	Geopolitical risk
	<b>Espagne</b>	Fragile state and global economy	Margin deterioration due to lack of flexibility in pricing	Margin deterioration due to cost pressures (same rank 2)	Lower domestic demand for existing products / services	Ability to maintain market share
	<b>Suisse</b>	Strength of the Swiss Franc	Geopolitical risk	Increasing business regulations in Switzerland	Deterioration of cash flow	Weaker domestic demand
	<b>RU</b>	Policy change and uncertainty linked to the 2015 General Election	A future UK referendum on membership of the European Union	Deflation, euro area economic weakness and euro crisis	Emerging markets volatility and weakness, geopolitical risks in Middle East/Ukraine	Prospect of tightening monetary conditions and higher interest rates in UK and US

# Contexte et perspective en Europe

## Priorités stratégiques des entreprises

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

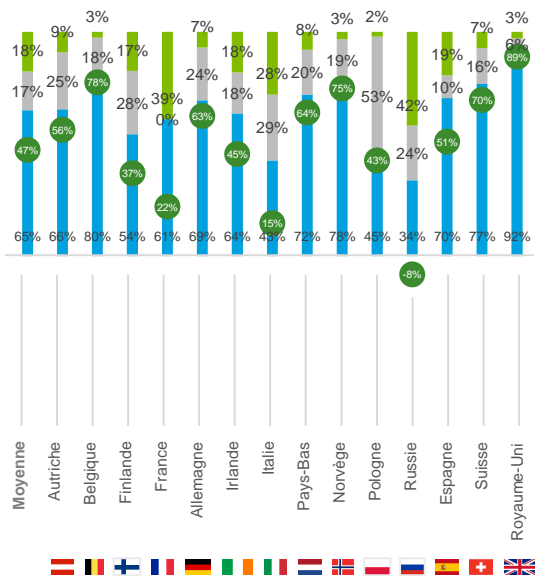
Top 5 des priorités par pays						
	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5	
	<b>Autriche</b>	Cost cutting	Organic growth	Introducing new products/services	Increase in operating cash flow	Hiring new talents
	<b>Belgique</b>	On-going cost control	Increasing productivity/efficiency	Introducing new products/services	Expanding organically	Cost cutting
	<b>Finlande</b>	Reducing costs	Expanding organically	Increasing of cashflow (Same Rank 2)	Introducing new product/services or expanding into new markets	Expanding by acquisition
	<b>France</b>	Cost reduction	Organic Growth	Launching of new products/services	Increase in cash	External Growth
	<b>Allemagne</b>	Cost cutting	Introducing new products/services	Increase in operating cash flow	Expanding into new markets	Expanding by acquisition
	<b>Irlande</b>	Organic growth	Increasing cash flow	Revenue growth in new markets	Revenue growth in current markets	Focus on core business (same as rank 4)
	<b>Italie</b>	Introduction of new products or market expansion	Cost reduction	Increase in cash flow	Increase in investments	Expansion through acquisitions
	<b>Norvège</b>	Cost cutting	Expanding organically	Focus on core business	Expanding by acquisition	Revenue growth in current markets
	<b>Russie</b>	Ongoing cost control	Cost cutting	Expenditure on organic growth	Increasing cash flow	Reducing currency exposure
	<b>Espagne</b>	Increase productivity and/or efficiency	Costs reductions	Introductions of new products / services	Organic growth (same rank 3)	Increased investments
	<b>Suisse</b>	Cut costs in other areas apart from labour costs	Renegotiate prices in supplier contracts	Operational/natural hedging	Financial hedging	Improving the quality of goods/services further through increased innovation
	<b>RU</b>	Expanding organically	Increasing cash flow	Reducing costs	Introducing new products/services or expanding into new markets	Increasing capital expenditure

# Contexte et perspective en Europe

## Attractivité et conditions d'accès aux sources de financement

Question : Comment percevez-vous l'attractivité et les conditions d'accès aux sources de financement suivantes ?

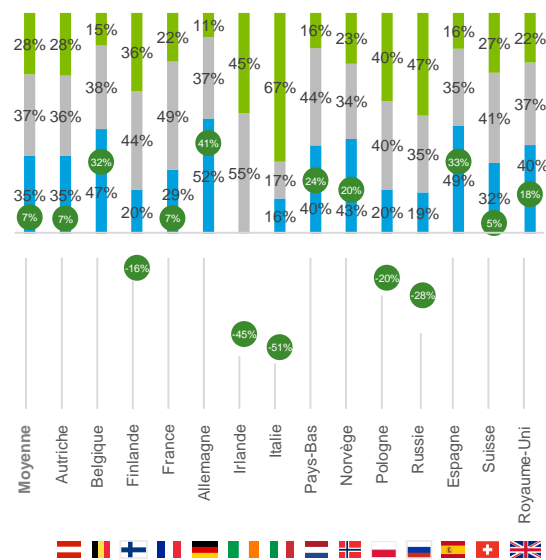
### Emprunts Bancaires



### La dette



### Le marché actions



■ Attractif  
■ Ni attractif ni dissuasif  
■ Dissuasif  
● Solde net

■ Attractif  
■ Ni attractif ni dissuasif  
■ Dissuasif  
● Solde net

■ Attractif  
■ Ni attractif ni dissuasif  
■ Dissuasif  
● Solde net

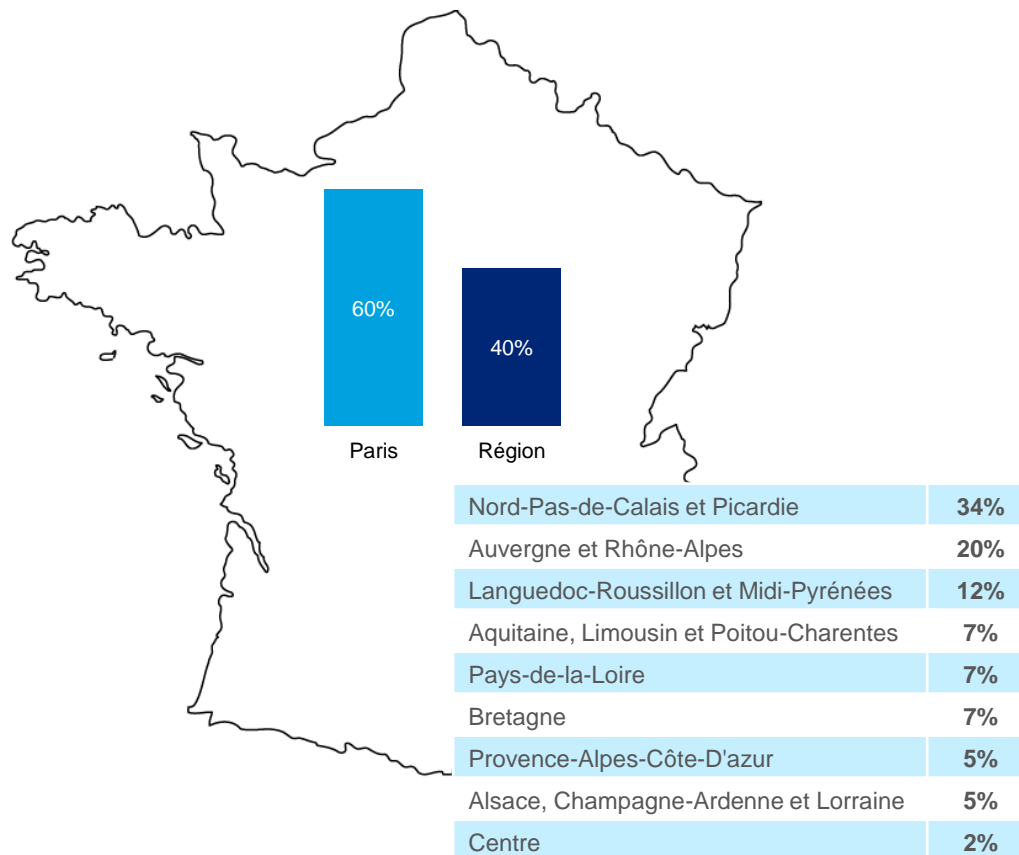
# Profil des entreprises françaises



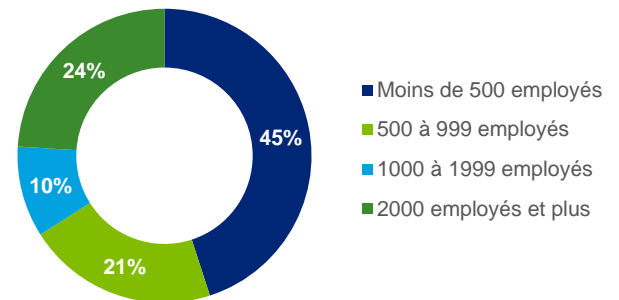
# Profil des entreprises

Des CFO représentant des entreprises implantées à Paris et en région, principalement de taille moyenne, positionnées sur différents secteurs

Localisation



Effectif



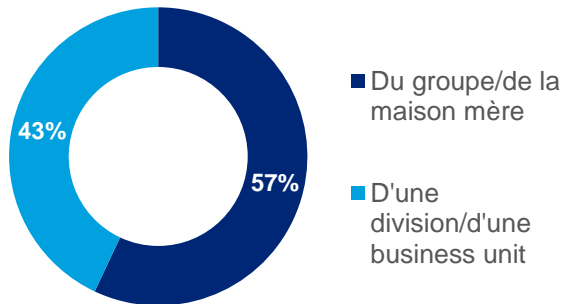
Secteur d'activité

Produits de Consommation et Industriels	53%
Financial Services	11%
Technologie, Média et Télécommunication	11%
Sciences de la Vie et Santé	8%
Energie & Ressources	5%
Autres	12%

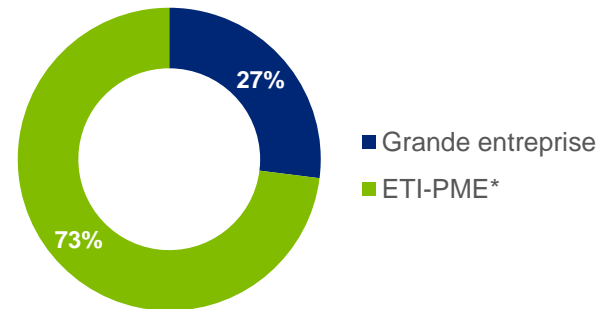
# Annexes

## Les CFO sondés font principalement partie du Groupe/maison mère d'une ETI/PME

Etes-vous directeur financier de votre groupe/maison mère ou d'une division/business unit ?



Votre entreprise est-elle une ETI-PME\* ou une Grande entreprise ?



# Pour en savoir plus

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



**Katia Ruet**  
Directrice Conseil  
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](mailto:jdebienne@deloitte.fr)

## Agence Rumeur Publique

Pauline Florentin

+ 33 (0)1 55 74 52 10

[pauline@rumeurpublique.fr](mailto:pauline@rumeurpublique.fr)



**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](http://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.