



BAROMÈTRE 2018 des DAF :

« Confiance,
croissance,
autofinancement »

NOVEMBRE 2017
2^e ÉDITION



« Confiance, croissance, autofinancement »

En interrogeant cette année encore les DAF en entreprise, le baromètre SVP/ ABV Group /Associés en Finance permet de dégager de fortes tendances chez ces acteurs-clés des entreprises.

- Tout d'abord, et c'est frappant, les DAF montrent de l'optimisme pour l'année 2018, même s'ils ne pensent pas tous que leur secteur va profiter du vent porteur de la nouvelle donne politique.
- La stratégie des DAF interrogés est aussi clairement orientée vers le développement du chiffre d'affaires par les investissements en interne, telle l'innovation, mais aussi par la croissance externe, en particulier dans les grandes entreprises. Contrôle et optimisation des coûts restent pour eux des constantes.
- Les DAF continueront également à développer leurs outils de gestion et de suivi pour être réactifs et proactifs face à la concurrence.
- Le digital ? Un peu relégué en second plan dans les PME, où le manque de compétences est certainement critique.
- L'enquête confirme que l'un des obstacles principaux est l'environnement réglementaire, fiscal et social qui pèse sur la gestion des entreprises.
- Enfin, les DAF sont plus nombreux à évaluer régulièrement leur entreprise. C'est logique dans un contexte de croissance par acquisitions, d'autant que le DAF a vocation à participer aux décisions stratégiques.

« *Les entreprises ont la volonté d'affronter la concurrence en se donnant les moyens* »

José-Marie Jaeger, ABV Group



MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON

CETTE ENQUÊTE A ÉTÉ MENÉE ENTRE SEPTEMBRE ET OCTOBRE 2017 PAR LE BIAIS D'UN QUESTIONNAIRE EN LIGNE ADRESSÉ AUX DIRECTEURS ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS.



161 RÉPONDANTS TRAITÉS.

1

Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2018 ?

Pour 2018, les deux priorités seront la croissance du chiffre d'affaires et l'amélioration de la rentabilité pour 64 %, quelle que soit la taille de l'entreprise, alors que la même question posée en 2017 ne l'était que pour 50 % des DAF.

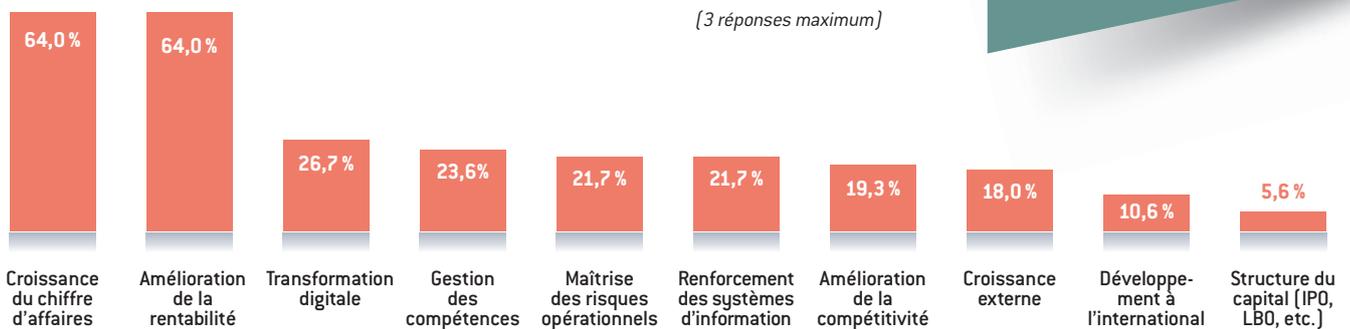
Les DAF des grandes entreprises sont concernés à 77 % par l'amélioration de la rentabilité.

L'amélioration de la compétitivité recueille nettement moins de suffrages pour 2018 à 19 %, soit 10 points de moins qu'en 2017.

La transformation digitale mobilise 47 % des DAF des grandes entreprises, mais seulement 29 % pour les ETI et 18 % pour les PME.

Enfin, la gestion des compétences est plutôt une priorité pour les PME (30 %) et les ETI (21 %), alors que les grandes entreprises (10 %) sont moins concernées que par le passé.

Priorité à une croissance rentable dans toutes les entreprises, mais la transformation digitale n'est pas prioritaire dans les PME



2

Quelles sont les priorités de la direction financière pour 2018 ?

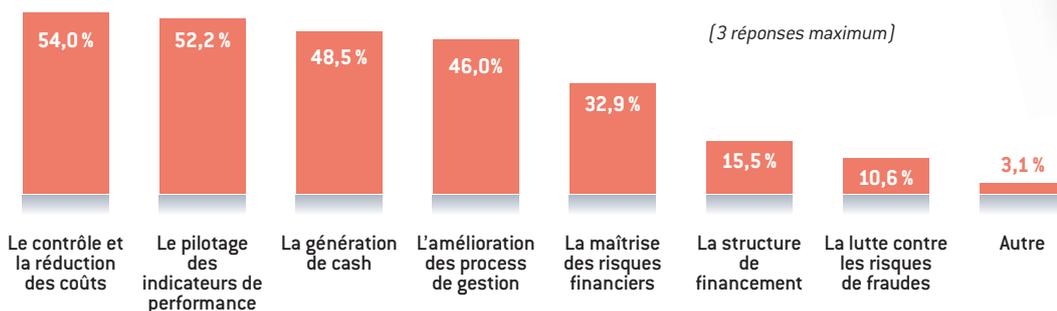
Le contrôle et la réduction des coûts à 54 %, le pilotage des indicateurs de performance à 52 %, la génération du cash à 48 % et l'amélioration des processus de gestion à 46 % sont les priorités des DAF pour 2018. L'intérêt pour ces priorités est près du double de 2017.

A noter que les DAF des grandes entreprises sont concernés à 63 % par la réduction des coûts et à 70 % par la génération du cash.

Ces priorités sont deux fois plus citées que les autres sujets qui concernent les DAF : risques financiers, structure de financement, fraudes...

Cette évolution des priorités des DAF est en cohérence avec les priorités des entreprises. En 2018, il faut consolider et se donner les moyens de grandir et de prendre des parts de marché. Rien de mieux que la réduction des coûts, l'amélioration des processus et les outils de suivi.

Pilotage et génération de cash : des priorités en forte progression



3 Quels sont les obstacles que vous rencontrez pour réaliser vos objectifs 2018 ?

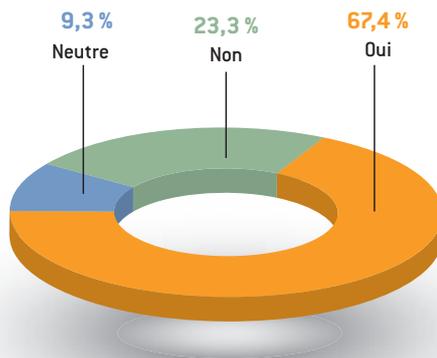
Pour toutes les entreprises, l'environnement réglementaire, fiscal et social est l'obstacle numéro 1. Suivi par la concurrence et les ressources financières pour les ETI. La transformation des organisations est un sujet pour les grandes entreprises.

La demande des DAF : simplifier et stabiliser l'environnement juridique et fiscal

4 Pensez-vous que la nouvelle donne politique aura un impact sur votre activité ?

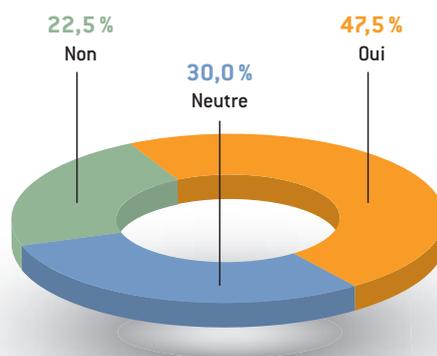
Il se confirme que la nouvelle donne politique en France a créé un optimisme certain avec plus des deux tiers des DAF qui pensent que celle-ci aura un impact positif.

La nouvelle donne politique signe un retour de confiance des DAF



5 En 2018, pensez-vous que votre secteur d'activité sera en croissance ?

Un DAF sur deux prévoit une croissance de son activité en 2018. Seul un sur cinq anticipe une stagnation.





6 Quelles sources de financement entendez-vous privilégier ?

La structure de financement que privilégieront les DAF en 2018 reste similaire à l'an dernier (en 1 l'autofinancement, en 2 le crédit bancaire). Notons néanmoins que les PME et les ETI s'attendent à moins utiliser la BPI qu'en 2017.

Les autres sources de financement, tels que l'affacturage,... sont stables.

(2 réponses maximum)

| | |
|---|--------------|
| L'autofinancement | 73,9% |
| Le crédit bancaire | 39,1% |
| La Banque Publique d'Investissement (BPI) | 11,8% |
| L'émission obligataire | 11,2% |
| L'affacturage | 9,9% |
| Le placement privé | 8,1% |

La croissance 2018
financée par
l'autofinancement

7 Comment allez-vous employer vos excédents de trésorerie ?

Les investissements en innovation et développement interne sont toujours le premier sujet à 43 %. Le maintien du cash est la priorité des PME et ETI à 40 %, alors que seulement 7 % des grandes entreprises sont concernées.

L'investissement dans la croissance externe est une préoccupation à 34 %, en très forte augmentation par rapport à 2017 (13 %). Elle est majeure pour les DAF des grandes entreprises à 57 %. Elle est en cohérence avec la volonté des entreprises d'augmenter leur chiffre d'affaires.

Comme par le passé, 32 % consacre le cash au remboursement de la dette surtout les grandes entreprises, et le service des actionnaires est constant à 18 % en général et à 25 % pour les ETI.

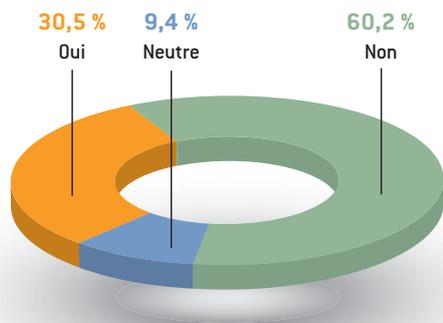
(2 réponses maximum)

| | |
|--|--------------|
| Autre investissement (innov., dév.intern., etc.) | 43,1% |
| Maintien en cash | 35,0% |
| Investissement dans la croissance externe | 34,4% |
| Remboursement de la dette | 31,9% |
| Actionnaire (dividendes, rachat d'actions, etc.) | 18,1% |

Priorité à
l'innovation et
retour en force des
acquisitions

8 Pensez-vous que la hausse potentielle des taux d'intérêt va avoir un impact sur votre entreprise ?

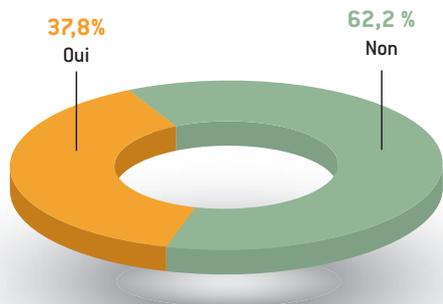
60 % des DAF ne pensent pas que la hausse potentielle des taux d'intérêt aura un impact sur leur entreprise (et près de 80 % dans les grandes entreprises). Il est probable que les DAF n'anticipent pas une hausse importante des taux en 2018, mais si elle devait avoir lieu, les PME y seraient beaucoup plus sensibles (40 % des DAF de PME contre 20 % des DAF de grandes entreprises).



La hausse des taux ?
Pas un sujet pour
les DAF en 2018

9 Avez-vous déjà envisagé de faire appel à un financement de type fonds d'investissement ?

Dans de plus grandes proportions dans les PME/ETI que dans les grandes entreprises, les DAF sont sensibles à la possibilité d'être financés par des fonds d'investissements (38 % en moyenne).



Le private equity a
toujours sa place

10 Comment valorisez-vous votre entreprise ou une société de votre secteur ?

La méthode du DCF est clairement la plus utilisée par les DAF à près de 70 %. Notons que plus de 35 % des DAF de PME disent ne pas valoriser leur entreprise.

[2 réponses maximum]

| | |
|---|-------|
| Méthode des Cash-Flows Actualisés (DCF) | 48,1% |
| Pas de valorisation | 22,5% |
| Valeur de marché (sociétés cotées) | 16,9% |
| Méthode de la Valeur Actuelle Nette (VAN) | 16,9% |
| Méthode de l'Actif Net Réévalué (ANR) | 15,0% |
| Méthode des transactions | 11,3% |
| Méthode des comparables cotés | 8,8% |
| Autre | 6,3% |

Intérêt croissant
pour évaluer son
entreprise. Avec
des méthodes plus
financières que
comptables

11 Effectuez-vous régulièrement une évaluation de votre entreprise ?

Le oui à 50 %, en forte progression, et le non à 50 %.

Cette tendance est à suivre, elle est un marqueur de l'évolution stratégique de l'entreprise, c'est notable chez les ETI. La valorisation devient indispensable en cas de croissance externe.

L'évaluation est surtout faite en interne dans les PME et par un expert dans les grandes entreprises. Le CAC reste un interlocuteur pour 18 % en général et pour 30 % dans les PME.

| | |
|-----|-------|
| Non | 50,3% |
| Oui | 49,7% |

Si oui

| | |
|--------------------------------------|-------|
| Évaluation réalisée en interne | 73,2% |
| Évaluation réalisée par un expert | 32,9% |
| Évaluation réalisée par vos CAC | 18,3% |
| Évaluation réalisée par votre banque | 3,7% |
| Autre | 1,2% |



12 De quelles compétences a le plus besoin le DAF de demain ?

Les compétences stratégiques et les compétences en management et leadership à 48 % dominent partout, et surtout dans les ETI et les grands groupes.

Les systèmes d'information sont toujours clés à 30 %, même s'ils sont en baisse par rapport à l'année précédente (37 %).

Les compétences techniques sont toujours dans la liste, mais en baisse par rapport à 2017.

Les DAF veulent renforcer leurs compétences stratégiques et leur leadership pour apporter leur contribution au développement de l'entreprise.

(2 réponses maximum)

| | |
|---------------------------------------|-------|
| Compétences stratégiques | 48,4% |
| Compétences en management/leadership | 48,4% |
| Compétences en systèmes d'information | 30,4% |
| Compétences digitales | 19,9% |
| Compétences juridiques | 14,3% |
| Compétences de conseil | 11,8% |
| Compétences en innovation | 8,1% |
| Compétences en investissement | 6,8% |
| Compétences comptables | 5,0% |
| Compétences administratives | 3,1% |

Le DAF de demain :
stratégie et manager
avant tout





**Arnaud
JACQUILLAT**

DIRECTEUR GÉNÉRAL
01 44 50 56 25
Arnaud.jacquillat@associes-finance.com



Associés en Finance est un des leaders de l'évaluation et du conseil stratégique et financier indépendant depuis près de 50 ans. Associés en Finance accompagne ses clients, grands groupes, sociétés de taille intermédiaire et institutions financières sur l'ensemble de leurs problématiques stratégiques et financières tout au long du cycle de vie de la société en apportant l'expertise nécessaire et adaptée à la prise de décision. Son approche unique combine rigueur académique et connaissance approfondie des techniques financières. Elle permet à Associés en Finance de mener des missions de conseil complexes avec le plus grand souci d'indépendance et de confidentialité.

223, rue Saint-Honoré 75001 Paris www.associes-finance.com



**Damien
RISO**

DIRECTEUR ASSOCIÉ
01 46 05 01 82
d.riso@abv-group.com



Adding Business Value Group a été fondé par des industriels voilà 20 ans pour mettre leur savoir-faire en création de Valeur au service du Conseil en optimisation des coûts sociaux, fiscaux et achats des entreprises.

Associant l'expertise technique au management des hommes et des situations, ABV Group intervient dans le cadre de programmes de transformation, de réduction et maîtrise des coûts. Le cabinet apporte aux ETI et aux grandes entreprises les compétences nécessaires pour définir leur stratégie de gestion et les accompagne ensuite dans leur mise en oeuvre opérationnelle.

1, rue du Château 92100 Boulogne-Billancourt www.abv-group.com



**Bertrand
DEGRUSON**

DIRECTEUR GÉNÉRAL
01 47 87 40 11
bdegruson@svp.com



SVP est un service d'information opérationnelle pour les décideurs d'entreprise leur permettant d'optimiser leur prise de décision et de maîtriser leurs risques. SVP emploie pour cela 200 experts dans tous les domaines : RH, finances, fiscalité, développement...

3, rue Paulin Talabot 93585 Saint-Ouen www.svp.com