



BAROMÈTRE  
DES DAF

Édition 2019



Associés en Finance  
JACQUILLAT & DETROYAT ASSOCIÉS

ABV Group



Paris, le 9 novembre 2018

L'édition 2019 du Baromètre des DAF, réalisée par ABV Group/Associés en Finance/SVP souligne à nouveau cette année l'évolution des préoccupations et des enjeux de ces acteurs clés de l'entreprise.

Les Directeurs administratifs et financiers ont été interrogés (\*) sur les principaux défis de leur profession, mais aussi sur leur vision des prochains mois. Différentes thématiques ont été passées au crible comme l'investissement, les freins à la croissance, la transformation digitale, les embauches ou encore l'utilisation de la trésorerie. 205 réponses ont été retenues et exploitées pour cette édition 2019.

Que ressort-il de cette édition ?

- Les DAF restent optimistes pour l'année à venir, malgré une déception quant à l'impact de la nouvelle donne politique qui avait soulevé beaucoup d'espoirs l'an dernier.
- Ils ont toujours confiance dans la croissance de leur entreprise, dans leur capacité d'investissement mais aussi dans leur capacité d'embauche.
- Sur leur rôle propre, ils désirent prioritairement améliorer leurs indicateurs de performance et poursuivre la maîtrise des coûts.
- Plus de 80 % des DAF considèrent que leur entreprise est bien engagée dans la transformation digitale. En revanche, les projets d'Intelligence Artificielle restent l'apanage des grandes entreprises.

Mais l'édition 2019 souligne de manière plus inattendue l'émergence de nouveaux risques.

- D'abord, le risque environnemental qui atteint un niveau de préoccupation jusque-là inconnu.
- La réputation et la protection des marques ensuite, après une année qui a connu différents scandales.

Enfin, parmi les obstacles anticipés par les DAF figurent désormais des sujets RH : le manque de compétences internes mais aussi l'engagement des équipes. DAF et DRH vont avoir besoin de travailler ensemble l'année prochaine !

## TOUJOURS LA CONFIANCE POUR 2019, MAIS DE NOUVEAUX OBSTACLES APPARAISSENT

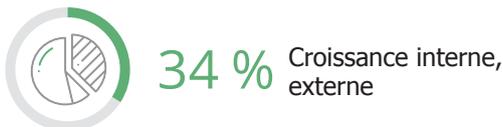
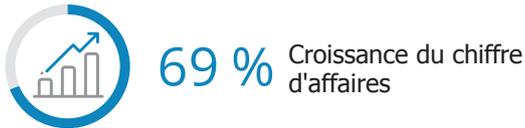


(\*) Enquête menée en septembre 2018 sur la base d'un questionnaire en ligne adressé aux DAF d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. 205 réponses analysées.

# 1 Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2019 ?

La croissance avant tout ! Sans surprise, elle demeure la priorité de 7 entreprises sur 10, suivie de près par l'amélioration de la compétitivité (55 %) et donc de la rentabilité. Un tiers des

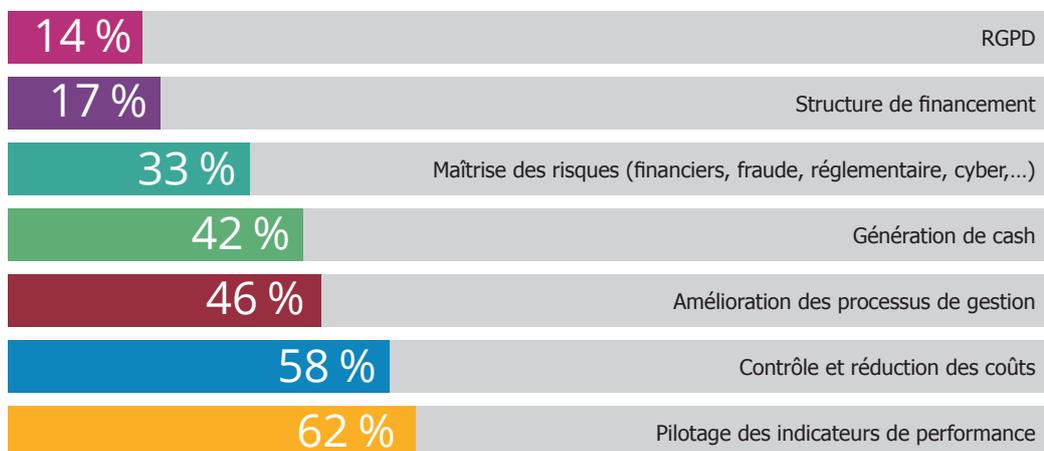
interrogés donne la transformation au sens large comme priorité. Enfin, l'international progresse (enfin ?) en devenant une priorité pour 22 % des répondants, contre 10 % l'an passé.



# 2 Quelles sont les priorités de la direction financière vis-à-vis du business pour 2019 ?

D'abord, revoir et améliorer ses indicateurs : mieux mesurer afin de pouvoir s'améliorer. Immédiatement après, maîtriser ses coûts pour améliorer sa compétitivité. Et toujours dans les bonnes

intentions, presque 1 entreprise sur 2 (46,31 %) souhaite revoir ses processus de gestion. La transformation est partout !



3 RÉPONSES MAXIMUM

### 3

## En termes de gestion des risques, où se situent vos principales préoccupations ?

Pour cette nouvelle question de notre baromètre sur les risques, les DAF distinguent les nouveaux risques des risques anciens ou plus traditionnels. Ces nouveaux risques pouvant entraîner des contraintes financières très importantes.

La contrainte environnementale, la perte de valeur d'investissements et la réputation des marques et la propriété industrielle sont maintenant les préoccupations premières. Ces préoccupations sont le reflet de l'évolution de l'environnement sociétal et législatif et probablement d'affaires récentes qui ont marqué le management. Les prix des intrants et l'approvisionnement, les défauts d'intégrité et le respect de la conformité suivent de près. Les risques classiques n'ont pas disparu, mais concernent plus les autres fonctions de l'entreprise que la fonction financière : perte de clientèle, cybersécurité, protection des données, gestion des talents.



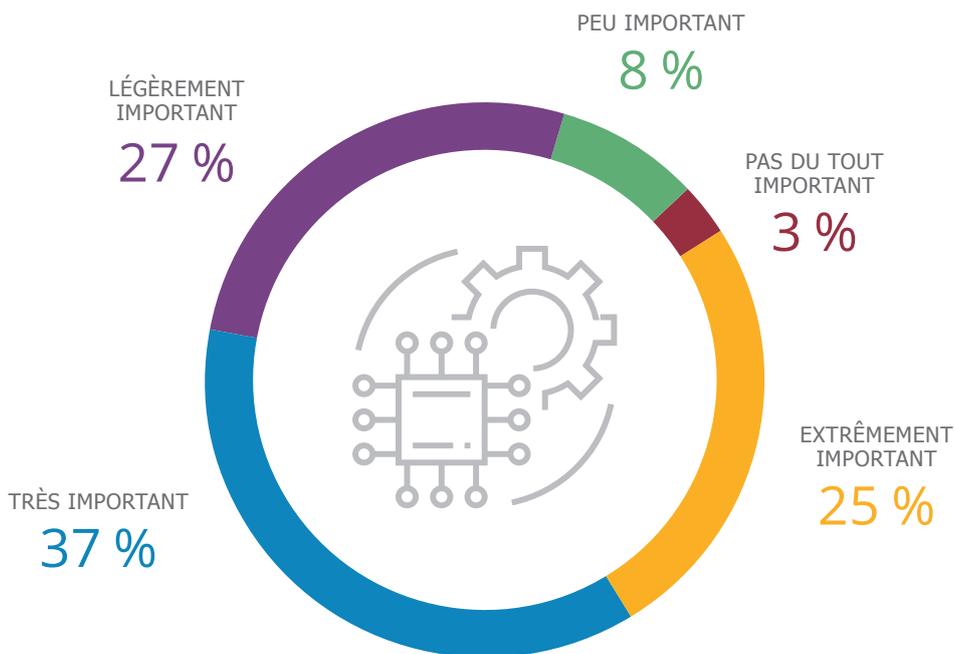
#### NOTATION DE 1 (MINIMUM) À 5 (MAXIMUM) MOYENNE DES RÉPONSES

Perte de clientèle	2,21
Recrutement et rétention des talents	2,23
Réalisation des projets informatiques	2,46
Protection des données et cybersécurité	2,54
Défaut d'un produit/service et non respect des normes et règlements	2,59
Respect de la conformité (droit de la concurrence, RGPD,...)	2,78
Défaut d'intégrité (actes frauduleux, éthique, coresponsabilité,...)	2,86
Prix des intrants et approvisionnement	2,86
Réputation et protection des marques et de la propriété industrielle	3,02
Perte de valeur d'investissements	3,17
Contrainte environnementale	3,20

## 4 Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise dans la transformation et, en particulier, dans la transformation digitale ?

Seuls 11 % des DAF considèrent qu'il n'y a pas d'engagement de leur entreprise dans la transformation digitale, mais près de 89% considèrent que leur

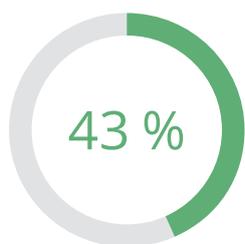
entreprise est bien engagée. 9 entreprises sur 10 s'investissent dans la transformation digitale.



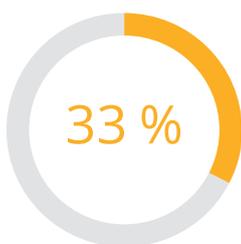
## 5 Estimez-vous que la transformation digitale est une obligation, une évolution ou les deux à la fois, ou bien, ni l'une, ni l'autre ?

Pour 99 % des DAF, la transformation digitale est une obligation et/ou une évolution. Près de la moitié considère les deux. La transformation digitale n'est plus

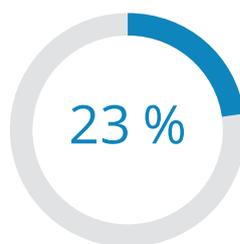
une mode, mais est devenue une réelle nécessité pour faire évoluer l'entreprise.



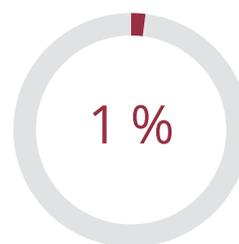
Les deux



Une évolution



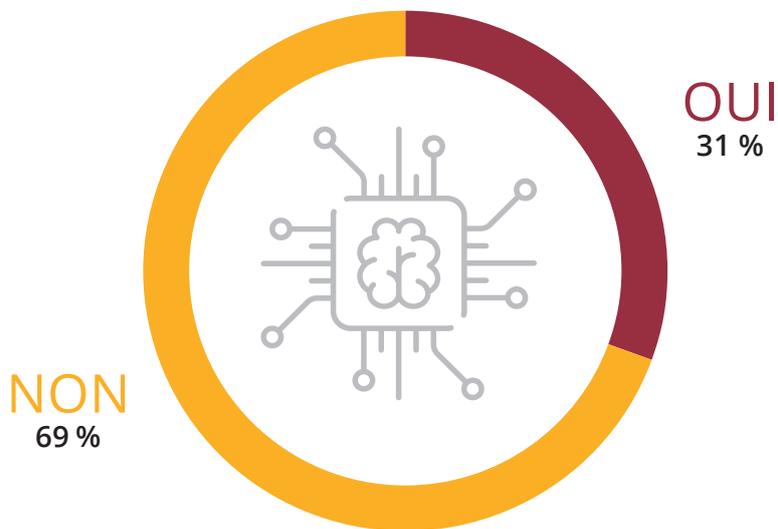
Une obligation



Ni l'une, ni l'autre

## 6 Êtes-vous déjà engagé dans des projets IA (intelligence artificielle) actuellement dans votre entreprise ?

Près de 69 % n'ont pas engagé de projets IA. La segmentation par taille d'entreprise montre cependant que 64 % des grandes entreprises ont fait appel à l'IA, alors que les ETI et PME très peu. Il est probable que les grandes entreprises ont les bases de données et les ressources financières pour s'engager dans cette voie. Il est clair qu'il faut une démarche volontariste auprès des ETI et PME pour qu'elles ne manquent pas cette révolution.



## 7 Quels sont les obstacles que vous pensez rencontrer pour réaliser vos objectifs 2019 ?

Une large majorité de DAF place les problèmes de management interne comme le principal obstacle : disponibilité du temps 76 %, disponibilité de compétences 69 %, transformation 58 % et engagement des équipes 57 %. Contrairement à l'an passé,

l'environnement réglementaire/fiscal/social n'est plus le premier obstacle perçu, mais il reste présent. Il faut noter que le protectionnisme n'est un obstacle que pour 12 % des entreprises.

EXTRÊMEMENT IMPORTANT % TRÈS IMPORTANT % LÉGÈREMENT IMPORTANT % PEU IMPORTANT % PAS DU TOUT IMPORTANT %

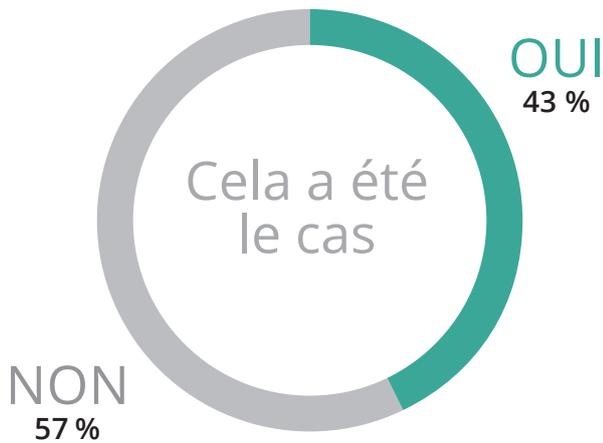
Obstacle	EXTRÊMEMENT IMPORTANT %	TRÈS IMPORTANT %	LÉGÈREMENT IMPORTANT %	PEU IMPORTANT %	PAS DU TOUT IMPORTANT %
Protectionnisme	2	10	28	35	25
Environnement réglementaire, fiscal et social	13	39	34	11	3
Transformation	13	45	31	9	2
Engagement des équipes	14	43	28	13	2
Concurrence	16	41	24	15	4
Ressources financières	19	32	31	14	4
Compétences	21	48	26	5	
Temps disponible	28	48	19	4	1

8 9

## L'an dernier, vous étiez plus de 67,4 % à penser que la nouvelle donne politique aurait un impact sur vos activités. Cela a-t-il été le cas ? Et si oui, est-ce toujours le cas ?

La nouvelle donne politique a eu un impact pour 42,93 % des répondants. Cependant, parmi ceux-ci, 90 % continuent d'y croire pour 2019. Ce résultat, même s'il marque une certaine déception, témoigne

d'un maintien de l'optimisme des entreprises et est à mettre en perspective d'un environnement réglementaire, fiscal et social en profonde mutation.



10

## En 2019, pensez-vous que votre entreprise sera en croissance ?

Globalement, les répondants sont très positifs sur l'avenir. Cette confiance dans l'avenir du métier et du plan stratégique est particulièrement marquée auprès des grandes entreprises avec 80 % de réponses positives, là où elle représente les deux tiers des avis des PME et ETI.

OUI % NEUTRE % NON %

Catégorie	OUI %	NEUTRE %	NON %
PME	64	30	7
ETI	67	29	3
Grandes entreprises	80	12	8
Total	67	27	6



**11** Pensez-vous que l'effectif de votre entreprise sera en croissance en 2019 ?

60 % pensent augmenter l'effectif et confirment leur confiance en l'avenir.



**12** En matière d'optimisation de la gestion des coûts, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Clairement, toutes les sociétés sont concernées par la maîtrise des coûts à la suite de la dernière crise de 2008. La gestion des coûts, constatons-le, fait

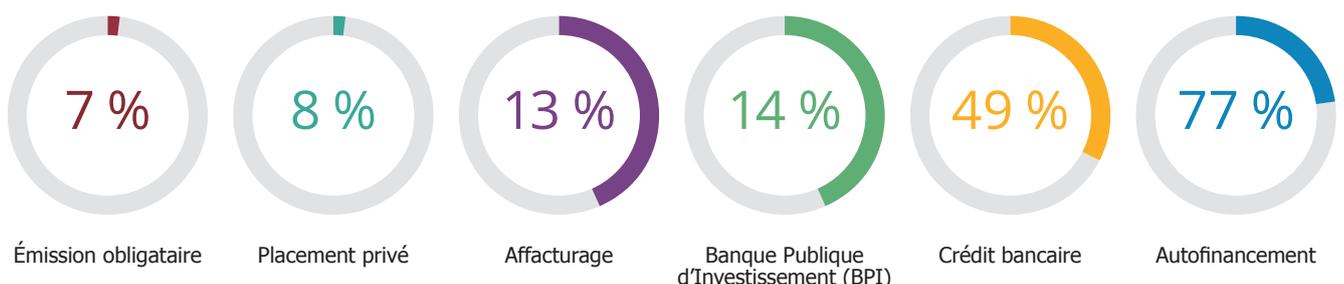
dorénavant partie de la culture d'entreprise. La réduction des coûts reste une priorité majeure pour 66 % des DAF.

**EXTRÊMEMENT IMPORTANT % TRÈS IMPORTANT % LÉGÈREMENT IMPORTANT % PEU IMPORTANT % PAS DU TOUT IMPORTANT %**

	EXTRÊMEMENT IMPORTANT %	TRÈS IMPORTANT %	LÉGÈREMENT IMPORTANT %	PEU IMPORTANT %	PAS DU TOUT IMPORTANT %
Réallocation des coûts	16	29	33	17	5
Réduction des coûts	20	46	23	9	1
Maîtrise des coûts	43	52	5	1	

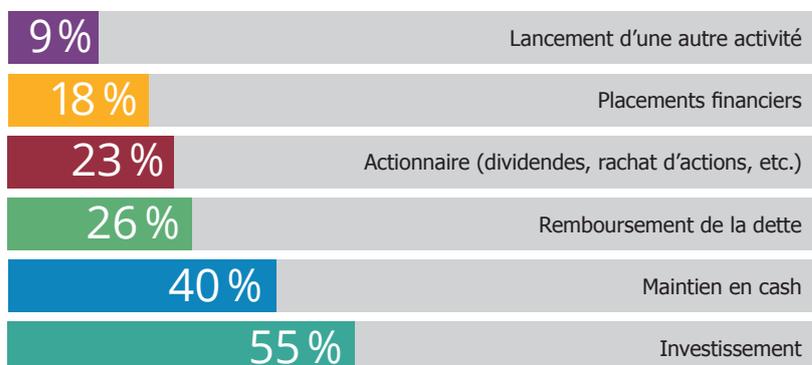
**13** En 2019, quelles sources de financement comptez-vous privilégier ?

Pour la troisième année consécutive, les DAF privilégieront très largement l'autofinancement et le crédit bancaire. L'affacturage progresse au détriment du marché obligataire.



## 14 En 2019, comment allez-vous employer vos excédents de trésorerie ?

L'investissement reste de loin le premier emploi des excédents de trésorerie en augmentation de 10 points par rapport à l'an dernier. Le maintien en cash reste en deuxième position et c'est le service aux actionnaires qui récupère la différence après deux années de stabilité.



2 RÉPONSES MAXIMUM

## 15 Envisagez-vous de faire appel à un financement de type fonds d'investissement ?

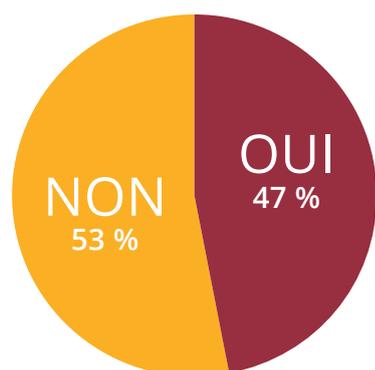


Les fonds d'investissement sont moins plébiscités que l'année dernière avec 17% des entreprises interrogées qui pensent y faire appel, contre 37% l'an passé. Ce résultat pourrait s'expliquer par la disponibilité de ressources financières plus importantes, mais aussi par le fait que les ETI perçoivent plus les fonds d'investissement comme des acquéreurs que des partenaires de financement.

## 16 17 Effectuez-vous régulièrement une évaluation de votre entreprise, comment ?

Cet indicateur est stable avec 47% des DAF qui effectuent régulièrement une évaluation de leur entreprise, principalement en interne et plutôt dans les

PME, même si cette tendance est en baisse de 15 points par rapport à l'an dernier - ou par un expert pour les grandes entreprises.

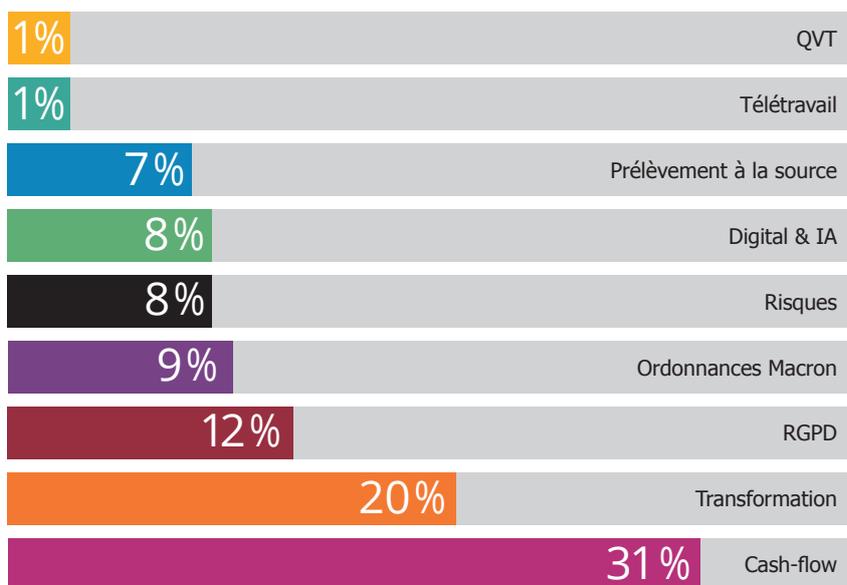


## 18 Parmi les termes suivants, pourriez-vous citer celui qui a le plus marqué votre année de DAF ?

Sans surprise, le cash-flow reste le sujet majeur des DAF, mais la transformation est également au cœur de ses enjeux, surtout si on la relie aux sujets de la digitalisation ou de l'IA. Le RGPD est le seul nouveau

terme à faire son entrée dans ce classement avec le prélèvement à la source. QVT (qualité de vie au travail) et télétravail sont peu cités.

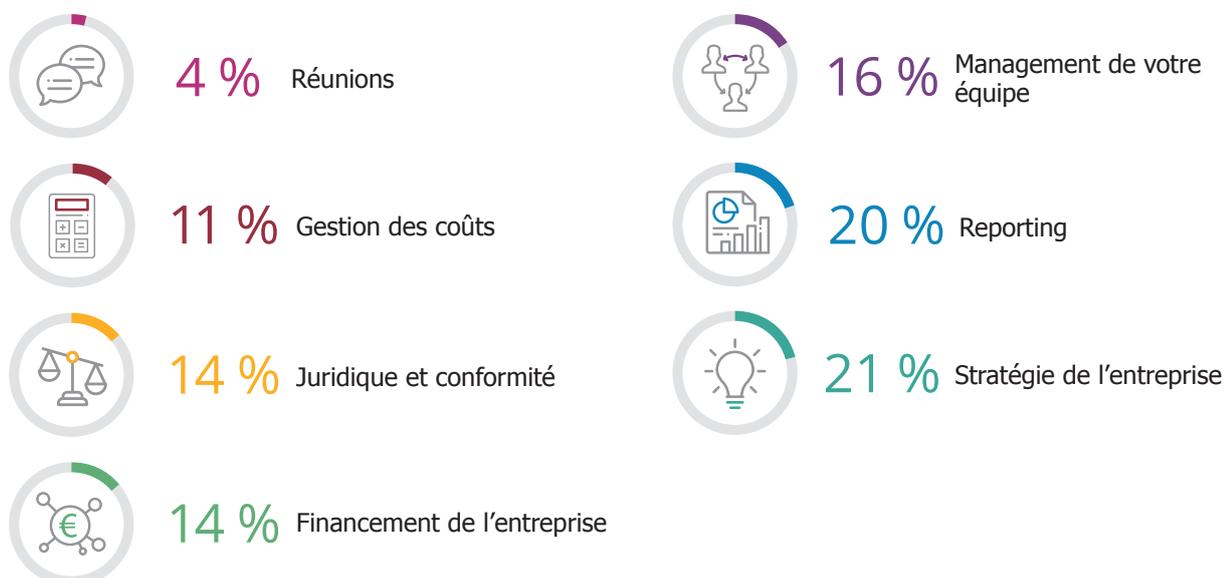
1 RÉPONSE MAXIMUM



## 19 Parmi vos missions, y en a-t-il une qui prend de plus en plus d'importance dans votre emploi du temps ?

Stratégie et reporting sont les deux missions qui prennent de plus en plus le temps des DAF et qui dominent ses autres missions habituelles :

management d'équipe, juridique et conformité, financement et gestion des coûts.





**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.

6, rue Daru 75008 Paris [www.associes-finance.com](http://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](http://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-sur-Seine [www.svp.com](http://www.svp.com)