

ABV Group présente

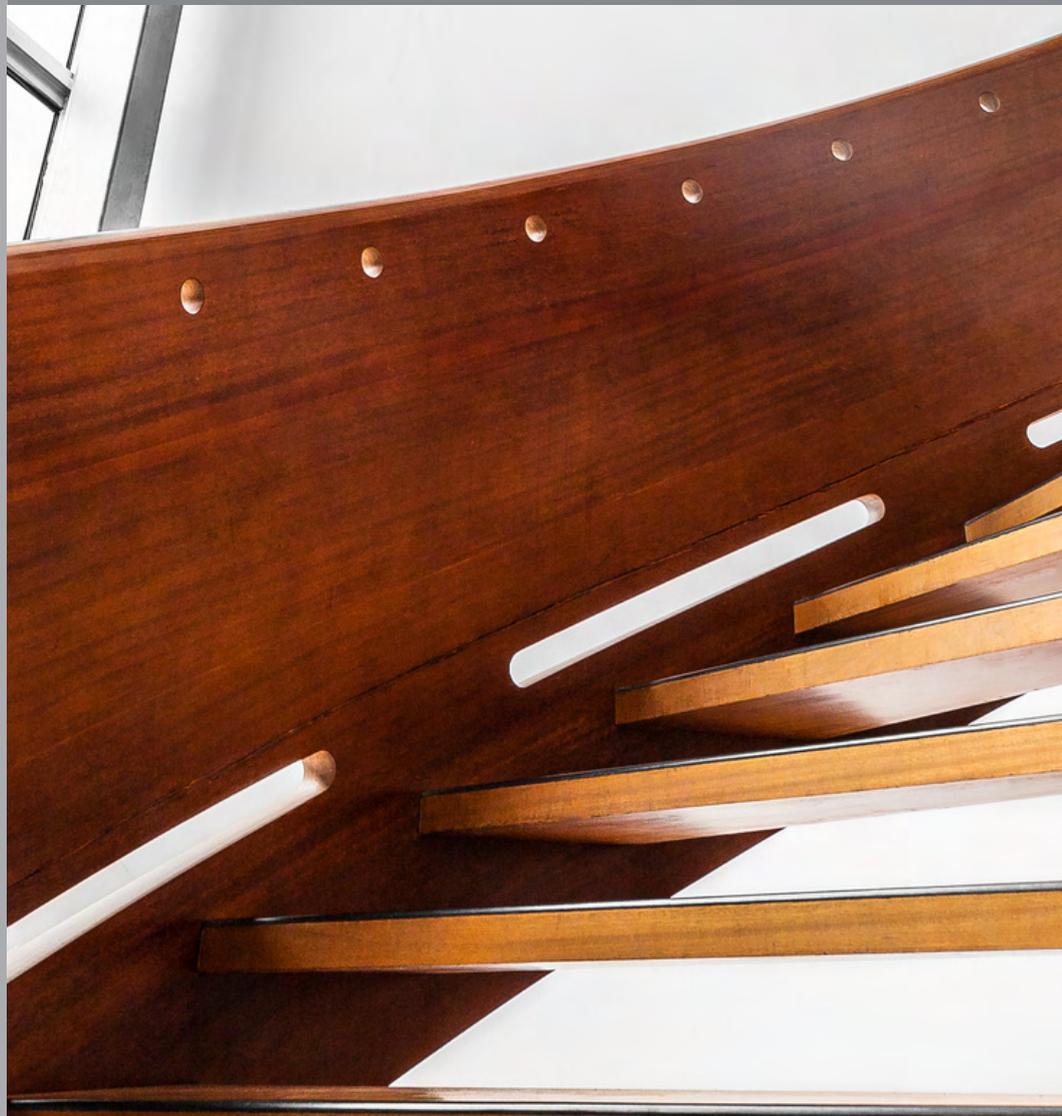


BAROMÈTRE
DES DAF

Edition 2022

ABV Group

Pour plus d'information,
visitez www.abv-group.com



Edito

Voilà encore quelques mois, nous nous posions la question de savoir si le monde d'après serait différent du monde d'avant.

Aujourd'hui la réponse est claire, le monde d'après sera différent du monde d'avant. La contribution des DAF à ce changement en s'investissant dans la transformation de l'entreprise est majeure.

La crise sanitaire a tout bousculé : l'organisation du travail avec l'introduction du télétravail, les attentes des collaborateurs, les changements sociétaux, et les relations des entreprises avec leurs environnements : la mondialisation remise en question, les soucis d'approvisionnement des matières premières et les soucis logistiques ont bousculé l'approche des entreprises. Et bien sûr, il faut ajouter la hausse des taux d'intérêts, le coût de la dette, les risques géopolitiques dont certains sont à notre porte, les élections présidentielles, ...

La crise sanitaire a déclenché des réactions en chaîne qui sont rendues encore plus difficiles à appréhender que les incertitudes sont multiples.

Et pourtant l'année 2021 a été pour une majorité d'entreprises une réussite, beaucoup ont pu rattraper le retard des années précédentes, et pour cela les DAF ont montré encore une fois, après 2008, qu'ils étaient à la manœuvre. Ils ont appliqué les recettes qui marchent : protection du cash, contrôle des coûts et des dépenses, pilotage.

Les DAF à 78% saluent les mesures des pouvoirs publics français et européens qui ont soutenu les entreprises et leurs ont laissé une grande autonomie sans rentrer dans le carcan administratif habituel.

Aujourd'hui les entreprises et leur DAF sont résolument tournés vers le développement du chiffre d'affaires, des effectifs et des talents. Cet optimisme doit être cependant revu en permanence à la lecture des incertitudes de toutes sortes qui peuvent contrarier les beaux projets. Il est donc essentiel que les DAF s'appuient sur les basiques pour assurer la résilience et la capacité à réagir à ces incertitudes.

La règle est claire pour tous les DAF : préservation du cash, contrôle des coûts et des dépenses, recruter des talents, faire la transformation et innover pour créer les richesses et les partager. Le plan de marche est tracé, il va falloir louvoyer avec les incertitudes et s'adapter en permanence.

Les résultats du Baromètre des DAF pour 2022 illustrent parfaitement la cohérence et l'attitude des DAF dans la gestion de crises et la préparation des après crises.

José-Marie JAEGER, Président ABV Group

LA CRISE SANITAIRE

Le Baromètre des DAF commence cette année par un « focus » sur la crise sanitaire avant de continuer sur les questions habituelles.

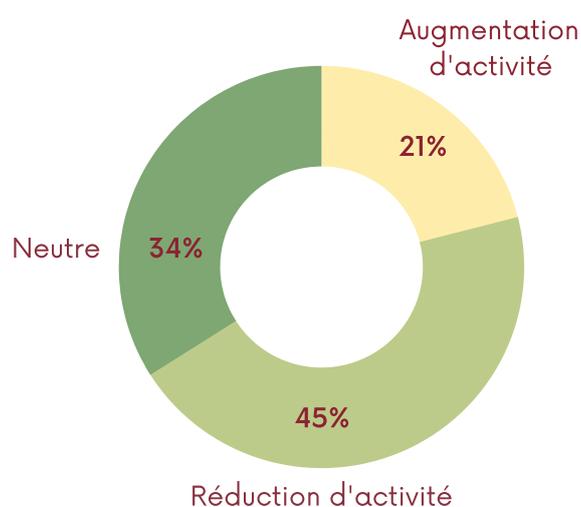
01

Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté votre entreprise par rapport au plan prévu pour 2021 ?

En 2021, aucune perturbation d'activité des suites de la Covid 19 pour 55% des entreprises.

Par rapport au plan initialement prévu pour l'année 2021, la crise sanitaire a eu un impact négatif pour 45 % des répondants avec une réduction de leur activité allant jusqu'à 20 % pour 64 % d'entre eux, avec une réduction de leur activité comprise entre 21 et 60% pour 34 % d'entre eux ou encore, pour 2 %, une baisse d'activité comprise entre 61 et 80%.

En revanche, pour 21 % des répondants, la crise de la Covid 19 a eu un impact positif en 2021 en augmentant l'activité de 10 à 20% dans les deux tiers des cas. Et pour 34% des entreprises, elle n'a eu aucun impact par rapport au plan d'affaires initial.



02 Comment votre entreprise a-t-elle réagi ?

83% ont poursuivi normalement



Recours au chômage partiel
33%



Fermetures
7%



Embauches ou augmentation
des capacités de production
4%

En 2021, les entreprises ont clairement choisi de protéger le lien avec leurs salariés et de continuer leur activité quelle que soit son évolution.

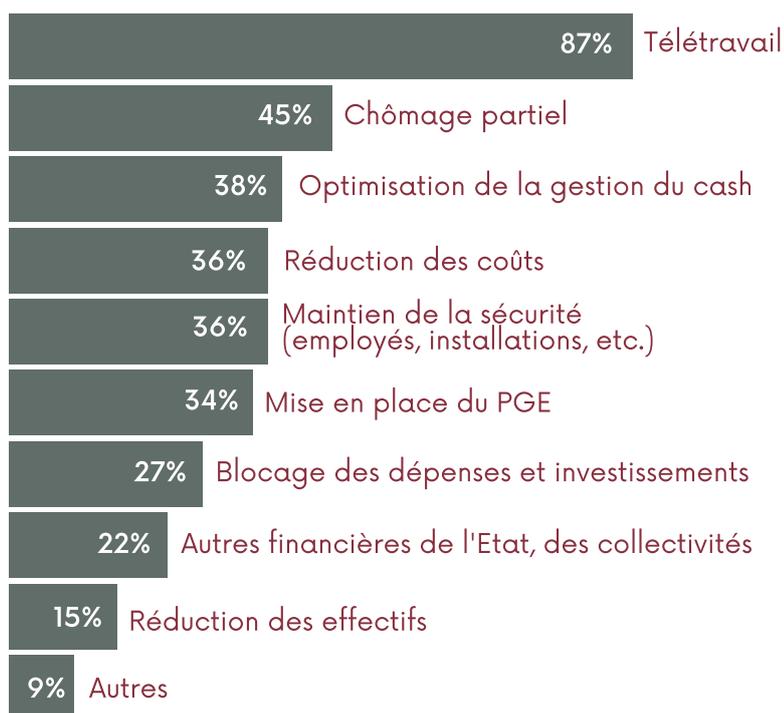
83 % d'entre elles ont poursuivi leur activité normalement, avec un recours à l'activité partielle durant l'année pour 33 %. Seulement, 7 % ont procédé à des fermetures. 4 % ont embauché ou augmenté leurs capacités de production.

03 Quelles sont les mesures mises en place ?

Il est clair que les mesures mises en place portent sur l'organisation du travail et le management des coûts de l'entreprise en 2021.

En termes d'organisation de travail, le télétravail (87 %) et la sécurité (36%) ont été les mesures prioritaires.

En termes de management des coûts, l'action a porté sur la réduction des coûts, la protection de la trésorerie (PGE, aides financières, gestion du cash), et l'ajustement des ressources humaines aux besoins de l'activité. Les entreprises se sont adaptées pour continuer l'activité.



04

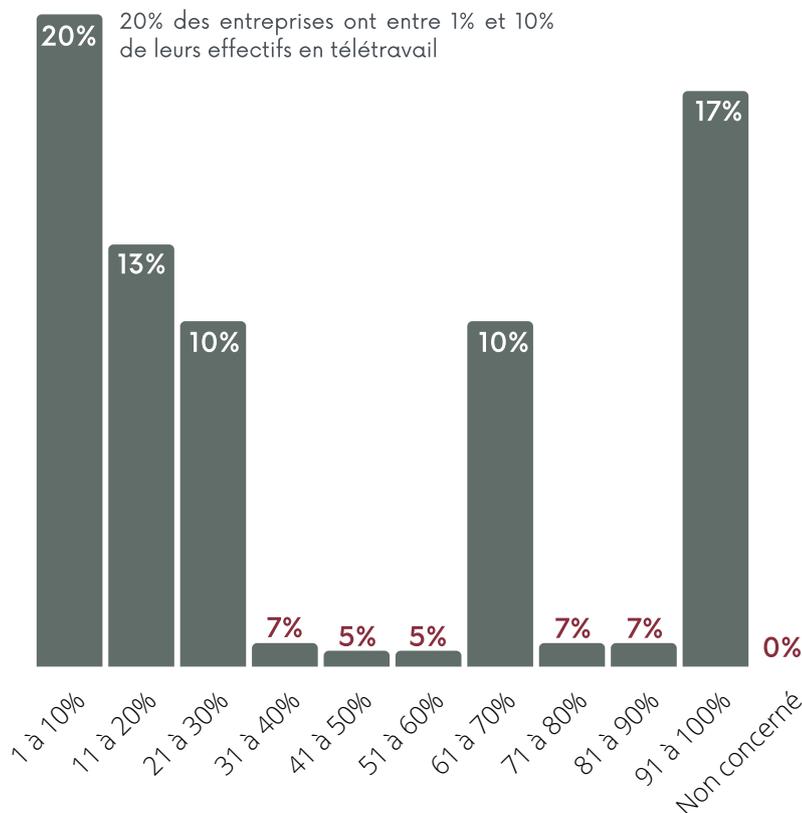
Si le télétravail a été mis en place, quel est le niveau d'effectifs concernés en pourcentage ?

Tous les répondants indiquent avoir mis en place le télétravail.

Le niveau d'effectifs concernés varie fortement selon les secteurs d'activité.

Il concerne plus de 90 % des effectifs d'activités de services, financières et d'assurance dont les conditions d'exercice permettent le télétravail (17% des répondants) et se réduit à 10% ou moins des effectifs d'activités industrielles ou de services le permettant moins (20% des répondants).

Son champ d'application se réduit alors aux fonctions support.



05

Si le "télétravail" a été mis en place, combien de jour(s) en entreprise a-t-il été convenu ?

Réponses possibles : 0 à 5 jours

Pendant la crise de la Covid 19

3,48 jours de télétravail par semaine en moyenne.



3,48 jours hebdomadaires

L'essentiel des répondants ont indiqué entre trois et quatre jours, sans grande surprise, eu égard l'incitation au télétravail d'au moins 3 jours par semaine.

Après la crise de la Covid 19

1,95 jour de télétravail par semaine en moyenne.



1,95 jour hebdomadaire

Là encore, aucune surprise, les entreprises préfèrent le présentiel au télétravail, à commencer pour des raisons d'efficacité opérationnelle.

06 Quels enseignements tirez-vous de cette crise pour l'avenir ?

1 Extrêmement important, 2 Très important, 3 Légèrement important, 4 Peu important, 5 Pas du tout important

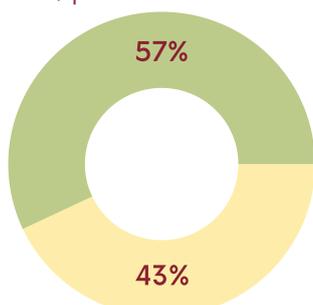


Le principal enseignement de cette crise porte sur l'effort d'accélérer la digitalisation. Les DAF priorisent le virage numérique dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise pour 2022. Complètent le podium ensuite, l'importance d'accélérer la transformation du modèle économique, puis celle de repenser l'organisation opérationnelle.

Notons qu'adapter le plan d'analyse des risques, les recrutements et les équipes pour pouvoir affronter d'autres crises viennent en 4ème et 5ème position dans l'ordre des priorités. En 2022, la recherche de performance est redevenue plus importante que la gestion des ressources.

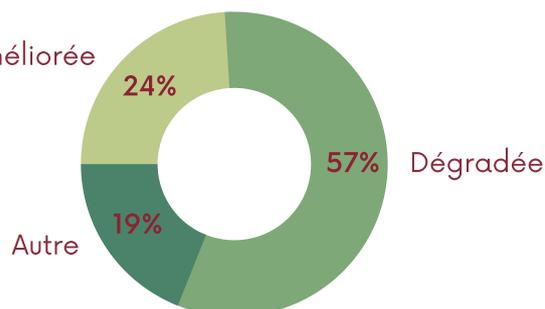
07 L'atmosphère dans l'entreprise a-t-elle changé avec cette crise ?

Oui, pas comme avant



Non, comme avant

Améliorée



Oui, l'atmosphère dans l'entreprise a changé avec la crise de la Covid-19 pour 57 % des répondants. Et elle s'est dégradée, pour 57% d'entre eux, là encore ; alors qu'ils sont seulement 24 % à indiquer une amélioration et 19% à indiquer "autre".

Comme facteurs explicatifs de cette dégradation, les entretiens individuels menés début 2022 auprès des DAF ciblent en particulier la pression opérationnelle accrue dans un contexte d'incertitudes multiples, ainsi qu'un changement du rapport au travail et du rapport au management, qui alimentent une perte de sens dans le lien avec le travail.

08

Quels sont les enjeux du télétravail pour l'avenir de votre entreprise ?

Les réponses sont qualitatives, hétérogènes et évidemment à mettre en perspective d'activités permettant ou non l'usage du télétravail.

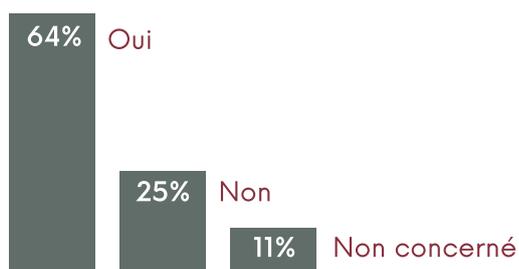
D'abord, il y a les entreprises pour lesquelles les enjeux du télétravail sont faibles, du fait d'une obligation d'exercice en présentiel.

Ensuite, il y a les entreprises pour lesquelles le télétravail a des enjeux. Dans ce cas, Les DAF ont partagé leurs réponses entre des **enjeux de gestion de risques**, tels que sécuriser l'esprit d'équipe, la culture d'entreprise, le renouvellement des compétences ; et des **enjeux d'opportunités**, tels qu'améliorer le bien-être des employés, les méthodes de travail, la gestion des coûts.



09

Votre entreprise rencontre-t-elle des problèmes d'approvisionnement du fait de la crise ?



La crise de la Covid-19 est à l'origine de problèmes d'approvisionnement.

En 2021, 64 % des DAF signalent avoir eu des problèmes d'approvisionnement consécutifs à la crise de la Covid 19. Ce problème existe depuis 2020 et persiste à un niveau important dans les activités industrielles et les activités de services. Il concerne l'approvisionnement en matières premières, composants, pièces détachées et consommables tels que les emballages, et un problème logistique.

Pour 2022, 95% des entreprises perturbées en 2021 anticipent la persistance de leurs problèmes d'approvisionnement.

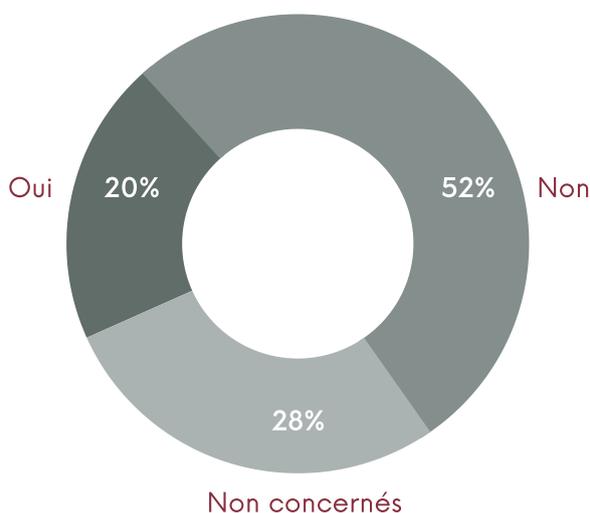
10

Le niveau de vaccination des pays import / export impacte-t-il vos ventes / achats ?

Aucune corrélation entre le niveau d'activité des entreprises et le niveau de vaccination des pays partenaires.

Pour 52 % des répondants, le niveau de vaccination des pays avec lesquels leurs entreprises sont en affaires n'impacte pas leurs ventes / achats.

28 % des répondants indiquent même ne pas être concernés par le sujet.



11

Durant les 18 derniers mois, avez-vous senti une transformation accélérée de votre entreprise par rapport aux 10 dernières années ?



La crise de la Covid-19 a accéléré les transformations d'entreprises.

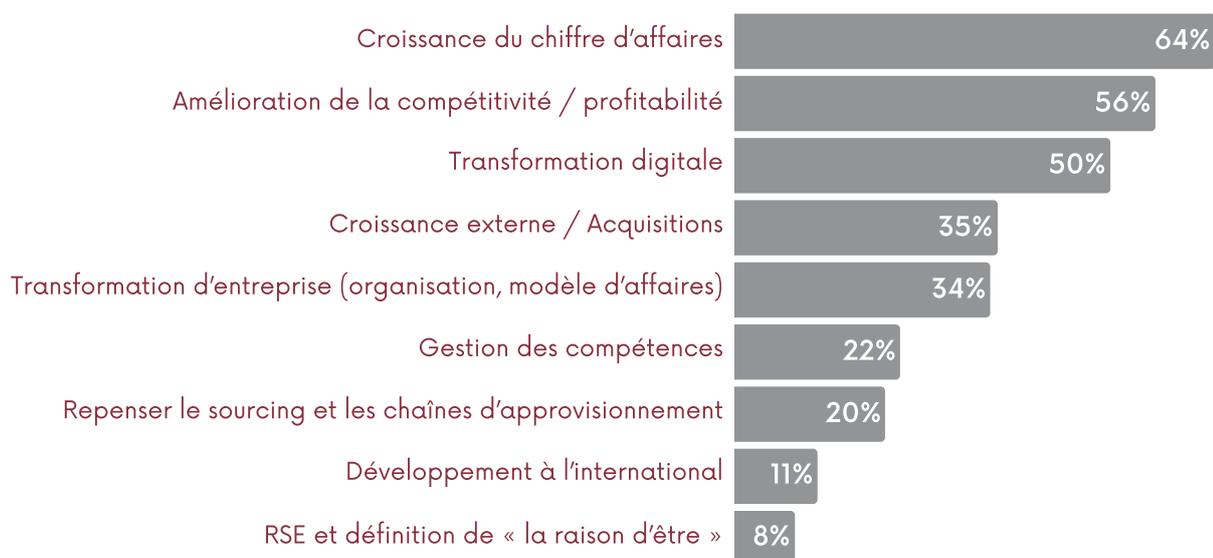
Les DAF témoignent pour 75 % d'entre eux d'une transformation accélérée de leurs entreprises depuis la crise de la Covid 19. 20 % considèrent qu'elle n'a pas eu d'incidence sur le déroulement de la transformation de leurs entreprises. 5 % ne sont pas concernés par une transformation d'entreprise. Ces résultats illustrent les profonds changements que vivent 95% des entreprises et que pilote actuellement leur DAF pour les trois-quarts dans un contexte de marche forcée.

LE DAF EN 2022

Cette crise aura évidemment
des conséquences

12

Quelles sont les 3 priorités de votre entreprise pour 2022 ?



Le podium des priorités d'entreprises pour 2022 réunit dans l'ordre Croissance du chiffre d'affaires (64 %), amélioration de la compétitivité / profitabilité (56 %), transformation digitale (50 %).

Notons que Repenser le sourcing et les chaînes d'approvisionnement (20 %) arrivent en septième position dans l'ordre des priorités d'entreprises, alors que 64 % des DAF ont eu des problèmes d'approvisionnement en 2021 et que 95 % d'entre eux en anticipent d'autres pour 2022.

Malgré les problèmes d'approvisionnement communs, les DAF pensent que leurs entreprises feront la différence par leur performance individuelle à vendre plus et à produire à moindre coût.

13

Quelles sont les 3 priorités de la direction financière vis-à-vis du business pour 2022 ?

Ordre moyen sur le podium

Génération de cash / amélioration de la trésorerie	1,83
Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) - seulement 6 réponses	1,83
Contrôle et réduction des coûts	1,89
Réévaluer le plan d'affaires	1,92
Faire évoluer l'organisation de la direction financière	1,94
Maîtrise des risques (pandémie, financiers, opérationnels, image, cybersécurité, etc)	1,94
Recherche de financements	2,00
Pilotage des indicateurs de performance et des BP à MT	2,02
IT et système d'informations	2,17
Amélioration des processus de gestion	2,25
Amélioration du bilan (ratios d'endettement + augmentation stocks cf appro.)	2,27
Equity (cf. pertes 2020 et 2021 peuvent mettre une situation nette < 50% du capital)	2,50

Tout pour le pilotage de la performance !

La Trésorerie, le Contrôle et la réduction des coûts, ainsi que la Réévaluation du plan d'affaires, constituent dans l'ordre le podium des priorités des DAF pour 2022.

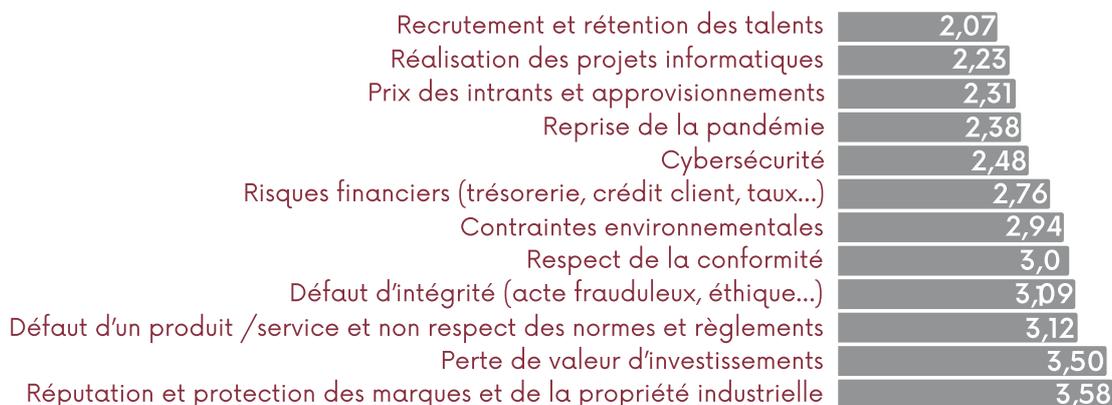
La Recherche de financement et l'Equity sont respectivement en 7ème et 12ème position dans l'ordre des priorités de la fonction finance pour 2022.

La priorité n'est pas d'aller chercher de la trésorerie, les entreprises ont de la trésorerie, elle est d'en assurer la protection et la génération par un pilotage plus fin de leur performance. Et la direction financière doit s'organiser en ce sens.

14

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

1 Extrêmement important, 2 Très important, 3 Légèrement important, 4 Peu important, 5 Pas du tout important



D'abord, sur l'adéquation des ressources et compétences pour réaliser le plan d'affaires !

Le Recrutement et la rétention des talents, la Réalisation des projets informatiques, ainsi que le Prix des intrants et approvisionnements, sont les trois premiers risques qui préoccupent les DAF pour 2022. Ils situent l'inquiétude des DAF pour 2022 d'abord sur les moyens internes, puis les coûts de production, devant le risque Reprise de pandémie, puis le risque Cyber sécurité qui a pourtant coûté si cher aux entreprises en 2021.

15

Quels sont les obstacles que vous pensez rencontrer pour réaliser les objectifs 2022 de la Direction financière ?

1 Extrêmement important, 2 Très important, 3 Légèrement important, 4 Peu important, 5 Pas du tout important

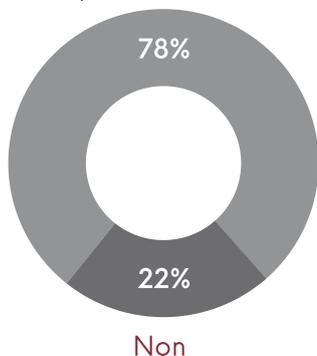


Comme pour le risque entreprise, la fonction finance situe son risque d'abord sur les moyens internes à sa disposition. « Compétences », « temps disponible » et « transformation » sont dans l'ordre les trois premiers obstacles que les DAF pensent rencontrer pour réaliser les objectifs 2022 de leur direction financière. Ces trois obstacles portent sur les moyens de la fonction finance à piloter la performance. Leur niveau est qualifié comme étant « très important » pour 2022 par les DAF et cette occurrence très probable les inquiète fortement, bien devant l'« anticipation du niveau de reprise ».

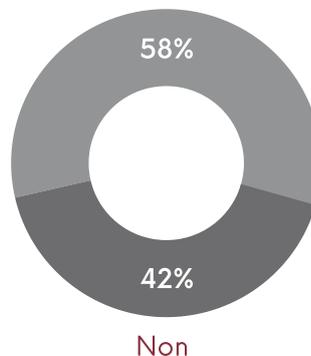
16

Les mesures gouvernementales et européennes ont-elles été positives pour votre entreprise en 2021 ?

Oui, positives en 2021



Oui, elles le seront en 2022



Les DAF plébiscitent les mesures gouvernementales et européennes.

Pour 78 % des DAF, les mesures gouvernementales et européennes ont eu un impact positif sur l'activité de leurs entreprises en 2021.

58 % d'entre eux pensent qu'elles auront également un impact positif en 2022.

17

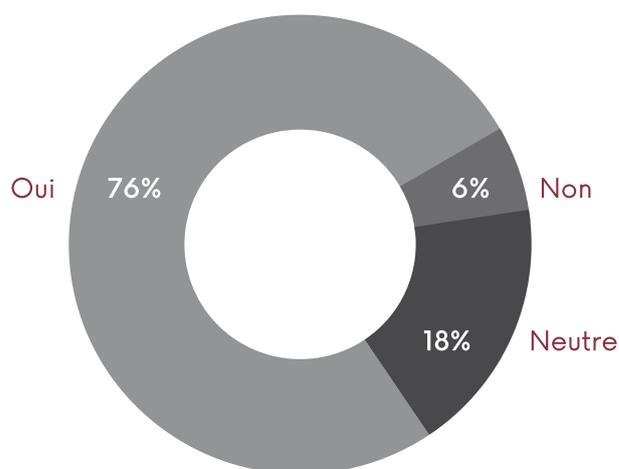
Pensez-vous que l'activité votre entreprise sera en croissance en 2022 ?

Les DAF sont très optimistes sur la croissance de leurs entreprises en 2022.

76 % annoncent une croissance d'activité de leur entreprise.

18 % restent neutre et seulement 6 % ne croient pas à une croissance de leur activité.

Les interviews menés auprès des DAF en janvier 2022 mettent en évidence des certitudes sur la croissance des commandes et, plus globalement, la reprise activité.



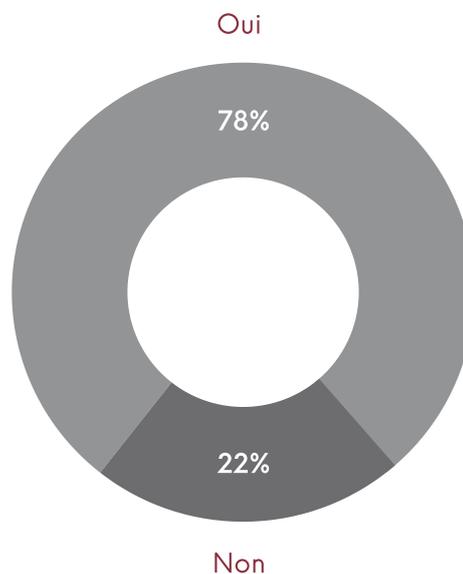
18

Pensez-vous que l'effectif de votre entreprise sera en croissance en 2022 ?

Les DAF prévoient des recrutements en 2022.

Pour 78 % des DAF, l'effectif de leur entreprise sera en croissance en 2022. 22 % seulement annonce aucun recrutement.

Notons que le niveau d'optimisme quant au recrutement est semblable à celui concernant la croissance de l'activité, et reflète le besoin actuel de compétences pour accompagner l'évolution de l'activité.



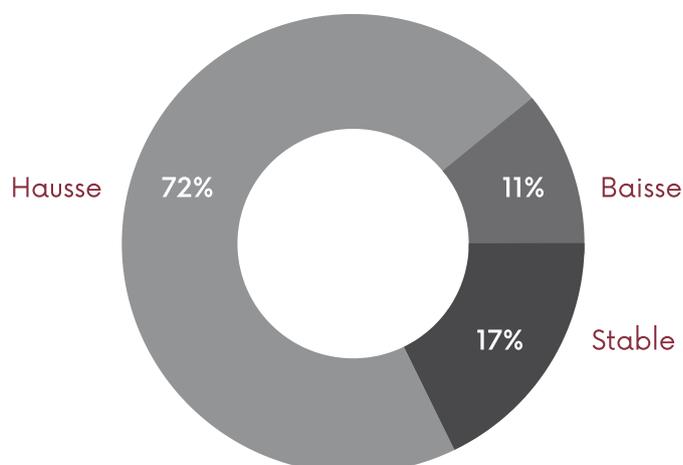
19

En 2022, quelle évolution du résultat prévoyez-vous ?

Là encore, les DAF sont très optimistes sur l'évolution du résultat.

Seulement 11 % prévoit une baisse du résultat de leur entreprise. 17 % anticipe une stabilité du résultat. 71 % prévoit une augmentation du résultat de leur entreprise !

Dans un contexte d'incertitudes sur le prix des approvisionnements, les DAF anticipent l'amélioration du résultat de leurs entreprises grâce à la combinaison d'une augmentation de leurs ventes et d'une défense de leurs marges menée sur la maîtrise des coûts.



20

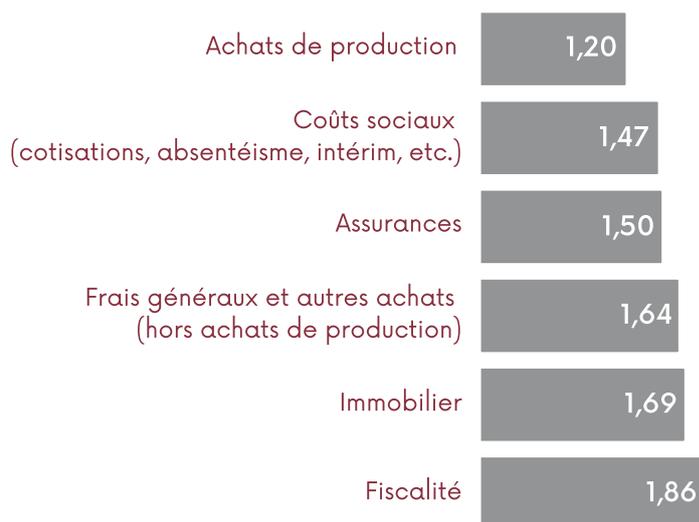
En matière de management des coûts, quelles sont les 2 priorités d'intervention pour votre entreprise ?

Ordre moyen sur le podium

Priorité à la maîtrise des achats de production et des coûts sociaux.

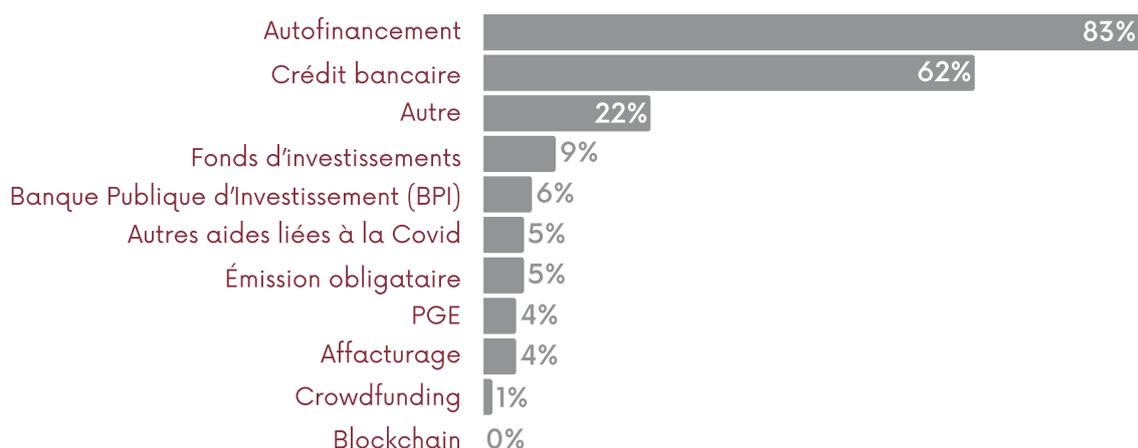
En 2022, « les achats de production » et « les coûts sociaux » sont les deux priorités d'intervention des entreprises en matière de management des coûts. Ces résultats sont dans la continuité des interventions de réduction des coûts menés par les entreprises en 2021, dont les succès ont permis la réduction durable de frais fixes et variables, la récupération de cash, et d'éviter des augmentations de charges dans d'autres cas, sans agir directement sur les effectifs.

Les DAF sont prescripteurs de ces démarches.



21

En 2022, quelles sources de financement comptez-vous privilégier ?

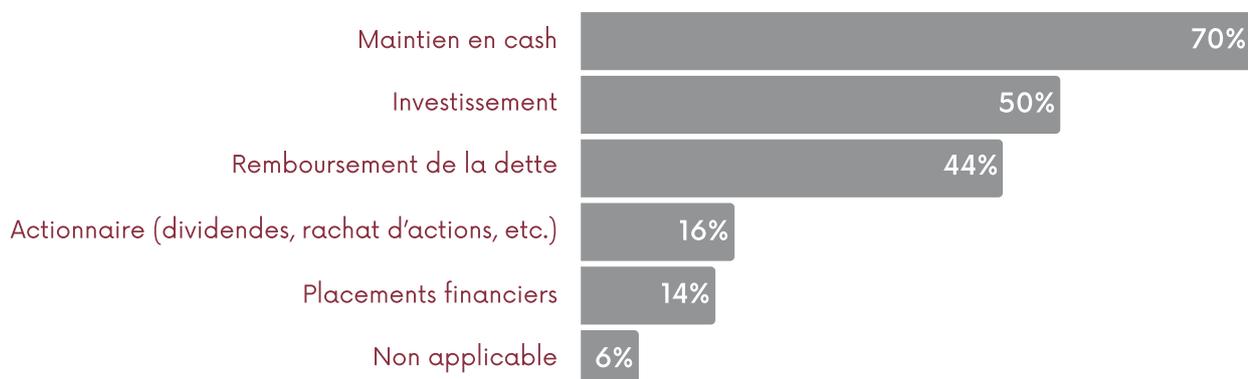


Les entreprises n'ont pas de problème de trésorerie en 2022.

Les DAF vont privilégier l'autofinancement (83%) et le crédit bancaire (62%) dont les conditions d'accès restent très favorables.

22

En 2022, quelles sont vos priorités en matière de trésorerie ?



En 2022, priorité à l'exploitation et à l'investissement.

Le maintien en cash (70%) et l'investissement (50%) sont les positions prioritaires des DAF pour 2022, devant le remboursement de la dette (44 %) et la distribution aux actionnaires (16 %).

Les entreprises anticipent une reprise de l'activité et les DAF anticipent des opportunités de marché à financer.

23

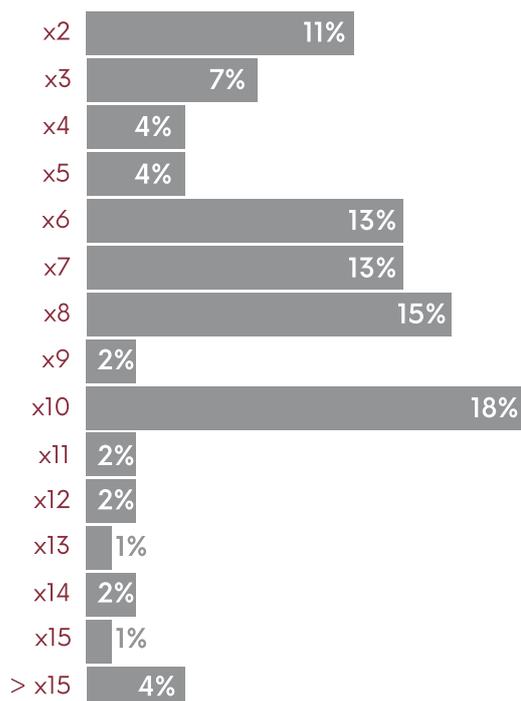
En matière de valorisation d'entreprise, quel est le niveau de multiple d'EBITDA dans votre secteur d'activité en 2021 ?

Les réponses des DAF sont très hétérogènes, bien entendu, compte tenu de la diversité de leurs activités.

En revanche, même si tous les multiples d'EBITDA allant de 2 à plus de 15 ont été répondus, notons que 61 % des réponses sont concentrées sur les multiples 6 à 10 quelles que soient l'activité et la taille des entreprises.

Sur le terrain, nous avons pu constater une forte augmentation des multiples d'EBITDA durant l'année 2021.

Qu'en sera-t-il en 2022 ?



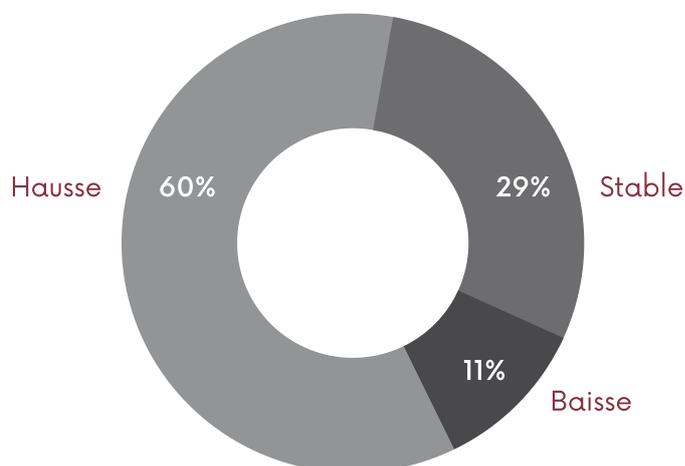
24

Comment pensez-vous que la valorisation de votre entreprise évoluera après cette crise ?

La valorisation des entreprises bénéficiera de la sortie de crise.

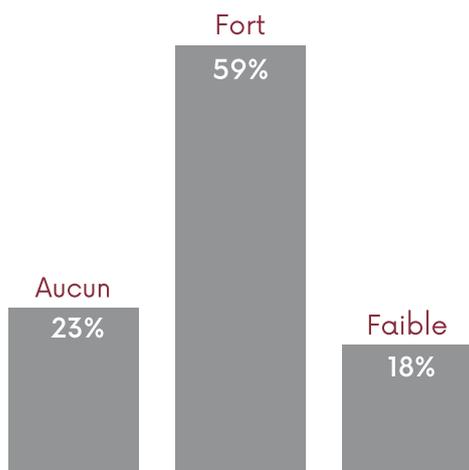
Pour 60% des DAF, la valorisation sera plus importante après la crise de la Covid 19.

Pour 29% d'entre eux, elle sera stable. Seulement 11% anticipent une baisse de valorisation de leur entreprise.



25

Quel rôle ont joué vos actionnaires pendant cette crise ?



Les actionnaires ont aidé les entreprises durant la crise de la Covid 19.

59% des DAF considèrent que les actionnaires ont joué un rôle fort pendant la crise, 18% leur confèrent un faible rôle et, pour 23%, ils n'ont eu aucun rôle.

26

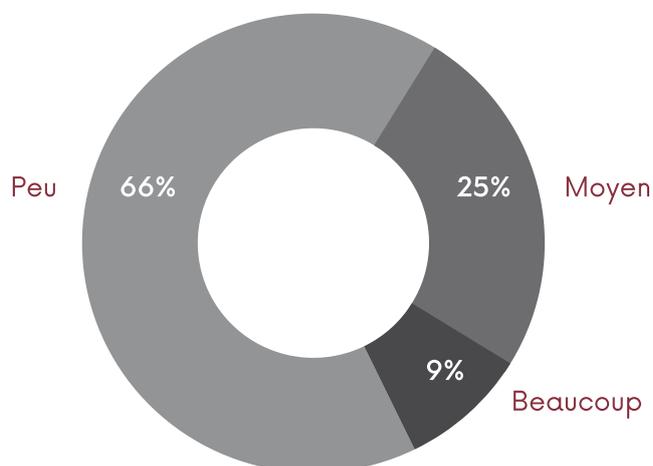
Sur le plan pratique, quel est le temps consacré à la transition énergétique par le Comex ?

La transition énergétique n'est pas la priorité des Comex en 2022.

=> Pour 66 % des DAF, le Comex consacre peu de temps au sujet.

=> Pour 25 %, il y consacre un temps moyen.

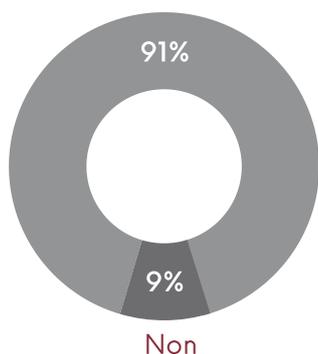
=> Seulement 9% des DAF indiquent que le Comex y consacre beaucoup de temps.



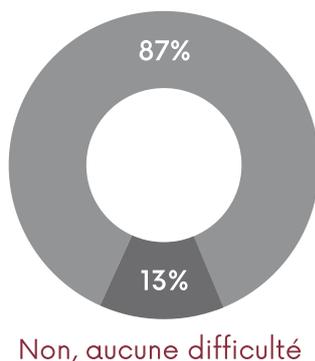
27

Votre entreprise prévoit-elle de recruter en 2022 ?

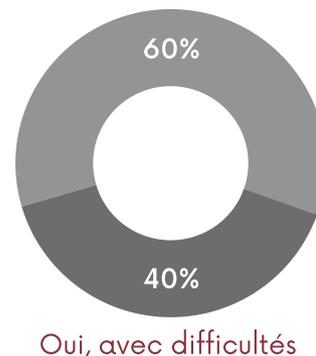
Oui, l'entreprise le prévoit



Oui, l'entreprise rencontre des difficultés à recruter



Non, la fonction finance ne rencontre pas de difficultés à recruter



Les entreprises sont très optimistes pour 2022 puisque 90% vont recruter.

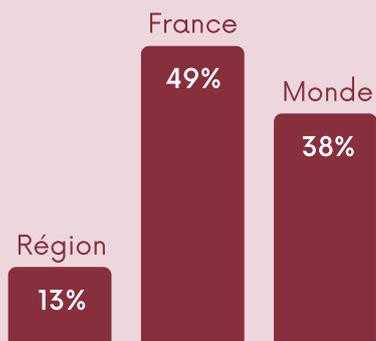
Cependant, dans le même temps, 87 % des entreprises témoignent de leur difficulté à recruter.

Ce qui semble être moins le cas dans la fonction finance puisque 60 % des DAF disent ne pas rencontrer de difficultés à recruter.

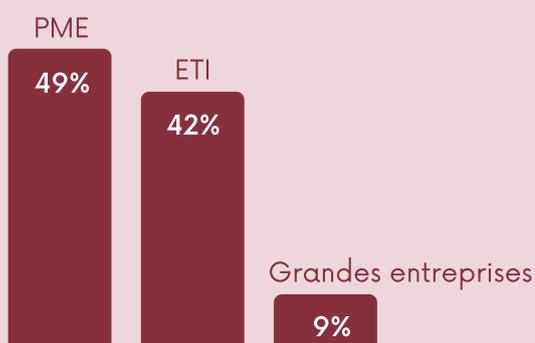
Méthodologie et échantillon

L'édition 2022 du Baromètre des DAF a été menée sur le dernier trimestre 2021 à l'appui d'un questionnaire en ligne adressé aux DAF d'entreprises de toutes tailles et industries confondues. 104 répondants.

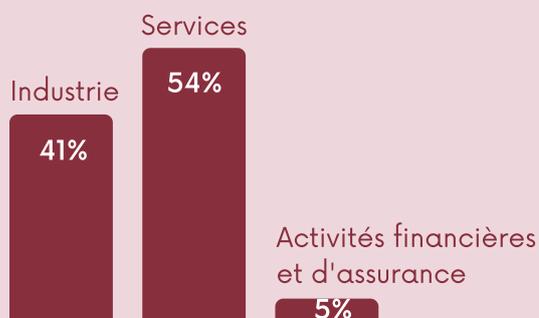
Périmètre de responsabilité des DAF :



Taille d'entreprise :



Secteur d'activité :





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

Damien RISO
Directeur Associé
+33 (0)1 46 05 01 82
+33 (0)6 33 38 76 23
d.riso@abv-group.com

ABV Group

ABV group est le cabinet de conseil en transformation et management stratégique des coûts.

Depuis 25 ans, sa spécialité est la réduction immédiate des surcoûts et leur maîtrise dans le temps.

Nous vous remercions de votre fidélité.
[Vous pouvez laisser un commentaire sur l'édition 2022 en cliquant ici](#)

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.

ABV Group ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Edition : Damien RISO
Conception : Département Marketing ABV Group
Edito : José-Marie JAEGER