



BAROMÈTRE
DES DAF

Édition 2020



 Associés en Finance
JACQUILLAT & DETROYAT ASSOCIÉS

ABV Group

France
Invest

Paris, le 15 novembre 2019

Si, comme le pensent les partenaires de ce baromètre (ABV Group, Associés en finance, France Invest et SVP) qui les côtoient au quotidien, les DAF disposent d'une vision fidèle de la situation de leur entreprise, l'année 2020 s'annonce plutôt sous de bons auspices.

- **Les DAF voient l'avenir proche avec confiance.**
- **Ils sont majoritaires à anticiper une progression de leur activité** et de leurs bénéficiaires en 2020, mais également à prévoir une augmentation de l'effectif de leur entreprise.
- **Les DAF sont lucides sur les efforts à faire.**
Oui, leur entreprise doit progresser pour améliorer sa compétitivité. Mais elle doit aussi changer : la « transformation » est le sujet essentiel qui prend de plus en plus d'importance, tout comme la nécessité de disposer de bons indicateurs en interne.
- **Les DAF ont des craintes sur le « capital humain » :** engagement des salariés, rétention des talents, recrutement de nouvelles compétences... des thématiques sur lesquelles les DAF ont de réelles inquiétudes qui peuvent coûter des points de croissance.
- **Les DAF restent fidèles à leur image : prudents.**
Oui, leur entreprise devrait bien se comporter l'an prochain mais... ils vont tout de même prioriser la gestion du cash pour pouvoir réagir en cas de besoins.
- **Les DAF sont dans l'expectative à l'égard de la loi Pacte.**
Néanmoins, ils apprécient nettement la révision des seuils et la nouveauté concernant l'épargne salariale et l'actionnariat salarié. Des mesures qui vont dans le bon sens.
- **Les DAF ont un rêve :** disposer de plus de temps pour tout mener à bien.
Pas certain, néanmoins, au vu de ce baromètre qu'ils soient moins débordés l'an prochain !
- **Les DAF sont plutôt favorables au fonds de capital-investissement.**
Ils voient dans ces investisseurs financiers un levier pour accélérer le développement de leur entreprise.

DISPOSER DE BONS INDICATEURS EN INTERNE : UN ENJEU MAJEUR !

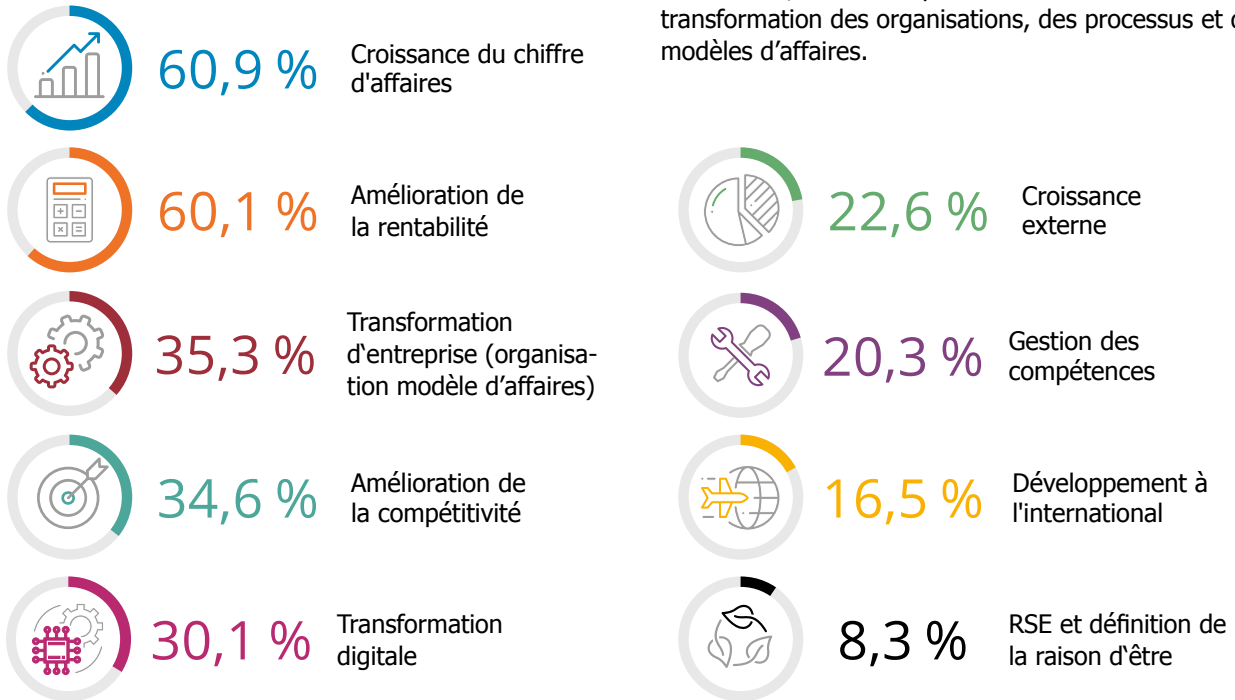


Enquête réalisée en septembre 2019 sur la base d'un questionnaire en ligne adressé aux DAF d'entreprises de plus de 50 salariés et de tous secteurs d'activité. 135 réponses analysées

1 Quelles sont les 3 priorités de votre entreprise pour 2020 ?

Croissance et rentabilité sont, sans surprise, les priorités des entreprises l'année prochaine pour leur DAF. Niveau équivalent à l'an dernier.

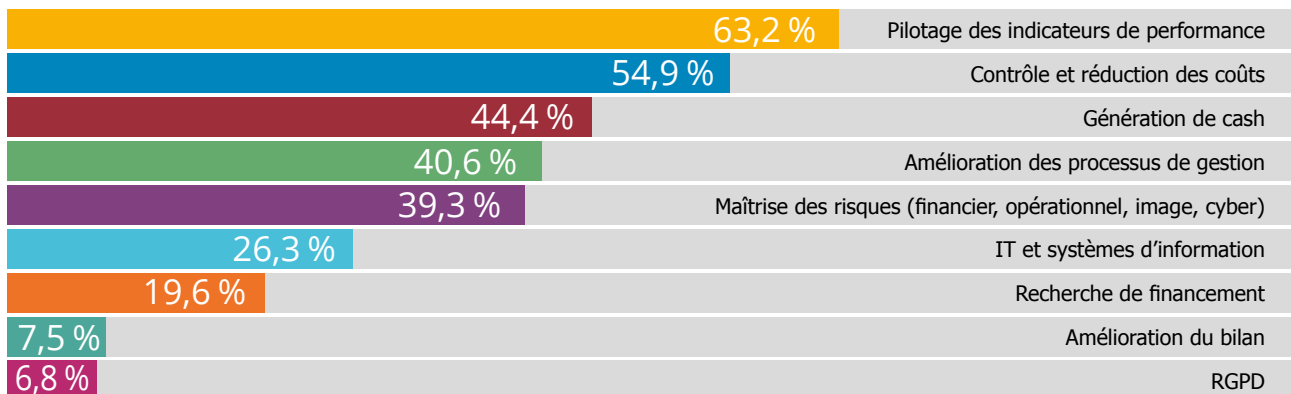
La nouveauté tient plutôt au très fort taux de progression des thèmes « Transformation de l'entreprise » et de son pendant numérique « Transformation digitale ». Pour le DAF, désormais pas de réussite à attendre sans transformation des organisations, des processus et des modèles d'affaires.



2 Quelles sont les 3 priorités de la direction financière vis-à-vis du business pour 2020 ?

La compétitivité passe par une gestion plus fine des KPI, le pilotage des KPI est l'outil de base des DAF. Ils y portent de plus en plus d'attention. Plus classique, le contrôle et la réduction des coûts arrivent en deuxième position avec plus d'un DAF sur deux, mais sont en

baisse néanmoins par rapport aux années précédentes. La troisième priorité est la génération de cash, à un niveau inchangé par rapport à l'an passé. C'est toujours une préoccupation-clé.



3 RÉPONSES MAXIMUM

3

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

Révolution chez les DAF !

Le premier risque ressenti : la perte de collaborateurs clés ou le défaut de recrutement des meilleurs profils.

Mieux : les DAF sont (l'expérience ?) inquiets sur l'accomplissement des projets IT qui dépassent les plannings prévus (risque n°2).

Les risques financiers en « seulement » 3^e position.

À l'inverse, les risques d'image et de notoriété ou d'intégrité des collaborateurs semblent moins poser problème cette année, peut-être jusqu'au prochain scandale, la cybersécurité mise à part.



MOYENNE DES RÉPONSES - INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

1 EXTRÊMEMENT IMPORTANT 2 TRÈS IMPORTANT 3 LÉGÈREMENT IMPORTANT 4 PEU IMPORTANT 5 PAS DU TOUT IMPORTANT

Recrutement et rétention des talents	2,26
Réalisations des projets informatiques	2,45
Risques financiers	2,47
Cybersécurité	2,53
Défaut d'un produit/service, non-respect des normes et règlements	2,59
Protection des données	2,60
Prix des intrants et de l'approvisionnement	2,64
Respect de la conformité (droit de la concurrence, RGPD...)	2,70
Défaut d'intégrité (actes frauduleux, éthique, confidentialité, ...)	2,73
Contrainte environnementale	2,84
Perte de valeur d'investissements	3,04
Réputation, protection des marques, propriété industrielle	3,07

4

Quels sont les obstacles que vous pensez rencontrer pour réaliser les objectifs 2020 de la Direction financière ?

Comme l'an dernier, premier obstacle : le temps ! Les DAF n'en ont pas assez et s'en plaignent.

Pas assez de budget et un manque de compétences dans les équipes de leur direction arrivent ensuite. Le risque réglementaire et juridique remonte fortement

cette année (extrêmement important pour 20 % des DAF, très important pour 30 %).

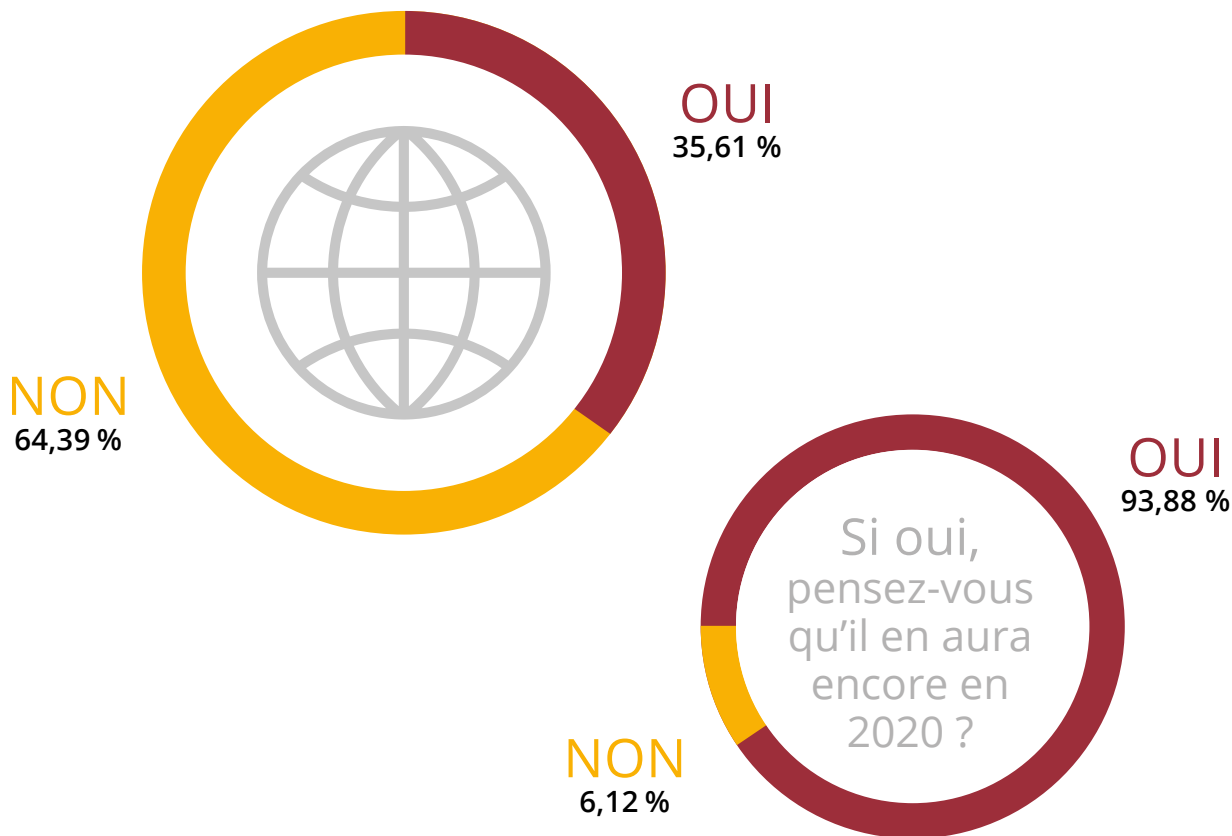
Les craintes sur l'avancement de la transformation et l'engagement des équipes continuent également de progresser.

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

	EXTRÊMEMENT IMPORTANT %	TRÈS IMPORTANT %	LÉGÈREMENT IMPORTANT %	PEU IMPORTANT %	PAS DU TOUT IMPORTANT %
Environnement réglementaire, fiscal et social	19,08	33,59	29,77	14,50	3,05
Concurrence	12,98	32,06	28,24	20,61	6,11
Ressources financières	19,85	29,77	29,77	16,03	4,58
Compétences	18,46	42,31	26,92	11,54	0,77
Temps disponible	23,48	47,73	19,70	8,33	0,76
Transformation	12,21	47,33	23,66	14,50	2,29
Engagement des équipes	16,03	44,27	22,90	15,27	1,53
Image, réputation, historique de l'entreprise	7,63	28,24	35,88	17,56	10,69
Situation internationale	9,92	22,90	22,90	20,61	23,66



5 L'environnement politique international a-t-il eu un impact sur votre entreprise en 2019 (la politique et les interventions du président Trump, l'influence de la Chine sur le commerce mondial, Brexit, etc.) ?



6 En 2020, pensez-vous que votre entreprise sera en croissance ?

Les DAF sont toujours confiants pour 2020 et assez sûrs d'eux pour se prononcer.



7

En 2020, pensez-vous que l'effectif de votre entreprise sera croissant ?

Les prévisions d'embauche demeurent à un haut niveau. 1 DAF sur 2 anticipe que son entreprise augmentera ses effectifs, même si les DAF sont légèrement moins optimistes que l'an passé.

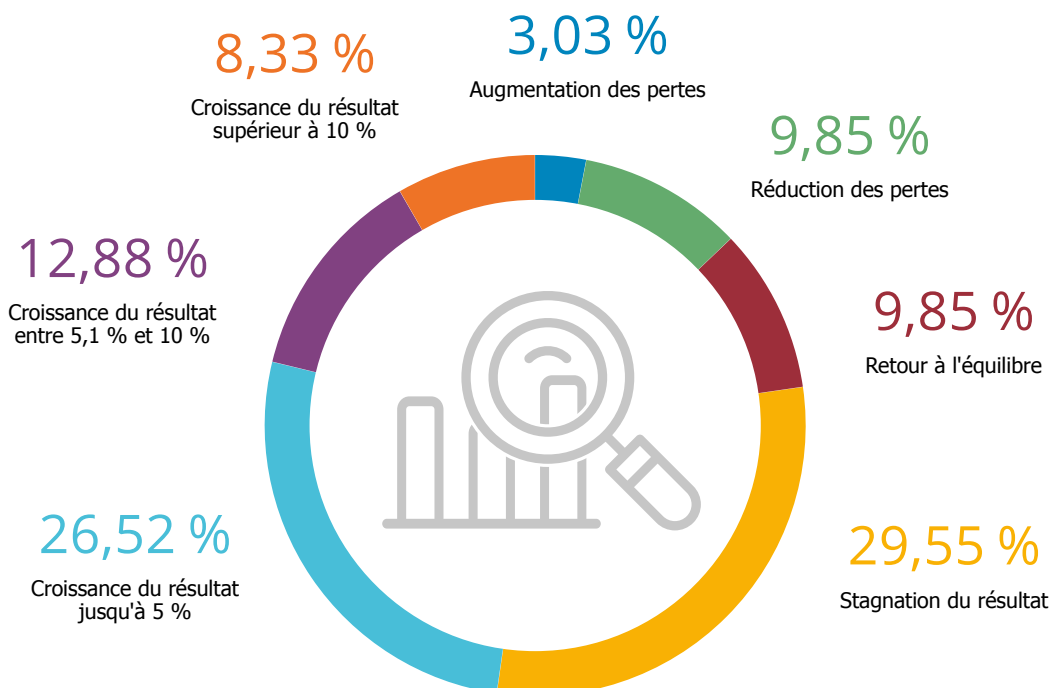


8

En 2020, quelle évolution du résultat prévoyez-vous ?

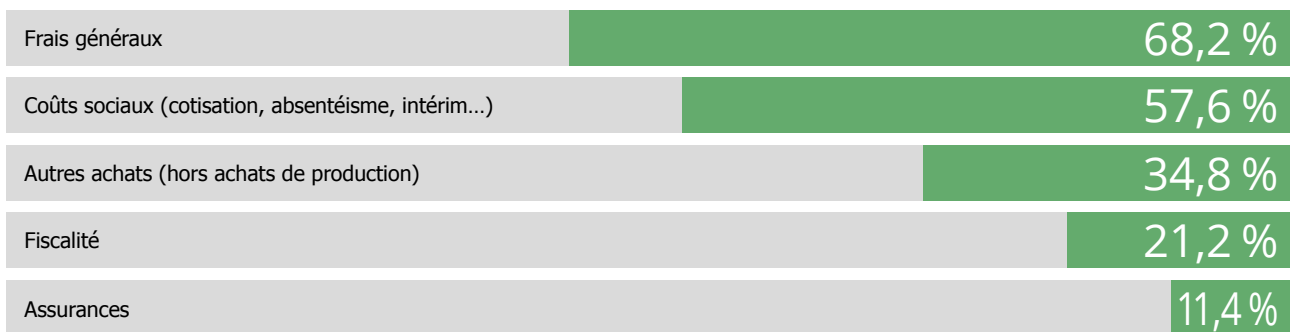
Presque 1 DAF sur 2, là encore, prévoit une hausse de son résultat ! Et 97 % prévoient soit une progression,

soit au pire une stagnation. Un très fort niveau de confiance là-aussi.



1 RÉPONSE MAXIMUM

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



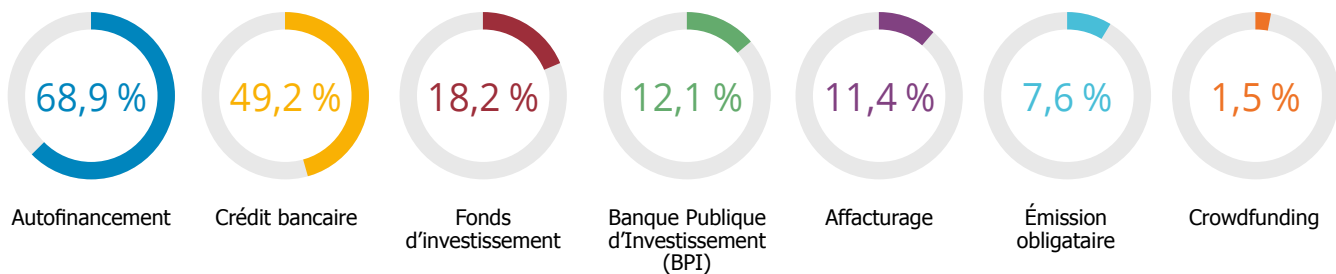
Les DAF sont concernés en termes de management des coûts par tous les postes de dépenses. Cette année, ils priorisent les frais généraux avant tout (plus de 2/3 des

DAF) puis les coûts sociaux. Les DAF s'impliquent dans une gestion de plus en plus fine pour gagner en compétitivité.

10 En 2020, quelles sources de financement comptez-vous privilégier ?

L'autofinancement est toujours prioritaire, puis le crédit bancaire, stable (les deux tiers des entreprises). Seule nouveauté : un niveau important pour les fonds

d'investissement qui intéressent 18 % des DAF interrogés pour 2020, soit deux fois plus qu'en 2019.

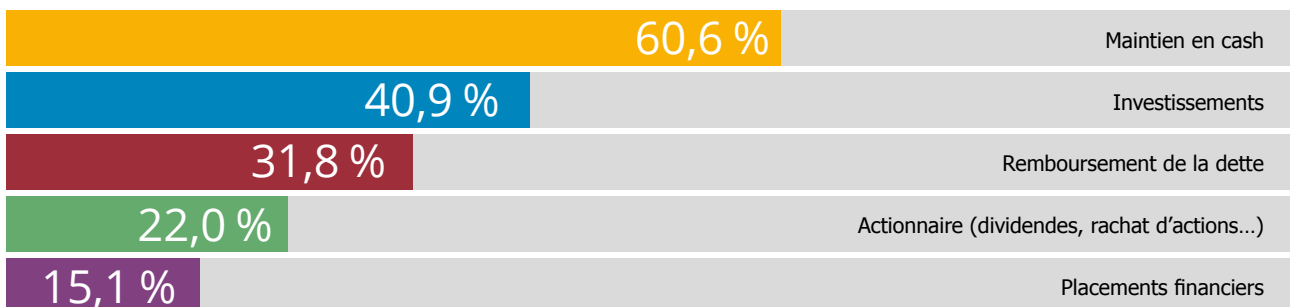


2 RÉPONSES MAXIMUM

11 En 2020, quelles sont vos priorités en matière de trésorerie ?

La première priorité reste le maintien du cash, en forte augmentation et désormais à la première place.

Les DAF sont toujours prudents ! Ils veulent pouvoir réagir en cas d'aléas ou d'opportunités.

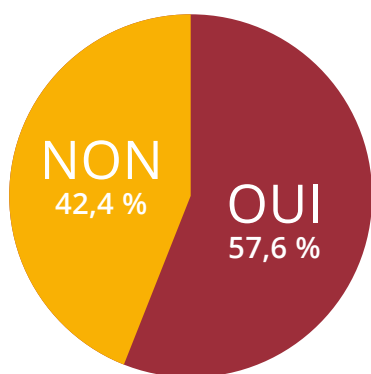


2 RÉPONSES MAXIMUM

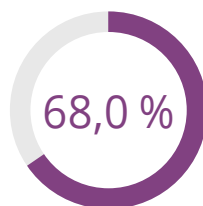
12 Effectuez-vous régulièrement une évaluation de votre entreprise ?

Toujours plus d'évaluation dans les entreprises, elles sont désormais une majorité à l'effectuer régulièrement. Les 2/3 préfèrent en interne sans

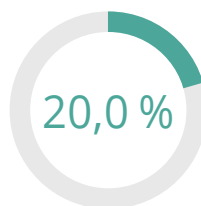
accompagnement, 20 % font appel à un expert, probablement en cas d'acquisition ou de cession puisqu'il faut une évaluation indépendante.



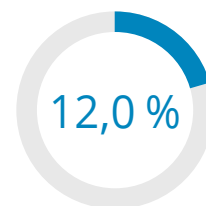
Et si oui, de quelle manière :



Evaluation réalisée en interne



Evaluation réalisée par un expert



Evaluation réalisée par vos CAC

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

Parmi les priorités proposées, le reporting reste, pour un quart des DAF, l'activité qui pèse le plus dans l'emploi du temps. En deuxième position encore cette

année : la participation à la stratégie de l'entreprise. Les DAF s'impliquent dans la stratégie en bons connaissances des KPI de l'entreprise !



24,24 % Reporting



18,18 % Stratégie de l'entreprise



10,61 % Juridique et conformité



8,33 % Management de votre équipe



14,39 % Financement de l'entreprise



8,33 % Gestion de projets IT transverses



6,82 % Gestion des coûts



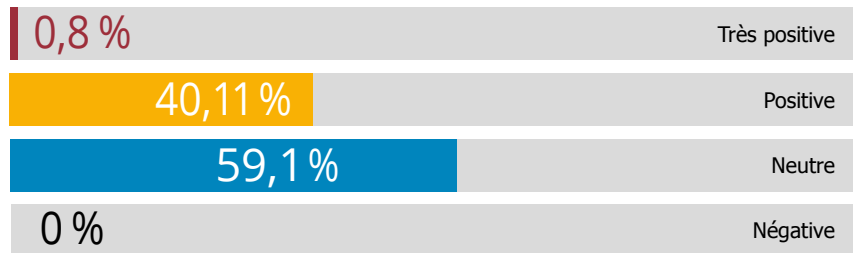
9,09 % Pilotage de données (entre autres, vis-à-vis des directions opérationnelles)

1 RÉPONSE MAXIMUM

14

Quelle est votre impression sur la loi PACTE ?

C'était la grande loi de l'année pour les entreprises avec de multiples mesures qui ont fait l'objet de plus ou moins de débats. Les DAF ont apprécié, mais la majorité d'entre eux semble encore attendre pour se prononcer que toutes les mesures soient mises en œuvre. Ils sont dans l'expectative. A suivre en 2020 pour en apprécier l'impact réel en quelque sorte.



1 RÉPONSE MAXIMUM

15

Comment classez-vous les mesures de la loi PACTE s'agissant de l'efficacité pour votre entreprise ?

MOYENNE DES RÉPONSES - INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

1 EXTRÊMEMENT IMPORTANT 2 TRÈS IMPORTANT 3 LÉGÈREMENT IMPORTANT 4 PEU IMPORTANT 5 PAS DU TOUT IMPORTANT

Simplifier les seuils sociaux applicables	2,62
Épargne salariale et actionnariat salarié	2,66
Mesures transformant la profession du chiffre	2,88
Mesures fiscales	2,88
Repenser la place de l'entreprise dans la société (raison d'être)	3,00
Mieux protéger les innovations françaises	3,28
Financement des entreprises	3,45
Organisation de la société et son actionnariat	3,46

En premier, la simplification des seuils sociaux, mesure emblématique et depuis longtemps demandée par les entreprises.

En deuxième position vient l'épargne salariale et l'actionnariat salarié qui est la grande nouveauté permettant aux entreprises et particulièrement aux plus petites de faire participer le personnel aux résultats.

Enfin, les seuils pour l'intervention des commissaires aux comptes qui ont fait, il est vrai, l'objet de communications importantes de cette profession en contact direct avec les DAF.

DOSSIER SPECIAL : CAPITAL-INVESTISSEMENT



16 Quelle image avez-vous du capital-investissement ?

MOYENNE DES RÉPONSES - INDIQUEZ L'IMPORTANT DE CES ACTIONS DE 1 À 5

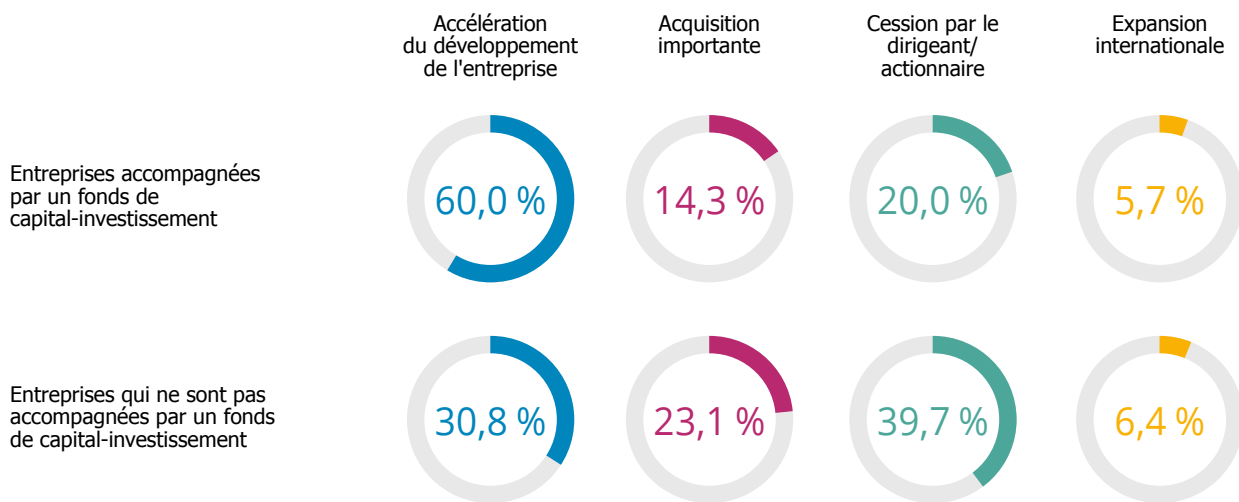
1 EXTRÊMEMENT IMPORTANT 2 TRÈS IMPORTANT 3 LÉGÈREMENT IMPORTANT 4 PEU IMPORTANT 5 PAS DU TOUT IMPORTANT

	Entreprises accompagnées par un fonds de capital-investissement	Entreprises qui ne sont pas accompagnées par un fonds de capital-investissement
C'est un accélérateur pour la croissance de l'entreprise	1,24	2,08
Les fonds apportent une expertise que nous n'avons pas	2,59	2,95
Les fonds mettent trop de pression sur le management	3,35	3,06
Les fonds poussent à vendre pour réaliser leur plus-value	3,56	3,24
Ce ne sont que des financiers	3,57	2,74
Les fonds endettent trop les entreprises	3,71	3,82
C'est uniquement pour les grandes entreprises	3,86	2,59
Je vais perdre le contrôle de mon entreprise	3,92	3,69

Quelle que soit la situation de l'entreprise, les DAF soulignent que les fonds de capital-investissement accélèrent la croissance de l'entreprise (image n°1).

Ceux dont l'entreprise a ouvert son capital à un fonds sont d'ailleurs particulièrement convaincus, car ils estiment que les fonds apportent une expertise qu'ils n'ont pas.

17 Qu'est-ce qui pourrait vous décider, ou bien qu'est-ce qui vous a décidé, à faire appel au capital-investissement ?



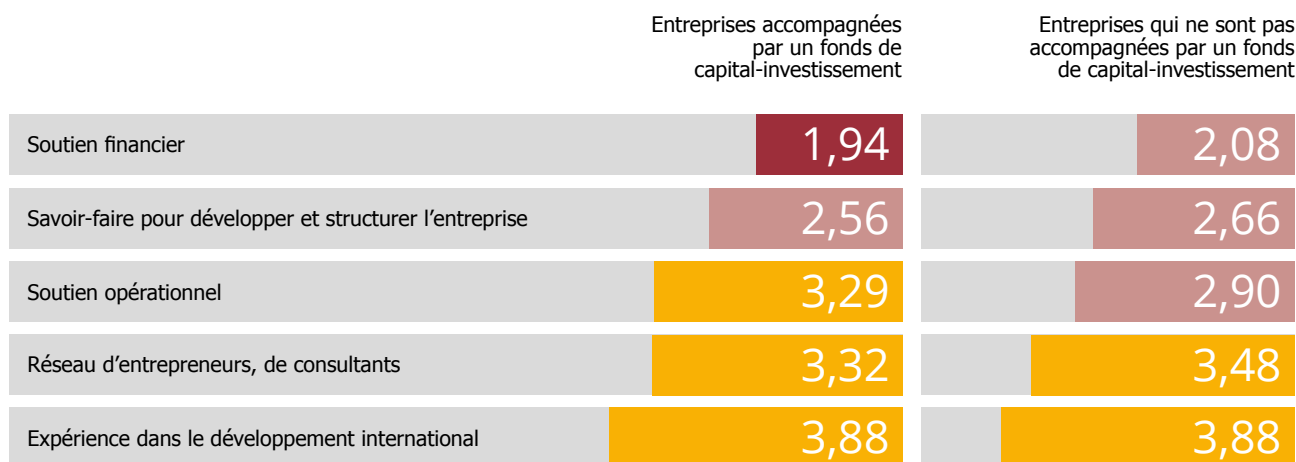
Dans les entreprises accompagnées par un fonds, une part importante (60 %) des DAF souligne que l'ouverture du capital a été motivée par une volonté d'accélérer leur croissance. Dans les entreprises qui n'ont pas

ouvert leur capital, les DAF n'identifient pas ce rôle moteur du capital-investissement et voient plutôt les fonds comme un recours pour financer une transition actionnariale (40 %).

18 Qu'attendez-vous d'un fonds de capital-investissement ?

MOYENNE DES RÉPONSES - INDIQUEZ L'IMPORTANCE DE CES ACTIONS DE 1 À 5

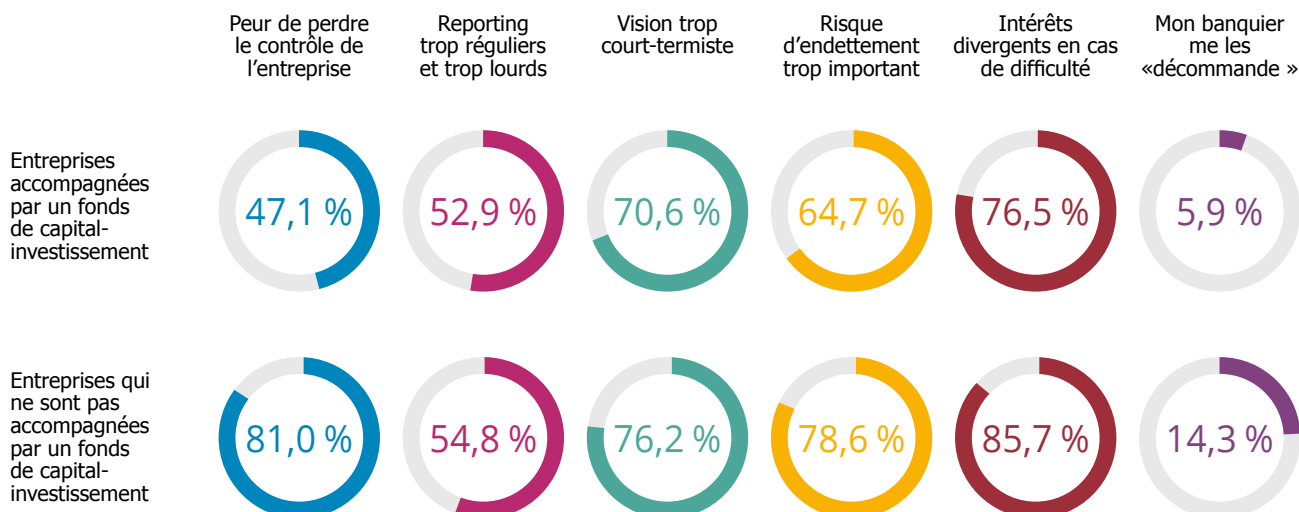
1 EXTRÊMEMENT IMPORTANT 2 TRÈS IMPORTANT 3 LÉGÈREMENT IMPORTANT 4 PEU IMPORTANT 5 PAS DU TOUT IMPORTANT



Sans surprise, les DAF considèrent que les fonds d'investissement doivent apporter un soutien financier avant tout. Mais au-delà de l'apport en capital, ils

attendent également que les fonds leur apportent un savoir-faire pour les aider à se développer et à structurer l'entreprise.

19 Quels sont les freins à faire entrer un fonds de capital-investissement au capital de votre entreprise ?



En toute logique, et sans être spécifique au capital-investissement, la crainte de voir les intérêts entre actionnaires diverger en cas de difficultés traversées par l'entreprise est le principal frein qui ressort pour tous les répondants.

Il est à noter que si 8 DAF sur 10 craignent une perte de contrôle en cas d'ouverture du capital de leur entreprise à un fonds d'investissement, ils sont deux fois moins nombreux à avoir cette crainte lorsqu'ils ont déjà un fonds au capital.

20 Si, vous n'êtes pas accompagné par un fonds de capital-investissement, est-ce qu'il y a une opposition de principe dans votre entreprise ?

Pour plus de 50 % des DAF d'entreprises qui n'ont pas ouvert leur capital, il existe encore une certaine réticence à accueillir un fonds d'investissement par crainte de voir les intérêts diverger en cas de difficulté, de perdre le contrôle de leur entreprise et de s'endetter de manière trop importante.

Ces idées reçues sont pourtant globalement infirmées par les réponses apportées précédemment par les DAF d'entreprises sous LBO.



21 Si vous êtes accompagné par un fonds de capital-investissement, recommanderiez-vous ce mode de financement ?

4 entreprises sur 5 qui ont ouvert leur capital à un fonds d'investissement recommandent ce type de financement.



22 Si vous êtes accompagné par un fonds de capital-investissement, quelle serait votre recommandation à une entreprise qui souhaite ouvrir son capital ?

Bien définir pourquoi l'entreprise fait appel à un fonds.
Prendre son temps et bien préparer le dossier.
Ne pas sur vendre l'entreprise.

Ensuite, porter son attention sur la gouvernance, le rôle de chacun, en particulier côté opérationnel.

Bien choisir son partenaire et recruter un DAF opérationnel, si nécessaire !



23 Au fait, et vous, à titre personnel, souhaiteriez-vous faire un LBO ?

Les DAF répondent oui à 40 %.

Ils sont même 64 % à répondre oui en ce qui concerne les entreprises déjà accompagnées par un fonds de capital-investissement.





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



Arnaud JACQUILLAT

Directeur général
01 44 50 56 25

Arnaud.jacquillat@associes-finance.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



Damien RISO

Directeur associé
01 46 05 01 82

d.riso@abv-group.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



Vincent MARTINEAU

Directeur commercial
01 47 87 11 11

vmartineau@svp.com



France Invest regroupe la quasi-totalité des équipes de capital-investissement actives en France et compte à ce titre plus de 310 membres actifs et près de 200 membres associés. Elle fait partie des deux associations reconnues par l'AMF dont l'adhésion est une des conditions d'agrément pour les sociétés de gestion. Promouvoir la place et le rôle du capital-investissement, participer activement à son développement en fédérant l'ensemble de la profession et établir les meilleures pratiques, méthodes et outils pour un exercice professionnel et responsable du métier d'actionnaire figurent parmi les priorités de France Invest.

23, rue de l'Arcade 75008 Paris www.franceinvest.eu



Dominique GAILLARD

Président
01 47 20 99 09

president@franceinvest.eu