

**N°33**

**LES CAHIERS**

**TECHNIQUES DFCG**

**OBSERVATOIRE  
DES DIRECTEURS  
FINANCIERS  
À TEMPS PARTAGÉ**

**DEUXIÈME ÉDITION**

**DFCG.**

**N°33  
LES CAHIERS  
TECHNIQUES DFCG**

**OBSERVATOIRE  
DES DIRECTEURS  
FINANCIERS  
À TEMPS PARTAGÉ  
DEUXIÈME ÉDITION**

**DAF**

DAF à Temps  
partagé  
**DFCG.**

# Directeurs administratifs et financiers

Des solutions d'assurance transparentes et conçues pour vous

Responsabilité civile  
professionnelle

Protection sociale

Les besoins de flexibilité et d'optimisation des coûts orientent de plus en plus les entreprises vers le recrutement à temps partagé de leurs collaborateurs, que ce soit sous la forme du multi-salariat, de la prestation de service ou par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs.

**Kheops Assurances propose des solutions pour l'ensemble des acteurs du temps partagé** pour leur assurance en Responsabilité Civile Professionnelle et la Protection sociale.

## KHEOPS ASSURANCES

**Leader dans les Assurances des acteurs du Temps Partagé**

41, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris - Tél. : 01 43 47 44 44  
Mail : [contact@kheops-assur.com](mailto:contact@kheops-assur.com) - [www.kheops-assur.com](http://www.kheops-assur.com)



# PRÉFACE

## Pourquoi cette deuxième édition ?

L'Observatoire élaboré en 2018 nous a permis d'établir une première cartographie de la population des directeurs financiers (DAF) à temps partagé. En effet, alors que le groupe des DAF à temps partagé travaille depuis une quinzaine d'années à la DFCG, nos échanges informels ne suffisaient pas à répondre aux nombreuses questions que se posaient nos membres confirmés ou nouveaux venus : quels types d'entreprises, quelles rémunérations selon les régions et l'expérience, quelles motivations, quelles organisations... L'Observatoire de 2018 nous a révélé à nous-même : une population plus jeune que ce que nous pensions, expérimentée et passionnée. Bien loin de l'image encore présente à l'époque du choix par défaut !

Ce mode d'exercice correspond autant à l'évolution des besoins des entreprises qu'à la recherche d'une forme de travail différente, non salariée, de la population : travailler dans deux ou trois sociétés en même temps représente un réel challenge intellectuel et un modèle stimulant. Plus de 80% des DAF répondant à l'enquête en 2018 se disaient satisfaits et souhaitaient conserver ce mode d'exercice de la profession.

Mesurer l'évolution de nos pratiques au travers d'une nouvelle enquête nous a paru fondamental. Alors que le mode d'exercice à temps partagé se développe dans toutes les fonctions (430 000 personnes concernées en 2019), les constats de 2018 au sein des DAF se confirment-ils ? La volonté déclarée de rester dans ce mode d'exercice résiste-t-elle à l'épreuve du temps ? Les attraits ou freins ont-ils changé du côté des DAF ou des clients ?

Quelques réponses avaient également en 2018 attisé notre curiosité : notamment les 52% qui – volontairement – n'exerçaient pas à temps plein : que faisaient-ils ? Ces questions ont été approfondies dans cette édition.

Enfin, dans un contexte particulier de crise sanitaire et économique, nous avons souhaité ajouter un éclairage sur les transformations réelles ou attendues de ce mode d'exercice.

Cette nouvelle livraison de l'observatoire nous récompense du travail fourni :

- Le taux de réponse supérieur de 30% par rapport à la participation déjà élevée de 2018 confirme l'engouement pour ce métier.

- La cohérence des réponses par rapport aux questions déjà posées en 2018 certifie le sérieux de notre méthodologie.

- Et les nouveaux sujets abordés dévoilent de nombreuses informations inédites.

Merci aux nombreux répondants qui ont rendu ce succès possible. Maintenant, bonne lecture... que vous soyez directeurs financiers, partenaires ou clients, vous allez être surpris !

# GROUPE DE TRAVAIL

Une équipe composée de DAF à temps partagé actifs, présidée par Alexandra de Verdière, déjà membre du groupe de travail de l'édition de 2018 de l'Observatoire.



**SOLÈNE  
CLEMENT**



**CHRISTOPHE  
HÉRAL**



**VALÉRIE  
LANATA**



**OLIVIER  
ORTIN**



**ALEXANDRA  
DE VERDIÈRE**

Avec le soutien de :



**GUY  
DEGEORGES**

Président Groupe DAF TP  
& membre bureau IdF



**ISABELLE  
CROUZILLE**

Vice-présidente DFCG

## REMERCIEMENTS

Merci à tous les acteurs qui ont contribué à la réussite de cet Observatoire :

- Les associations et entreprises ayant relayé l'enquête : le Portail du Temps Partagé, Talents sur Mesure, Bras Droit des Dirigeants, Finaxim.

- Les groupes régionaux et sectoriels de la DFCG et en particulier le groupe DAF for GOOD mené par Arnaud Meyer-Poujol et les groupes régionaux DAF Autrement.

- Les clients et investisseurs ayant répondu aux interviews : Caroline Renoux de Birdeo, Kevin Becker de Dotaki, Jérémie Gallon de AmCham, Alexandre Flageul de Sofipaca, Rémi Coulon d'ALP, et quelques-uns souhaitant garder l'anonymat.

- Les DAF à temps partagé ayant contribué au Cahier Technique ou répondu aux interviews : Jean-Pierre Marduel, Xavier de Saint-Marc, Catherine Iris, Anthony Guez, Patricia Lariviere, Sonia Marec et Gabriel Zenou.

- Les 573 DAF qui ont participé à l'enquête.

- Et, bien sûr, l'équipe de la DFCG pour son support et son expertise dans toutes les phases du projet !

# SOMMAIRE

<b>1. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE</b>	<b>6</b>
Méthodologie	6
Résultats	7
<b>2. LES DAF À TEMPS PARTAGÉ EN ACTIVITÉ</b>	<b>8</b>
Qui sont-ils ?	8
Focus : Un DAF à temps partagé, c'est quoi ?	8
Pourquoi et comment le sont-ils devenus ?	10
Quelle est leur activité ?	12
Focus : DAF salarié ou indépendant : au final, un TJM effectif identique	15
Comment exercent-ils leur métier ?	16
Focus : DAF à temps partagé et expert-comptable	17
Focus : Son rôle de chef d'orchestre	22
Souhaitent-ils en faire un métier à temps plein ?	22
Focus : Bénévolat : les DAF à temps partagé s'engagent	24
Quel est l'impact de la crise de la Covid-19 sur leur activité ?	25
Focus : Labellisation	26
<b>3. LES FUTURS DAF À TEMPS PARTAGÉ</b>	<b>27</b>
Qui sont-ils ?	27
Comment envisagent-ils leur futur métier de DAF à temps partagé ?	29
<b>4. LES ANCIENS DAF À TEMPS PARTAGÉ</b>	<b>31</b>
Que deviennent les anciens DAF à temps partagé ?	31
<b>5. BILAN EN QUELQUES INDICATEURS CLÉS</b>	<b>32</b>
<b>6. LA DFCG ACCOMPAGNE LES DAF À TEMPS PARTAGÉ</b>	<b>33</b>
<b>7. CONCLUSION</b>	<b>34</b>



# 1. MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

## Méthodologie

Dans le but d'étudier **l'évolution du métier** depuis 2018, nous avons repris une grande majorité des questions de la première édition.

Mais nous avons souhaité également **axer cette édition 2020 sur trois nouvelles thématiques** :

- Étudier l'impact d'une crise (Covid 19) sur le métier,
- Analyser les pratiques de temps libre des DAF à temps partagé,
- Observer les DAF n'exerçant plus en temps partagé.

Le questionnaire proposé a permis d'analyser en particulier chaque cible :

- **Les DAF TP en activité** : 40 questions pour analyser leur profil, leur activité et leurs motivations - dont 26 questions identiques à l'édition 2018,
- **Les DAF TP potentiels (en lancement et intéressés)** : 14 questions autour de leur projection dans ce métier - dont 13 questions identiques à l'édition 2018,
- **Les anciens DAF TP** : 11 questions pour comprendre ce qu'ils ont aimé dans ce métier et ce qui les a motivé à changer - une nouvelle cible étudiée en 2020,
- **Les autres DAF** : 5 questions portant sur le profil de ces personnes curieuses de l'enquête – dont 4 questions identiques à l'édition 2018.

Comme lors de la première édition, **l'enquête a été ouverte à tous les directeurs financiers intéressés par la pratique en temps partagé**, qu'ils soient actifs ou non, qu'ils soient adhérents DFCG ou non, via une campagne de communication très large :

- mailing envoyé à l'ensemble des adhérents et contacts qualifiés de la DFCG,
- diffusion via des partenaires ayant accepté de relayer l'enquête dans leurs propres réseaux,
- publication sur les réseaux sociaux sur des groupes cibles.

La campagne a duré un mois durant la période août/septembre 2020, entre les deux périodes de confinement de 2020. Elle a été complétée lors du second semestre par une dizaine de questionnaires qualitatifs menés auprès de DAF à temps partagé, clients et prescripteurs, que l'on retrouve sous forme de « verbatim » dans les paragraphes qui suivent et qui permettent d'illustrer les résultats de l'enquête.

L'ensemble des résultats confirme les données de 2018. Pour ne pas alourdir la lecture, seules les quelques différences seront directement comparées et mentionnées dans cette synthèse.

## Résultats

**573 DAF ont répondu à l'enquête** soit 30% de plus qu'en 2018. La population cible des DAF à temps partagé est en hausse de 33% avec 400 répondants. Une nouvelle population de DAF a été touchée par cette enquête : plus des deux tiers n'avaient pas répondu à l'édition de 2018.

La part des DAF à temps partagé en activité passe de 30% à 36% des répondants avec 206 réponses. La participation des DAF à temps partagé potentiels est stable en nombre (170) mais baisse proportionnellement avec 30% des répondants. Le nouveau questionnaire ciblant les anciens DAF à temps partagé recueille 24 répondants (4%). Et enfin tous les autres DAF représentent 30% des répondants, comme en 2018, exprimant à nouveau leur curiosité sur cette façon d'exercer aussi bien que leur esprit de corps de la profession.

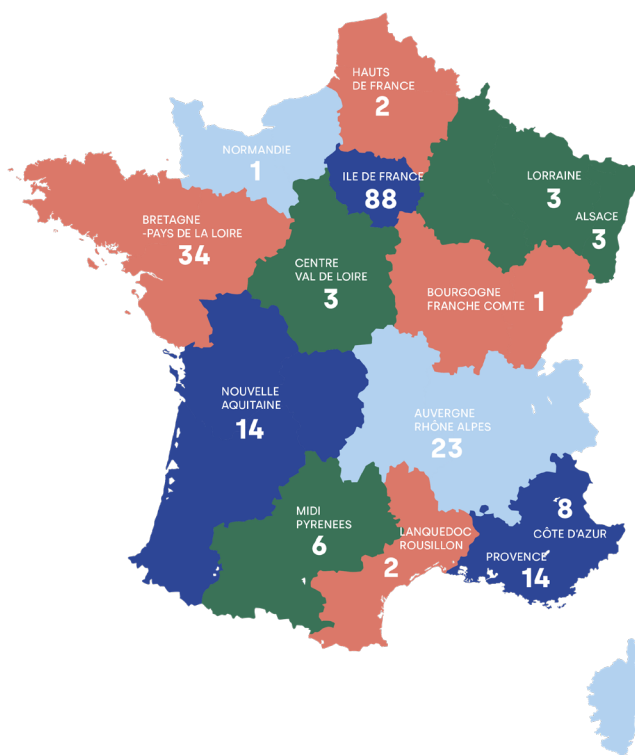
RÉSULTATS PAR TYPE DE RÉPONDANTS		Édition 2020	Édition 2018
<b>CIBLE</b>	<b>TOTAL DAF TP</b>	<b>400</b>	<b>305</b>
	DAF TP ACTIFS	206	134
	DAF TP EN LANCEMENT	68	48
	DAF TP INTÉRESSÉ	102	123
	EX DAF TP	24	ns
<b>HORS</b>			
<b>CIBLE</b>	<b>AUTRES DAF</b>	<b>173</b>	<b>135</b>
<b>TOTAL</b>		<b>573</b>	<b>440</b>

La répartition sur le territoire des DAF à temps partagé actifs est sensiblement la même qu'en 2018 :

### Répartition des répondants DAF TP actifs par régions DFCG

AUTRES PAYS : 4

OUTRE-MER : 3





## 2. LES DAF À TEMPS PARTAGÉ EN ACTIVITÉ

### Qui sont-ils ?

#### Profil général

Les DAF à temps partagé sont des hommes pour les deux tiers d'entre eux. Ils sont établis pour 57% d'entre eux en régions, et 43% en Ile-de-France. La population est relativement jeune avec 59% de moins de 49 ans. Elle s'est rajeunie : la population des moins de 49 ans représentait 47% dans notre enquête de 2018. La révélation de cette répartition d'âge avait déjà surpris il y a deux ans : elle venait balayer les idées reçues sur une profession que beaucoup imaginaient exercée à regret par des DAF en fin de carrière.

#### FOCUS

##### Un DAF à temps partagé, c'est quoi ?

Un directeur administratif à temps partagé exerce les fonctions classiques du directeur financier pour plusieurs entreprises à la fois, à raison de quelques jours par semaine ou par mois chez chaque client.

Intervenant majoritairement pour des TPE et PME, il est à la fois très opérationnel, mais également force de proposition sur la stratégie, accompagnant le dirigeant dans ses prises de décision. Selon les besoins de ses clients et de ses secteurs, il couvre toute la chaîne de valeur de la gestion d'entreprise, du financement à la gestion quotidienne en passant par la planification budgétaire et la mise en place d'outils et process.

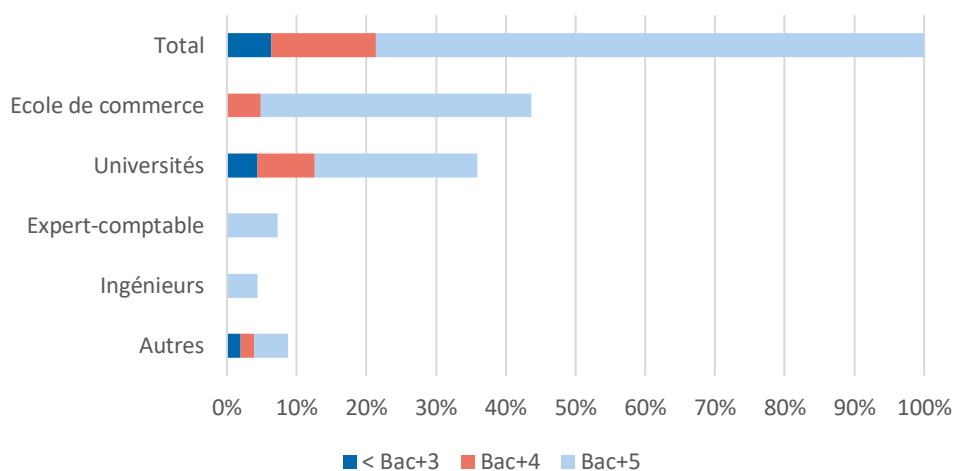
Il fonctionne en réseau avec les partenaires de l'entreprise (experts-comptables et commissaires aux comptes, avocats, banquiers et investisseurs).

Il travaille généralement dans le cadre d'un contrat de prestation de service, est soumis à une clause de confidentialité et, en tant qu'indépendant, il est assuré en responsabilité civile professionnelle. La DFCG accompagne le développement de ce mode d'exercice et propose une charte, une formation spécifique ainsi qu'une labellisation (Cf. focus).

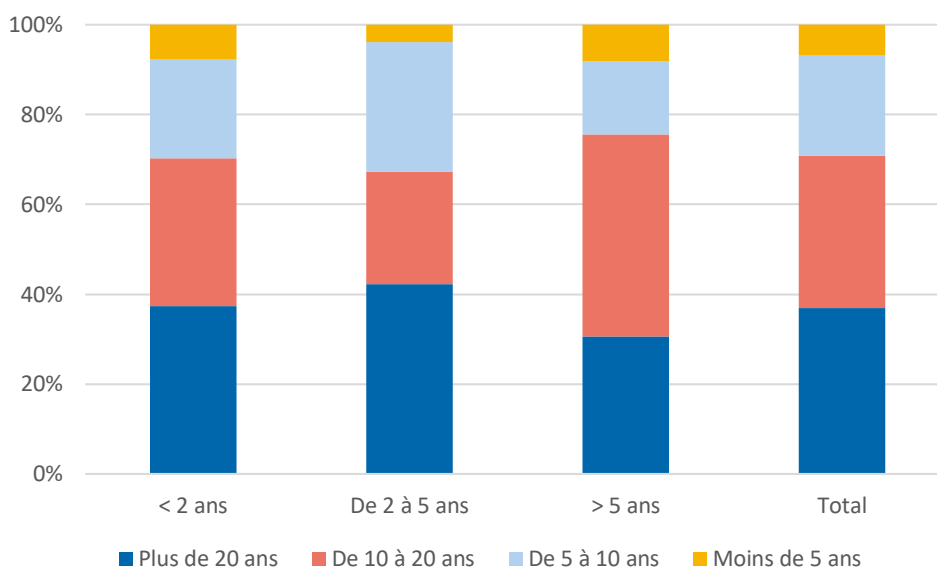
## Profil professionnel

Les DAF à temps partagé sont expérimentés : 66% ont plus de 10 ans d'expérience professionnelle en finance et gestion, et 34% ont plus de 20 ans d'expérience. Le DAF à temps partagé est très diplômé (78% ont un niveau au moins bac+5 contre 80 % dans notre enquête de 2018, ce qui est stable) avec une formation en école de commerce ou université souvent complétée d'une spécialisation en comptabilité/finance voire en expertise comptable.

### Diplômes et niveau d'étude



### Années d'expérience en âge par ancienneté en DAF TP



## Réseaux

Les DAF à temps partagé sont présents et actifs dans les réseaux professionnels : les premiers d'entre eux sont les réseaux sociaux (LinkedIn, JDN Viadeo...) avec 77%, puis viennent les réseaux d'anciens d'écoles (HEC Alumni, Dauphine Alumni...) pour 44% et enfin les réseaux de DAF à temps partagé et managers de transition pour 29%. Viennent ensuite les réseaux professionnels avec accès payant, les réseaux d'entrepreneurs et les plateformes pour indépendants. 53% des répondants à cette enquête sont membres de la DFCG.

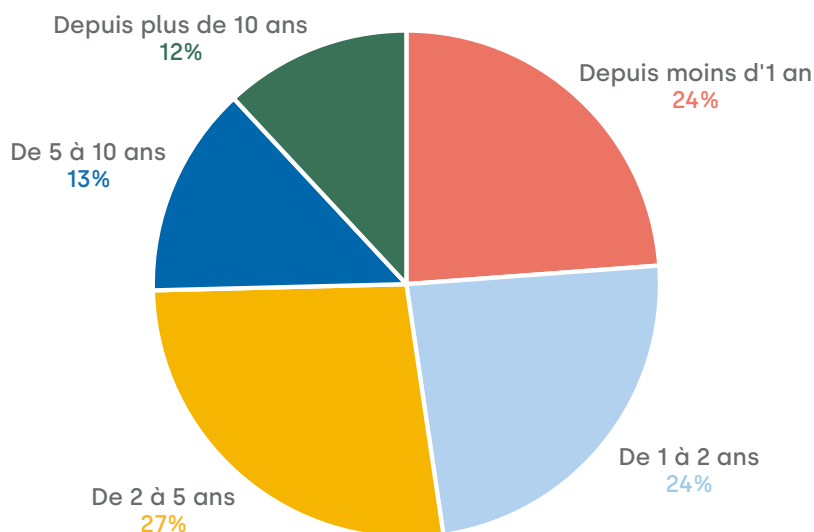
## Pourquoi et comment le sont-ils devenus ?

### Circonstances et ancienneté dans le métier

Ils sont devenus DAF à temps partagé après plusieurs années d'expérience, et pour la moitié des répondants suite à une opportunité dans leur carrière (fin de poste notamment) et pour l'autre moitié suite au choix de se mettre à leur compte et de se consacrer au temps partagé.

Cette répartition était déjà observée lors de l'enquête faite il y a deux ans.

### Ancienneté dans le métier de DAF à temps partagé



### Paroles d'investisseurs

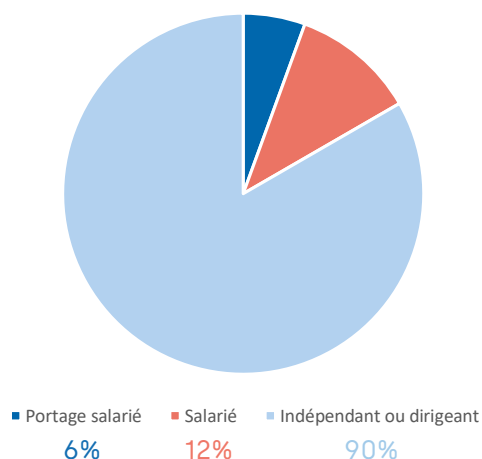
« Nous faisons appel aux DAF à temps partagé pour faire parler les chiffres : Le DAF à temps partagé a un regard professionnel, peut prendre du recul et est peut-être moins "sous la coupe" du dirigeant »

**Alexandre Flageul, Directeur général, SOFIPACA.**

## Statut

Le DAF à temps partagé pratique son activité dans 90% des cas avec le statut d'indépendant. Pour se présenter, il utilise les termes de «DAF à temps partagé» (59% des répondants), «Directeur financier externalisé» (42%) ou «CFO part-time» (27%).

**Statut des DAF à temps partagé en activité**



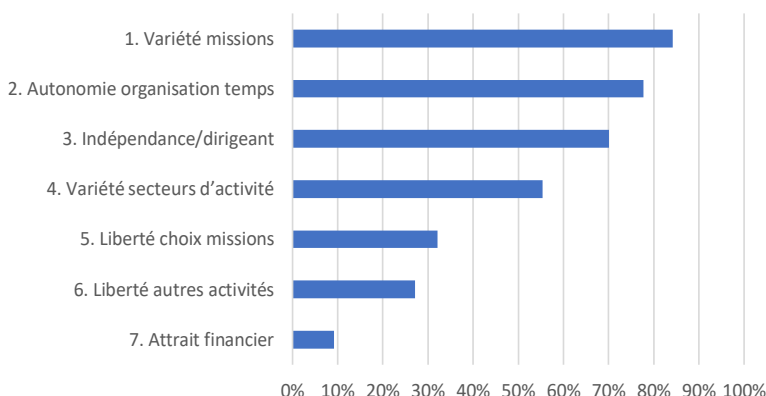
**LES AVANTAGES DU TEMPS PARTAGÉ POUR LES DAF TP**

- Éviter la routine
- Multiplier les expériences
- Développer de nouvelles compétences
- Garder son indépendance
- Se sentir utile
- Établir des contacts privilégiés avec les clients

## Motivation

Les trois premières motivations pour exercer cette activité sous cette forme sont la variété des missions (84%), l'autonomie dans l'organisation de son temps (78%) et enfin l'indépendance vis-à-vis du dirigeant en terme de lien de subordination (70%). On retiendra donc des qualités de curiosité et d'adaptabilité de la part du DAF à temps partagé. À noter que ces motivations étaient déjà présentes lors de l'enquête faite en 2018, et dans le même ordre. Par ailleurs, plus de la moitié des DAF à temps partagé (52%) ne remplissent pas un temps plein afin de garder du temps pour d'autres activités. Une très large majorité (près de 80%) souhaite continuer l'activité de DAF à temps partagé en tant qu'activité principale dans les années à venir.

**Motivations du DAF TP**



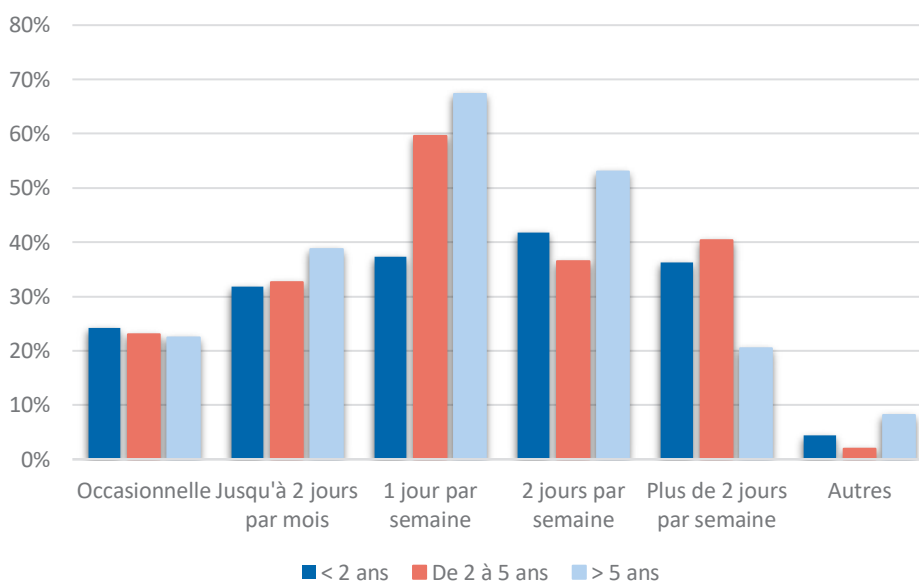
## Quelle est leur activité ?

### Pour combien d'entreprises travaillent-ils ? À quelle fréquence ?

Le nombre de clients du DAF à temps partagé est relativement stable par rapport au baromètre précédent : 30% interviennent pour 2 entreprises et 32% pour 3 entreprises, pour 1 à 2 journées par semaine et pour des durées de mission supérieures ou égales à 1 an.

Les jeunes DAF à temps partagé interviennent chez 2 ou 3 clients (près de 70%). Pour les DAF plus expérimentés, le nombre de clients est supérieur : 45% chez 2 ou 3 clients et 49% chez 4 clients ou plus. Le DAF expérimenté assure plusieurs missions dans la même semaine. Les missions se mixent entre missions dites "run", soit des missions avec une fréquence régulière, combinées à des missions "one shot", de mise en place ou d'accompagnement spécifique qui nécessitent ponctuellement une présence plus importante.

**Fréquence d'intervention hebdomadaire selon l'ancienneté du DAF TP**



### Combien de jours facturent-ils par an ?

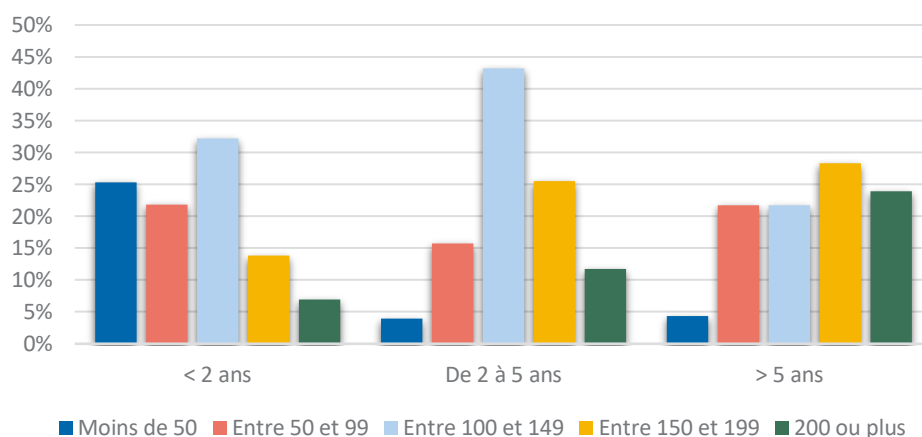
39% des DAF facturent plus de 150 jours, (dont 52% de DAF de plus de 5 ans d'expérience versus 26% pour les DAF ayant moins de 2 ans d'expérience).

77% des DAF facturent plus de 100 jours, (dont 76% de DAF ayant plus de 5 ans d'expérience versus 71% pour ceux ayant moins de 2 ans d'expérience).

La notion de travail à plein temps pour un indépendant est très relative, puisqu'il doit également consacrer une grande part de son temps à la prospection, à sa formation et à sa propre gestion administrative et comptable. Dans les années de lancement le DAF à temps partagé investit près de la moitié de son temps en prospection.

Pour un DAF à Temps partagé expérimenté, un bon niveau d'activité équivalent à un plein-temps est estimé à plus de 150 jours facturés/an.

### Nombre jours facturés / ancienneté DAF à temps partagé

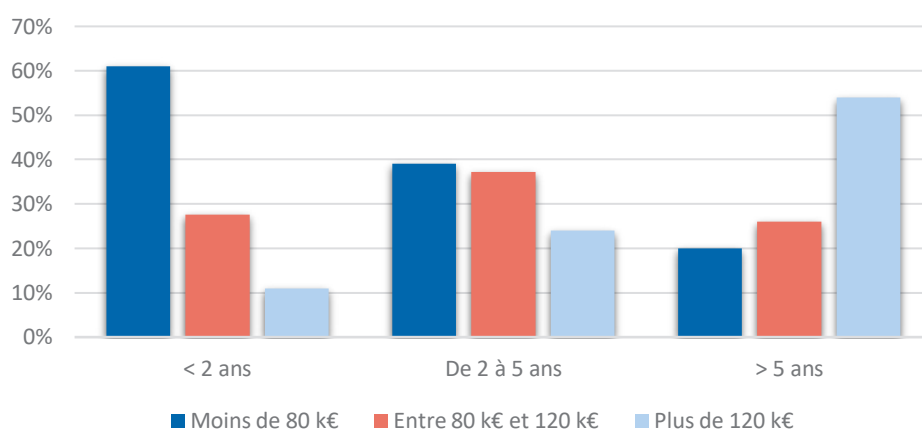


### Quel est leur chiffre d'affaires ?

Le niveau de chiffre d'affaires est directement corrélé à l'ancienneté du DAF. 55% des DAF expérimentés réalisent un CA supérieur à 120 K€ alors que ce n'est le cas que pour 21% des DAF ayant moins de deux ans d'expérience.

Il semble que les objectifs de chiffre d'affaires des DAF ayant moins de deux ans d'expérience sont généralement optimistes et si 41% d'entre eux espèrent facturer pour 120 K€ et plus, ils ne sont en réalité que 21% à atteindre cet objectif. Enfin, il apparaît qu'un CA élevé est plus lié au nombre de jours de facturation qu'au TJM (taux journalier moyen).

### CA / ancienneté DAF à temps partagé



### LES TROIS FACETTES DU DAF À TEMPS PARTAGÉ

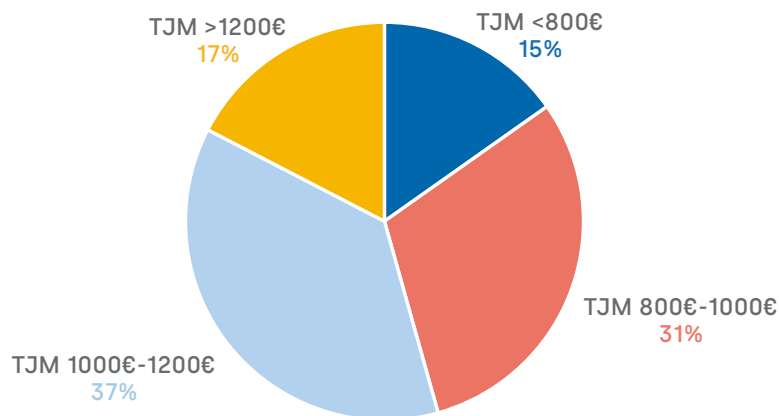
- Un profil « couteau suisse », adaptable et polyvalent
- Une dimension « plug and play », très rapidement opérationnel et autonome
- Une approche métier en tant que « Business Partner »



## Quels tarifs pratiquent-ils ?

Les disparités de tarifs constatés sont liés à l'antériorité dans la fonction d'une part, et d'autre part à la disparité géographique (Région/Ile-de-France). Le taux journalier dépend de nombreux critères (Cf. encart) mais les tarifs sont en ligne avec ceux pratiqués par les professions de consultants, prestataires externes et managers de transition en finance via les diverses études disponibles en France. Cette année le taux médian en Ile-de-France ressort à 930 € légèrement en dessous des 950 € de 2018, probablement corrélé au lancement de nombreux jeunes ces deux dernières années (48% lancés depuis moins de deux ans). Le tarif moyen est inférieur de 15% en province comparé à la région parisienne, écart en cohérence avec les statistiques salariales (ex : -15% enquête Hays 2020 DAF salariés). À l'identique du chiffre d'affaires, l'ancienneté du DAF impacte directement le niveau de TJM (taux journalier moyen) : l'écart entre un DAF à temps partagé en début de carrière et un DAF ayant plus de cinq ans d'expérience serait d'environ +15%.

### TJM des DAF à temps partagé de plus de 5 ans d'ancienneté



#### LES CRITÈRES QUI JOUENT DANS LE TARIF D'UNE MISSION

- La situation géographique : Île-de-France ou en région
- La complexité de la mission
- Le type de contrat : en régie ou au forfait / avec ou sans fees
  - La durée de la mission
  - La fréquence d'intervention mensuelle
- L'ancienneté du DAF dans l'activité en temps partagé
- L'expérience professionnelle globale du DAF
- La taille du client

## La facturation au succès

18% des DAF à temps partagé facturent une partie de leur prestation au succès. Ce pourcentage ressortait à 32 % lors du précédent baromètre. Assez logiquement, les jeunes DAF facturent plus au succès (75 %) que les DAF expérimentés. Pour 67 % des répondants, le taux de rémunération variable se situe entre 1 et 20 % de la prestation. Enfin, la facturation au succès serait plus utilisée par les hommes (67 %) que par les femmes.

### FOCUS

#### DAF salarié ou indépendant : au final, un TJM effectif identique !

On oppose souvent le coût journalier d'un DAF salarié à temps plein avec celui d'un DAF indépendant intervenant à temps partiel. Or au final, peu de différences. Démonstration :

- Pour effectuer une comparaison à périmètre équivalent, considérons d'une part les coûts annexes qui s'ajoutent au coût salarial d'un DAF à plein temps, et d'autre part sa productivité effective. La productivité effective est le taux qui tiendra compte d'une correction sur le forfait jour annuel (218 jours) des jours d'absences hors congés (maladie, absence diverses), des jours de formation, des jours de management et de gestion de carrière (comparaison à périmètre d'activité équivalente de l'activité d'un DAF à temps partagé avec celle d'un DAF en entreprise). Une simulation d'un taux de productivité de 85% semble ainsi raisonnable.

- Les charges à ajouter au coût salarial pour obtenir le coût complet : les frais de missions, formation, les frais IT, gestion RH, QP de m<sup>2</sup>, coût de recrutement, et dans certains cas coût d'un véhicule de fonction. L'ensemble de ces charges est estimé à 15% au-delà du coût salarial brut.

L'étude HAYS 2020 sur la rémunération des carrières indique une moyenne de 100 k€/150 k€ annuel pour des DAF en PME/ETI expérimentés, soit un coût complet de l'ordre de 180 k€ & 250 k€/an.

Pour une estimation de 185 jours par an de pleine productivité, le taux journalier d'un DAF salarié s'établirait ainsi entre 950 €/j et 1350 €/jour.

Il est à noter que l'analyse de sensibilité de 2% du taux de productivité a un impact de 22 €/j à 30 €/j selon la fourchette de rémunération. Ainsi les taux pratiqués par les DAF à temps partagé sont cohérents avec le coût global chargé d'un DAF en entreprise ramené à sa productivité effective. CQFD !

## Comment exercent-ils leur métier ?

### Quels sont leurs domaines d'intervention ?

Cœur de métier du DAF à temps partagé : **la finance opérationnelle (99%)** qui correspond au besoin premier de ses clients TPE/PME. La palette d'intervention des DAF à temps partagé est large : gestion de trésorerie, optimisation du BFR, pilotage, contrôle de gestion, amélioration des processus, transformation digitale de la fonction finance...

Seconde expertise apportée par la moitié des répondants : **la finance haut de bilan (51%)** via la recherche de financements, les fusions/acquisitions, LBO ainsi que les business plans associés.

Le DAF à temps partagé peut également intervenir sur les activités connexes à son activité, RH (40%) et juridiques (27%) même si cette proportion a diminué depuis deux ans (respectivement 45% et 33% dans l'Observatoire de 2018), laissant sans doute plus la place aux experts de ces métiers avec lesquels il travaille en réseau.

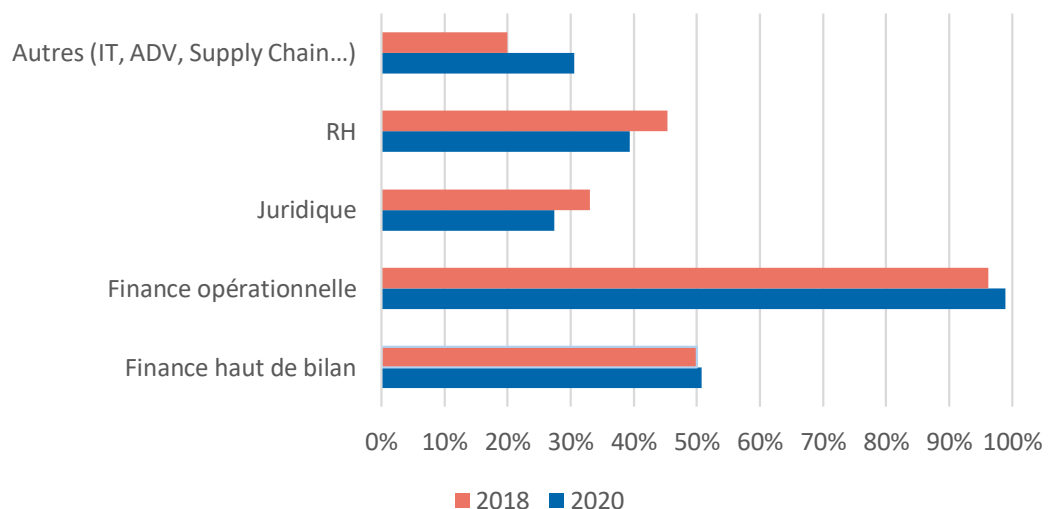
**Il reste également très actif sur le périmètre IT**, avec la mise en place d'outils de gestion, de BI, de Data analyse, voire d'ERP. Il est souvent plébiscité pour digitaliser les process de l'entreprise et/ou automatiser la gestion de l'entreprise.

Il intervient enfin parfois sur l'ADV et le pilotage commercial, ainsi qu'en optimisation des Achats & de la Supply Chain.

**Agile et très rapidement opérationnel**, il peut intervenir en gestion courante comme en gestion de projets, aussi bien sur des activités du quotidien que sur l'organisation, la stratégie ou la gouvernance.

Fort d'une solide expérience et véritable « couteau suisse » avec ses nombreux domaines d'expertise, le DAF à temps partagé est un partenaire privilégié dans l'aide au pilotage des TPE/PME qui ne disposent pas de moyens dédiés ou suffisants pour piloter ces activités.

Domaines d'intervention



## FOCUS

### DAF à temps partagé et expert-comptable

La mission « historique » du cabinet d'expertise comptable est d'établir les comptes d'une entreprise à une date précise, celle-ci pouvant être l'exercice comptable annuel obligatoire ou une situation comptable intermédiaire facultative. La loi lui réserve le monopole de ces travaux. Il se charge de l'activité réalisée, du « passé ».

Dans ce rôle, l'expert-comptable est garant des comptes qu'il produit pour son client (et des déclarations fiscales associées) et, à ce titre, est membre d'une profession réglementée sous tutelle du ministère de l'Économie.

Or c'est en utilisant la comptabilité pour en faire l'outil indispensable de décision, qu'intervient le directeur financier : celui-ci va précisément utiliser la matière comptable produite par l'expert-comptable pour en faire un levier de décision dans l'entreprise. Il se charge alors du « présent » et du « futur ».

Ces leviers sont multiples car toutes les décisions stratégiques du dirigeant passent nécessairement par un critère financier :

- Établir un budget et des prévisions financières,
- Analyser la capacité et les opportunités d'investissements,
- Assurer une gestion prospective et une optimisation de la trésorerie,
- Implémenter un contrôle de gestion (c'est-à-dire des indicateurs financiers de pilotage des activités : prix de revient, marges, rentabilité...),
- Implémenter un système d'information de gestion interne à l'entreprise qui puisse être relié avec les informations comptables de l'expert-comptable,
- Préparer une cession ou une acquisition,
- Accompagner les levées de fonds.

Il va donc de soi qu'un DAF, sans toutefois être un expert en comptabilité, doit absolument la comprendre et la maîtriser puisque c'est son outil de travail permanent.

Basé sur ce principe de complémentarité entre ces deux fonctions « régaliennes », les cabinets d'expertise comptable cherchent de plus en plus aujourd'hui à compléter leur offre vers celle d'une DAF externalisée, et notamment, comme l'analyse l'Ordre, à adopter la posture du directeur financier. Ces intentions ne se traduisent pas dans les chiffres de l'enquête : le nombre de DAF à temps partagé diplômés d'expertise comptable reste stable entre 2018 et aujourd'hui (7%).

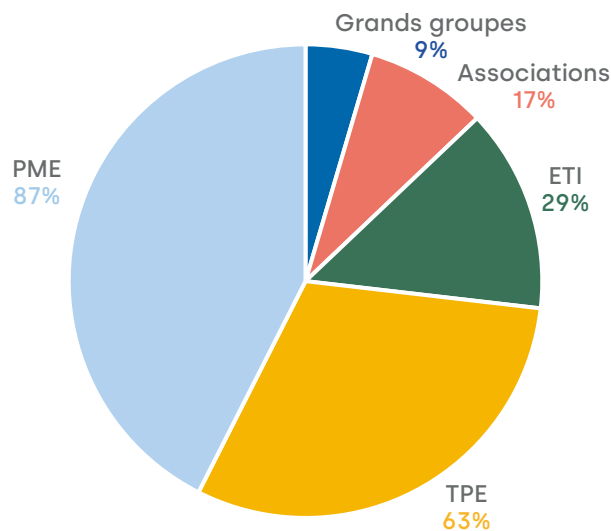
## Pour quels clients travaillent-ils ?

Ce sont toujours les TPE (63%) et PME (87%) qui sont les clients principaux des DAF à temps partagé, même si les ETI (28%) et Associations (17%) ne sont pas en reste. Les grands comptes ne représentent que 9% des missions.

La répartition selon la maturité de l'entreprise est la même qu'en 2018 : un tiers sont des entreprises de moins de deux ans, un tiers existent depuis deux à dix ans, un tiers depuis plus de dix ans.

Le DAF à temps partagé est avant tout **généraliste**, seuls 22% se spécialisent dans un ou plusieurs secteurs d'activité. Il peut intervenir dans des cas particuliers : la moitié des répondants (54%) est déjà intervenue dans des startups ou entreprises en hypercroissance ; 17% sont intervenus en entreprises en retournement, 13% dans des entreprises en phase de reprise et 9% en procédure collective ou confidentielle.

### Typologie des clients



### Paroles de chefs d'entreprise

« Faire appel à un DAF TP permet de se concentrer sur son core business »,

**Caroline Renoux, Présidente Birdeo.**

« Cela permet également d'accéder à un niveau de compétence et d'expertise que nous n'aurions probablement pas en internalisant. »

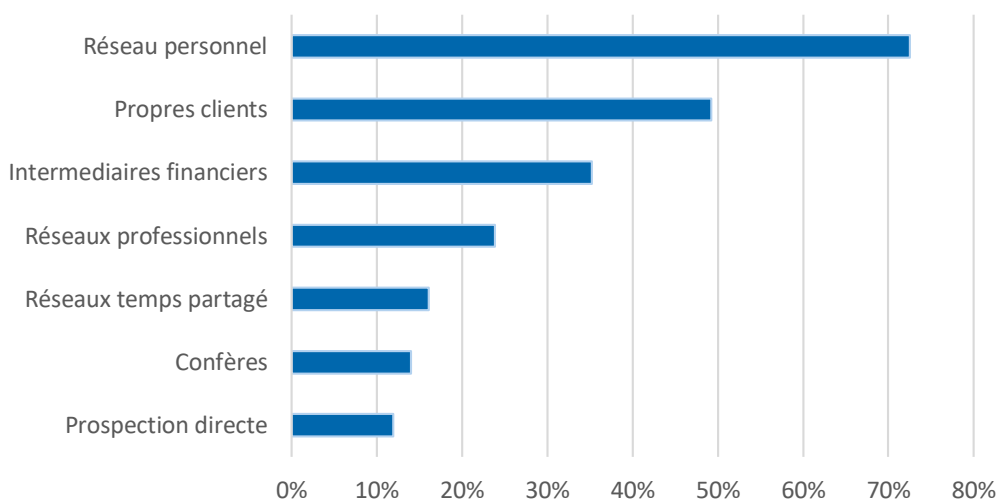
**Jérémie Gallon, Directeur général, American Chamber of Commerce in France.**

## Comment prospectent-ils leurs clients ?

Le DAF à temps partagé **trouve ses clients majoritairement par recommandation (82% des réponses)**, avec 11 points de plus qu'il y a deux ans. La part de prospection déjà faible en 2018 (26%) tombe à 15% **aujourd'hui, montrant bien l'adage commercial de l'indépendant : « le réseau, le réseau, le réseau ».**

Parmi les recommandations, il trouve d'abord via son propre réseau (73% des répondants) puis via ses clients (49%) ou par des intermédiaires financiers (banques, fonds d'investissement, cabinet d'expertise comptable) (35%). La recommandation par les confrères reste secondaire (14%). La part des recommandations par les entreprises ou réseaux de temps partagé reste aussi minoritaire (16%) mais a doublé en deux ans, montrant également le développement et l'engagement pour ces réseaux de professionnels.

**Clients : mode de prospection**



### LES CINQ CONSEILS D'UN CHEF D'ENTREPRISE À UN AUTRE POUR FAIRE APPEL À UN DAF À TEMPS PARTAGÉ

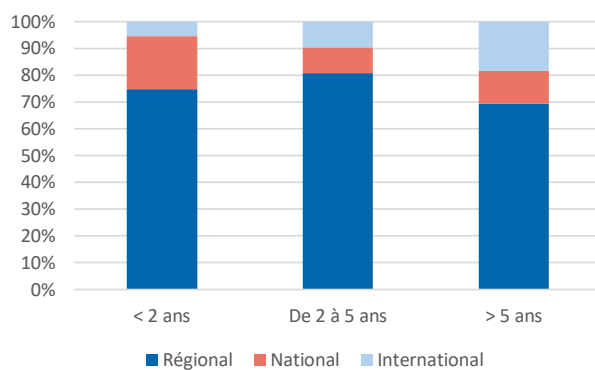
- Trouver la personne en qui vous avez confiance
- Définir précisément le scope de la mission
- Faire appel à quelqu'un d'expérimenté, avec références
- Définir clairement l'organisation des interventions
- Vérifier la complémentarité et l'adéquation avec les équipes en place



## Quel est leur périmètre géographique d'intervention ?

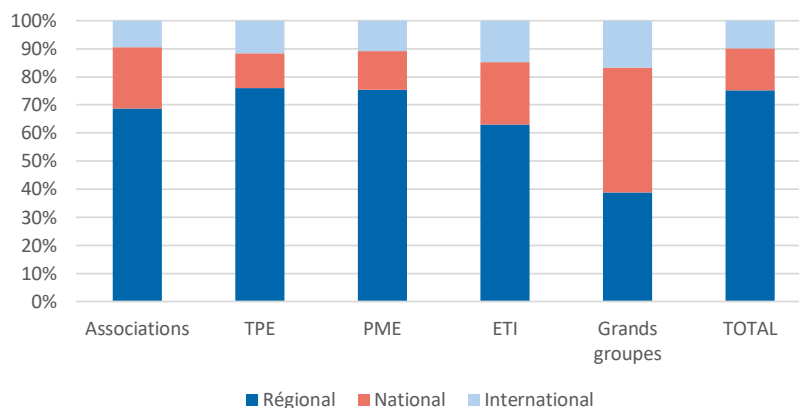
Le DAF à temps partagé reste avant tout **un acteur de proximité**, proche de ses clients : son périmètre géographique d'intervention est à 64% sa région, et à 75% étendu aux régions voisines. En particulier le DAF à temps partagé installé depuis deux à cinq ans est le plus ancré dans son territoire avec 73% de ses interventions dans sa région et 81% dans sa région et les voisines. Les plus jeunes semblent plus souples dans le choix géographique de leurs missions, et les plus anciens sont plus à même d'intervenir à l'étranger. 31% des DAF à temps partagé depuis plus de cinq ans interviennent sur France/étranger contre 25% pour ceux ayant moins de deux ans.

### Périmètre géographique selon l'ancienneté



Plus la taille des entreprises dans lesquelles il intervient est grande, plus son action s'étend à la France entière, voire à l'International (25% TPE/PME contre 61% dans les grands groupes).

### Périmètre géographique selon le type de société

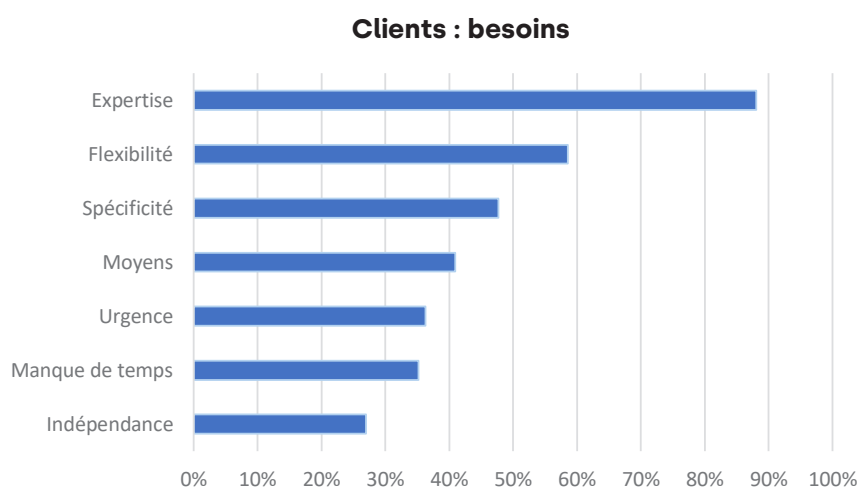


### LES ATTENTES PRINCIPALES DES CHEFS D'ENTREPRISE POUR PRENDRE UN DAF À TEMPS PARTAGÉ

- Outils
- Accompagnement
- Contrôle
- Pilotage
- Gestion
- Organisation
- Stratégie financière
- Culture du cash

## Quelles réponses apportent-ils à leurs clients ?

Les entreprises font en premier lieu appel aux DAF à temps partagé pour leur **expertise financière** d'ensemble qui fait surtout défaut dans les TPE/ PME (88% des répondants). Ils recherchent ensuite la **flexibilité** (59%) qu'offre un tel contrat. Ils ont souvent (48%) recours à un DAF à temps partagé pour un **besoin spécifique** (augmentation de capital, fusion, recherches de financement, contexte difficile nécessitant un consultant extérieur...). **Des moyens limités, l'urgence ou le manque de temps** sont également des raisons citées par plus d'un tiers des répondants.



### Paroles de chefs d'entreprise

« Ce mode de fonctionnement permet à une petite structure d'éviter de créer un poste en interne avec les coûts que cela implique. »

**Jérémie Gallon, Directeur général, American Chamber of Commerce in France.**

### LES AVANTAGES DU DAF À TEMPS PARTAGÉ SELON LES CLIENTS

- Un apport d'expertise et de compétences
  - Un regard extérieur
  - avec une grande prise de recul
- De la disponibilité et de la souplesse
  - Une dépense variabilisée
- Un accompagnement au-delà du périmètre finance-gestion
  - Une relation privilégiée
  - Un soutien et une écoute attentive

## FOCUS

### Son rôle de chef d'orchestre

#### **Une place centrale dans l'écosystème des métiers du droit et du chiffre.**

Opérationnel et généraliste, le DAF à temps partagé a vocation à coordonner l'intervention dans l'entreprise des autres professionnels du droit et du chiffre. Doté de solides connaissances dans tous ces domaines, il sait quand faire appel à bon escient à la technicité de ces spécialistes, notamment :

- Avocats spécialisés en contentieux commercial, en droit du travail, en fiscalité, en procédures collectives, en propriété intellectuelle, en vie sociale...
- Commissaires aux comptes, dont l'intervention est obligatoire pour les sociétés au-delà de certains seuils et pour certaines opérations.
- Experts-comptables, auxquels la loi réserve le monopole de la tenue de comptabilité des entreprises.
- Investisseurs, courtiers en financements bancaires et autres conseils en subvention ou recherches de fonds, conseils en fusion & acquisition, affactureurs.
- Assureurs, notaires pour les affaires immobilières et patrimoniales, agents immobiliers.

## Souhaitent-ils en faire un métier à temps plein ?

### **DAF à temps partagé, est-ce (toujours) un métier à plein temps ? Devient-on DAF en temps partagé pour n'être que DAF en temps partagé ?**

Nous avons posé la question cette année pour la première fois. C'est une surprise : nous découvrons que 47% des DAF à temps partagé souhaitent aussi exercer d'autres activités dans le temps qui est traditionnellement consacré aux activités professionnelles, qu'il s'agisse d'activités rémunérées ou non.

### **Dans les faits 39% des DAF exercent déjà d'autres activités**

La population concernée est un peu plus âgée que la moyenne des DAF à temps partagé (45% ont plus de 50 ans contre 41% dans le cas général), peut-être un

peu plus masculine (seulement 33% de femmes vs 36%), surtout plus expérimentée (64% de DAF qui exercent depuis plus de 2 ans vs 52%). Il s'agirait donc de DAF aguerris s'étant diversifiés, plutôt que de débutants qui ne parviendraient pas à occuper leur temps avec la seule activité de DAF à temps partagé. Cette proportion importante de « multi-activistes » nous amène à considérer différemment le chiffre d'affaires que les répondants déclarent dans notre enquête. Ces revenus liés à la seule activité de DAF à temps partagé seraient pour beaucoup d'entre eux majorés par ceux tirés d'autres activités. Ceci ne concerne évidemment que les répondants qui exercent d'autres activités lucratives. Et pour autant le seul chiffre d'affaires relatif à l'activité de DAF à temps partagé des multi-activistes supporte la comparaison avec celui de la population générale : si 28% d'entre eux réalisent moins de 50 k€ de CA (vs 23%), 27% en dégagent plus de 120 k€ (vs 15%).

### Quelles autres activités exercent-ils ?

La lecture des réponses ouvertes à cette question inédite, nous permet déjà de dégager des tendances : concernant les DAF à temps partagé qui se consacrent à d'autres occupations lucratives :

- Entre 20% et 25% d'entre eux partagent leurs compétences et expériences via la formation et l'enseignement,
- La même proportion décline son expertise de DAF avec l'exercice de métiers connexes du conseil et du chiffre (expertise comptable, évaluation, levée de fonds, management de transition...),
- Autant ont créé d'autres types d'entreprises, startups ou traditionnelles (immobilier, etc.),
- Environ 8% conseillent des startups en tant que mentors ou investisseurs.

S'agissant d'activités non rémunérées, **le bénévolat**, sous ses diverses formes notamment associatives, a le vent en poupe (près d'un quart des répondants s'y consacrent) et quelques activités personnelles et familiales sont citées. C'est avec enthousiasme que nous découvrons la richesse et la variété des passions qui animent à titre bénévole ou semi-pro les DAF à temps partagé : responsable associatif bien sûr, mais aussi vigneron, guide de montagne, officier de réserve, éleveur de chevaux, photographe, apiculteur, champion en sports mécaniques, magicien (mais ne sommes-nous pas tous un peu magiciens ?).

### Paroles de chefs d'entreprise

« Notre DAF TP est devenue un sparring partner au-delà des sujets de stratégie financière car elle couvrait aussi les sujets de management des équipes et stratégie globale pour la structure. »

**Jérémy Gallon, Directeur général, American Chamber of Commerce in France.**

## Quelles motivations ?

Comment interpréter cette aspiration de grande ampleur des DAF à temps partagé à la pluri-activité ? Répond-elle à un besoin de maîtriser plus encore son temps en toute indépendance pour satisfaire ses différents objectifs personnels et professionnels ?

- Quel temps les DAF à temps partagé sont-ils prêts à consacrer à leurs autres passions ?
- Est-ce le signe de décroisement entre la pratique de direction financière et de métiers connexes ?
- Quel est le revenu global des multi-activistes ? Est-il fonction du temps total de travail ?

Nous nous attacherons lors des prochaines éditions de l'Observatoire à chercher les réponses, avec des questions plus fines qui nous permettront de mieux classer les activités lucratives ou non, et de comprendre les motivations profondes des DAF à temps partagé.

### FOCUS

#### Bénévolat : les DAF à temps partagé s'engagent

Créé par la DFCG en 2016, le programme DAF FOR GOOD propose à des startups d'être accompagnées bénévolement par un duo de directeurs financiers et/ou de contrôleurs de gestion pendant un an.

Près de 70 startups ont pu être suivies depuis quatre ans dans quatre régions (Ile-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Sud et Bretagne) et une centaine de financiers ont donné de leur temps, partageant les valeurs de bienveillance, d'engagement, de réciprocité et de convivialité.

Concrètement, les financiers donnent huit heures de leur temps par mois aux startups. Chaque année est rythmée par des rencontres qui rassemblent tous les participants. De nombreux DAF à temps partagé s'impliquent dans le programme.

Forts de cette expérience et à la vue de la période délicate que les entreprises traversent du fait de l'impact de l'épidémie de Covid-19, les Directeurs financiers à temps partagé de la DFCG ont pris l'initiative d'organiser pour les chefs d'entreprises des consultations gratuites après inscription sur le portail [www.dafforgood.fr](http://www.dafforgood.fr).

Animée avec les mêmes valeurs, cette opération appelée « Opération Spéciale Covid-19 » « DAF FOR GOOD » permet aux chefs d'entreprises de bénéficier d'un diagnostic et de conseils afin de les aider à anticiper les défis qui les attendent dans les prochains mois. Les premiers retours témoignent d'un excellent taux de satisfaction.

# Quel est l'impact de la crise de la Covid-19 sur leur activité ?

## Sur leur chiffre d'affaires

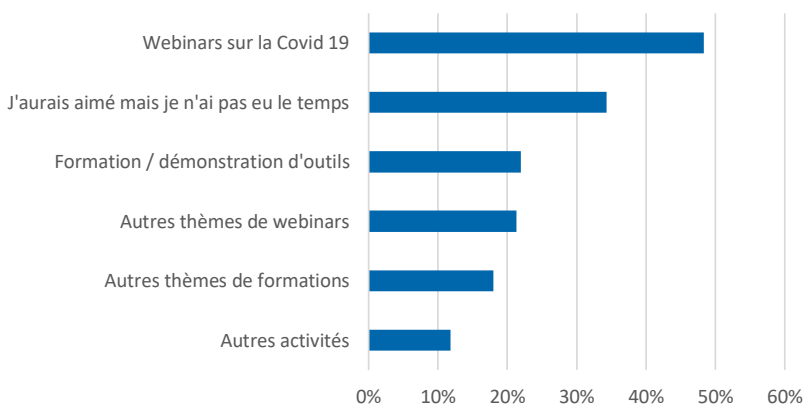
Alors que près d'un DAF à temps partagé sur deux estime que la pandémie n'aura pas eu d'impact sur son chiffre d'affaires, 15% pensent pouvoir tirer leur épingle du jeu en augmentant leur chiffre d'affaires, principalement par un nombre de jours facturés en hausse, et non grâce à une hausse de leur TJM.

Les DAF à temps partagé en régions sont plus optimistes qu'en Ile-de-France à ce sujet, tandis que les femmes et les plus âgés sont plus pessimistes.

## Sur leur organisation

L'organisation classique du DAF à temps partagé est d'attribuer une journée ou une demi-journée à chaque client. Depuis le début de la pandémie, et depuis le confinement en particulier, un tiers des DAF à temps partagé a dû adapter cette organisation en travaillant un peu pour chaque client chaque jour. Cela est plus marqué chez les femmes et les plus jeunes, qui ont montré plus de flexibilité. Une majorité d'entre eux pense que cette crise aura un impact durable sur la façon de travailler des DAF à temps partagé.

### Activités pratiquées pendant le 1<sup>er</sup> confinement



**IMPACTS DE LA CRISE SUR L'ACTIVITÉ DES DAF À TEMPS PARTAGÉ**

- Normalisation du télétravail
- Démocratisation des outils collaboratifs
- Augmentation de la disponibilité demandée
- Systématisation du pilotage par scénarios

## Sur leurs activités pendant le confinement

Pour ceux qui ont eu le temps, l'activité supplémentaire favorite durant le confinement a été la participation à des webinars pour les plus âgés et de la formation pour les plus jeunes.

La moitié des DAF à temps partagé a profité de la période de confinement pour travailler son réseau, que ce soit pour entretenir l'existant ou pour le développer. Cela est plus marqué chez les femmes et ceux qui se sont installés il y a moins de deux ans. Une large majorité des répondants considère que la crise aura un impact favorable sur les besoins en DAF à temps partagé à plus long terme.



## COMMENT LE DAF TP VOUS A AIDÉ À TRAVERSER LA CRISE COVID-19 ?

### PAROLES DE CLIENTS

- Mise en œuvre des mesures de crise (PGE, activité partielle, négociation des échéances...)
- Pilotage et anticipation budgétaire avec mise en place de scénarios
- Aide à l'organisation des équipes et des locaux pendant et hors confinement
- Partage des informations réglementaires

### FOCUS

#### Labellisation



Les dirigeants d'entreprise qui décident de faire appel à un DAF à temps partagé font face à une offre très hétérogène. Elle reste encore peu visible, même si, ces dernières années, le marché a vu se structurer des acteurs du temps partagé proposant des DAF experts dans cette manière de travailler. Les intervenants potentiels sont de profils et d'expériences très divers, dont l'appréciation peut être difficile pour un dirigeant non-expert du domaine de la finance d'entreprise. Souvent même, les chefs d'entreprise n'ont jamais eu l'occasion de collaborer avec un directeur financier, dont la présence leur est parfois conseillée, voire imposée, par leur environnement (cabinets de conseil, banques, fonds...). Il est donc apparu nécessaire au groupe DAF TP de la DFCG de créer un label qui permettrait au marché d'identifier **des professionnels aguerris, évalués de manière indépendante.**

C'est chose faite depuis l'automne 2017 avec le lancement du Label DAF à temps partagé de la DFCG ayant permis de labelliser une trentaine de candidats en trois ans. Chaque candidat au Label produit un dossier complet indiquant sa formation, son parcours professionnel, ses expériences dans les différents domaines d'intervention de la direction financière, ses motivations pour le temps partagé et sa connaissance de l'exercice du métier. Par ailleurs, les candidats certifient avoir pris des dispositions en termes d'assurance RC pro et signent la charte de déontologie.

La commission DAF à temps partagé instruit le dossier et vérifie les références mentionnées. Le dossier est enfin présenté oralement devant un jury indépendant et pluridisciplinaire constitué d'un DAF à temps partagé labellisé, un DAF à plein temps et un autre acteur de l'entreprise : dirigeant, banquier, professionnel du chiffre et du droit... Le candidat auditionné doit convaincre unanimement le jury de sa capacité à rendre aux entreprises des prestations de qualité et de sa volonté de s'engager durablement dans le métier. L'accent est mis également sur les savoir-être du candidat, en particulier ses aptitudes au développement commercial.

### 3. LES FUTURS DAF À TEMPS PARTAGÉ

#### Qui sont-ils ?

Les futurs DAF à temps partagé ont été 170 à répondre à l'enquête. Cette catégorie regroupe ceux déclarant se positionner comme DAF à temps partagé en recherche de clients ou envisageant de le devenir, soit 30% du total des réponses.

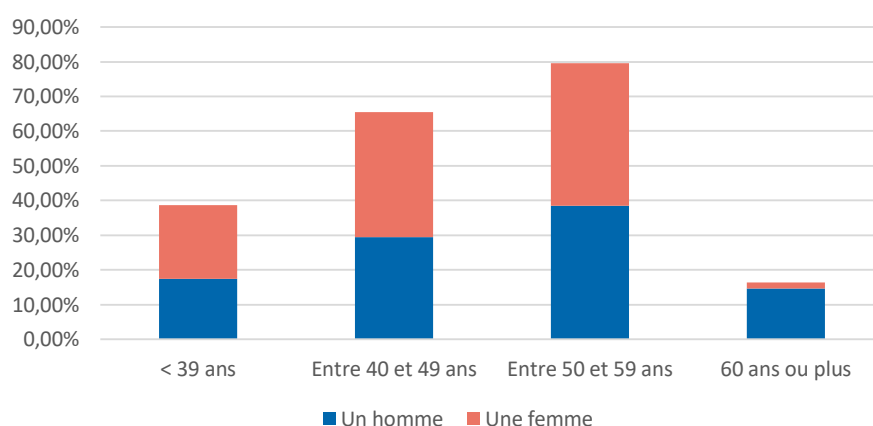
Cette proportion diminue sensiblement de plus de 8 points par rapport à l'étude de 2018, une partie de l'érosion pourrait se retrouver dans le nombre plus important de DAF à temps partagé qui constate quant à elle une progression de près de 6 points. Dans cette population, 68 personnes (soit 40%) déclarent être à la recherche d'un client, alors que 60% envisagent de se lancer dans l'année à venir.

#### Profil général

La profession reste dominée par des hommes à 64%. La féminisation se dégrade par rapport à l'enquête de 2018, puisqu'elles étaient 41% il y a deux ans et sont 36% cette année. Tant pour les hommes que les femmes, la grande majorité attend une certaine maturité, et envisage cette mutation au-delà de 40 ans (81%). Une nette majorité, soit 68%, exerce en province, ce qui marque une progression significative de 15 points par rapport à l'enquête de 2018.

À noter que cette régionalisation pour les DAF à temps partagé en lancement est bien plus marquée (+10 points) que pour les DAF à temps partagé en activité pour lesquels 57% sont basés en province.

Profil des futurs DAF à temps partagé



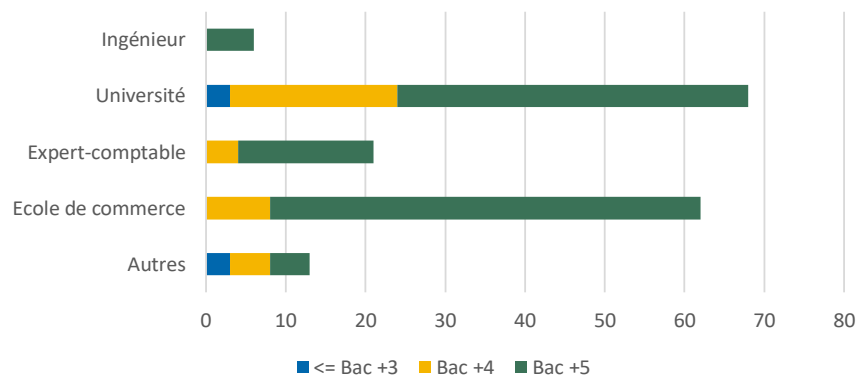
## Profil professionnel

Il ressort de l'étude que les futurs DAF à temps partagé attendent d'avoir constitué une solide expérience dans le domaine de la finance d'entreprise, puisque 83% d'entre eux déclarent avoir plus de 10 ans d'expérience professionnelle en finance (et 52% plus de 20 ans d'expérience). Cette tendance est conforme à celle d'il y a deux ans.

La conversion vers l'activité DAF à temps partagé est envisagée par des profils très diplômés puisque 74% d'entre eux indiquent avoir un diplôme au moins de Bac+5. (NB : et 96% >= BAC+4).

La grande majorité est issue des Universités ou des Écoles de Commerce pour 76% (respectivement 36% et 40%).

### Diplôme et niveau d'études des futurs DAF à temps partagé



Très peu d'entre eux agissent hors de tout réseau (6%), la grande majorité faisant partie de réseaux d'anciens (23%) ou de réseaux sociaux à caractère professionnel (Viadeo/LinkedIn = 40%). Les futurs DAF à temps partagé sont membres de la DFCG pour 50% d'entre eux : ils sont informés de la labellisation pour 57%. Les attentes sont principalement axées autour de rencontres entre pairs pour un partage d'expérience (28%) à travers des ateliers ou best practices et l'envie de faire partie d'une communauté d'entraide (13%). Ils indiquent pour 17% d'entre eux souhaiter une plateforme de mise en relation avec des clients potentiels.

### CONSEILS D'UN DAF À TEMPS PARTAGÉ À UN DAF QUI SOUHAITE SE LANCER EN TEMPS PARTAGÉ

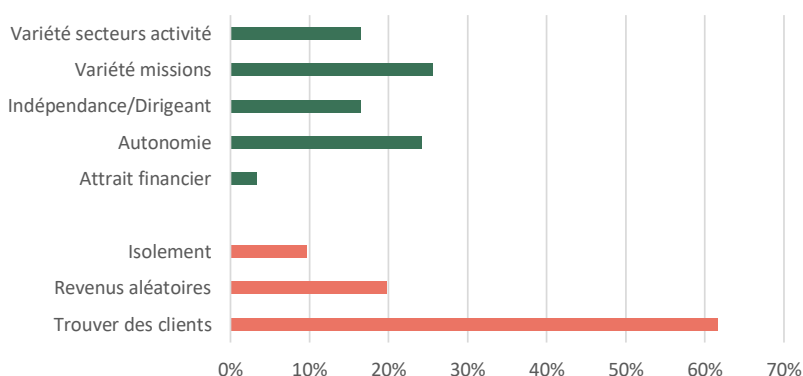
- Travailler son réseau
- Se fixer des caps
- Soigner son offre
- Être très organisé
- Se faire confiance
- Être patient
- Avoir un matelas financier

## Comment envisagent-ils leur futur métier de DAF à temps partagé ?

### Motivations et freins

Pourquoi souhaitent-ils se lancer dans ce mode d'activité ? Principalement pour s'enrichir d'une grande variété de missions et de secteurs d'activité diversifiés (respectivement 26% et 16%) mais également pour gagner en autonomie (24%). La recherche d'un moindre lien de subordination représente également un attrait pour 16% d'entre eux. Ces motivations convergent avec celles des DAF à temps partagé en activité. Leur principale crainte est liée à la dimension commerciale de l'activité. En effet, pour 62% d'entre eux, le frein principal est lié à la recherche de clients. L'autre frein est celui de l'incertitude quant aux revenus générés et à l'impact que cela pourrait avoir sur la stabilité de leur rémunération (20%).

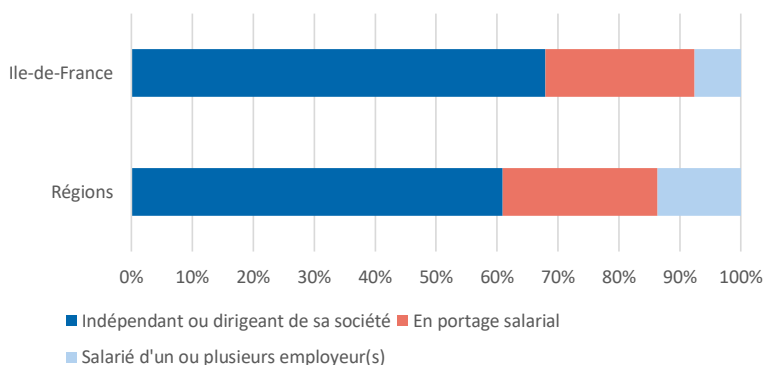
#### Motivations et freins des futurs DAF à temps partagé



### Statuts envisagés

Les futurs DAF à temps partagé sont 63% à souhaiter être indépendants, rejoignant ainsi les DAF à temps partagé en exercice (84% en statut indépendant). Les 37% restants sont constitués de ceux optant pour le statut de salarié d'un ou plusieurs employeurs (12%), ou pour une solution de portage salarial (25%). Le changement est notable par rapport à l'étude de 2018 pour laquelle seuls 37% des futurs DAF à temps partagé envisageaient d'exercer en indépendant et plus de 60% optaient pour des statuts plus protecteurs (salarial, portage).

#### Statut envisagé par le futur DAF à temps partagé



## Revenus attendus

Les objectifs de revenus sont conformes à ceux des DAF à temps partagé en activité depuis plus de deux ans, avec 59% des personnes estimant un chiffre d'affaires supérieur à 80 k€/an (vs 60% pour les DAF à temps partagé). Ce revenu est estimé sur la base de taux moyens supérieurs à 1000 €/j pour 32% des personnes interrogées ; le taux moyen pondéré que les futurs DAF à temps partagé pensent pratiquer est de 900 €/j.

À noter une différence Paris/Région sur les ambitions de chiffre d'affaires supérieur à 80 k€/an et sur les tarifs moyens associés.

- Objectif de revenus > 80 k€ : si la moyenne est de 59%, le taux est de 68% pour les personnes de région parisienne contre 54% pour les provinciaux.

- Cela se retrouve naturellement sur l'objectif de tarif moyen sup à 1000 €/j pour 43% des parisiens, alors qu'il ne regroupe que 25% des provinciaux.

## Pour quels besoins client et quels domaines d'intervention ?

Les domaines d'intervention sur lesquels ils souhaitent se positionner couvrent le spectre complet des directions financières de PME : naturellement focalisés sur la finance opérationnelle pour 42% d'entre eux, le scope des fonctions back-office (RH et Juridique) est néanmoins une cible pour 30% d'entre eux (respectivement 14% et 16%). La finance haut de bilan (accompagnement de levée de fonds) attire moins (15%), ainsi que les autres fonctions back-office (IT, ADV... pour 13% seulement).

L'offre d'une expertise en finance/gestion (20%) en temps partiel permettant de tenir compte des contraintes financières pour une embauche en temps plein (18%) ; ou de répondre à un besoin urgent ou spécifique (28%) : voici les principales raisons qui selon les répondants peuvent motiver un client à faire appel à leurs compétences. Ces réponses sont homogènes avec les réponses des DAF à temps partagé en activité. Le critère d'indépendance de la fonction ne réunit quant à lui que 8% des réponses et n'apparaît pas comme un élément parmi les plus déterminants ; il en est de même pour les DAF à temps partagé en activité.

### LES MOTIVATIONS POUR SE LANCER EN TEMPS PARTAGÉ

- Exercer un métier opérationnel
- Entreprendre
- Accompagner des chefs d'entreprise
  - Organiser mon temps
  - Diversifier le quotidien
- Garder mon indépendance
  - Être utile
- Découvrir et apprendre

*Paroles de chefs d'entreprise*

« Nous avons la chance d'avoir une DAF flexible et qui adapte les modalités d'intervention en fonction de nos urgences et nos demandes. »

Jérémie Gallon, Directeur général, American Chamber of Commerce in France

## 4. LES ANCIENS DAF À TEMPS PARTAGÉ

### La vie d'après...

### Que deviennent les anciens DAF à temps partagé ?

Nous leur avons posé la question pour la première fois cette année, et les résultats sont à interpréter avec prudence compte tenu du nombre encore faible de répondants pour cette catégorie (24 personnes). Ces anciens DAF à temps partagé étaient très majoritairement (85%) encore DAF à temps partagé en activité il y a moins de 2 ans.

La moitié des ex-DAF à temps partagé travaillent à nouveau en CDI, un quart se consacre désormais à d'autres activités, les autres ont pris une retraite bien méritée.

Comme raisons de leur réorientation sont citées des considérations financières, ou encore des difficultés d'adaptation au métier...

Mais ce n'est qu'un au revoir : 85% d'entre eux n'excluent pas redevenir un jour DAF à temps partagé. En effet 60% ont apprécié la variété des missions, 40% la variété des secteurs d'activité, 40% l'indépendance...

La direction financière à temps partagé peut-elle devenir une étape régulière dans un parcours professionnel ? Des allers et retours avec des modes de travail à plein temps vont-ils se banaliser ? À suivre...

*Paroles de chefs d'entreprise*

« Il y a une vraie complémentarité entre l'expert-comptable et le DAF à temps partagé »,

Arnaud Rudowski, Expert-comptable et CAC - Groupe Expérience.

## 5. BILAN EN QUELQUES INDICATEURS CLÉS

Les DAF à temps partagé en activité ou en devenir sont des experts, fortement diplômés, avec un haut niveau de séniorité. La population se rajeunit, se répartit mieux sur le territoire national et stabilise son activité.

Quelques indicateurs :

En police réduite, les données de 2018

Critères	DAF TP en activité par ancienneté			Futurs DAF TP	Ex DAF TP
	<2ans	2-5 ans	>5 ans		
Taux féminisation	<b>29%</b> 49%	<b>44%</b> 24%	<b>45%</b> 39%	<b>36%</b> 42%	<b>46%</b> .
Âge - moins de 50 ans	<b>70%</b> 52%	<b>54%</b> 56%	<b>41%</b> 25%	<b>51%</b> 54%	<b>46%</b> .
Région - IDF	<b>29%</b> 46%	<b>48%</b> 51%	<b>61%</b> 78%	<b>32%</b> 47%	<b>21%</b> .
Niveau étude - min bac +5	<b>80%</b> 82%	<b>71%</b> 83%	<b>86%</b> 72%	<b>74%</b> 68%	<b>63%</b> .
Compétence en finance opérationnelle	<b>98%</b> 100%	<b>100%</b> 95%	<b>100%</b> 94%	<b>98%</b> 96%	. .
Compétence en finance haut de bilan	<b>46%</b> 49%	<b>54%</b> 50%	<b>57%</b> 49%	<b>35%</b> 39%	. .
Nombre de jours facturés >100	<b>50%</b> 40%	<b>79%</b> 58%	<b>69%</b> 80%	. .	. .
CA >80 k€	<b>37%</b> 38%	<b>60%</b> 53%	<b>76%</b> 66%	<b>59% (objectif)</b> 57% (objectif)	. .
Statut indépendant	<b>86%</b> 76%	<b>87%</b> 73%	<b>100%</b> 78%	<b>63% (objectif)</b> 65% (objectif)	. .
Durée de mission >1 an	<b>49%</b> 44%	<b>79%</b> 68%	<b>88%</b> 81%	. .	. .
Nbr de client simultanés >=3	<b>47%</b> 45%	<b>71%</b> 63%	<b>78%</b> 60%	. .	. .

### Paroles de chefs d'entreprise

« Le fait d'avoir un regard extérieur, avec des idées neuves et une grande prise de recul par rapport à la structure est très bénéfique. »

Jérémie Gallon, Directeur général, American Chamber of Commerce in France.

## 6. LA DFCG ACCOMPAGNE LES DAF À TEMPS PARTAGÉ

Exercer le métier de Directeur financier à temps partagé est une façon passionnante d'évoluer dans notre métier. Nous sommes confrontés à des secteurs, des modes de management et des problématiques différentes, et mettons à profit nos expériences pour accompagner au mieux les entreprises. C'est aussi un mode d'exercice qui nous oblige à acquérir d'autres expertises notamment organisationnelles et commerciales et à sortir de notre zone de confort.

Il est fondamental de réfléchir à son offre, son mode de fonctionnement : Que va-t-on apporter au client ? Sous quelle forme ? Selon quel planning ? Quelles sont nos spécialités, les domaines d'expertise etc. qui vont nous permettre de nous différencier ? Tout le monde peut trouver sa place en étant bien conscient qu'elle n'est pas celle d'un DAF salarié ! Même si le DAF en entreprise est amené à négocier avec des fournisseurs, des clients ou des partenaires, il est bien différent de négocier en son nom propre.

Être accompagné dans cette démarche de construction du « nouveau DAF » est utile : la DFCG vous soutient au travers d'une offre spécifique :

- **Une animation dans chaque région** au travers des groupes DAF Autrement / DAF externalisés, via des ateliers, des rencontres et des webinaires, en présentiel et distanciel,
- **Un outil d'échanges et de partage** au sein du réseau (Workplace),
- **Une labellisation** : le dossier et la soutenance vous amènent à réfléchir sur vos capacités à travailler en freelance et vous apportent de fait une différenciation par un label, gage de sérieux,
- **Une formation** : sur une journée, vous construirez ou réviserez votre offre, vous vous entraînerez à développer des arguments de vente... avec méthode et en confrontant vos idées à celles de vos collègues qui évoluent dans une démarche similaire.

### *Paroles d'investisseurs*

« Les résultats des actions de notre DAF à temps partagé ont été remarquables : culture de la performance économique désormais bien ancrée, mise au point d'états financiers adaptés et réellement utilisés comme un outil de pilotage (et non comme un seul reporting passif), et cela dans le respect de l'agilité de structures neuves »

Rémi Coulon, ALP.



## 7. CONCLUSION

Chers lecteurs,

Cette deuxième édition est riche en enseignements sur cette façon d'exercer le métier de directeur financier et surtout sur ses principaux protagonistes :

Vous, **les DAF à temps partagé**, vous restez des professionnels passionnés au service de l'entreprise, indépendants et exigeants, concernés et agiles : continuez à vous développer, à vous former, à accompagner, voire à redresser et même sauver des entreprises ! La DFCG vous accompagne dans votre évolution grâce à ses groupes régionaux, ses formations, son annuaire et sa labellisation. Continuez à vous promouvoir et à mettre en avant vos atouts.

Vous, **les autres DAF**, n'hésitez plus à vous lancer si ce format d'exercice vous attire depuis quelque temps : pour ceux qui souhaitent nous rejoindre, vous avez toutes les clés en main pour prendre votre décision !

En cas de doute, frappez à la porte du groupe des DAF à temps partagé de la DFCG.

Vous, **chefs d'entreprises**, plus que jamais se faire accompagner par un Directeur financier à temps partagé fait la différence : surveiller votre trésorerie, digitaliser la fonction finance, optimiser votre gestion, trouver des financements, autant de projets qui semblent d'actualité pour les prochains mois !

Profitez-en, les DAF à temps partagé sont des experts de plus en plus nombreux, proches de vous, partout en France.

Vous, **les investisseurs et banquiers** soyez les premiers partenaires à rassembler DAF à temps partagé et chefs d'entreprise, à créer des rencontres et des missions à forte valeur ajoutée, et à participer à l'évangélisation de ce métier.

Tous ensemble créons des synergies solides pour faire rayonner l'entrepreneuriat en France.

Rendez-vous en 2022 pour la prochaine édition !

ISSN : 1950-0033

ISBN : 979-10-92310-26-9

Prix : 20 €

Date de parution : Décembre 2020



[www.dfcdg.com](http://www.dfcdg.com)

@dfcdgasso

# AYEZ LE RÉFLEXE DFCG POUR VOUS FORMER !

Avec nos experts de la finance d'entreprise

**F**  
Contrôle  
de gestion

**P**  
Contrôle  
interne

**Corporate  
finance**

**Finance  
opérationnelle**

**Comptabilité et  
consolidation**

**F**  
Trésorerie  
cash management

**Finance sociale**

**Finance  
procurement**

**Finance  
pour managers**

**Fiscalité**

**Transformation  
et digitalisation de  
l'entreprise**

**d**  
Secteurs  
non lucratif  
et associatif

**DF**  
Management

**Services publics**

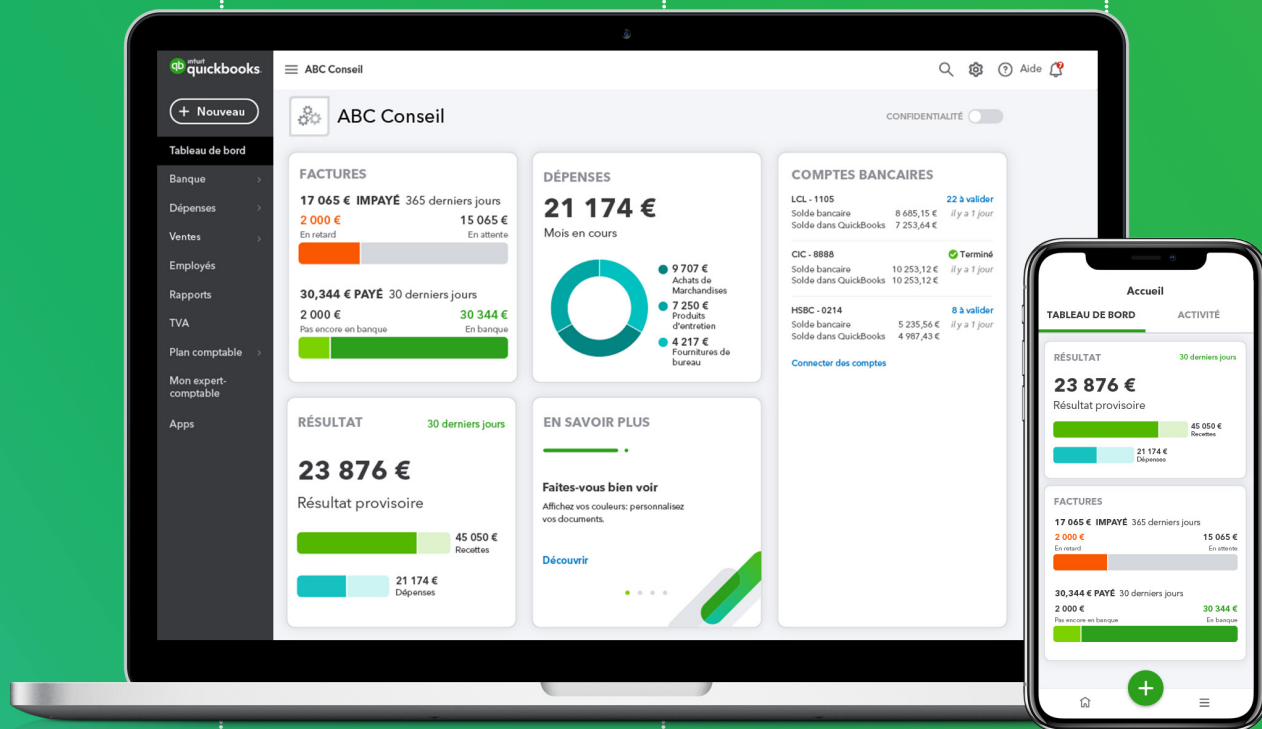
# Gagnez du temps avec QuickBooks

Les bénéfices de ce logiciel de gestion simple et intuitif  
pour vous et vos clients entrepreneurs

Personnalisation, création  
et envoi des devis et  
factures en 2 clics

Plus de saisie manuelle  
des dépenses.  
Une photo suffit !

Suivi de la trésorerie  
et des indicateurs en  
temps réel



Alerte en cas  
d'impayés et relance  
clients facilitée

Collaboration avec son  
expert-comptable sur une  
interface commune

Gestion de l'activité depuis  
n'importe où, sur ordinateur,  
tablette ou smartphone

Découvrez QuickBooks sur  
**www.quickbooks.fr**  
ou appelez-nous au **0805 220 189**



« QuickBooks me permet de piloter mon activité en temps réel. Le suivi de mes factures fournisseurs et clients est beaucoup plus efficace qu'auparavant. »

**Morgane Blaes,**  
Fondatrice, ParisByM.com