

Balados pour CPA : Voir demain

Saison 2 épisode 4 : Feuille de route vers le bureau du chef des finances moderne (en anglais)

David McGuffin : Bienvenue aux Balados pour CPA Voir demain. Ici votre animateur, David McGuffin. Dans cette série, nous avons souvent parlé des choix de carrière qui s'offrent maintenant aux CPA : intelligence artificielle, science des données, exploitation d'un cabinet en ligne au Canada depuis Buenos Aires. Il existe un large éventail d'options pour les nouveaux CPA, mais pour beaucoup d'entre elles et d'entre eux, l'objectif professionnel à atteindre reste le même qu'il y a 20 ou 30 ans : devenir chef des finances.

Cela dit, le poste de chef des finances est aujourd'hui très différent de ce qu'il était avant, et notre premier invité le sait mieux que personne. Ross Woledge est associé et chef de la pratique Dirigeants financiers chez Odgers Berndtson, cabinet international de recrutement de cadres. Quand des entreprises cherchent une nouvelle ou un nouveau chef des finances, c'est à lui qu'elles s'adressent. Ross, bienvenue au balado.

Ross Woledge : Bonjour, David. Je suis ravi d'être ici.

David McGuffin : En gros, qu'est-ce qu'un chef de la direction vous demande quand il vient vous voir pour trouver un chef des finances?

Ross Woledge : L'examen des candidatures doit porter sur plusieurs aspects. D'abord, on regarde si la personne a acquis un certain bagage technique, par exemple au sein du bureau du contrôleur, des services de l'information financière externe, de la trésorerie, des fusions et acquisitions. Ces vastes connaissances fonctionnelles sont un élément clé.

Il y a ensuite la structure de propriété. Dans une société ouverte, on a un conseil d'administration. Le chef de la direction cherche généralement quelqu'un qui a une solide expérience des sociétés ouvertes. Dans le cas d'une société fermée, on voudra une personne qui a l'expérience de ce type d'entreprise, ou qui a au moins réalisé la vente d'une telle entreprise ou un premier appel public à l'épargne. Si c'est une entreprise familiale, on trouvera rassurant d'avoir quelqu'un qui a travaillé dans un bureau de gestion du patrimoine ou une structure familiale.

Tous ces facteurs orientent nos recherches. Sinon, le grand changement en ce moment, c'est la nécessité de trouver un partenaire stratégique, quelqu'un qui peut vraiment travailler en étroite



collaboration avec le chef de la direction. Avec qui celui-ci peut réfléchir à la croissance, à la stratégie, aux secteurs où investir du temps et des capitaux.

C'est vraiment une évolution majeure. Selon moi, c'est sur ce point que les chefs des finances doivent miser, faire valoir leur contribution à la stratégie. Montrer comment ils ont aidé à générer de la valeur et faire ressortir leurs compétences de stratégie.

David McGuffin : Quelle importance a le titre de CPA dans tout ça?

Ross Woledge : Il est très important. Je crois que le titre canadien de CPA est un atout précieux. C'est un gage de confiance pour les conseils d'administration. Ça rassure le chef de la direction de savoir que le chef des finances a un titre. Si une personne n'a pas de titre, ça peut toujours aller, pourvu qu'elle possède une solide expérience dans d'autres domaines. En même temps, la marque CPA, au Canada, est vraiment devenue la référence en affaires.

Je crois que de plus en plus de choix s'offrent aux CPA, et pas seulement en finances. Certains postes peuvent s'ouvrir pour elles et pour eux en dehors du secteur financier, mais les conseils d'administration, les chefs de la direction, les présidents des comités d'audit attachent une grande valeur au titre de CPA. Un CPA avec un parcours en finances est bien placé.

David McGuffin : Quels diplômes font concurrence au titre de CPA pour le poste de chef des finances?

Ross Woledge : Je vois les choses sous un angle un peu différent. Dans certains secteurs, j'arrive à recruter à l'extérieur de la profession. Par exemple, l'industrie minière. J'ai vu des placeurs accéder à un poste de chef des finances. Bien sûr, c'est un secteur hautement capitalistique, avec beaucoup de fusions et acquisitions. Et parfois des activités de banque d'investissement. Dans l'industrie minière, j'ai vu des analystes financiers. Même dans l'immobilier, j'ai vu des gens qui arrivaient d'un poste d'analyste financier.

À mon avis, ce sont des cas plutôt rares. Parfois, le lien est déjà établi avec cette personne, ça donne le niveau de confiance nécessaire pour faire la transition. Pour moi, la plus grande difficulté pour un dirigeant financier qui débute et veut accéder à un poste de chef des finances, c'est de concevoir stratégiquement comment y arriver.

Ce n'est pas simple. Il faut bien planifier son parcours professionnel. Penser à quel type d'organisation se joindre. Les finances ont-elles une place à la table de discussion? Ont-elles voix au chapitre? Est-ce une entreprise où les finances sont un véritable moteur plutôt qu'une fonction strictement administrative?



J'ai vu beaucoup de gens finir leur carrière dans un rôle d'expert. Trésorerie, bureau du chef comptable. C'est parfois difficile d'accéder à un nouveau poste quand vos compétences sont reconnues dans un champ d'exercice et que votre réaffectation risque d'entraîner des perturbations. Je m'inquiérais moins de l'arrivée dans la fonction de candidats qui ne sont pas CPA.

Je me concentrerais davantage sur la prochaine étape. Les deux prochaines étapes. Quel type de chef des finances est-ce que je veux être? Est-ce que je veux travailler dans une société ouverte ou une société fermée? Là encore, je pense que les gens doivent se tracer un chemin et en faire leur priorité.

David McGuffin : Vous avez parlé de la nécessité pour les CPA de travailler dans divers secteurs des entreprises. Pouvez-vous me donner l'exemple de quelqu'un que vous avez recruté ou qui a suivi cette voie?

Ross Woledge : Oui. Les entreprises adoptent différentes approches à cet égard. Dans certaines grandes sociétés, on embauche quelqu'un pour un poste d'adjoint au chef des finances. On s'attend à ce que cette personne comble toute lacune qu'elle pourrait avoir de manière à pouvoir lui succéder.

Maintenant, pensons aux très grosses organisations. Par exemple, nous avons travaillé avec Air Canada pour trouver un éventuel successeur à l'actuel chef des finances. C'était il y a quelques années déjà, mais dans ce secteur d'une grande complexité, il fallait avoir de l'expérience en aviation.

Quand on sonde le marché pour ce type de poste, il est très difficile de trouver quelqu'un qui possède toute la gamme d'expériences voulue. Ici encore, on embauchera donc en prévision d'une succession.

Alors, comment s'y prendre pour faire la transition? On a vu des chefs des finances canadiens qui ont quitté leurs fonctions financières pour diriger une entreprise; à l'inverse, le directeur financier de Canadian Tire était auparavant à la tête des Services financiers Canadian Tire. Gérer les profits et pertes est assez différent d'un rôle financier.

L'année dernière, Enbridge a fait une annonce assez intéressante... En fait, le président du groupe des pipelines a été nommé directeur financier tandis que le chef des finances en poste prenait les commandes du groupe des pipelines. Dans ces grandes sociétés, il est parfois un peu plus facile de sortir des finances et de diriger une division ou de faire autre chose pour ensuite revenir aux finances.

Ce qui n'est pas nécessairement possible dans des entreprises plus petites, disons, de taille moyenne. C'est un peu plus difficile à réaliser. Il faut absolument développer ce sens des affaires, cette pensée stratégique. Travailler en étroite collaboration avec l'entreprise, se concentrer sur les objectifs stratégiques. Voir loin pour évaluer sa position sur le marché, les perspectives de croissance. C'est vraiment cette expérience qui permet de se démarquer et de se préparer au rôle de chef des finances.

La compétence technique est absolument nécessaire pour gravir les échelons. Sans elle, c'est impossible d'accéder aux postes stratégiques, mais les chefs de la direction sont catégoriques, ce qu'elles ou ils cherchent, c'est cette pensée stratégique.

David McGuffin : Comme vous passez vos journées à interviewer des CPA et d'autres candidats pour des postes de chef des finances, pourriez-vous nous donner quelques conseils bien avisés? Si quelqu'un obtient un entretien avec vous, quelle approche doit-il adopter? Que cherchez-vous?

Ross Woledge : Les chefs des finances ont parfois tendance à miser un peu trop sur leurs compétences techniques et à parler de chiffres plutôt que de leurs expériences. Comme chasseurs de têtes, nous sommes à l'affût d'histoires, car elles nous permettent de promouvoir une candidature. Ce sont les aspects opérationnels et commerciaux de ces expériences qui leur donnent de l'intérêt.

David McGuffin : Pouvez-vous nous donner un exemple?

Ross Woledge : Bien sûr. Je vais vous parler de quelqu'un que je connais, le chef des finances d'Iron Mountain, aux États-Unis. Nous ne l'avons pas interviewé en tant que candidat, j'ai simplement fait sa connaissance dans le cadre de mon travail de recrutement. Son parcours est, là aussi, très intéressant. Quand il était chef des finances de l'entreprise Tempur Sealy, il a vu une possibilité de créer un réseau de vente directe plutôt que de passer par les détaillants.

C'est un changement stratégique majeur, mais il y croyait, et, après avoir fait une analyse de rentabilité, il a lancé le projet, l'a concrétisé, puis a ouvert des magasins. Ce n'était pas une démarche d'ordre financier, mais cette histoire montre comment une personne qui avait une vision stratégique s'est dit : « Voilà une occasion d'augmenter le chiffre d'affaires, de stimuler la croissance. »

Pour moi, c'est plus intéressant que quelqu'un qui réduit les délais de production de rapports ou qui fait des propositions intéressantes sur le plan fiscal. Ces aspects sont très importants, mais ce qui interpelle vraiment les chefs de la direction, c'est une personne capable de dire « Avez-vous pensé

à ça? », de donner son point de vue. Ce sont des défis comme ceux-là que doivent relever les chefs des finances aux échelons supérieurs.

David McGuffin : Et cet échange, cette habileté à s'exprimer, ça suppose aussi un bon talent de communicateur, n'est-ce pas?

Ross Woledge : Tout à fait. Vous pouvez être le chef des finances le plus intelligent dans une réunion, au sein de l'organisation, le dirigeant le plus brillant d'une entreprise, si vous êtes incapable d'amener les gens à comprendre votre point de vue ou de les convaincre de se ranger de votre côté, c'est problématique. Même pour les relations avec les investisseurs, vous devez pouvoir communiquer avec eux, avoir une idée précise et une vision convaincante de la direction que prend l'entreprise. Quelle est la stratégie? Est-elle claire?

Cette capacité à formuler sa pensée, à présenter une argumentation efficace, est une compétence sous-estimée chez les chefs des finances. À mon avis, les meilleurs sont ceux et celles qui communiquent avec clarté et précision et savent adapter leur message à leur auditoire.

David McGuffin : Comment le rôle de chef des finances est-il appelé à évoluer?

Ross Woledge : D'après moi, l'époque actuelle est favorable au chef des finances. Il est clairement devenu le numéro deux des organisations. De plus en plus de fonctions se retrouvent sous sa responsabilité. Dans les PME, il arrive très souvent que le chef des finances supervise plus que les aspects financiers. Il s'occupe aussi des TI et des RH. Et même, dans certains cas, des services juridiques.

Son champ d'action est nettement plus étendu. Chaque fois que vous vous exposez à différentes fonctions, ça peut être utile. Chaque fois que vous endossez un rôle de directeur financier qui comporte un vaste ensemble de responsabilités, ça peut être utile aussi. Sans oublier les volets technologie, analytique et données. Tous ces domaines, comme l'automatisation, sont en émergence.

Il faut maîtriser les technologies. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire d'être un technologue, mais on recherche de plus en plus des chefs des finances qui ont implanté des systèmes ERP de bout en bout ou qui commencent à approfondir les données ou l'analytique, et à explorer l'intelligence artificielle.

Voilà quelques éléments qui définissent, à mon avis, l'évolution de ce rôle. Mais à mesure que ces aspects gagnent en importance, qu'en est-il de la fonction financière elle-même? Comment peut-on l'automatiser? Comment s'assurer de lui ajouter de la valeur plutôt que d'exécuter davantage de tâches quotidiennes?

Je pense aussi que de plus en plus de directeurs financiers vont devenir chefs de la direction. Des exemples récents semblent déjà confirmer cette tendance. Par exemple, à la Sun Life. De chef des finances à chef de la direction. Ça se produira de plus en plus. Mais avec l'élargissement du rôle du directeur financier, qu'arrivera-t-il du chef de l'exploitation? Le chef des finances devient ce numéro deux? Est-ce logique qu'un directeur financier, lorsque la situation s'y prête, accède au poste de chef de la direction?

C'est une question de diversité des compétences. De vision stratégique. Et, bien sûr, de savoir-faire technologique. Évidemment, l'élément essentiel est la vision stratégique.

David McGuffin : De toute évidence, c'est une bonne période pour les chefs des finances, et aussi pour les CPA dotés des bonnes compétences, n'est-ce pas?

Ross Woledge : J'en suis convaincu. Les directeurs financiers à qui je parle reçoivent trois, quatre appels par semaine. Impossible de répondre à toutes les demandes. Le marché pour des chefs des finances confirmés, expérimentés, qui satisfont à tous les critères que nous avons décrits, est très serré.

Aussi, le marché est considérable au Canada, mais pas si on le compare aux États-Unis. Quand on cherche un chef des finances dans le secteur de l'emballage aux États-Unis, on peut en recruter cinq ou six à la grandeur du pays. Au Canada, on trouve quelques grandes entreprises, mais beaucoup de PME.

Il faut donc faire preuve de créativité, et pas seulement en puisant dans différents secteurs. Par exemple, on observe une plus grande propension à recruter à l'extérieur d'un secteur donné. Aussi, il est très encourageant de voir que dans les 100 plus grandes entreprises, 64 % des chefs des finances ont été recrutés à l'interne.

Les organisations semblent avoir plus de succès à développer leur prochain chef des finances à l'interne. La réalité, c'est que la demande est forte pour les leaders financiers, les chefs des finances, et cette tendance va aller en augmentant en raison de marchés de plus en plus concurrentiels et d'une hausse des départs à la retraite.

David McGuffin : Ross Woledge, merci d'avoir participé à ce balado.

Ross Woledge : Ça m'a fait plaisir, David. Merci.

David McGuffin : Ross Woledge est associé et chef de la pratique Dirigeants financiers chez Odgers Berndtson, cabinet international de recrutement de cadres.

Judy Adam a écouté ma conversation avec Ross. Judy est chef des finances chez Fire and Flower, producteur de cannabis qui exploite plus de 100 points de vente au Canada. Je lui ai demandé si elle voyait des correspondances entre les propos de Ross et son propre parcours jusqu'au poste de chef des finances.

Judy Adam : Oui, il y a des liens très étroits avec mon expérience personnelle. Mon parcours pour accéder au poste de chef des finances a commencé de manière très classique. J'ai obtenu le titre de CA pendant que je travaillais pour un des plus grands cabinets d'audit de Vancouver. Puis, j'ai plongé tout de suite dans les médias électroniques, d'abord dans la fonction d'audit interne. C'était passionnant parce que je voyageais partout au pays : je visitais des stations de radio et de télévision, je documentais les procédures et les contrôles. C'était une excellente façon d'apprendre le métier, alors ça me plaisait.

Ensuite, j'ai déménagé à Toronto et je suis entrée chez Corus Entertainment, une des plus grandes sociétés dans le domaine des médias et du divertissement au Canada aujourd'hui. Mais à l'époque de mon arrivée, c'était une entreprise en démarrage. J'ai donc fait partie de l'équipe de direction qui a lancé Corus, en 1999. Au cours des vingt ans que j'ai passés là-bas, j'ai occupé diverses fonctions financières et élargi mes compétences.

Ross a beaucoup parlé de l'importance de parfaire ses compétences, et c'est vraiment ce que m'a apporté mon expérience chez Corus. C'est probablement pour cette raison que je suis restée là si longtemps, parce que je pouvais continuer de diversifier mes compétences. Pour une responsable des finances, la croissance de l'entreprise offrait beaucoup de possibilités pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives et être au cœur de l'action. Ça a été une expérience formidable.

David McGuffin : Rendue à ce stade, Judy se sentait prête à assumer le rôle de chef des finances, mais elle voulait le faire dans une entreprise plus petite que Corus.

Judy Adam : Comme j'avais beaucoup aimé mes débuts chez Corus, je me disais que ce serait mieux pour moi de passer à une organisation plus petite. L'expansion était très rapide, je pouvais me retrousser les manches et contribuer aussi à maximiser la croissance, c'était donc parfait pour moi. Mon premier mandat comme chef des finances a été chez MAV Beauty Brands, une entreprise de produits de grande consommation dans les soins capillaires et personnels qui venait de faire un PAPE à la Bourse de Toronto. Vous pouvez imaginer tout le travail que ça représente pour le chef des finances. Dans beaucoup de sociétés à faible capitalisation, un dirigeant financier doit porter plusieurs casquettes, Ross en a aussi parlé. En plus des finances, je m'occupais des TI. Et, pendant six à neuf mois, durant le changement de garde entre deux responsables, j'ai même supervisé



l'exploitation. Une belle expérience, une excellente façon d'en apprendre plus sur le secteur. Je n'avais jamais touché aux produits de grande consommation avant.

David McGuffin : Judy ne connaissait pas non plus le secteur du cannabis quand elle est devenue chef des finances de Fire and Flower. Comme dans son premier poste de directrice financière, elle s'est retrouvée responsable de beaucoup d'autres fonctions que les finances.

Judy Adam : Chez Fire and Flower, je supervise tous les services partagés, pas seulement les finances, mais aussi les TI et les RH. Et, depuis peu, je m'occupe aussi des biens immobiliers, qui sont très importants pour un détaillant, comme vous pouvez l'imaginer. Nous avons maintenant plus de 100 magasins au Canada.

Mon parcours pour devenir directrice financière était très axé sur les finances, mais une fois en poste, je me suis aperçue que ce rôle dépasse largement celui d'un expert en finances. C'est seulement le point de départ. Il s'agit plutôt de mettre à profit ses compétences financières pour créer de la valeur au sein de l'organisation et devenir un véritable partenaire stratégique pour le chef de la direction, l'équipe de direction et le conseil d'administration. Le chef des finances est un acteur clé dans l'organisation et la planification stratégique, et, souvent, c'est lui qui pilote les projets novateurs. C'est ce qui rend ce poste si passionnant.

David McGuffin : Quand on regarde le parcours professionnel de Judy, il n'est pas étonnant qu'elle suggère à toute personne intéressée par le poste de chef des finances d'élargir ses compétences.

Judy Adam : Soyez à l'affût des occasions à saisir, quel que soit votre poste au sein de votre organisation, mais travaillez aussi bénévolement ailleurs, par exemple à CPA Canada ou pour des organismes sans but lucratif. J'ai fait partie de plusieurs conseils d'OSBL, et j'ai appris beaucoup, aussi bien comme membre de conseils que comme présidente de comités d'audit. Ça m'a permis d'approfondir l'orientation stratégique et la gestion des risques. Quand ces possibilités ne se présentent pas dans votre organisation, cherchez-les à l'extérieur. Les OSBL ont toujours besoin de cadres financiers pour leur donner un coup de main.

Une autre chose : sollicitez les commentaires et les conseils de dirigeants chevronnés. Dans votre entreprise et à l'extérieur. Au cours de ma carrière, j'ai pu compter sur de formidables mentors qui m'ont guidée, poussée, et encouragée à accepter différents postes et à continuer à diversifier mes compétences. Ça m'a aidée dans mon cheminement pour déterminer quelle serait la prochaine étape, la voie que je devais suivre pour accéder au poste de chef des finances.



David McGuffin : Judy Adam est chef des finances chez Fire and Flower. Voilà qui conclut cet épisode des balados Voir demain. Pour en savoir plus sur le projet Voir demain de CPA Canada, consultez la page voirdemain.cpacanada.ca. Vous trouverez également ce lien dans les notes du balado.

Les Balados pour CPA Voir demain sont réalisés par Podcraft Productions. Je vous invite à noter, partager ou commenter cet épisode, pour aider les autres à trouver la série. C'était David McGuffin. Merci beaucoup d'avoir été des nôtres et à la prochaine, dans deux semaines.