



Rapport 2021 sur les professionnels de la finance :

L'avenir du leadership en finance



RAPPORT 2021 SUR LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE

L'AVENIR DU LEADERSHIP EN FINANCE

Le rôle de chef de la direction financière n'a jamais été aussi important ni autant recherché. Mais on remarque un écart grandissant entre ce que les entreprises attendent de leurs directeurs financiers et leur capacité à recruter et à former ces dirigeants de premier plan.

Les directeurs financiers ont été lancés sous les feux des projecteurs pour aider leurs entreprises à s'adapter aux conditions du marché, à réinventer des modèles commerciaux obsolètes ou simplement à assurer suffisamment de liquidités pour survivre. Afin de réussir, les dirigeants financiers d'aujourd'hui doivent rapidement aller au-delà des chiffres et comprendre les principaux leviers qui créent de la valeur dans l'ensemble de l'entreprise et qui stimulent la croissance. Compte tenu du rythme effréné du changement, il est plus important que jamais que la direction financière soit assurée par une main ferme et éprouvée qui connaît l'entreprise de fond en comble.

Pourtant, la durée moyenne d'occupation d'un poste de directeur financier est à son plus bas niveau et les entreprises doivent remplacer leurs directeurs financiers plus rapidement que jamais. Cela explique pourquoi plus de la moitié des directeurs financiers ont été nommés à l'interne en 2020, le nombre le plus élevé depuis 16 ans. Les organisations n'ayant pas mis en place de plan de relève pour faire progresser leurs talents financiers mettent en danger l'avenir de leur équipe de direction - et celui de leur organisation.

L'absence de progrès sur le front de la diversité de genre est également préoccupante. Malgré le fait que plus de 50 % des comptables intégrant le marché du travail soient des femmes, la représentation des directrices financières est faible dans les 100 plus grandes entreprises publiques canadiennes selon le classement du Globe and Mail Report on Business. Au moment de la publication, il n'y avait aucune femme à la direction financière au sein des 20 premières entreprises et seulement deux dans les 50 premières. Si les organisations ne commencent pas à s'attaquer à ces problèmes, le bassin de talents de la finance continuera de diminuer, tout comme le bassin de futurs administrateurs et présidents de comités de vérification.

Comment les entreprises résolvent-elles ces problèmes? L'élargissement des critères en matière de talents en finance est la clé afin d'élargir le bassin pour l'avenir. Nous constatons déjà une diminution du nombre de directeurs financiers détenant un titre de CPA et une augmentation de directeurs financiers ayant une expérience multisectorielle.

Au cours des 16 dernières années, Odgers Berndtson a suivi l'évolution du leadership en ce qui a trait aux directeurs financiers et analysé les tendances en matière de profil démographique, de titularisation, de formation et d'autres aspects du développement professionnel en vue de mieux comprendre l'évolution du rôle et le parcours suivi pour se hisser parmi les meilleurs. Nous nous sommes également entretenus avec des dirigeants d'organisations canadiennes de renom comme Shopify, Celestica et George Weston Limited, afin de mieux comprendre comment les sociétés ouvertes recrutent, gèrent les plans de relève et développent leurs talents en finance pour l'avenir.

Ce que nous continuons de constater, c'est que la demande croissante en matière de savoir-faire stratégique, de compétences transformatives et de surveillance équilibrée d'un portefeuille de tâches sans cesse grandissant a fait du rôle de chef de la direction financière l'un des postes les plus exigeants et les plus déterminants au sein de la haute direction, et en a aussi fait un rôle de plus en plus difficile à pourvoir. Le Canada est en proie à une pénurie de talents financiers et notre nouveau rapport explore ce que les organisations peuvent faire à ce sujet.



La planification de la relève est plus importante que jamais alors que la durée d'occupation de postes de direction continue de diminuer



La diversité et l'équité de genre demeurent un défi de taille dans la plupart des organisations



On remarque une demande croissante pour des dirigeants ayant une expérience multisectorielle



Un titre de CPA continue de revêtir une grande importance, mais une expérience étendue et des compétences en leadership sont essentielles

PLANIFICATION DE LA RELÈVE BÂTIR DE L'INTÉRIEUR

LA DIMINUTION DE LA DURÉE D'OCCUPATION D'UN POSTE DE DIRECTEUR FINANCIER ACCROÎT L'IMPORTANCE DU PLAN DE RELÈVE

La planification des talents est devenue une priorité pour la haute direction au cours de la dernière décennie, et tout conseil d'administration compétent exige désormais que son organisation élabore une approche détaillée de son plan de relève afin d'atténuer les risques. Il n'est donc pas surprenant de constater que les organisations choisissent de plus en plus de faire des nominations internes en ce qui concerne la relève des cadres financiers.

Notre recherche montre qu'en 2020, 64 % des directeurs financiers en poste dans les 100 plus grandes entreprises publiques canadiennes ont été promus de l'intérieur, le plus grand nombre de nominations internes depuis 16 ans. À l'inverse, les nouveaux directeurs financiers nommés en provenance de l'extérieur de l'organisation représentent 10 %. Les données sont claires : la voie la plus probable pour quiconque aspire à un poste de direction financière est celle de l'interne.

Une autre statistique que nous avons suivie est la diminution de la durée d'occupation moyenne des postes des directeurs financiers. Bien qu'il s'agisse d'une tendance commune à tous les postes de cadres dirigeants, il est néanmoins alarmant de voir que la durée du poste du directeur financier est maintenant bien en deçà de la barre des cinq ans, étant donné la somme d'expertise et de connaissances institutionnelles détenues par ces dirigeants.

Compte tenu de l'environnement actuel, la tolérance envers la sous-performance des directeurs financiers n'a jamais été aussi faible et la concurrence pour attirer les meilleurs et les plus brillants talents financiers n'a jamais été aussi forte. Ces tendances, jumelées à une demande d'expertise organisationnelle accrue, ont poussé de nombreuses entreprises à s'engager à aider leurs meilleurs talents à se développer à l'interne.

« Ce cadre de référence important nous aide à élaborer des plans de développement solides et nous assure de développer nos talents internes. »

Pavi Binning, président de Wittington Investments et administrateur du conseil d'administration de George Weston Limited et des Compagnies Loblaw Limitée, a déclaré que la gestion des talents est une préoccupation majeure tant au niveau de la direction que du conseil d'administration de George Weston et de leurs entreprises, et ce, depuis plusieurs années. Loblaw, par exemple, a de solides antécédents de développement interne grâce à l'ancienne présidente Sarah Davis.

Davis a été préparée pour le poste de PDG au sein de la fonction financière et a évolué vers des rôles opérationnels, notamment en sortant de la finance pour devenir directrice administrative et en dirigeant des fonctions telles que la chaîne d'approvisionnement, les opérations, les technologies de l'information et les ressources humaines.

La planification de la relève chez George Weston est un processus rigoureux, déclare Binning. « Chaque année, le conseil reçoit une présentation de chacune de ses entreprises qui détaille la relève à

chaque poste de direction et les successeurs potentiels. Les rapports décrivent les forces de chaque individu, les calendriers de formation et de développement des compétences et les axes de perfectionnement. Il s'agit d'un cadre de référence important, et il nous aide à élaborer des plans de développement solides pour nous assurer de faire croître et de développer nos talents internes au sein de l'organisation. » Il ajoute : « Développer les aptitudes et les capacités des individus tout au long de leur carrière est crucial pour les aider à croître et à réaliser leur plein potentiel. »

Celestica est une autre organisation qui se démarque à cet égard. La multinationale de 5 milliards de dollars, qui fournit des services de fabrication de matériel électronique, a réussi à promouvoir ses directeurs financiers de l'intérieur depuis 1994, lorsqu'elle a été dissociée d'IBM et vendue à ONEX, une société de financement par capitaux propres. Mandeep Chawla, l'actuel chef de la direction financière, nous a parlé de leur programme de leadership axé sur les finances.

« Puisque nous opérons dans de nombreux secteurs et pays, nous accordons une grande importance aux connaissances institutionnelles et nous discutons constamment des plans de relève », déclare Chawla. « Nous cherchons toujours à savoir de quel soutien et de quelles expériences nos meilleurs talents ont besoin pour continuer à se développer au cours des cinq prochaines années. »

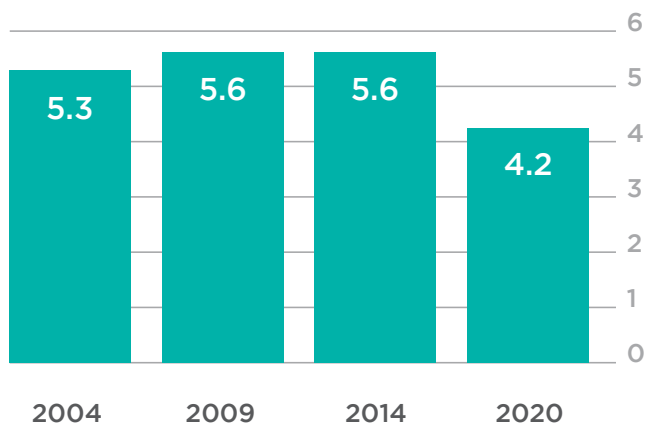
Il ajoute : « En assurant sur place la relève dans nos postes clés, nous pouvons généralement gérer le roulement des hauts dirigeants sans devoir à recruter à l'extérieur. Nous misons plutôt sur le recrutement à l'extérieur pour pourvoir des postes de gestionnaires et de directeurs, afin de développer ces leaders et les préparer à occuper éventuellement un poste de haut dirigeant. »

« En assurant sur place la relève dans nos postes clés, nous pouvons généralement gérer le roulement des hauts dirigeants sans devoir à recruter à l'extérieur. Nous misons plutôt sur le recrutement à l'extérieur pour pourvoir des postes de gestionnaires et de directeurs, afin de développer ces leaders et les préparer à occuper éventuellement un poste de haut dirigeant. »

Administratrice chevronnée, présidente du comité de vérification de Shopify et ancienne directrice financière du Groupe Banque TD, Colleen Johnston a été nommée à un poste de chef de la direction financière en provenance d'une organisation externe, mais reconnaît l'importance de bâtir de l'intérieur.

« Mieux vaut promouvoir à l'interne chaque fois que vous le pouvez, car ces personnes-là comprennent l'entreprise, s'épanouissent déjà dans la culture et ont le plus de chances de réussir dans le poste », déclare-t-elle. « En fin de compte, il est essentiel d'identifier les leaders qui ont du cœur au ventre et qui sont ouverts à l'encadrement. La bonne personne stratégique peut apprendre l'industrie et les responsabilités inhérentes à ses nouvelles fonctions si elle a la volonté de réussir. »

Durée moyenne d'occupation du poste de directeur financier sur 16 ans





64%
**DES DIRECTEURS
FINANCIERS
en poste
ONT ÉTÉ PROMUS
À L'INTERNE**

SOURCE : RAPPORT SUR LES HAUTS DIRIGEANTS FINANCIERS D'ODGERS BERNDTSON

L'AVANTAGE DE LA DIVERSITÉ LE CANADA EST EN RETARD

LA DIVERSITÉ REPRÉSENTE ENCORE UN DÉFI DE TAILLE À L'ÉCHELON DES DIRECTEURS FINANCIERS AU CANADA

Malgré la richesse des talents féminins canadiens en finance et en comptabilité au Canada, on constate un manque de progrès relatif en matière de diversité de genre à l'échelon des dirigeants financiers.

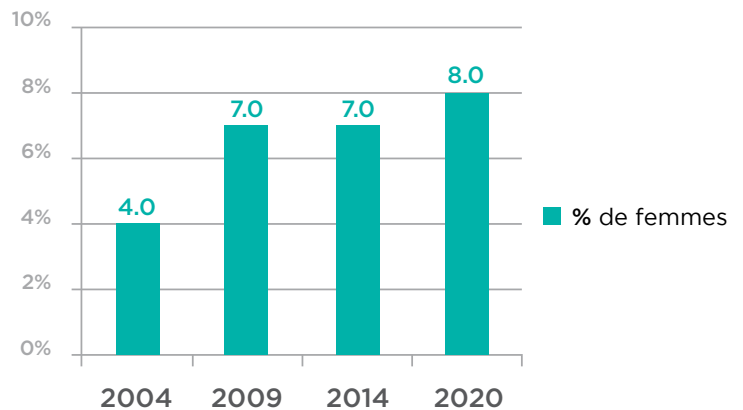
Aujourd'hui, les femmes ne représentent que 8 % des dirigeants financiers des 100 plus grandes sociétés ouvertes canadiennes, comparativement à 7 % en 2014 (une maigre augmentation de 1 % en 6 ans). Plus préoccupant encore est le fait que, si nous regardons les données de plus près, nous perdons du terrain.

La dernière fois que nous avons mené cette enquête en 2014, les femmes occupaient certains des postes de direction financière les plus en vue parmi les 20 principales entreprises interrogées. Par exemple, Janice Fukakusa a occupé le poste de cheffe de la direction financière chez RBC, Colleen Johnston chez TD, Sarah Davis chez Loblaw's et Sherry Brillon chez Encana (maintenant Ovintiv). En 2020, il n'y avait aucune femme à un poste de direction des finances au sein des 20 plus grandes entreprises publiques canadiennes, et seulement deux au sein des 50 plus grandes.

Une diminution de la diversité à la direction financière entraînera une diminution de la diversité parmi les présidents de comités de vérification et les administrateurs, ainsi qu'un affaiblissement général aux deux niveaux de la hiérarchie financière. Et pour les femmes et autres communautés diverses aspirant à la direction financière, avoir des modèles à imiter est d'une importance cruciale si l'on veut changer la composition des équipes de direction.

Lorsque l'on considère que, selon Catalyst, les femmes représentent maintenant 29 % des autres postes de cadres dirigeants au Canada, cela soulève la question suivante : pourquoi les femmes n'arrivent-elles pas à décrocher les postes de cheffe de la direction financière au pays?

Femmes à la direction financière des 100 organisations canadiennes les plus importantes



« La triste réalité est qu'aux échelons les plus élevés, la disponibilité du talent n'est pas cinquante-cinquante. C'est regrettable à dire, mais c'est la vérité. Cela dit, 8 % de femmes à la direction financière, c'est une statistique déplorable, et ce n'est pas bien », déclare Colleen Johnston.

« Je pourrais faire un commentaire désinvolte sur la pression exigeante de la finance et dire que les femmes ne veulent pas de ça, mais je pense que ce serait injuste. Les femmes avec qui je travaille sont des travailleuses acharnées, plus que talentueuses, et n'ont pas peur du succès. Mais je vois encore des jeunes femmes talentueuses et débordantes de confiance qui ont de la difficulté à trouver leur place dans le milieu des affaires. Si nous souhaitons réellement assister à un changement, nous devons revoir en profondeur la croissance organisationnelle dans son ensemble. »

« Ayant eu ces expériences, je comprends maintenant comment le mentorat et le fait d'augmenter la participation à l'organisation peuvent favoriser le succès à long terme des jeunes talents. »

Mandeep Chawla de Celestica a une vision différente, mais considère que l'organisation est essentielle pour améliorer ces statistiques. « Je vois une plus grande diversité dans les domaines qui nécessitent généralement une expertise technique – en finance, cela comprend des domaines tels que la fiscalité, le contrôle et la trésorerie – mais des talents moins diversifiés dans des rôles financiers plus commerciaux », constate-t-il. « Offrir à des talents diversifiés une plus grande exposition à des fonctions clés des finances en début de carrière aidera à résoudre ce problème à long terme. »



Chawla réfléchit également à ses propres antécédents et au rôle que pourrait jouer l'aspect générationnel. « Mes parents sont arrivés au Canada en 1970 et les deux ont prospéré dans leur carrière, car ils se sont concentrés sur des rôles techniques, dans de petites et moyennes entreprises. Ils m'ont conseillé de me concentrer sur l'excellence académique et de me joindre à une grande entreprise stable où je pourrais développer mes compétences professionnelles. Bien que ces conseils m'aient aidé à démarrer, il me restait à apprendre comment faire progresser ma carrière à long terme. Heureusement, j'ai pu me joindre à GE après avoir obtenu mon diplôme universitaire et occupé des postes dans plusieurs services, zones géographiques et fonctions. Ces diverses expériences m'ont donné l'occasion de côtoyer de hauts dirigeants à succès, ce qui m'a permis de comprendre ce à quoi ressemble le succès et comment ils ont pu progresser dans leur carrière. Ayant eu ces expériences, je comprends maintenant comment le mentorat et le fait d'augmenter la participation à l'organisation peuvent favoriser le succès à long terme des jeunes talents. »

ÉTENDUE DE L'EXPÉRIENCE MULTISECTORIELLE

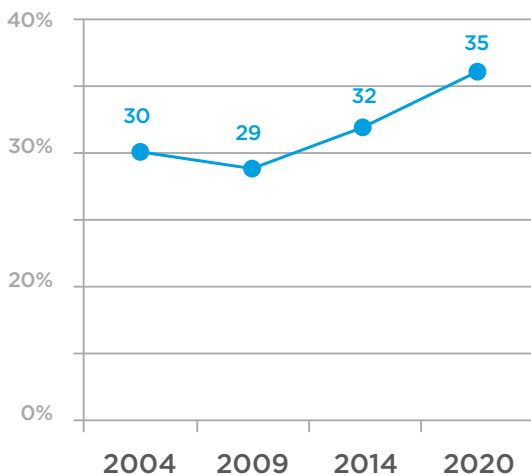
ON CONSTATE UNE DEMANDE CROISSANTE POUR L'EXPÉRIENCE MULTISECTORIELLE

Les directeurs financiers d'aujourd'hui sont de plus en plus issus d'horizons et de secteurs différents, et les organisations recherchent des professionnels de la finance capables de superviser plusieurs secteurs d'activité et dont l'expertise contribuera à soutenir et renforcer celle du PDG. Selon notre étude, 36 % des directeurs financiers des 100 plus importantes entreprises du Canada possèdent une expérience multisectorielle, et nous constatons que nos clients sont de plus en plus nombreux à rechercher des dirigeants financiers qui ont une expérience diversifiée.

Même en examinant des secteurs traditionnellement plus homogènes, on assiste à un changement de tendance. Par exemple, 36 % des directeurs financiers du secteur industriel et 25 % du secteur des ressources naturelles ont occupé un poste de cadre dirigeant dans un autre secteur. Traditionnellement, ces deux industries n'embauchaient que de l'intérieur. À l'inverse, les services financiers continuent de recruter en grande partie au sein même de l'industrie. Ceci n'est pas surprenant, en raison de l'environnement réglementaire complexe et le temps qu'il faut à une nouvelle recrue pour apprendre les rouages du secteur.

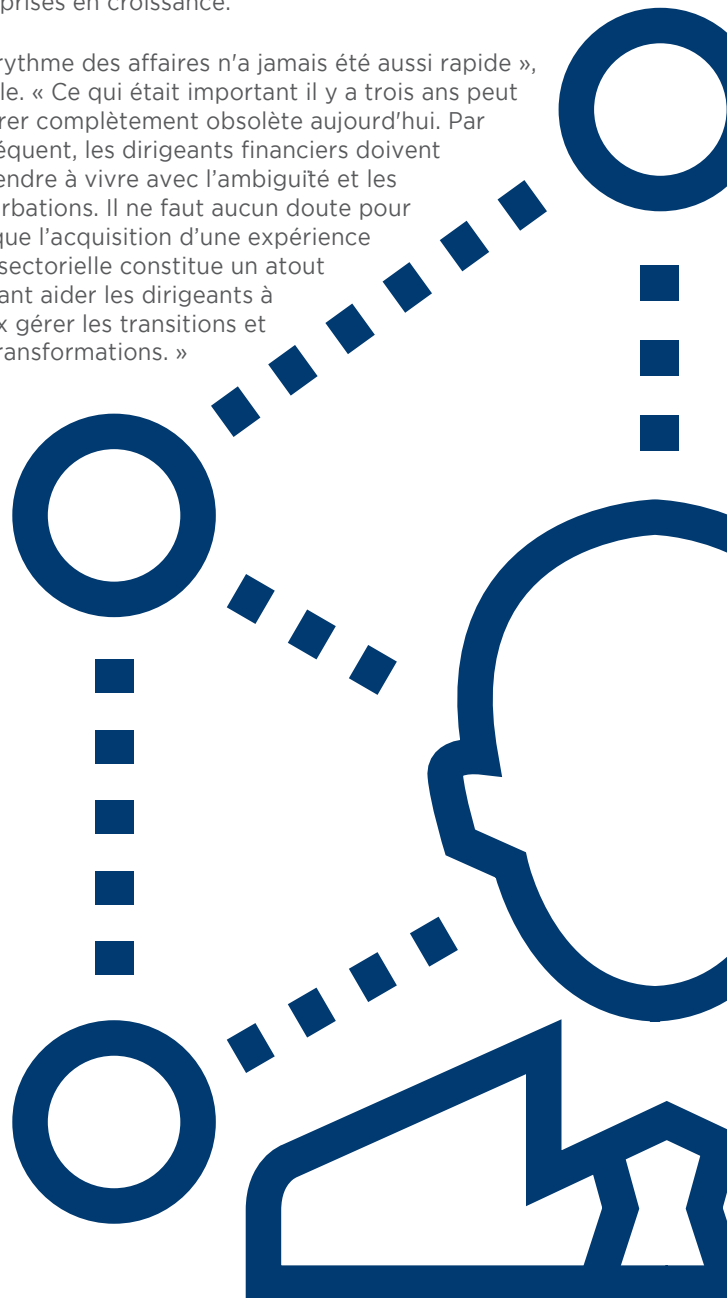
Souvent, au Canada, c'est la taille du marché qui semble dicter jusqu'où une organisation est prête à aller pour trouver le bon leader. Chawla partage son point de vue selon lequel, lors de l'embauche de talents financiers chez Celestica, « la complexité, la taille et l'empreinte de l'entreprise l'emportent sur l'expérience dans le secteur. »

Pourcentage de dirigeants financiers ayant une expérience multisectorielle



Kay Brekken, présidente du comité de vérification de RATESDOTCA et ancienne directrice financière de First Capital REIT, d'Indigo et de Medical Consultants Network, estime que les directeurs financiers ayant une expérience multisectorielle peuvent offrir des perspectives utiles aux entreprises en croissance.

« Le rythme des affaires n'a jamais été aussi rapide », dit-elle. « Ce qui était important il y a trois ans peut s'avérer complètement obsolète aujourd'hui. Par conséquent, les dirigeants financiers doivent apprendre à vivre avec l'ambiguïté et les perturbations. Il ne faut aucun doute pour moi que l'acquisition d'une expérience multisectorielle constitue un atout pouvant aider les dirigeants à mieux gérer les transitions et les transformations. »



L'EXPÉRIENCE, LE LEADERSHIP ET LE TITRE DE CPA

LE TITRE DE CPA CONTINUENT DE REVÊTIR UNE GRANDE IMPORTANCE AU CANADA, MAIS LES ENTREPRISES SE CONCENTRENT DE PLUS EN PLUS SUR L'EXPÉRIENCE ET LES APTITUDES AU LEADERSHIP

Alors que le titre de CPA canadien est mondialement reconnu pour sa qualité et sa bonne réputation, nous voyons les plus grandes entreprises assouplir leurs exigences pour leurs directeurs financiers, qui devaient auparavant détenir un titre de comptable professionnel.

En fait, dans les 100 plus grandes organisations du Canada, il y a plus de directeurs financiers sans titre professionnel que nous n'en avons vu au cours des 16 dernières années. Cependant, beaucoup d'organisations canadiennes préfèrent encore que leur chef de la direction financière soit titulaire d'un CPA, puisque 71 % des meilleurs directeurs financiers du Canada détiennent ce titre. Cela est plus du double du nombre de titulaires parmi les 1000 principaux directeurs financiers aux États-Unis, où seulement 34 % détiennent un CPA.

Tous les directeurs financiers avec lesquels nous nous sommes entretenus (qui détiennent tous d'ailleurs un titre professionnel) conviennent que les exigences croissantes en matière de supervision multiorganisationnelle ont diminué l'exigence pour des compétences comptables. Brekken affirme : « Il est important d'avoir des titres professionnels comptables dans votre équipe, mais je ne pense pas que ce soit une nécessité pour le chef de la direction financière. D'autres compétences, comme la pensée stratégique, le leadership et la capacité à générer des résultats, sont des facteurs plus importants pour déterminer qui accède à ce poste. »

« J'ai vu des fluctuations tout au long de ma carrière, souvent provoquées par des entreprises ayant des problèmes d'intégrité financière », déclare Pavi Binning. « Le titre de CPA est une façon de bâtir une excellente base et de solides connaissances fonctionnelles en vue d'accéder à un poste cadre intermédiaire. Mais il existe des compétences beaucoup plus importantes. Je recherche des partenaires stratégiques qui ont le leadership nécessaire pour influencer l'équipe dans l'ensemble de l'entreprise. »

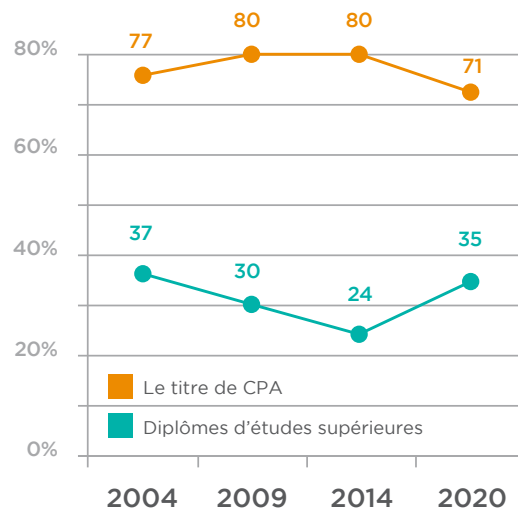
Mandeep Chawla estime que le titre de CPA est utile, car il confère un niveau élevé de compétences techniques lorsqu'il s'agit de traiter avec les principales parties prenantes, notamment le comité de vérification et les investisseurs. Chawla déclare : « Un titre constitue un atout pour tout aspirant à un poste de directeur financier; cependant, cet

atout devient secondaire puisque l'expérience, le sens des affaires et la capacité de diriger sont les qualités les plus importantes pour décrocher le poste. »

Il y a également eu un renversement de la tendance observée en 2014 concernant les directeurs financiers titulaires d'un diplôme d'études supérieures. La demande de directeurs financiers dotés d'un fort sens stratégique était alors en augmentation. Pourtant, et de façon contre-intuitive, les directeurs financiers titulaires d'un MBA (et d'autres diplômes d'études supérieures) étaient en déclin et les titres de CPA étaient en hausse. On pourrait soutenir qu'en période de crise, comme celle d'Enron en 2001 ou de l'effondrement financier de 2008, les organisations puissent être enclines à rechercher des directeurs financiers pouvant apporter un état d'esprit plus orienté vers la conformité et le contrôle. Pourtant, comme nous l'avons vu, il ne suffit plus de simplement communiquer les chiffres pour répondre aux exigences actuelles; il faut être un partenaire stratégique solide. Cela peut expliquer pourquoi beaucoup plus (35 %) de directeurs financiers considérés les meilleurs en 2020 sont titulaires d'un MBA ou d'un autre diplôme d'études supérieures par rapport à 2014 (24 %).

Quelques conseils pour les dirigeants financiers sur le chemin de la relève : plongez-vous dans les opérations, car il s'agit de l'un des meilleurs moyens de développer les compétences nécessaires pour être un partenaire d'affaires efficace. Pour se faire reconnaître et susciter la confiance, les futurs directeurs financiers doivent maximiser leur visibilité auprès des hauts dirigeants, y compris le PDG et le comité de vérification. À l'externe, l'acquisition d'expérience dans les relations avec les actionnaires et les analystes et le fait de savoir raconter l'histoire de l'entreprise sont des éléments cruciaux qui raccourcissent la courbe d'apprentissage et augmentent le niveau de confort avec le PDG et le conseil d'administration.

Titre de CPA par rapport aux diplômes d'études supérieures



DIRECTEURS FINANCIERS PERFORMANTS FORMER DE MEILLEURS LEADERS

POUR DEVENIR UN CONSEILLER DE CONFIANCE AUPRÈS DU PDG, DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION, LES ASPIRANTS DIRECTEURS FINANCIERS DOIVENT AIGUISER LEURS COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Selon un récent sondage mondial mené par Odgers Berndtson en partenariat avec les services analytiques de la Harvard Business Review auprès de près de 2000 cadres supérieurs, seulement 15 % d'entre eux ont déclaré avoir confiance en la capacité de leurs dirigeants à gérer les perturbations. Et bien que toutes les organisations aient déclaré avoir des enjeux liés aux opérations quotidiennes, c'est l'état d'esprit des dirigeants, en particulier leur vision et leur préparation au changement, qui semblait séparer les organisations confiantes des moins confiantes.

Plus précisément, l'indice de confiance dans les hauts dirigeants d'Odgers Berndtson a révélé que les 15 % qui se sont déclarés confiants ont identifié l'agilité, l'intelligence émotionnelle, le courage, la compassion et la pensée stratégique comme étant essentiels pour les dirigeants qui doivent s'adapter constamment au changement et transformer leurs organisations.

« Ces résultats sont cohérents avec ce que nous avons entendu de la part des directeurs financiers qui ont participé au programme CFO Leadership de l'École de gestion Rotman au cours des cinq dernières années », dit Eric Beaudan, chef mondial de la pratique Leadership d'Odgers Berndtson. « Nous avons appris par l'intermédiaire de ces dirigeants et de nos recherches avec Hogan Assessments que les directeurs

financiers les plus performants ont une approche décisionnelle souple et adaptée aux situations. Ils ne sont pas des gardiens traditionnels, mais agissent plutôt rapidement pour relever les défis émergents qui peuvent menacer ou transformer l'entreprise, comme la pandémie mondiale. »

Le message est clair : afin de devenir un conseiller de confiance du PDG, du conseil d'administration et de l'équipe de direction, les aspirants directeurs financiers doivent perfectionner leurs compétences en leadership.

C'est pourquoi Odgers Berndtson s'est associée à l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto pour développer un programme de leadership qui aborde les défis particuliers que doivent relever les aspirants directeurs financiers hautement performants. Les séances du programme mettent l'accent sur les grands enjeux auxquels les entreprises sont confrontées et mettent en lumière les domaines où la fonction financière peut apporter le plus de valeur ajoutée.

Le programme CFO Leadership est conçu pour aider les participants à évaluer et à développer trois compétences essentielles :

- 1. Le leadership des cadres supérieurs**
- 2. L'agilité stratégique et le sens des affaires**
- 3. La gestion des relations avec les principales parties prenantes**

Ce programme hautement personnalisé met l'accent sur le changement de comportement positif. Chaque participant reçoit une évaluation personnalisée de son leadership, travaille en tête-à-tête avec un coach et développe un plan d'apprentissage personnel. [Informez-vous sur le programme CFO Leadership dès maintenant.](#)



À PROPOS DE L'AUTEUR

Ross Woledge

Chef de pratique, Dirigeants financiers
Odgers Berndtson Canada

Ross Woledge est associé et chef de la pratique Dirigeants financiers d'Odgers Berndtson. Il pilote des missions de recrutement de dirigeants et de cadres supérieurs financiers pour des clients des secteurs privé et public, ainsi que de postes de direction financière pour le compte d'entreprises détenues par des intérêts privés ou financées par capital de risque.

ross.woledge@odgersberndtson.com

TOP-100 CANADIEN DES SOCIÉTÉS PUBLIQUES

GLOBE & MAIL, 2020

Agnico Eagle Mines Limited	Dollarama inc.	Methanex Corporation
Air Canada	Emera inc.	Métro inc.
Alimentation Couche-Tard inc. AltaGas Ltd.	Empire Company Limited	NFI Group inc.
Atco Ltd.	Enbridge inc.	Nutrien Ltd.
AutoCanada inc.	Extencicare inc.	Onex Corporation
Banque de Nouvelle-Écosse (Banque Scotia)	Fairfax Financial Holdings Limited	OpenText Corporation
Banque nationale du Canada	Financière IGM inc.	Ovintiv inc. (anciennement Encana Corp.)
Banque royale du Canada (RBC)	Financière Manuvie	Pembina Pipeline Corporation Power Corporation du Canada Primo Water Corporation (anciennement Cott Corporation)
Banque Toronto-Dominion	Financière Sun Life inc.	Québecor inc.
Barrick Gold Corporation	Finning International inc.	Restaurant Brands International inc.
Bausch Health Companies inc.	First Quantum Minerals Ltd.	Rogers Communications inc.
BCE inc.	Fortis inc.	Saputo inc.
BMO Groupe financier	George Weston Limited	Secure Energy Services inc.
Bombardier inc.	Gibson Energy inc.	Seven Generations Energy Ltd.
Brookfield Asset Management inc. BRP	Great-West Lifeco inc.	Shaw Communications inc.
CAE inc.	Groupe Aecon inc.	Société Canadian Tire Limitée
Canadian Natural Resources Limited	Groupe SNC-Lavalin inc.	Société Linamar
Canadian Utilities Limited	Husky Energy inc.	Société TELUS
Canfor Corp.	Hydro One Limited	Stantec inc.
Cascades inc.	Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc.	Suncor Énergie inc.
CCL Industries inc.	Industries Dorel inc.	TC Énergie
Celestica inc.	Intact Corporation financière	Teck Resources Limited
Cenovus Energy inc.	Just Energy inc.	TFI International inc.
CGI inc.	Keyera Corp.	Toromont Industries Ltd.
Chemin de fer du Canadien Pacifique	Kinross Gold Corporation	Transat A.T. inc.
Colliers International	La Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC)	Transcontinental inc.
Compagnie de la Baie d'Hudson	Le Groupe Co-operators limitée	Vêtements de Sport Gildan inc.
Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada (Canadien National)	Les Aliments Maple Leaf inc.	Waste Connections inc.
Compagnie Pétrolière Impériale Limitée	Les Compagnies Loblaw Limitée	West Fraser Timber Co. Ltd.
Constellation Software inc. Corporation	Lions Gate Entertainment	WSP Global inc.
Parkland	Magna International inc.	
Crescent Point Energy Corp.	Martinrea International inc.	
	MEG Energy Corp.	
	Métaux Russel inc.	



Description des variables des données sélectionnées

Secteur

Les entreprises ont été regroupées en cinq catégories sectorielles : les services financiers (banque, assurance, immobilier), les ressources naturelles (pétrole et gaz, exploitation minière, bois), le secteur industriel (fabrication, transport, services publics), le commerce de détail/la consommation (alimentation, quincaillerie) et la technologie (télécom, médias, informatique).

Durée du mandat

Nous avons permis une année partielle de données, qui a été mesurée jusqu'à une décimale près. Dans les cas où le mois spécifique n'était pas indiqué, nous avons arrondi pour l'année civile complète.

L'étude : remarque au sujet des méthodologies

Méthodologie

Nous avons identifié des personnes occupant le rôle de CFOi dans les 100 plus grandes sociétés publiques canadiennes, selon le numéro Report on Business 1000 du Globe and Mail. Les données ont été recueillies sur les 100 entreprises publiques les plus importantes en 2004, 2009, 2014 et 2020. Les données étaient fondées sur 12 variables pour ce qui est du rôle de directeur financier. Les données ont été analysées dans le but d'identifier les tendances clés dans les rôles de directeur financier au cours des quinze dernières années.

Limites de l'étude

Cette étude n'utilise pas un échantillon aléatoire de cadres et ne tente donc pas de faire des inférences sur l'ensemble de la population des directeurs financiers. Au lieu de cela, l'étude met uniquement en lumière les caractéristiques des rôles de directeurs financiers dans les 100 plus grandes sociétés publiques canadiennes.

Les données sur les directeurs financiers ont été recueillies auprès de plusieurs sources publiques. Dans certains cas, certaines données n'ont pu être trouvées sur chacun des directeurs financiers, donnant lieu à de petites différences de taille du dénominateur lors du calcul de diverses statistiques. Par exemple, lorsque les données ont été analysées pour y déceler des tendances, certaines statistiques où $n = 100$ au cours d'une année ont été comparées à une autre statistique où $n = 95$ au cours d'une autre année. Dans ces cas, on pense que les différences n'ont pas eu un effet important sur les tendances identifiées.

Afin d'obtenir les données dans ce rapport, Odgers Berndtson s'est référée à toutes les données accessibles au public au sujet des 100 plus grandes sociétés publiques canadiennes. Cela a limité notre capacité à mesurer efficacement certains aspects de la diversité au-delà du genre.

- i. Bien que le titre de « directeur financier » ait été utilisé tout au long de cette étude, certains cadres financiers inclus avaient d'autres titres. Le principal critère d'inclusion était que l'individu devait occuper le rôle principal dans les finances au sein de l'organisation.
- ii. Les 100 entreprises les plus importantes ne constituent pas un groupe géographiquement et sectoriellement diversifié. Bien que toutes les régions soient représentées, plus de 80 % des entreprises de la liste ont leur siège social en Ontario, au Québec ou en Alberta. La composition des secteurs est restée relativement constante depuis 2004, l'industrie, les ressources naturelles et les services financiers occupant les trois premières places dans chacune des années de l'échantillon et représentant actuellement 81 % des 100 entreprises les plus importantes.
- iii. Le ROB 1000, publié chaque année en été, classe les entreprises en fonction des bénéfices de l'année précédente. Cependant, cette étude a choisi les 100 entreprises les plus importantes en fonction de leurs revenus, car ceux-ci étaient considérés comme un indicateur plus approprié de la taille d'une entreprise. Certaines entreprises du ROB 1000 ont été exclues parce qu'elles appartenaient à l'État, que leur directeur financier n'était pas basé au Canada ou qu'il s'agissait de filiales opérant avec le même directeur financier que la société mère.
- iv. Dans ces cas, les informations manquantes ont été marquées comme N/A et déduites du dénominateur lors du calcul des proportions statistiques. Aucune déduction n'a eu un effet significatif sur les résultats.

Les dirigeants sont notre raison d'être.

Recherche de cadres.

Gestion des intérimaires.

Évaluation du leadership.

Communiquez avec nous pour plus d'information :

1.416.366.1990

toronto@odgersberndtson.com



@OdgersBerndtson



/odgers-berndtson

www.odgersberndtson.com

À propos d'Odgers Berndtson

Nous aidons nos clients à prendre leurs décisions les plus importantes. En tant que chef de file dans le recrutement de cadres et dans les services-conseils en leadership, et grâce à plus de 250 associés répartis dans 35 pays, nous aidons nos clients à croître et à demeurer compétitifs dans un contexte caractérisé par les défis et par le changement constant.

En misant sur l'expertise de l'industrie et la compétence fonctionnelle, nous nous spécialisons dans le recrutement, l'évaluation et le développement de cadres supérieurs et d'administrateurs pour les secteurs privé, public et sans but lucratif. Nous investissons aussi dans le développement des futurs dirigeants du Canada grâce à des programmes uniques tels que notre initiative CEOx1Jour et le programme CFO Leadership, développé en partenariat avec l'École de gestion Rotman.