



15 août 2024

## Gestion de la relève : pourquoi les entreprises doivent prévoir un plan de relève officiel pour les directeurs financiers

Bien que ce constat puisse sembler injuste, il est pourtant souvent vrai : en tant que directeur financier, il se peut que la pleine valeur de votre mandat au sein d'une entreprise ne soit mesurée qu'une fois que vous avez *quitté* l'entreprise. L'efficacité de votre plan de relève est l'un des aspects de votre héritage qui ne peut être évalué qu'après coup.

La gestion de la relève pour les postes clés au sein de la haute direction, dont celui de directeur financier, peut jouer un rôle stratégique. La nomination des bonnes personnes aux bons postes et au bon moment constitue un important facteur de différenciation. En assurant la continuité du leadership, une planification minutieuse de la relève des directeurs financiers peut aider à prévenir la perturbation des activités de la fonction finance ou des projets internes en cours. Un bon plan peut également contribuer à apaiser les inquiétudes des actionnaires concernant un changement au sein de la haute direction. Après tout, le départ d'un directeur financier peut avoir une incidence sur le cours des actions de l'entreprise à court terme<sup>1</sup>.

Or, les changements démographiques et la hausse du taux de rotation des directeurs financiers<sup>2</sup> se traduisent aujourd'hui par une évolution des attentes à l'égard du rôle. La description du poste a donc évolué, obligeant les leaders à accomplir des tâches à des **niveaux de plus en plus complexes**. Qui plus est, de nombreux directeurs financiers exercent aujourd'hui une plus grande influence sur la stratégie de l'entreprise. Au vu de cette influence grandissante, la prudence voudrait que les conseils d'administration établissent officiellement un plan de

relève des directeurs financiers.

Pourtant, selon le sondage nord-américain *CFO Signals™* de Deloitte pour le deuxième trimestre de 2024, environ 25 % des 200 directeurs financiers sondés ont déclaré que leur entreprise ne disposait pas d'un plan de relève officiel. Plus surprenant encore, la majorité de ces entreprises (28 %) se situe dans la tranche de revenus la plus élevée du sondage (10 milliards de dollars et plus). La question se pose alors : pourquoi?

Il est possible que, pour certaines entreprises, la valeur perçue du directeur financier ne corresponde pas encore à sa valeur *réelle*. L'élaboration et l'officialisation d'un tel plan peuvent s'avérer laborieuses, sans oublier la nécessité d'en assurer le suivi. En effet, la planification de la relève devrait être un processus continu, un exercice essentiel exigeant une planification délibérée et prospective destiné à créer un bassin de futurs leaders. Il est préférable de gérer cette question sans attendre, plutôt que d'avoir à trouver le prochain directeur financier tout en faisant des pieds et des mains pour remédier au départ d'un membre important de l'équipe.

Dans un environnement d'affaires dynamique où les priorités changent continuellement, au rythme des exigences des clients, des stratégies des concurrents et des avancées technologiques, les entreprises ont besoin de directeurs financiers qui sont capables de se projeter dans l'avenir et de trouver les moyens d'assurer une croissance rentable. Le prochain

directeur financier d'une entreprise doit impérativement avoir une bonne connaissance de la stratégie d'affaires, maîtriser les technologies et être capable de mener une réflexion stratégique.

Si ces exigences peuvent sembler irréalistes, elles reflètent néanmoins ce qu'il faut pour réussir dans ce rôle. Cela dit, les approches traditionnelles en matière de planification de la relève peuvent manquer de souplesse et de dynamisme, privilégiant les candidats internes au détriment des meilleurs talents qui travaillent dans un domaine autre que celui de la finance (ou même à l'extérieur de l'entreprise). Certaines entreprises, contraintes de gérer une transition imprévue de leur directeur financier, ont dû se tourner vers des embauches « boomerang » ou prendre d'autres dispositions temporaires<sup>3</sup> susceptibles d'accroître les risques.

Dans ce numéro du bulletin *CFO Insights*, nous examinerons le rôle que peuvent jouer les directeurs financiers pour faciliter une transition sans heurts des responsabilités. Comment faire un choix éclairé pour recruter un futur directeur financier alors que la nature même du rôle évolue constamment, atteignant des niveaux de complexité de plus en plus élevés?

Alors que les attentes se font de plus en plus pressantes pour une transformation continue des entreprises, sous l'impulsion de l'IA générative et d'autres technologies, certains directeurs financiers pourraient se sentir mal outillés pour mener à bien une autre transformation – ou en avoir assez de ces changements perpétuels.

#### Données démographiques : un facteur déterminant?

La multiplication des tâches et la surcharge de travail peuvent amener certains directeurs financiers à chercher la porte de sortie. Il suffit de se pencher sur les statistiques. L'âge moyen des directeurs financiers au sein des 1 000 plus grandes entreprises américaines (sur la base du chiffre d'affaires) est de 54 ans<sup>4</sup>. Parmi les directeurs financiers des entreprises de l'indice S&P 500, 4,8 % ont quitté leur poste au cours du premier trimestre de cette année, contre 2,8 % au cours de la même période de l'année précédente. Le nombre de nouveaux directeurs financiers a augmenté pour atteindre 5,8 %, alors qu'il s'élevait à 3,8 % l'année précédente<sup>5</sup>.

Les changements démographiques peuvent expliquer certaines de ces évolutions. Cette année, un nombre record de baby-boomers atteindra l'âge de la retraite, phénomène qui se poursuivra jusqu'en 2027 et qui a été surnommé le « tsunami gris »<sup>6</sup>.

Bien entendu, ce ne sont pas tous les directeurs financiers quittant leur poste qui prévoient de se concentrer sur la préparation de leur départ (voir l'article connexe *Pour les directeurs financiers, le prochain chapitre pourrait être celui du service au sein d'un conseil d'administration*). Certains optent pour une transition verticale. L'an dernier, 24 % des directeurs financiers des entreprises de l'indice S&P 500 ont gravi les échelons pour devenir chef de la direction. Cette proportion est inférieure à celle de 2022 (33 %), mais elle est nettement supérieure à celle de 2021 (8,8 %). Au sein des entreprises de l'indice S&P 500, 66 % des nouveaux directeurs financiers étaient des candidats internes au poste à la tête de l'entreprise<sup>7</sup>.

Alors que les attentes se font de plus en plus pressantes pour une transformation continue des entreprises, sous l'impulsion de l'IA générative et d'autres technologies, certains directeurs financiers pourraient se sentir mal outillés pour mener à bien une autre transformation – ou en avoir assez de ces changements perpétuels.

À cela peut s'ajouter une prise de conscience progressive : la prochaine génération de leaders est prête à prendre le relais et risque de se retirer en l'absence de possibilités d'avancement.

Face aux pressions externes, certains directeurs financiers ont pu repousser leur départ à la retraite lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé. Réticents à quitter le navire, ils ont choisi d'aider l'entreprise à traverser la crise. Maintenant que l'entreprise repose sur des bases plus solides, ils peuvent estimer qu'il est temps de reprendre leur projet, la durée moyenne du mandat d'un directeur financier étant de 4,7 ans<sup>8</sup>.

#### Processus de relève harmonieux

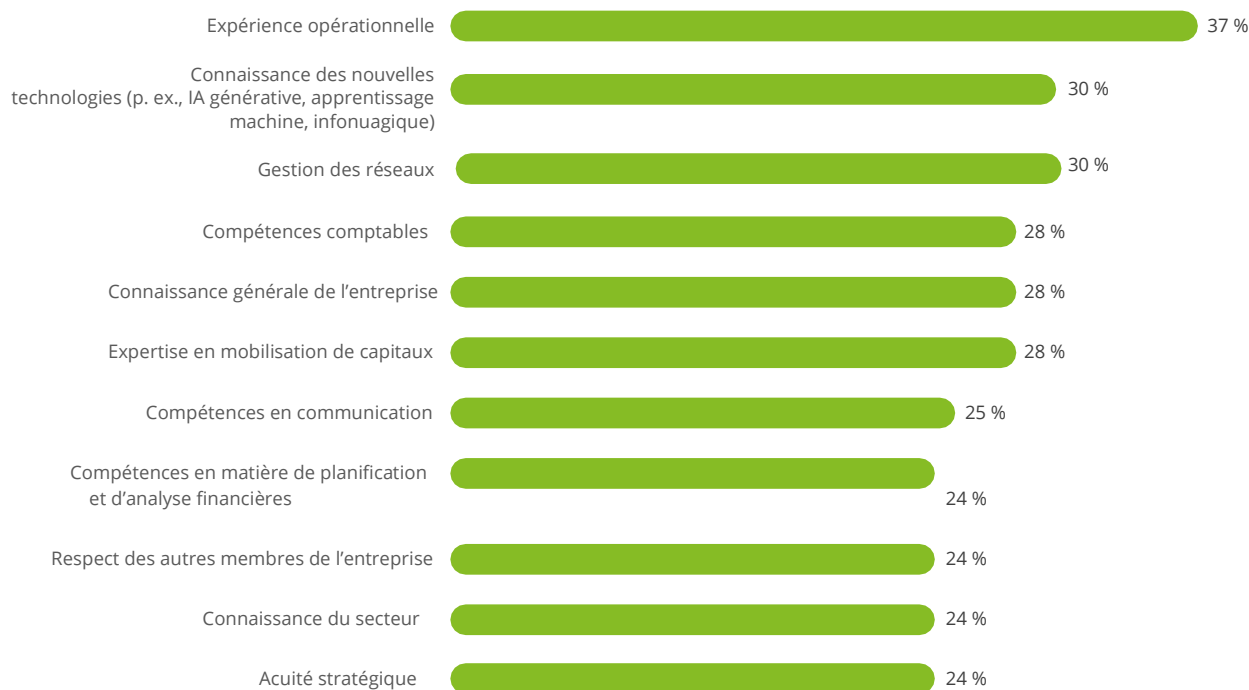
Pour se faire une idée de l'ampleur de l'évolution du rôle de directeur financier au cours des dernières années, il suffit de se pencher sur ce que les directeurs financiers disent rechercher chez leurs successeurs.

Dans le sondage *CFO Signals* du deuxième trimestre de 2024, les participants ont été invités à choisir les trois principales caractéristiques, compétences ou expériences qu'ils considèrent comme les plus importantes pour la sélection de leurs éventuels successeurs internes. Les trois éléments les plus souvent cités sont l'expérience opérationnelle (37 %), la connaissance des nouvelles technologies et les capacités de gestion des réseaux (30 % dans les deux cas). Ni les compétences comptables ni les compétences en matière de planification et d'analyse financières n'ont été jugées les plus importantes (voir figure 1).



## Figure 1. Vérification des compétences : ce qui compte le plus pour un nouveau directeur financier

Quelles sont les trois principales caractéristiques, compétences ou expériences à prendre en compte lors de la sélection d'un successeur potentiel?



Source : sondage *CFO Signals™* du deuxième trimestre de 2024, Programme pour les directeurs financiers (États-Unis), Deloitte LLP.

Il est certain qu'une bonne connaissance des systèmes et des processus de l'entreprise permet aux directeurs financiers d'évaluer avec précision les risques opérationnels et de les anticiper. Néanmoins, l'importance accordée à la maîtrise des technologies, révélée par le sondage, s'explique probablement par l'incidence que les technologies de pointe, en particulier l'intelligence artificielle, sont appelées à avoir sur le monde de la finance. En dressant la liste des trois principaux risques internes, 48 % des participants ont choisi l'adoption de l'IA générative (manque de talents spécialisés dans l'IA générative, risque lié à l'exécution, etc.), tandis que 45 % ont sélectionné la transformation technologique. Même si les directeurs financiers sont parfois amenés à travailler en étroite collaboration avec le chef des technologies ou le chef de l'information, il est indispensable qu'ils soient capables d'adopter une approche globale pour déterminer les cas d'utilisation de l'IA générative. Le degré d'investissement requis ne fait que relever les enjeux.

### Soutien à la relève

Si les directeurs financiers participent au processus de sélection des successeurs potentiels, environ 75 % des répondants au sondage *CFO Signals* du deuxième trimestre de 2024 affirment que la responsabilité première de la création et de la mise à jour du plan de relève des directeurs financiers incombe au chef de la direction (29 %), au chef des ressources humaines (24 %) ou à l'ensemble du conseil d'administration (21 %). Le directeur financier a, quant à lui, le rôle de constituer un groupe de travail solide, composé d'environ trois successeurs potentiels.

Comment le directeur financier peut-il préparer un successeur potentiel à prendre la relève? Voici quelques conseils à prendre en considération.

#### • Mettre à jour les critères de sélection de la relève.

Assurez-vous que le profil du rôle de directeur financier de l'entreprise s'inscrit dans une perspective d'au moins trois ans. Veillez ensuite à constituer intentionnellement un bassin de futurs leaders, en déterminant s'il correspond bien au profil du poste, afin de permettre à l'entreprise de mettre en place une stratégie et un plan de préparation.

#### • Mettre en œuvre la stratégie de relève.

Repérez et comblez les lacunes en matière de compétences, tant sur le plan individuel qu'au sein du bassin de candidats dans son ensemble. Le directeur financier doit fournir des conseils et de la rétroaction à chaque candidat interne et s'efforcer d'améliorer leur état de préparation en les plaçant dans des situations propices à l'apprentissage. Il peut s'agir, par exemple, de mettre en place un système de rotation des tâches afin qu'un successeur potentiel puisse acquérir l'expérience nécessaire pour être considéré comme prêt à exercer la fonction de directeur financier ou encore de lui confier des projets de premier plan dans le cadre desquels il pourra démontrer sa capacité de leadership.

Aussi formel qu'il puisse être et aussi vital qu'il soit pour la performance à long terme d'une entreprise, le processus de relève des dirigeants comporte inévitablement une composante émotionnelle.

Il peut aussi être nécessaire de faire appel à des mentors – peut-être des experts au sein de l'entreprise – pour lui permettre de se familiariser avec, par exemple, les mécanismes de refinancement des obligations. De plus, l'expérience et la connaissance d'autres secteurs de l'entreprise peuvent s'avérer essentielles, car un nombre croissant de directeurs financiers sont appelés à jouer le rôle de chefs d'entreprise. Pour que ces efforts portent leurs fruits, il faut déterminer, dès le départ, la façon dont la personne apprend le mieux. La nouvelle génération peut préférer les cours en ligne aux réunions individuelles ou aux cours de formation traditionnels.

- **Montrer les ficelles du métier.** Ultiment, les directeurs financiers ne veulent pas laisser leur successeur se débrouiller tout seul. Ils doivent donc fournir de la documentation sur les différents aspects du rôle ainsi que des instructions sur la manière d'obtenir des informations supplémentaires. Il est également important que le successeur puisse faire l'expérience de la collaboration avec la haute direction et le conseil d'administration afin de le préparer au type d'interaction requis à ce niveau. Le directeur financier doit également s'assurer qu'un éventuel successeur comprend pleinement la valeur que l'équipe des finances apporte à l'organisation et la façon dont le travail de cette équipe soutient les décisions cruciales que la direction doit prendre.
- **Faire table rase.** Une fois que le nouveau directeur financier a été choisi, profitez de vos 100 derniers jours pour préparer votre départ (voir « [Leaving a legacy—for your company, your team, and yourself](#) », *CFO Insights*, février 2019). Vous devrez peut-être prendre des décisions difficiles – concernant le personnel et les budgets, ainsi que la gestion délicate du portefeuille – afin de laisser au prochain directeur financier une *tabula rasa*. Évitez de négocier des transactions de fusion et acquisition qui changeraient la donne, ou assurez-vous au moins que votre successeur y participe, car c'est lui qui devra en assurer la gestion. Une fois que vous avez fait tout ce que vous pouviez faire, laissez-lui le champ libre – ce sera votre ultime cadeau de départ. Votre successeur doit se sentir libre de prendre des décisions qui tiennent compte de l'évolution des priorités.
- **Préparer la transition de manière transparente et honnête.** N'oubliez pas que le nouveau directeur financier n'a pas pour mission de devenir le « prochain vous ». Dans le cas d'un successeur interne, en particulier, il est important de

lui rappeler qu'il peut exercer ses fonctions comme bon lui semble. Il est essentiel de clarifier les rôles; les employés doivent savoir qui est responsable des finances. Après une période de transition de six à neuf mois, qui sert de filet de sécurité, il est primordial que le directeur en poste prenne du recul et qu'il fournisse des conseils sollicités en gardant une certaine distance. Autrement dit, vous devrez vous assurer que les membres du conseil d'administration, les investisseurs ou les membres de la haute direction ne vous demandent pas des conseils sur la manière de collaborer avec le nouveau directeur financier. Malgré vos bonnes intentions, votre successeur a besoin de liberté d'action.

#### Anxiété de séparation

Préparer quelqu'un à prendre votre relève peut susciter des sentiments mitigés. Les deux parties se sentent généralement mal à l'aise, voire même anxieuses (voir « [Solving the succession paradox](#) », *CFO Insights*, mars 2019). Une transition au sein de la direction peut entraîner des conséquences considérables et se répercuter sur l'organisation, les activités, les employés et même les clients. Cette transition est donc aussi l'occasion d'établir la confiance et de faire preuve d'engagement, d'où l'importance d'une planification intentionnelle.

Aussi formel qu'il puisse être et aussi vital qu'il soit pour la performance à long terme d'une entreprise, le processus de relève des dirigeants comporte inévitablement une composante émotionnelle. Les directeurs financiers doivent garder cette réalité à l'esprit lorsqu'ils sélectionnent des successeurs potentiels. Par exemple, il est judicieux d'éviter d'annoncer trop tôt aux membres du personnel qu'ils figurent sur la liste restreinte des successeurs possibles. Autrement, vous risquez de créer des dissensions entre les membres de l'équipe, de générer des pressions et de nuire au bon fonctionnement des activités. Il est également peu recommandé de désigner un directeur financier adjoint ou un successeur présomptif. Une telle décision peut créer une confusion quant à l'identité des personnes qui prennent les décisions financières, en plus de conduire certains employés très précieux – en particulier ceux qui pensaient être à la hauteur du poste – à chercher un emploi ailleurs.

La dernière chose que souhaite un directeur financier quittant son poste est d'en arriver à cette éventualité, outre le fait de laisser la fonction finance entre les mains d'un successeur sous-qualifié ou dépassé. Pour éviter un tel scénario, il vous faudra vous soucier sincèrement de vos collègues – et de l'entreprise – que vous laissez derrière vous.

# Pour les directeurs financiers, le prochain chapitre pourrait être celui du service au sein d'un conseil d'administration.

Pour de nombreux directeurs financiers, la retraite ne signifie pas forcément la fin des longues réunions ou des salles de conférence. En fait, selon le sondage nord-américain *CFO Signals™* de Deloitte pour le deuxième trimestre de 2024, seuls 3 % des 200 répondants déclarent qu'ils souhaiteraient siéger au conseil d'administration d'une entreprise.

Compte tenu de l'évolution du rôle du directeur financier, lequel implique à la fois les connaissances opérationnelles et l'analyse stratégique, il pourrait être plus difficile pour les directeurs financiers en exercice d'assumer de telles fonctions externes. Dans le même sondage *CFO Signals*, 78 % des répondants déclarent consacrer entre 10 et 20 heures par mois à des activités liées au conseil d'administration. Une étude réalisée en 2023 a révélé que si les directeurs financiers en activité ne représentent que 5 % des présidents de comités d'audit, les directeurs financiers à la retraite quant à eux sont plus d'un tiers à occuper cette fonction<sup>9</sup>.

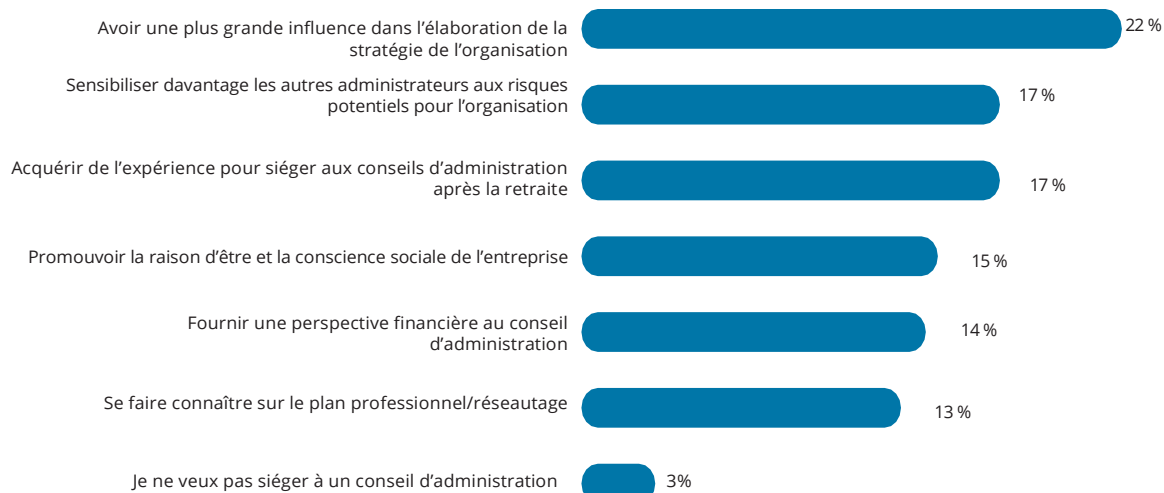
Quel est l'intérêt de siéger au conseil d'administration d'une entreprise? Étonnamment, seuls 14 % des répondants au sondage déclarent que leur objectif est d'apporter une perspective financière, et ils sont encore moins nombreux (13 %) à chercher à se faire connaître sur le plan professionnel ou à se constituer un réseau de relations.

Le même sondage a révélé que 22 % des directeurs financiers sont surtout intéressés par le fait d'avoir leur mot à dire dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. D'autre part, 17 % d'entre eux déclarent vouloir acquérir de l'expérience pour pouvoir siéger à des conseils d'administration après leur départ à la retraite. Enfin, la même proportion indique que leur objectif est de sensibiliser davantage les autres administrateurs aux risques potentiels pour l'organisation (voir figure 2).

Tout aussi surprenant est le point de vue des directeurs financiers sur les aptitudes qui leur permettraient d'obtenir un siège au sein d'un conseil d'administration. Plutôt que de citer une expertise financière ou réglementaire, une majorité de personnes interrogées (40 %) déclarent que la capacité à expliquer les résultats aux autres membres du conseil d'administration en termes clairs et simples est un facteur déterminant.

Si les exigences actuelles imposées aux directeurs financiers ne leur permettent pas de siéger simultanément à un grand nombre de conseils d'administration externes, les compétences qu'ils acquièrent – dans des domaines tels que le leadership et la communication – contribuent toutefois à renforcer leur attrait pour les conseils d'administration externes.

**Figure 2. Objectif du service : les raisons pour lesquelles les directeurs financiers déclarent vouloir siéger au conseil d'administration**



Source : sondage *CFO Signals™* du deuxième trimestre de 2024, Programme pour les directeurs financiers (États-Unis), Deloitte LLP.

## Notes de fin

1. « [What a CFO's Departure Historically Means for Public Company Performance](#) », Paragon Intel, 29 septembre 2023.
2. « [Why CFO turnover at public companies just hit a 3-year high](#) », CFO Daily, Fortune.com, 16 mai 2024.
3. « [CFOs are among those 'boomeranging' back to former employers](#) », CFO Daily, Fortune.com, 5 octobre 2022.
4. « [Age and tenure in the C-Suite](#) », Korn Ferry, 2024.
5. « [Global CFO Turnover Index](#) », Russell Reynolds Associates, 2024.
6. « [America is hitting 'peak 65' in 2024 as record number of boomers reach retirement age. Here's what to know](#) », cbsnews.com, 28 janvier 2024.
7. « [Global CFO Turnover Index](#) »
8. « [Volatility Report 2023](#) », Crist | Kolder Associates, février 2024.
9. « [CFOs on Corporate Boards: The Latest Trends](#) », Spencer Stuart, 28 novembre 2023.

## Personnes-ressources

### Maureen Bujno

Directrice générale  
Leader des services de  
gouvernance de Deloitte,  
Audit et Services-conseils en  
audit  
Center for Board Effectiveness,  
Deloitte & Touche LLP  
[mbujno@deloitte.com](mailto:mbujno@deloitte.com)

### Erin Clark

Directrice générale  
Leader nationale aux  
États-Unis, Services aux  
leaders, Capital humain,  
Deloitte Consulting LLP  
[eeclark@deloitte.com](mailto:eeclark@deloitte.com)

### Robert Lamm

Conseiller principal  
indépendant,  
Center for Board  
Effectiveness, Deloitte LLP  
[rlamm@deloitte.com](mailto:rlamm@deloitte.com)

### Jessie Reese

Directrice principale  
Leader de la planification  
de la relève, Services aux  
leaders, Capital humain,  
Deloitte Consulting LLP  
[jjreese@deloitte.com](mailto:jjreese@deloitte.com)

## À propos du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Ce programme mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

APPRENEZ-EN PLUS.

Les bulletins *CFO Insights* sont rédigés par Josh Hyatt, éditeur, bulletin *CFO Insights*, Programme pour les directeurs financiers et John Goff, directeur principal, Programme pour les directeurs financiers, tous deux chez Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

### À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir [www.deloitte.com/apropos](http://www.deloitte.com/apropos).