



Colloque pour les chefs des finances et contrôleurs  
***Comment concilier exigences de conformité et leadership stratégique?***

8 avril 2016

**Les exigences de la gouvernance, leurs impacts sur le travail des chefs des finances et des contrôleurs**

**Stéphane Arsenault** (CPA, CA - Chef de la direction financière, Héroux-Devtek)  
**Lambert Jerman** (Ph. D. - Professeur adjoint, HEC Montréal)

Copyright© 2015, HEC Montréal. Tous droits réservés. Toute traduction ou reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

## Gouvernance

### Les sources de complexification

**Des structures organisationnelles**


- Structures en réseau
- Internationalisation de la production
- Éclatement des responsabilités et mise en cause accrue de la responsabilité corporative

**De l'environnement**

- Internalisation des marchés et de la concurrence
- Complexification des attentes des apporteurs de capitaux

**Et donc des règles de la gouvernance** (contraintes légales et réglementaires)

- Rapports annuels, circulaire d'information, notice annuelle, certification, audit,...



## Héroux-Devtek Inc.

- Compagnie publique, TSX, capitalisation boursière \$475M
- Aérospatiale et plus de 70 ans d'existence
- 3e fournisseur plus important de trains d'atterrissage au monde
- Ventes \$365M, 1,400 employés, 14 usines
- Canada, É-U, Royaume-Unis
- Actionnariat concentré
- Croissance annoncée d'ici 3 ans \$500M (excluant acquisition)
- À l'emploi depuis 1997 (contrôleur à CFO)

Compagnie de taille relativement petite mais avec tous les requis d'une compagnie publique œuvrant dans un secteur très dynamique

## Gouvernance et chef des finances

### → Le chef des finances : un promoteur de la gouvernance

- Maîtrise le langage financier
- Crée l'assurance que les contraintes/menaces (financières, légales...) qui pèsent sur l'organisation sont bien gérées (gestion des risques)
- Tranche sur les responsabilités de chacun (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation)

### Quelles « pratiques » concrètes pour s'acquitter de ce rôle ?

1. Avec les apporteurs de capitaux
2. Avec les partenaires (banques, clients, fournisseurs, ...)

Avec les investisseurs et les analystes

*Quel est le bon « curseur » entre les rôles et les obligations  
du chef des finances ?*

Avec les investisseurs et analystes

Quatre rôles et obligations clés en pratique :

- 1. Représenter** l'entreprise
  - Expliquer la business et ses marchés
- 2. Construire une relation de confiance**
  - Avec le temps, et les résultats vs prévisions
- 3. Promouvoir et persuader**
  - Pour combler les besoins en financement
- 4. Créer de la transparence**
  - Mais dans un cadre strictement réglementé

## Avec les investisseurs et analystes, tenir le rythme des rencontres

- **Journée typique:**
  - 10 investisseurs ou actionnaires
  - Contrainte de temps
- **Des interlocuteurs variés**
  - Différents degrés de connaissance de l'entreprise, des relations variables dans le temps, ...
  - La présence du courtier
  - S'adapter à l'interlocuteur
  - Simplifier le message car l'interlocuteur n'est pas nécessairement un spécialiste de l'industrie
- **L'art du « ni trop peu... ni pas assez »** (cadre règlementé)
- **Trouver le « bon curseur »:** réel, prévisionnel, perspectives, marchés

Avec les partenaires (banques, clients, fournisseurs, ...)

*Jusqu'où engager l'entreprise avec ses partenaires ?*

## Avec les partenaires (banques, clients, fournisseurs)

### Les rôles et obligations du chef des finances

- **Représenter** l'entreprise
  - Construire une relation de confiance
- **Négocier**, en optimisant le résultat pour l'entreprise
  - Conformément aux valeurs prônées par celle-ci
- **Promouvoir et persuader** pour atteindre le résultat souhaité

## Avec les partenaires (banques, clients, fournisseurs)

### Jusqu'où peut-on engager l'entreprise avec ses partenaires ?

- Une réponse **délimitée** par :
  - un mandat
  - les règles
  - les procédures
  - la culture de l'entreprise (CEO, Conseil d'administration)
- Une réponse **à composer** avec des rôles et responsabilités généralement bien connus par l'externe
- Une réponse **liée** à son pouvoir de persuasion pour optimiser la négociation (contrat, réclamation, frais, ...)

## Que retenir ? Comment agir en promoteur de la gouvernance ?

### **S'adapter** pour lier les différentes dimensions de la gouvernance

- Grandes variétés de sujets à traiter par le chef des finances
- Différences entre les interlocuteurs nécessitent une grande capacité d'adaptation
- Gouvernance toujours au cœur des activités du chef des finances

### **Aligner** les différentes parties de la gouvernance

- Au cœur des décisions internes, compte tenu de l'expertise financière et organisationnelle
- Rôle important au niveau informationnel
- Grand lien de confiance des parties externes avec le chef des finances
- Exercer constamment des talents de négociateur avec l'interne et l'externe

**Gérer ainsi les risques**, condition essentielle pour assurer la croissance  
de l'entreprise

Merci de votre attention

**Stéphane Arsenault, CPA, CA** - Chef de la direction financière, Héroux-Devtek

**Lambert Jerman, Ph. D.** - Professeur adjoint, HEC Montréal  
(lambert.jerman@hec.ca)