

Étude *DNA of the CFO*
Points saillants canadiens



Travailler ensemble
pour un monde meilleur

**Définissez-vous
votre rôle comme
chef des finances?
Ou est-ce le rôle
qui vous définit?**

L'ADN des chefs des finances perturbé
ey.com/dnaofthecfo



Meilleure la question, meilleure la réponse.
Pour un monde meilleur.

Introduction



Dans la première étude d'EY intitulée *The DNA of the CFO*¹, menée en 2010, nous avons tracé le portrait d'un rôle qui s'était élargi pour englober non seulement les compétences financières traditionnelles, mais aussi des responsabilités plus stratégiques et plus axées sur le marché. Notre toute dernière recherche révèle qu'en six ans, quatre forces ont continué à transformer le visage du leadership financier : le numérique, les données, le risque et l'incertitude, et la surveillance par les parties prenantes et la réglementation.

Les chefs des finances réagissent à ces forces de différentes façons, et nous assistons à l'émergence de responsabilités et de profils fort différents. Cette évolution permet certes aux chefs des finances de façonner réellement leur contribution à leur entreprise, mais elle signifie également que ceux qui ne définissent pas leur fonction de manière proactive face à ces forces majeures seraient à risque.

Nous sommes heureux de présenter les résultats de notre plus récente étude, qui repose sur un sondage mené auprès de 769 leaders des finances à l'échelle mondiale entre décembre 2015 et février 2016 et dont le tiers des entrevues ont été réalisées en personne avec des chefs des finances d'organisations de premier plan. Dans les premières pages du document, nous présentons un tableau comparatif des constatations ressortant des 32 répondants canadiens et des résultats mondiaux, ainsi qu'une analyse des incidences de leur mode de perfectionnement professionnel pour les chefs des finances canadiens.

Nous espérons que ce rapport vous sera utile dans l'exercice de vos fonctions et l'établissement de votre parcours professionnel.

Terry McKay
Associé

Amélioration de la performance, Leader du groupe Finances - Canada

Personnes-ressources

Calgary

Terry McKay

Associé
Amélioration de la performance
Leader du groupe Finances -
Canada
+1 403 206 5009
terry.e.mckay@ca.ey.com

Toronto

Glen Wedel

Associé délégué
Amélioration de la performance
+1 416 943 2976
glen.c.wedel@ca.ey.com

Montréal

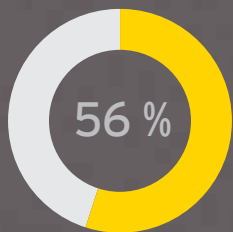
Caroline Herault

Associée déléguée
Amélioration de la performance
+1 514 874 4303
caroline.herault@ca.ey.com

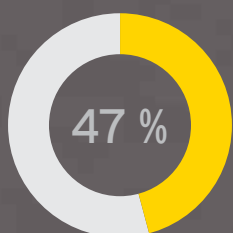
¹ Étude *DNA of the CFO*, EY, 2010.

Principales constatations

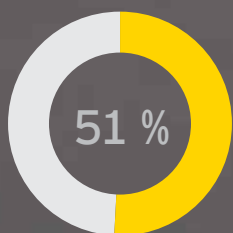
Chefs des finances mondiaux



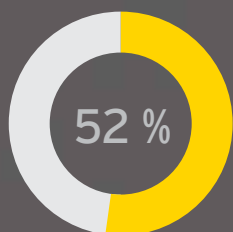
ne peuvent se concentrer sur les priorités stratégiques à cause du temps qu'ils doivent consacrer à la conformité, aux contrôles et aux coûts



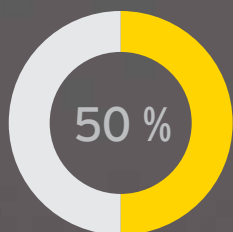
affirment que leur fonction finance actuelle ne réunit pas la bonne combinaison de compétences pour satisfaire aux exigences des priorités stratégiques futures



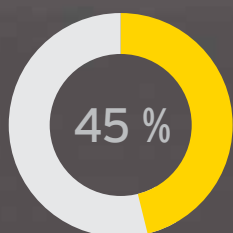
ne peuvent se concentrer sur les priorités stratégiques à cause de leurs responsabilités opérationnelles grandissantes



ne peuvent se concentrer sur les priorités stratégiques en déléguant des responsabilités à cause du manque de ressources nécessaires dans l'équipe des finances

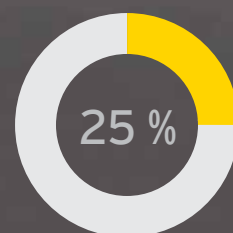
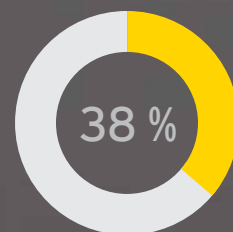
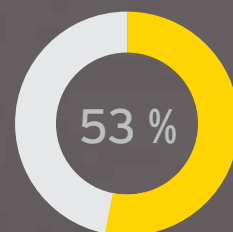
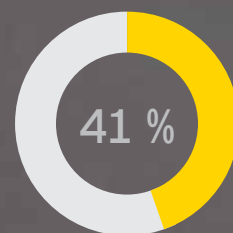
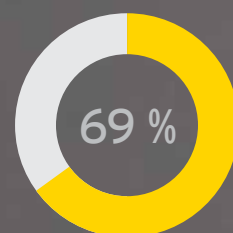
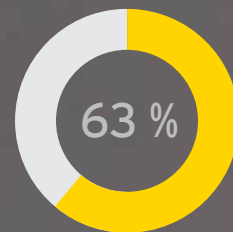


passent plus de temps aujourd'hui à fournir des analyses et des informations qu'il y a cinq ans

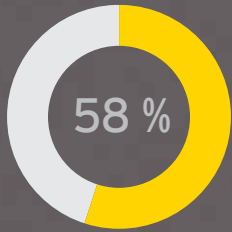


passent plus de temps à élaborer et à définir la stratégie de l'entreprise qu'il y a cinq ans

Chefs des finances canadiens

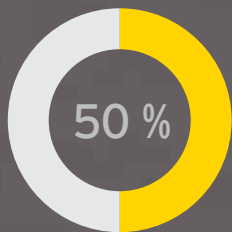
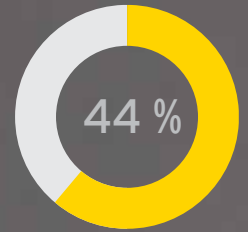


Chefs des finances mondiaux

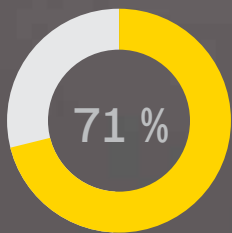
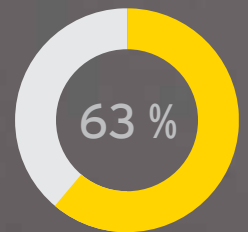


doivent approfondir leur connaissance des technologies intelligentes numériques et de l'analyse des données sophistiquées

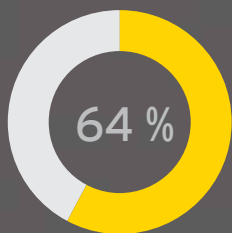
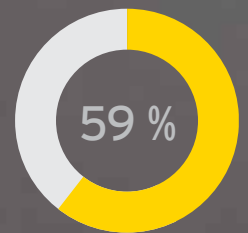
Chefs des finances canadiens



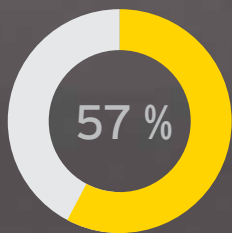
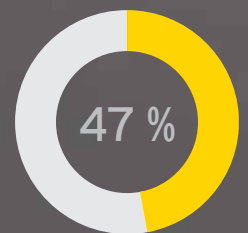
disent qu'ils devront améliorer leurs compétences en gestion des parties prenantes pour réaliser les priorités futures



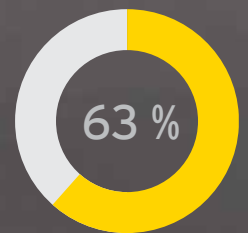
assumeront de plus en plus la responsabilité de l'éthique de la prise de décision à l'appui des objectifs de leur organisation



se feront de plus en plus demander de jouer des rôles de leadership opérationnel plus larges au-delà des finances



croient que la gestion des risques constituera un volet crucial de la fonction finance à l'avenir



Selon les chefs des finances canadiens, le rythme du changement ralentit dans la fonction finance

Le portrait général qui ressort des constatations du sondage est que les rôles des chefs des finances canadiens n'ont pas été autant perturbés que ceux de leurs homologues mondiaux et que les répondants canadiens consacrent des efforts similaires dans les mêmes domaines des finances qu'il y a cinq ans. Chez les chefs des finances mondiaux, 45 % passent plus de temps à élaborer et à définir la stratégie de leur entreprise, mais seulement 25 % des chefs des finances canadiens le font.

Dans bien des pays sondés pour la présente étude, le rôle de chef des finances s'est élargi pour englober davantage de responsabilités liées à l'exploitation et à la stratégie. Le changement s'est opéré également dans les entreprises canadiennes, mais plus lentement. Premièrement, seulement 47 % des répondants canadiens (contre 64 % des répondants mondiaux) prévoient qu'on leur demandera, dans les prochaines années, de jouer des rôles de leadership opérationnel plus larges au-delà des finances. Deuxièmement, 59 % voient augmenter leurs responsabilités à l'égard de l'éthique de la prise de décision à l'appui des objectifs de leur organisation, tandis que cette proportion monte à 71 % chez les répondants mondiaux.

Les chefs de finances canadiens se montrent plus prudents dans leurs réponses, mais ils restent alignés sur les tendances mondiales sur la plupart des sujets. Les deux tiers déplorent que leur capacité à apporter une contribution stratégique à leur entreprise est limitée par le temps consacré aux fonctions financières traditionnelles comme la conformité, les contrôles et la gestion des coûts (63 % comparativement à 56 % des répondants mondiaux). À cet égard, les chefs des finances canadiens ont davantage en commun avec leurs homologues américains, puisqu'ils ont tous à satisfaire des demandes croissantes concernant la conformité à la réglementation et un certain nombre de systèmes d'information et de juridictions dans le cadre de leur rôle.

Répondre aux besoins futurs de la fonction finance

Bien des chefs des finances canadiens estiment également qu'eux et leur équipe ne sont pas suffisamment outillés pour relever les défis que poseront leurs nouveaux rôles et leurs nouvelles responsabilités. Selon 69 % d'entre eux, leur fonction finance actuelle ne réunit pas la bonne combinaison de compétences et de capacités, et cette proportion est beaucoup plus élevée que les résultats mondiaux de 47 %. Cependant, les chefs des finances canadiens et mondiaux s'entendent pour dire (plus de 50 %) qu'ils ne peuvent se concentrer sur les priorités stratégiques en déléguant des responsabilités à cause du manque de ressources nécessaires dans leur équipe.

Bien que les nouvelles technologies de gestion de la performance de l'entreprise permettent de soumettre à des tests de tension beaucoup plus sophistiqués les plans d'affaires et les pondérations des risques qui y sont associées, les équipes des finances canadiennes n'ont pas nécessairement la capacité de tirer parti de ces outils. Aussi 69 % des répondants canadiens veulent-ils améliorer leurs compétences en gestion des risques stratégiques, et 56 % accordent également la priorité à une planification sophistiquée et à des capacités prévisionnelles pour la fonction finance.

Enfin, 63 % des chefs des finances canadiens ont indiqué qu'ils devaient améliorer leurs compétences en gestion des parties prenantes pour pouvoir réaliser les priorités futures, soit plus que la proportion de 50 % chez les répondants mondiaux. Cette tendance pourrait s'expliquer par la surveillance accrue de la performance de l'organisation qu'exercent les organismes de réglementation, les conseils d'administration, les investisseurs, les analystes et les médias.

«Les marchés financiers ne peuvent que devenir de plus en plus sophistiqués. En tant que chef des finances, je pense que vous devez incarner la crédibilité et la confiance. Le milieu financier a besoin de savoir que, le moment venu, vous ferez ce qu'il faut. Tout au long de votre carrière, ne compromettez jamais votre boussole morale. Et faites savoir ce qu'il en est.»

Tony Staffieri
Chef des finances, Rogers Communications

Point de mire sur la gestion des risques

La gestion du risque d'atteinte à la réputation, du risque lié à la réglementation et du cyberrisque retient de plus en plus l'attention des chefs des finances canadiens (63 % contre 57 % des répondants mondiaux) pour qui elle constituera une compétence financière cruciale pour pouvoir répondre aux demandes futures de leur organisation. Il n'y a là rien de surprenant vu que les répondants canadiens placent le coût et le risque respectivement au premier et au deuxième rang sur la liste des priorités organisationnelles futures, tandis que la croissance est la priorité absolue de leurs homologues mondiaux. Pour les chefs des finances canadiens et mondiaux, c'est la transformation qui vient au troisième rang des priorités, montrant ainsi qu'ils reconnaissent l'incidence que les perturbations et l'innovation continueront d'avoir sur leur organisation.

Plus de données que jamais

Par suite des mises à niveau technologiques et de l'adoption des systèmes infonuagiques, les fonctions finance ont accès à plus de données que jamais. Cependant, on ne sait pas trop si beaucoup d'équipes financières canadiennes sont bien outillées pour interpréter ces données et en tirer des informations permettant de prendre des décisions stratégiques éclairées.

Comparativement à la moitié de tous les chefs des finances mondiaux, seulement 38 % des répondants canadiens consacraient plus de temps à fournir des analyses et des informations pour appuyer le chef de la direction et d'autres cadres supérieurs, y compris des analyses fondées sur des données sophistiquées et des évaluations stratégiques. En même temps, 44 % des chefs des finances canadiens reconnaissent toutefois qu'ils doivent approfondir leur connaissance des technologies intelligentes numériques et des analyses des données sophistiquées. Ces résultats sont inférieurs à ceux de la moyenne de 58 % chez les répondants mondiaux, mais il est évident qu'il s'agit là d'une priorité émergente partout dans le monde.

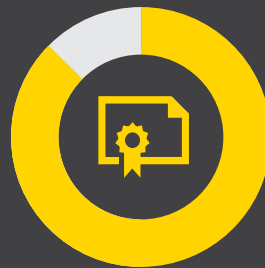
Les chefs des finances canadiens ne sont pas très différents de leurs homologues mondiaux à bien des égards, comme le fait qu'ils comprennent que le risque, les données et les technologies continueront de créer des demandes pour la fonction finance. Et que le renforcement de leurs compétences et de leurs capacités – et celles de leur équipe – compte beaucoup pour amener la fonction finance à réaliser les priorités stratégiques actuelles et futures de leur organisation.

À quoi ressemble l'ADN des chefs des finances canadiens?*



44 %

ont entre
40 et 49 ans



84 %

ont un baccalauréat en
administration des affaires
ou en comptabilité



38 %

sont comptables
professionnels
agrés



63 %

ont passé la majorité
de leur carrière dans la
fonction finance



44 %

ont le titre de chef
ou directeur des
finances du groupe



78 %

ont été promus en
interne à leur poste
actuel

*Note : Ces chiffres reposent sur les données démographiques des répondants au sondage seulement.

À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance envers les marchés financiers et les diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients.

Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com/ca/fr.

© 2016 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

SCORE No. XX0000

DE MMY

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec Ernst & Young ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com/ca/fr