

La fonction finance devient floue. Que doivent viser ses futurs leaders?

Redéfinir le parcours vers un poste
de chef des finances

ey.com/dnaofthecfo



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

Introduction



Dans le premier chapitre de notre série *DNA of the CFO* «Définissez-vous votre rôle de chef des finances ou vous définit-il?», nous avons souligné les forces disruptives qui remettent en question la définition traditionnelle du rôle du chef des finances. Dans le deuxième chapitre «L'avenir de la fonction finances repose-t-il sur la technologie ou les gens?», nous avons expliqué l'incidence des avancées technologiques – comme le traitement informatique en mémoire, le nuage, l'analytique, la mobilité, l'intelligence artificielle (IA), la chaîne de blocs et l'automatisation robotique des processus – sur nos attentes à l'endroit d'une fonction finances.

Les entreprises et leurs fonctions finances continuent d'évoluer, de sorte que les futurs chefs des finances devront être assez bien équipés pour composer avec les complexités grandissantes de leur rôle et des nouvelles demandes en matière de partenariat d'affaires, de services consultatifs stratégiques et de leadership organisationnel. En plus de planifier attentivement leur propre cheminement professionnel et leur image de marque personnelle, les cadres des finances doivent aussi s'assurer que la prochaine génération se verra offrir de bonnes expériences et de bonnes occasions. Le développement de qualités de leadership et de compétences en affaires au-delà des finances est essentiel pour bâtir la bonne équipe et équiper la relève.

C'est avec grand plaisir que je vous présente la troisième partie de notre recherche, qui s'intéresse au plan de développement de leadership du chef des finances et aussi à savoir comment les chefs des finances peuvent réévaluer leurs propres compétences, aider à promouvoir la stratégie et l'innovation, ainsi que comprendre les forces externes qui forment l'environnement d'affaires.

Le rapport qui suit présente les résultats d'un sondage que nous avons mené auprès de 769 leaders en finances à l'échelle mondiale, ainsi que des entrevues approfondies auprès de 22 chefs des finances de grandes organisations. Dans les premières pages du rapport, nous présentons un aperçu de la perception qu'ont les 32 répondants canadiens de leur position par rapport à leurs pairs du reste du monde et nous étudions les implications de redéfinir le cheminement d'un futur leader en finances.

Nous espérons que ce rapport s'avérera pour vous un outil utile pour définir votre rôle de leader en finances, et celui de votre fonction finances, pour aujourd'hui et pour demain.

John Candeias, PMP
Chef d'équipe senior
Services consultatifs
+1 604 891 8216
john.candeias@ca.ey.com

Leaders régionaux

Calgary

Terry McKay
Associé, Responsable du
groupe Finances - Canada
+1 403 206 5009
terry.e.mckay@ca.ey.com

Toronto

Glen Wedel
+1 416 943 2976
glen.c.wedel@ca.ey.com

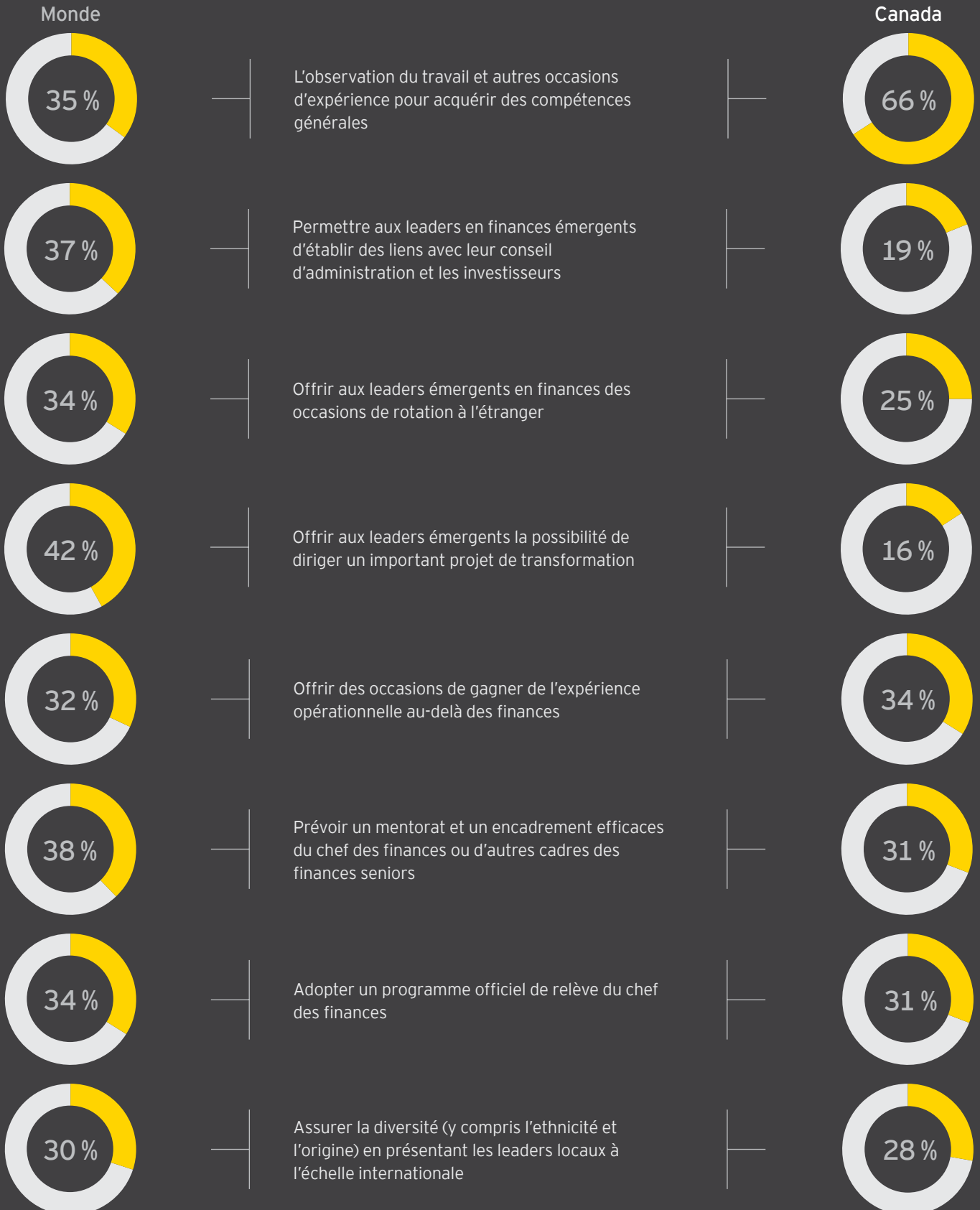
Montréal

Caroline Herault
+1 514 874 4303
caroline.herault@ca.ey.com

Principales constatations

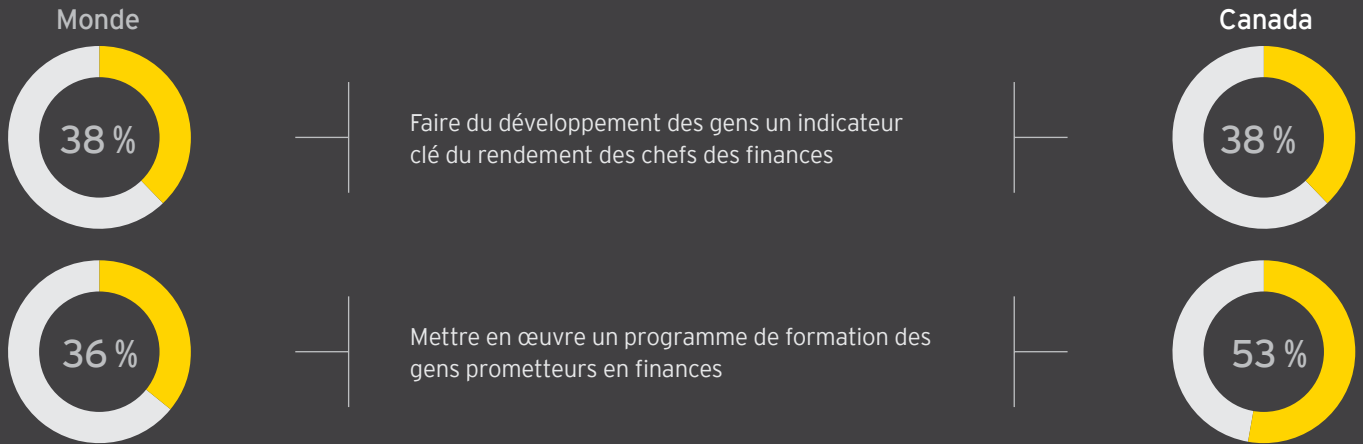
Les leaders en finances de demain ont besoin d'expérience de la transformation

Voici les principales initiatives que les chefs des finances croient nécessaires pour préparer la prochaine génération en finances.



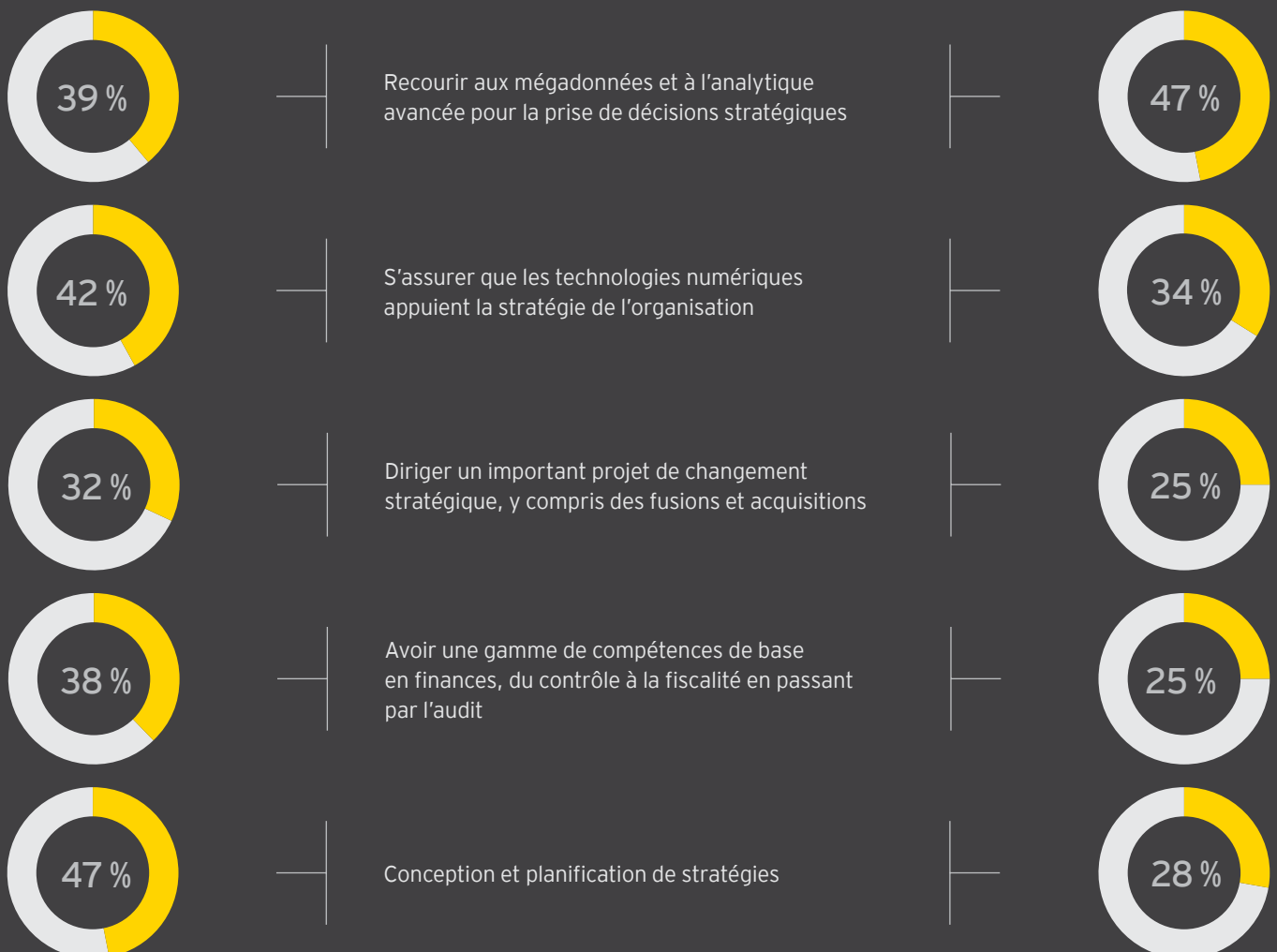
Les leaders en finances de demain ont besoin d'expérience de la transformation (suite)

Voici les principales initiatives que les chefs des finances croient nécessaires pour préparer la prochaine génération en finances.



Leadership et promotion du travail d'équipe à l'avant-plan

Les principales compétences et expériences, selon les chefs des finances, que les futurs leaders en finances devront acquérir pour décrocher un poste de chef des finances dans les cinq prochaines années sont les suivantes :



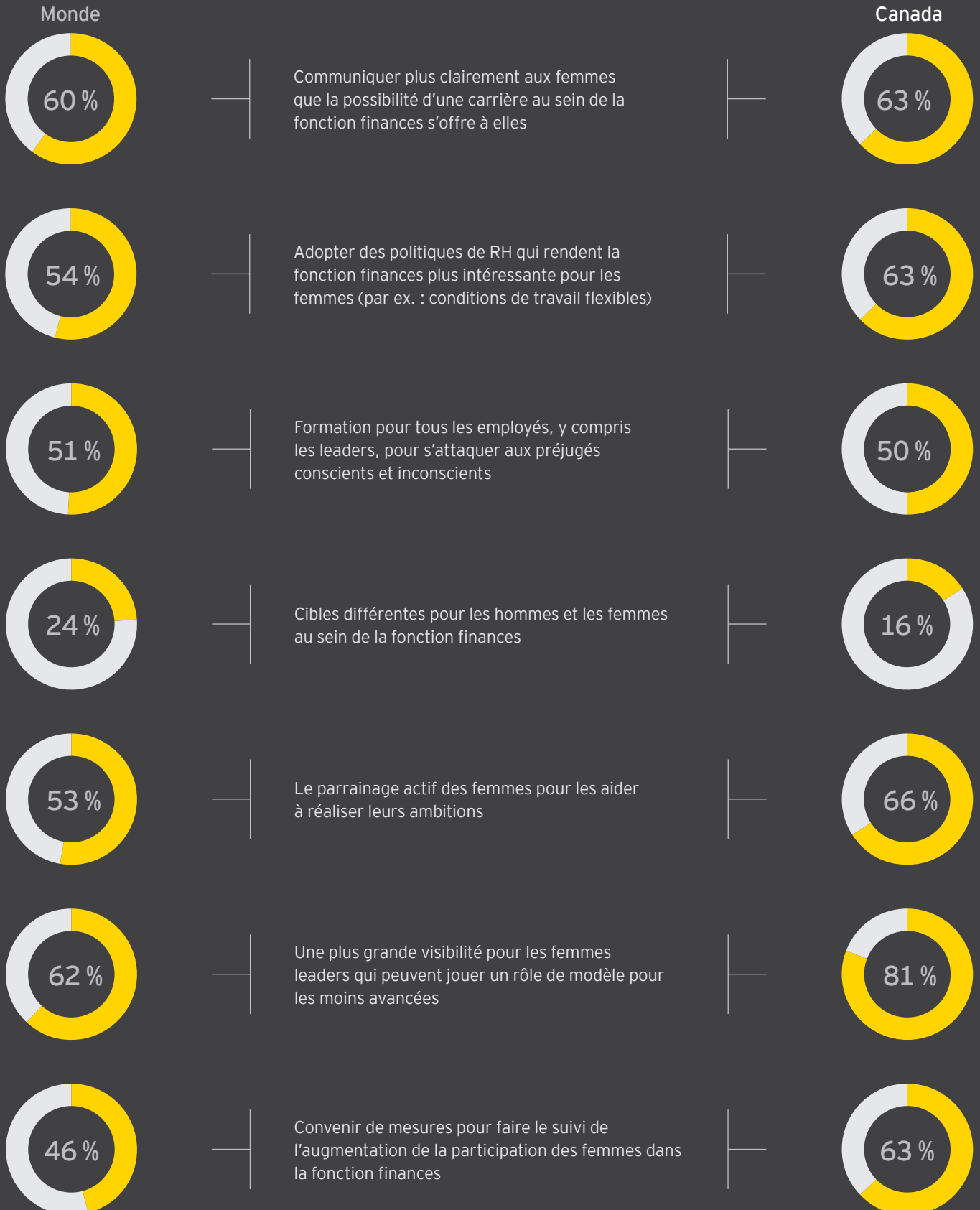
Leadership et promotion du travail d'équipe à l'avant-plan (suite)

Les principales compétences et expériences, selon les chefs des finances, que les futurs leaders en finances devront acquérir pour décrocher un poste de chef des finances dans les cinq prochaines années sont les suivantes :



Promouvoir la présence de femmes leaders en finances

Les principales stratégies qu'il faut adopter, selon les chefs des finances, pour augmenter le nombre de femmes cadres nommées au poste de chef des finances sont les suivantes :



Les chefs des finances canadiens doivent s'assurer que de bonnes occasions se présentent à la prochaine génération de leaders en finances

Ce troisième chapitre de la série *DNA of the CFO* s'intéresse au changement dans les attentes envers les cadres des finances seniors et à la stratégie de développement nécessaire pour bâtir les compétences des chefs des finances de demain et les aider à faire en sorte que les fonctions finances soient à même de faire avancer les objectifs et la stratégie des organisations.

Les résultats de notre sondage indiquent que les chefs des finances canadiens partagent les perspectives de leurs contreparties à l'échelle mondiale en ce qui a trait au besoin d'acquérir de l'expérience au-delà des finances, aux capacités de leadership et à la présence féminine dans l'équipe de finances. Toutefois, les stratégies favorisées par les répondants canadiens semblent se concentrer sur des éléments différents, probablement en raison d'un niveau de disruption dans les fonctions finances moins élevé au Canada qu'ailleurs dans le monde.

Équiper la prochaine génération de leaders en finances

Avec l'évolution des entreprises, les leaders en finances seront appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de croissance de leur organisation. Au-delà des finances, les chefs des finances devront acquérir des compétences clés en matière notamment de stratégie, de gestion de la transformation, d'opérations, de commerce et de clientèle.

Soixante pour cent des chefs des finances canadiens pensent que les activités de formation par observation et autres occasions d'acquérir de l'expérience et des compétences générales constituent la plus importante initiative pour préparer la prochaine génération de leaders en finances. Seulement 35 % des chefs de finances à l'échelle mondiale partagent cet avis.

«Avec l'évolution des entreprises, les leaders en finances seront appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de croissance de leur organisation.»

De la même façon, 53 % des chefs des finances au Canada croient que l'initiative la plus importante est de mettre en œuvre un programme de formation des gens de talent prometteurs en finances, contre 36 % seulement à l'échelle mondiale. Les chefs des finances d'ailleurs au monde s'intéressent beaucoup plus qu'au Canada à des initiatives qui permettent aux leaders émergents de diriger des projets de transformation importants et d'avoir une exposition au conseil d'administration ou aux investisseurs.

La préférence au Canada pour les programmes de formation et d'observation, plutôt que pour des expériences réelles de leadership et d'exposition aux activités du conseil d'administration, montre que les chefs des finances canadiens sont plus conservateurs et sensibles au risque pour le perfectionnement des compétences. Cette observation s'inscrit dans une autre plus large à laquelle arrivent les deux chapitres précédents, c'est-à-dire que l'évolution du rôle de chef des finances et le processus de transformation de la fonction finances se font plus lentement au Canada.

Les chefs des finances canadiens sont-ils prêts à donner à leurs équipes des finances assez d'exposition et d'occasions de leadership pour connaître du succès? Les leaders en finances de demain doivent commencer à adopter des comportements de leadership et à tisser les bonnes relations dans l'ensemble de l'organisation dès que possible. Il faut faire preuve de créativité pour permettre aux futurs leaders d'acquérir les bonnes compétences et une perspective stratégique. Il est important pour un futur chef des finances d'avoir l'ambition et la proactivité pour s'outiller d'une bonne combinaison d'expertises, mais il faut aussi que l'organisation identifie très tôt ses futurs leaders pour mettre en place une approche de cheminement professionnel axée sur l'avenir qui permette aux candidats de réaliser leur potentiel.

Mégadonnées et analytique avancée pour des décisions stratégiques

Pour 47 % des chefs des finances canadiens (39 % à l'échelle mondiale), la maîtrise des mégadonnées et de l'analytique avancée pour la prise de décisions stratégiques est la compétence la plus importante que les futurs leaders devront acquérir pour décrocher un poste de chef des finances dans les cinq prochaines années. À l'échelle mondiale, 57 % des chefs des finances accordent la priorité au leadership et à la promotion du travail d'équipe, tandis que 47 % insistent sur la conception et la planification de stratégies.

La planification stratégique est définitivement une priorité pour tous les chefs des finances, ce qui témoigne de la reconnaissance généralisée de l'élévation requise du rôle de chef des finances. L'insistance des chefs des finances canadiens (47 %) sur les mégadonnées et l'analytique, davantage que sur la conception et la planification de stratégies en général (28 %), est une indication claire de l'importance qu'accordent les équipes des finances canadiennes aux données prospectives, aux prévisions, à la gestion des risques et à la compréhension des inducteurs de valeur pour les entreprises. On peut y voir une reconnaissance accrue de l'ère numérique, ce qui avait aussi été observé dans notre rapport précédent, c'est-à-dire que les chefs des finances mettent davantage l'accent sur la prochaine vague de technologies au Canada qu'ailleurs dans le monde. En investissant dans l'automatisation et l'analytique et en accélérant leur adoption, les chefs des finances canadiens seront en bonne position pour accélérer leur transformation et réaffirmer leur rôle de partenaire d'affaires stratégique.

Avec l'accent placé sur les données, cependant, une question s'impose : les chefs des finances canadiens sont-ils plus lents à transformer le rôle de chef des finances, à passer d'un rôle traditionnel d'analyse concentré sur les faits à un rôle qui participe de façon innovante et créative aux discussions stratégiques? Même si les résultats montrent que le rôle des finances évolue pour devenir un centre de référence et de confiance en matière de données, des indices portent à croire que le processus de transformation de la fonction finances ne fait que commencer au Canada, de sorte que le profil de plus en plus diversifié qui sera essentiel pour jouer un rôle de leader dans l'ensemble de l'organisation et y ajouter de la valeur n'a pas encore été complètement défini.

Augmenter le nombre de femmes parmi les leaders des fonctions finances

Un des meilleurs moyens de naviguer entre les disruptions est d'exploiter la puissance de la diversité de pensée en permettant à des gens qui ont des expériences, des idées et des connaissances différentes de se rassembler autour d'une culture inclusive. Évidemment, la diversité femmes-hommes fait partie intégrale de cette équation. Selon un rapport récent d'EY et du Peterson Institute for International Economics, «Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study», une entreprise dont 30 % des leaders sont des femmes peut ajouter jusqu'à 6 points de pourcentage à sa marge nette.

Comment faire pour avoir plus de femmes dans des postes de leaders? Au Canada, 81 % des chefs des finances, comparativement à 62 % à l'échelle mondiale, pensent que la visibilité des femmes qui occupent des postes de leaders et qui peuvent jouer un rôle de modèle pour les moins avancées est la stratégie à privilégier pour augmenter le nombre de femmes cadres qui deviennent chefs des finances. Les répondants d'ailleurs dans le monde sont généralement en accord avec ce point de vue, mais l'idée semble nettement mieux ancrée parmi les chefs des finances canadiens. Le parrainage actif des femmes pour les aider à réaliser leurs ambitions et le suivi de l'augmentation de la participation des femmes dans les fonctions finances sont aussi des stratégies sur lesquelles les chefs des finances ont insisté davantage au Canada qu'ailleurs.

Les chefs des finances canadiens, comme leurs pairs à l'échelle mondiale, sont favorables à la diversité et à l'inclusivité et reconnaissent leur incidence positive sur le rendement. Les chefs des finances canadiens semblent déjà s'aligner sur cet objectif, mais il y a encore beaucoup de travail à faire. Pour accélérer l'atteinte de cette parité, il faut prendre des mesures concrètes pour qu'hommes et femmes recrutent, gardent en place et fassent avancer autant de femmes que d'hommes. C'est aux leaders d'aujourd'hui de reconnaître les obstacles pour faire en sorte qu'un plus grand nombre de femmes occupent des postes de direction en finances, jouent un rôle de modèle et encadrent activement les femmes qui aspirent à devenir des leaders.

Conclusion

En cette ère numérique, les chefs des finances subissent de plus en plus de pression pour réfléchir à comment ils servent leur entreprise, tant du point de vue stratégique que des opérations. Aujourd'hui plus que jamais, les chefs des finances sont appelés à prêcher par l'exemple, à s'assurer que les occasions de perfectionnement pertinentes sont offertes, à faire preuve d'un comportement de leader irréprochable et à encourager la diversité au sein de leurs équipes. Les candidats qui aspirent à devenir leaders en finances doivent continuer d'investir dans l'acquisition de nouvelles compétences et d'attirer de nouveaux profils pour exploiter les nouvelles technologies et le volume croissant de données, agir en tant que conseiller stratégique et innovateur, et s'appuyer sur des informations clés pour prendre des décisions d'affaires. Ils doivent mettre en œuvre les bonnes approches pour suivre le rythme du changement et réussir à naviguer dans leur pratique et dans la tempête disruptive.

«Un des meilleurs moyens de naviguer entre les disruptions est d'exploiter la puissance de la diversité de pensée en permettant à des gens qui ont des expériences, des idées et des connaissances différentes de se rassembler autour d'une culture inclusive.»



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.

© 2017 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

2136662
DE00

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