A woman with short dark hair and a light-colored blazer is holding a tablet, looking at it with a slight smile. The background is a blurred cityscape at night with warm lights.

# Comment le contrôleur financier peut-il se transformer pour façonner l'avenir en toute confiance?

Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier  
Septembre 2024



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

# Table des matières

---

Avant-propos	3
Principales constatations : l'avenir du contrôleur financier	4
1. Création de valeur : l'avenir du contrôle financier	6
2. Saisir les possibilités de transformation : les données, l'IA et la durabilité	12
3. Se préparer à l'avenir	18
4. Devenir un contrôleur avisé	24
La voie à suivre	28
À propos de l'étude	30

---

## Avec des entrevues de :

**Andrew Barakat**, chef des finances (Australia), Goodman

**Navin Goyal**, contrôleur financier et chef de la fonction finance, Tata Chemicals

**Toby Grayson**, vice-président, groupe Contrôle financier, Woodside Energy

**Tamara Schock**, chef de la comptabilité, MetLife

**Dalton Smart**, [premier vice-président, Finances, et contrôleur mondial](#), Merck

# Avant-propos

---

## **La fonction finance à l'ère du « tout à la fois » : le contrôleur financier en tant que catalyseur de la transformation et de la création de valeur**

Les entreprises se transforment au rythme de l'évolution des attentes des clients, des changements technologiques rapides et de la complexité croissante du monde des affaires. L'adaptabilité, la résilience et la création de valeur à long terme sont essentielles à la croissance.

Dirigées par des chefs des finances tournés vers l'avenir, les fonctions finance les plus dynamiques soutiennent la transformation à l'échelle de leur entreprise grâce à leurs propres programmes de changement audacieux et novateurs. Dans ce contexte, les contrôleurs financiers ont une occasion intéressante de définir leur rôle à l'ère où il faut faire face à une multitude de défis – tout à la fois.

Pour prospérer à l'ère du tout à la fois, les contrôleurs doivent remplir leur mission traditionnelle en matière d'information et de conformité, et agir en tant que catalyseurs de la transformation et de la création de valeur. Ainsi, ils peuvent se positionner comme des partenaires exceptionnels pour le chef des finances et comme des conseillers stratégiques de confiance auprès de leurs pairs dans d'autres fonctions ainsi qu'auprès du conseil d'administration.

La présente analyse, fondée sur les commentaires de plus de 1 000 contrôleurs financiers et hauts responsables des finances, offre aux contrôleurs financiers une occasion intéressante de redéfinir leur rôle. En renforçant l'importance de leurs contributions actuelles, ils peuvent se positionner avantageusement pour avoir une plus grande incidence dans l'avenir.

Alors, comment les contrôleurs financiers peuvent-ils saisir l'occasion de créer de la valeur? Comment les organisations peuvent-elles attirer et retenir les meilleurs talents en matière de contrôle financier pour réaliser leurs transformations?

Cette étude vise à identifier et à définir l'ADN du futur contrôleur financier - une personne qui atténue les risques, catalyse l'innovation, transforme les données en action et aide à façonner l'avenir en toute confiance. Ainsi, elle offre des informations précieuses aux contrôleurs financiers, ainsi qu'aux hauts responsables des finances qui cherchent à développer leurs équipes et à assurer le succès de leur organisation. Ces questions sont abordées dans la série L'impératif des chefs des finances d'EY, qui fournit des réponses et des informations essentielles pour aider les leaders des finances à façonner l'avenir en toute confiance.

Pour obtenir plus d'information à l'intention des chefs des finances et des leaders en finances, visitez la page [ey.com/CFO](https://ey.com/CFO).



**Myles Corson**

Leader, Stratégie et marchés, Services consultatifs, Comptabilité financière, réseau mondial d'EY et EY Amériques



# Principales constatations : L'avenir du contrôleur financier

**L'étude souligne que la création de valeur est essentielle à l'avenir de la fonction de contrôleur financier. La grande majorité (86 %) des contrôleurs interrogés s'attendent à ce que leur rôle évolue de manière significative au cours des cinq prochaines années, et 26 % d'entre eux prévoient que leur fonction nécessitera des compétences nouvelles très différentes de celles d'aujourd'hui.**

**À la question de savoir comment le rôle du contrôleur évoluerait, la réponse la plus fréquente a été qu'il ne serait plus principalement axé que sur l'optimisation et la protection de la valeur, mais également sur la création de valeur.**

**Les contrôleurs peuvent réaliser leur potentiel en tant que créateurs de valeur, tout en assumant leurs responsabilités traditionnelles en matière d'optimisation et de protection de la valeur, de trois façons importantes :**

## 1. Saisir les trois possibilités de transformation : les données, l'IA et la durabilité

En tant qu'administrateurs des données de leur organisation, les contrôleurs sont dans une position stratégique et influente pour libérer le potentiel des données.

**La majorité (88 %) des répondants affirment que le recours aux données pour recommander des occasions stratégiques est déjà un aspect important de leur rôle.**

Les contrôleurs peuvent créer de la valeur en contribuant à la transformation axée sur l'IA, à l'identification de cas d'utilisation potentiels et au renforcement de la confiance dans les technologies.

**Près des deux tiers (64 %) des répondants utilisent déjà fréquemment les technologies d'IA dans le cadre de leur travail.**

Les contrôleurs jouent déjà un grand rôle en ce qui a trait à une robuste présentation d'informations sur la durabilité, mais leur rôle dans ce domaine pourrait être étendu.

**Moins de la moitié (43 %) des contrôleurs interrogés s'attendent à être fréquemment appelés à se prononcer sur les questions ESG dans le cadre de la planification et de la présentation de l'information financière d'ici cinq ans.**

## 2. Se préparer à l'avenir

Bien que les contrôleurs se disent créateurs de valeur, ils ne mettent pas l'innovation au premier plan. Leur approche privilégie davantage la création de valeur dans le but de favoriser la croissance.

**Seulement un cinquième (21 %) des répondants considèrent la recherche d'occasions technologiques comme une « des trois principales » définitions de la création de valeur.**

Bien que 59 % des organisations incitent leurs contrôleurs à jouer un rôle de créateurs de valeur de manière significative ou très significative, elles ne leur allouent pas les ressources nécessaires pour réussir à ce titre.

**Seule une petite minorité (10 %) des répondants se voient confier du personnel capable d'innover, et seulement 20 % des répondants reçoivent un budget supplémentaire.**

Les contrôleurs admettent qu'ils devraient investir davantage de temps dans le développement des aptitudes en matière de collaboration et d'encadrement.

**Plus d'un tiers (34 %) des répondants doivent toujours ou souvent participer à des activités de consolidation d'équipe, de mentorat et de perfectionnement professionnel.**

## 3. Devenir un contrôleur avisé

L'étude met en évidence la montée du contrôleur avisé, dont les réponses mettent l'accent sur les qualités alignées sur la technologie, l'analyse avancée des données, la durabilité et l'innovation. Il joue un rôle déterminant dans la transformation du secteur financier, l'accélération de la croissance des entreprises et la création de valeur à long terme. (Se reporter au chapitre 4 pour consulter la méthodologie permettant l'identification d'un contrôleur avisé.)

Alors que la plupart des contrôleurs pilotent, au niveau de la fonction finance, les activités en matière de gouvernance des données, de stratégie, d'analyse de données et de production de rapports, les contrôleurs avisés sont plus susceptibles d'assumer ces responsabilités à l'échelle de l'entreprise.

**Près de la moitié (45 %) des contrôleurs avisés pilotent les activités en matière d'analyse de données et de production de rapports à l'échelle de l'entreprise (1,7 fois plus que les autres contrôleurs).**

Les contrôleurs doivent établir des partenariats avec leurs pairs dans d'autres fonctions et inciter les membres de leur équipe à collaborer avec les différentes équipes des finances ainsi qu'avec les autres services de l'organisation.

**Plus de la moitié (56 %) des contrôleurs avisés consacrent toujours ou fréquemment du temps à des activités de consolidation d'équipe, de mentorat et de perfectionnement professionnel, comparativement à 34 % pour les autres répondants.**

Les contrôleurs avisés sont plus enclins à chercher à exercer une influence à long terme en restant contrôleurs, plutôt que de viser un poste de chef des finances.

**Un tiers (32%) des contrôleurs avisés considèrent le rôle de contrôleur comme leur objectif professionnel ultime.**





# 1

## Créer de la valeur : l'avenir du contrôle financier

Les contrôleurs financiers d'aujourd'hui évoluent à l'ère du « tout à la fois ». Dans ce contexte, les leaders des fonctions finance doivent endosser un rôle supplémentaire, c'est-à-dire qu'ils doivent s'adapter aux nouvelles priorités qui ont émergé tout en assumant leurs responsabilités déjà existantes.

L'optimisation et la protection de la valeur ont toujours été des concepts clés dans le secteur financier, mais ceux-ci ne suffisent plus pour se démarquer. Aujourd'hui, on s'attend à ce que la fonction finance crée activement de la valeur pour l'organisation, que ce soit par l'extraction de données jusque-là inaccessibles pour obtenir des informations précieuses, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer les processus ou la collaboration avec d'autres équipes pour élaborer des rapports non financiers qui aident l'organisation à présenter son parcours en matière de durabilité.

En réponse à ce défi de création de valeur, les chefs des finances transforment leur fonction finance, en mettant l'accent sur l'adoption de nouveaux outils et le perfectionnement du personnel. Les activités liées à la transformation offrent ainsi aux contrôleurs financiers la possibilité de renforcer l'image de marque et la réputation de la fonction de contrôleur financier.

Le contrôleur est déjà l'un des collaborateurs les plus importants et dignes de confiance du chef des finances. Il fournit des analyses éclairées sur les activités de l'organisation grâce à la compréhension de ses données et de ses flux de trésorerie. L'évolution rapide du contexte commercial et technologique donne ainsi au contrôleur une occasion intéressante de devenir un partenaire encore plus important pour le chef des finances et l'organisation.

En saisissant l'occasion, les contrôleurs peuvent se préparer à une réussite professionnelle à long terme, qu'ils aspirent à devenir chef des finances ou qu'ils préfèrent développer leur rôle de contrôleur. À l'inverse, ceux qui ne le feront pas risquent d'être laissés pour compte.

À quoi ressemblera l'avenir du contrôle financier?

Il va sans dire que la protection de la valeur (comme les contrôles internes et la conformité réglementaire) et l'optimisation de la valeur (comme l'affectation des ressources et la réalisation de gains d'efficacité) demeureront d'être essentielles au rôle du contrôleur. En plus de ces deux rôles importants, les contrôleurs doivent remplir un troisième rôle tout aussi important : celui de créateur de valeur.

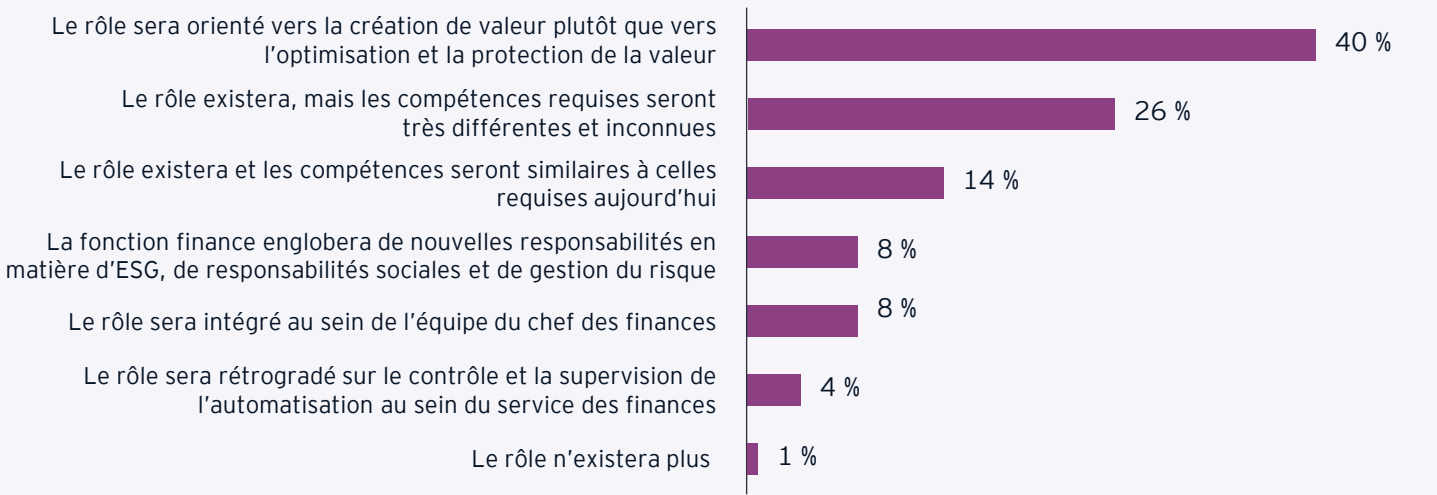
Les contrôleurs interrogés reconnaissent que le changement de paradigme est déjà en cours. La grande majorité (86 %) s'attendent à ce que leur rôle évolue de manière significative au cours des cinq prochaines années, et 26 % estiment que dans cinq ans leur fonction nécessitera des compétences nouvelles très différentes de celles d'aujourd'hui.

À la question de savoir comment le rôle du contrôleur évoluera au cours des cinq prochaines années, la réponse la plus fréquente a été qu'il ne sera plus principalement axé que sur l'optimisation et la protection de la valeur, mais également sur la création de valeur (réponse fournie par 39 % des contrôleurs et des hauts responsables des finances interrogés).

Les contrôleurs financiers d'aujourd'hui évoluent à l'ère du « tout à la fois ».

Schéma 1. Le rôle du contrôleur doit être orienté vers la création de valeur

Question : Selon votre expérience, quel sera le rôle du contrôleur dans cinq ans?



Remarque : Ce graphique présente des données à l'intention des contrôleurs financiers.

# Les contrôleurs peuvent jouer un rôle important dans la résilience organisationnelle, l'adaptabilité et la création de valeur à long terme.

### Qu'est-ce que la création de valeur?

La définition de la « création de valeur » est vaste et englobe d'importantes activités pouvant être entreprises par la fonction finance, comme l'élaboration d'une stratégie commerciale et son financement, ainsi qu'un soutien pour s'assurer que les décisions d'affaires sont fondées sur des critères financiers solides; la fourniture d'informations et d'analyses pour soutenir le chef de la direction et les autres membres de l'équipe de direction; des initiatives clés en matière financière qui appuient les objectifs stratégiques globaux (par exemple, la transformation de la fonction finance); et la communication aux parties prenantes externes des progrès réalisés par l'organisation au chapitre des objectifs stratégiques.

Si l'on est de plus en plus conscient que la fonction finance peut créer de la valeur de différentes manières, la création de valeur est encore trop souvent considérée comme une liste d'activités qualitatives, plutôt que comme une occasion d'apporter une contribution mesurable à la réussite à long terme de l'entreprise. Les contrôleurs financiers peuvent jouer un rôle important dans la définition, la création et la mesure de la valeur apportée par la fonction finance et d'autres fonctions au sein de l'organisation.

Étant donné les transformations majeures attendues dans la fonction de contrôleur au cours des prochaines années, à quoi ce rôle pourrait-il ressembler à l'avenir? EY envisage un avenir où le contrôleur :

- devient un acteur dynamique et stratégique au sein des organisations, stimulé par les progrès technologiques et une orientation accrue vers une prise de décision fondée sur les données;
- se concentre sur l'accès à l'information et à des analyses prospectives en temps réel, car l'automatisation et l'IA réduisent considérablement le fardeau des tâches manuelles et transactionnelles;

- est mené par des professionnels des finances possédant le sens des affaires ainsi que des compétences avancées en analyse de données et en réflexion stratégique, ce qui en fait un conseiller précieux pour stimuler la croissance et l'innovation;
- joue un rôle important pour aider les organisations à composer avec les aspects complexes du contexte d'affaires mondial, en assurant la conformité compte tenu de l'évolution de la réglementation et faire la promotion de la cybersécurité et de la gouvernance des données;
- se distingue par l'utilisation de méthodes agiles, une collaboration interfonctionnelle harmonieuse et une approche proactive en matière de gestion des risques;
- intègre les facteurs de développement durable à l'information financière et à la planification stratégique.

Les contrôleurs de l'avenir joueront probablement un rôle important dans la résilience organisationnelle, l'adaptabilité et la création de valeur à long terme, selon Mike Verbeck, vice-président mondial adjoint, au sein du groupe Certification d'EY. « Les contrôleurs de l'avenir seront des partenaires de confiance du chef des finances tout au long du processus de transformation. Ils créeront de la valeur en tant qu'analystes, collaborateurs, innovateurs, conteurs et leaders d'équipes performantes, ainsi qu'en tant qu'experts en comptabilité et en conformité. »

Les possibilités qui s'offrent aux contrôleurs d'aujourd'hui dépendent de leur capacité à concrétiser cette vision future inspirante. Pour ce faire, ils doivent :

1. Saisir les possibilités de transformation
2. Se préparer à l'avenir
3. Devenir un contrôleur avisé



### Woodside Energy : fournir des renseignements et des conseils axés sur les affaires

“

Les contrôleurs veillent à ce que les décisions de gestion, y compris les décisions stratégiques, reposent sur des informations fiables.

**Toby Grayson**, vice-président, groupe Contrôle financier, Woodside Energy

**En tirant des données de l'information prospective, les contrôleurs financiers peuvent contribuer à façonner l'avenir de leur organisation, selon Toby Grayson, vice-président, groupe Contrôle financier, Woodside Energy, .**

#### **Comment l'IA peut-elle aider à transformer le contrôle financier chez Woodside Energy?**

« Dans le cadre de notre processus de transformation, mon équipe souhaite fournir des informations utiles et offrir des conseils pertinents pour le secteur plutôt que de simplement surveiller la conformité et expliquer les chiffres. Pour ce faire, la capacité et les compétences de l'équipe doivent évoluer continuellement. Je trouve l'IA particulièrement intéressante, car elle pourrait nous permettre, à moi et à mon équipe, de nous concentrer sur des activités qui sont plus avantageuses pour l'entreprise. »

#### **De quelles compétences les contrôleurs auront-ils besoin pour transformer leurs rôles?**

« Les contrôleurs ont toujours été considérés comme des gardiens des chiffres et de la conformité. Cette responsabilité sera toujours présente, et elle ira plutôt de soi. Les contrôleurs doivent maintenant faire preuve d'un plus grand leadership et développer davantage leur sens des affaires, sans limiter leur contribution à des activités purement techniques. Afin de renforcer leur réputation professionnelle, les contrôleurs doivent démontrer qu'ils peuvent apporter de la valeur à d'autres secteurs de l'entreprise, en plus d'expliquer leur résultat net pour le mois et d'assurer la conformité. Ainsi, en plus de fournir des informations sur la performance historique, les contrôleurs devront tirer des informations prospectives des données, contribuant à façonner l'avenir de l'organisation. »

#### **Pourquoi l'innovation est-elle importante pour les contrôleurs?**

« Sans innovation, on régresse. L'IA présente un énorme potentiel d'innovation, mais doit s'inscrire dans une approche globale plus large. Par exemple, les innovations peuvent provenir d'un changement de culture, de nouvelles méthodes de travail et d'une collaboration améliorée. Je crois aussi beaucoup à l'amélioration par des changements progressifs, qui n'exigent pas nécessairement un gros budget, une équipe ou un projet. Notre entreprise a innové grâce à la technologie (par exemple, l'automatisation des processus par la robotique et un nouveau système de planification des ressources) et aux nouvelles méthodes de travail (en faisant appel à nos équipes des finances en Australie et aux États-Unis pour gérer les flux de travail aux périodes de pointe). J'ai également obtenu d'excellents résultats en disant à tout le monde : "Dans votre secteur, trouvez une amélioration de processus qui vous fera gagner une demi-heure à la fin du mois". Au sein de mon organisation, du point de vue de l'innovation, je suis habilité à apporter les changements que je crois appropriés. »

#### **Comment les contrôleurs peuvent-ils contribuer sur le plan stratégique et générer de la valeur pour les actionnaires?**

« Les contrôleurs veillent à ce que les décisions de gestion, y compris les décisions stratégiques, reposent sur des informations fiables. Par exemple, si l'entreprise envisage une transaction stratégique, nous pouvons fournir des conseils sur les incidences sur le bilan en termes de valeur pour les actionnaires. Dans le cas des transactions, les résultats comptables risquent d'être pris en compte après coup, mais il peut y avoir une véritable érosion de la valeur pour les actionnaires si les incidences comptables ne sont pas bien comprises, par exemple les incidences sur la note de crédit ou les flux de dividendes. »

#### **Où croyez-vous que votre carrière vous mènera?**

« Je suis sur le point d'assumer un rôle davantage axé sur les projets, ce qui me permettra d'être exposé à d'autres secteurs de l'entreprise en dehors des responsabilités traditionnelles de contrôleur. Je suis ouvert d'esprit quant à l'orientation que pourrait prendre ma carrière. C'est important de réaliser que plus on en apprend, plus on se rend compte qu'il y a plein de choses que l'on ne sait pas. Parfois, il suffit de se faire confiance, de prendre des initiatives et de ne pas avoir peur de se lancer dans de nouvelles entreprises. »



### MetLife : optimiser le potentiel des données

“

En tant que contrôleur, vous n'êtes pas à la table de décision pour rappeler aux gens les règles; vous êtes là pour aider à résoudre des problèmes d'affaires.

**Tamara Schock**, chef de la comptabilité, MetLife

**« La technologie peut permettre aux contrôleurs de consacrer une plus grande partie de leur temps à des activités stratégiques et prospectives », affirme Tamara Schock, chef de la comptabilité chez MetLife**

#### **Comment la technologie contribue-t-elle à la transformation de MetLife?**

« L'habilitation technologique est un facteur important de la planification stratégique. À mesure que nous planifions l'avenir, nous devons considérer ce facteur en priorité, au lieu de simplement superposer des technologies émergentes à des systèmes existants non optimisés, ce qui ne permet pas de tirer parti des nouvelles fonctionnalités. Dans l'intervalle, nous essayons différents outils fondés sur l'IA pour voir ce qu'ils peuvent faire. Nous examinons nos processus, déterminons les problèmes et les possibilités, puis nous choisisons l'outil approprié pour atteindre nos objectifs. Avant de considérer l'IA comme solution, nous voulons privilégier une analyse approfondie des problèmes et l'examen de plusieurs options. Nous voulons nous assurer également d'avoir une main-d'œuvre suffisamment qualifiée pour qu'elle soit prête lorsque nous pourrions déployer les outils à grande échelle. »

#### **Les avancées technologiques permettent-elles à MetLife d'optimiser le potentiel des données?**


« Comme la plupart des compagnies d'assurance, nous disposons d'énormes quantités de données qui ont une incidence importante sur nos processus financiers. Ce qui est particulièrement intéressant maintenant, c'est que nous pouvons réaliser des progrès grâce à cet énorme bassin de données. Les avancées technologiques permettent d'accéder à plus de données, quelle que soit leur forme. Par exemple, une ancienne politique peut avoir été numérisée dans un système sans qu'il existe une façon automatisée d'accéder à cette information et de l'utiliser. Grâce aux innovations technologiques, les possibilités évoluent rapidement et la valeur que nous pouvons tirer d'une gestion adéquate de nos données pourrait croître considérablement. »

#### **Selon vous, comment le rôle du contrôleur changera-t-il au cours des cinq prochaines années?**

« Par le passé, les responsabilités du contrôleur étaient davantage axées sur l'information financière et la conformité. Les contrôleurs devaient y consacrer temps et efforts, car ils n'avaient pas les technologies pour faire les choses différemment. Les contrôleurs aspirent à s'engager dans des activités plus stratégiques qui contribuent au succès futur de l'organisation, mais se retrouvent souvent embourbés dans des tâches complexes et exigeantes associées à l'information financière et à la conformité. La technologie pourrait éventuellement renverser cette situation. Tout comme moi, de nombreux contrôleurs espèrent que la technologie leur permettra de soutenir l'entreprise en lui fournissant des analyses et des conseils, en plus de leurs responsabilités existantes, ce qui favorisera la création de valeur au lieu de la protéger. »

#### **Que peuvent faire les contrôleurs pour être reconnus comme des créateurs de valeur par l'équipe de direction de leur organisation?**

« Les personnes ayant une expérience traditionnelle du contrôle financier possèdent une expertise précieuse pour la direction d'une entreprise. Cependant, il est essentiel qu'elles élargissent leur vision pour inclure des perspectives plus vastes à l'échelle de l'entreprise. En tant que contrôleur, vous n'êtes pas à la table de décision pour rappeler aux gens les règles; vous êtes là pour aider à résoudre des problèmes d'affaires. Trouvez des idées, posez des questions et donnez votre point de vue, sans tenir compte de votre rôle de contrôleur. De nombreux contrôleurs doivent acquérir des compétences plus axées sur l'avenir, comme les projections, l'analyse de scénarios, l'évaluation du risque d'entreprise et la compréhension de ce qui génère les résultats financiers plutôt que simplement les signaler. Pour les contrôleurs qui ont l'intention de devenir chef des finances, cela peut changer la donne sur le plan professionnel. »

A woman with dark curly hair is sitting on a green modular sofa, looking down at a laptop. The background is a modern interior with green acoustic panels.

Les contrôleurs de l'avenir seront des partenaires de confiance du chef des finances tout au long du processus de transformation. Ils créeront de la valeur en tant qu'analystes, collaborateurs, innovateurs, conteurs et leaders d'équipes performantes, ainsi qu'en tant qu'experts en comptabilité et en conformité.

**Mike Verbeck**, vice-président mondial adjoint - Certification, EY



# 2



## Saisir les possibilités de transformation : les données, l'IA et la durabilité



### Les données que le contrôleur collecte pour se conformer aux obligations juridiques sont les mêmes que les entreprises utilisent pour créer de la valeur.

**Deirdre Ryan**, leader, Transformation de la fonction finances, Réseau mondial EY

En tant que gardien des données de l'organisation, le contrôleur joue déjà un rôle déterminant dans l'instauration de la confiance dans l'entreprise. À l'ère du « tout à la fois », ils peuvent consolider cette position en s'adaptant à un environnement commercial de plus en plus complexe et à des avancées technologiques rapides, et en étant de plus en plus conscients des risques et des possibilités que présente la durabilité.

Le sondage mondial d'EY sur l'ADN du chef des finances a permis d'établir que les trois principales priorités de transformation des hauts dirigeants des finances au cours des trois prochaines années sont la transformation technologique, l'analytique avancée et le perfectionnement des connaissances et des compétences de leur équipe en matière de durabilité<sup>1</sup>. Par ailleurs, l'analyse des offres d'emploi actuelles réalisée dans le cadre de cette étude a révélé que la majorité des postes à pourvoir dans les fonctions de contrôle financier demandaient l'analyse des technologies et des données comme compétences de base. Bien que seulement un employeur sur cinq mentionne explicitement la durabilité dans leur description de poste, cette exigence a plus que doublé depuis 2020.

Conformément aux priorités des leaders en finances, l'étude a permis de mettre en évidence trois importantes possibilités de transformation pour les contrôleurs visant à créer de la valeur :

#### 1. Passer des données à l'action

Aujourd'hui, les organisations disposent d'une multitude de données. Pourtant, ces données ne sont pas nécessairement organisées, gérées ou utilisées de façon à aider l'organisation à passer à l'action pour assurer son succès à long terme. De par leur position stratégique influente, les contrôleurs sont bien placés pour libérer le potentiel des données. En plus de les analyser pour en tirer des informations, les contrôleurs peuvent contribuer à recueillir les éléments de données appropriés à utiliser avec l'IA et d'autres outils numériques puissants.

Deirdre Ryan, leader, Services de la transformation de la fonction finances, réseau mondial EY, estime qu'en collectant des données pour répondre aux exigences de conformité de l'entreprise, le contrôleur constitue une couche de données fondamentale qui pourrait s'avérer extrêmement utile pour l'ensemble de l'entreprise. « Les données que le contrôleur collecte pour se conformer aux obligations juridiques sont les mêmes que les entreprises utilisent pour créer de la valeur, dit-elle. Les contrôleurs peuvent extraire ces données et, dans certains cas, les combiner avec des données opérationnelles et externes afin d'en tirer des informations et d'améliorer la capacité des décideurs à prendre de meilleures décisions pour l'ensemble de l'entreprise. »

L'étude montre que les contrôleurs sont conscients de cette réalité, puisque 89 % des répondants affirment que l'utilisation d'informations tirées de données pour recommander des occasions stratégiques est déjà un aspect important du rôle du contrôleur. Plus des deux tiers (67 %) des contrôleurs encouragent toujours ou souvent la prise de décision fondée sur les données et l'utilisation de la technologie dans le cadre de leurs fonctions.

L'étude souligne également que, bien que les contrôleurs pilotent les activités en matière d'analyse de données et de présentation de l'information au sein de la fonction finance (73 % des contrôleurs interrogés), ce n'est pas le cas à l'échelle de l'entreprise (32 %). Par conséquent, les contrôleurs peuvent s'impliquer davantage dans l'analyse à l'échelle de l'entreprise en collaborant avec d'autres fonctions à la production d'informations financières et non financières qui sont utilisées pour favoriser la prise de décisions et renforcer la confiance entre l'organisation et ses parties prenantes externes.

En passant des données à l'action, les contrôleurs peuvent contribuer à concrétiser la vision future de la fonction de contrôle, qui constitue une force dynamique et stratégique au sein des organisations, notamment par les avancées technologiques et le virage vers une prise de décision centrée sur les données.

---

<sup>1</sup> Sondage sur l'ADN du chef des finances du réseau mondial, organisation EY, 2023.

### 2. Renforcer la confiance dans l'IA au sein de la fonction finance et de l'entreprise

L'IA peut changer la donne pour la fonction finance et les entreprises en leur permettant de repenser complètement ce qu'elles font et la manière dont elles le font. L'étude a montré que les contrôleurs sont déjà des utilisateurs enthousiastes des outils d'IA, 89 % des contrôleurs interrogés ayant adopté l'IA et 65 % utilisant fréquemment l'IA générative. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'ils travaillent pour de grandes entreprises qui ont souvent les moyens d'investir dans l'IA. Selon d'autres données, la plupart des organisations mènent des petits projets pilotes ou procèdent à des tests avec l'IA<sup>2</sup>.

Plusieurs contrôleurs financiers interrogés dans le cadre de l'étude ont confirmé que leurs organisations cherchent à adopter des outils d'IA. L'adoption de l'IA par les entreprises crée des occasions pour les contrôleurs qui ont des connaissances en la matière de contribuer à la transformation de leur organisation. En plus d'identifier des cas d'utilisation, ils peuvent renforcer la confiance dans les technologies en évaluant si les résultats de l'IA, et de l'IA générative en particulier, répondent aux exigences en matière de fiabilité, de transparence et d'explicabilité. Grâce à ces connaissances, ils peuvent aussi échanger davantage avec d'autres équipes de l'organisation, ce qui pourrait leur ouvrir de nouvelles perspectives de carrière bien rémunérées. Une étude menée par EY a révélé une corrélation entre une exposition à l'IA plus élevée et des salaires plus élevés<sup>3</sup>.

Combinée à un ensemble de données robuste, l'IA peut automatiser et améliorer un large éventail d'activités d'affaires, de la conceptualisation, la génération de contenu et la conception de produits au codage, en passant par la cybersécurité et l'information financière. Dans le contexte particulier de la finance, l'adoption de systèmes d'IA autonomes réalisant en temps réel des budgets, des prévisions et des analyses de scénarios peut libérer les contrôleurs pour qu'ils puissent se concentrer sur des activités plus stratégiques. Ces activités stratégiques pourraient nécessiter l'utilisation de l'IA générative pour prévoir les tendances du marché, surveiller la performance des concurrents, évaluer si l'entreprise fait le meilleur usage possible de ses crédits d'impôt pour la R-D et générer différents scénarios économiques qui mettent en lumière les risques et les possibilités potentiels. En réduisant les tâches manuelles et transactionnelles, les contrôleurs peuvent mieux harmoniser leurs rôles avec la vision du contrôle financier en tant que fournisseur d'informations en temps réel et d'analyses prospectives.

Jeanne Boillet, responsable en Certification, au sein du comité des comptes mondiaux d'EY, estime qu'avec l'automatisation de nombreuses activités financières courantes, la conformité prendra moins de temps aux contrôleurs, ce qui leur permettra de jouer un rôle plus stratégique au sein de leur organisation et de devenir plus orientés vers les affaires que jamais. « Le contrôleur financier consacrera plus de temps aux prévisions et aux aspects faisant appel au jugement, et agira comme copilote de l'entreprise, ce qui l'aidera à prendre les bonnes décisions », a-t-elle ajouté.

### 3. Intégrer la stratégie de durabilité à la performance de l'entreprise

Selon l'étude sur la génération de valeur durable qu'EY a réalisée en 2023, les entreprises qui prennent le plus de mesures pour lutter contre les changements climatiques sont 1,8 fois plus susceptibles de présenter une valeur financière plus élevée que prévu grâce à leurs initiatives pour le climat<sup>4</sup>. Toutefois, les contrôleurs ont tendance à traiter la durabilité comme une question de conformité plutôt que comme une occasion de création de valeur, surtout parce qu'ils doivent se concentrer sur la nouvelle réglementation en matière de durabilité dans de nombreux marchés. Seulement 13 % des contrôleurs interrogés considèrent les objectifs de durabilité à long terme comme l'un des principaux domaines de création de valeur, tandis que l'analyse des profils d'emploi a révélé que seulement 2 % des contrôleurs ont mentionné avoir des compétences en matière de durabilité.

La nécessité de démontrer qu'une bonne performance peut être soutenue à long terme pourrait cependant aider les contrôleurs à s'affirmer en tant qu'innovateurs et créateurs de valeur. Pour innover, ils peuvent souscrire aux exigences croissantes visant la présentation d'informations robustes sur la durabilité, ce qui pourrait inclure la recherche de nouveaux types de données, la mise en œuvre de nouveaux systèmes, l'élaboration de nouveaux processus et la mise en place de nouveaux mécanismes de vérification et de contrôle.

Bien entendu, cela suppose l'établissement de relations hiérarchiques différentes à l'échelle de l'entreprise. Pour créer de la valeur, ils pourraient assumer la responsabilité de la communication de la performance financière et non financière de l'organisation aux parties prenantes, y compris le conseil d'administration, les analystes et les investisseurs. Cette suggestion s'harmoniserait avec la vision future du contrôle financier, qui implique que les contrôleurs intègrent activement les facteurs de durabilité dans l'information financière et la planification stratégique.

La possibilité de générer de la valeur grâce à de meilleures informations sur le développement durable destinées aux investisseurs est importante. Selon une étude d'EY, 99 % des investisseurs interrogés utilisent les informations ESG des entreprises dans le cadre de leurs décisions en matière d'investissement, dont 74 % qui ont recours à une approche rigoureuse et structurée<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Davenport, Thomas H et Bean, R, « Five Key Trends in AI and Data Science for 2024 », MIT Sloan Management Review, le 9 janvier 2024.

<sup>3</sup> Daco, G, « The impact of GenAI on the labor market », organisation EY, le 14 février 2024.

<sup>4</sup> Étude sur la génération de valeur durable, organisation EY, 2023.

<sup>5</sup> Étude mondiale sur la présentation de l'information d'entreprise menée auprès d'investisseurs institutionnels, organisation EY, 2022.



2. Saisir les possibilités de transformation : les données, l'IA et la durabilité

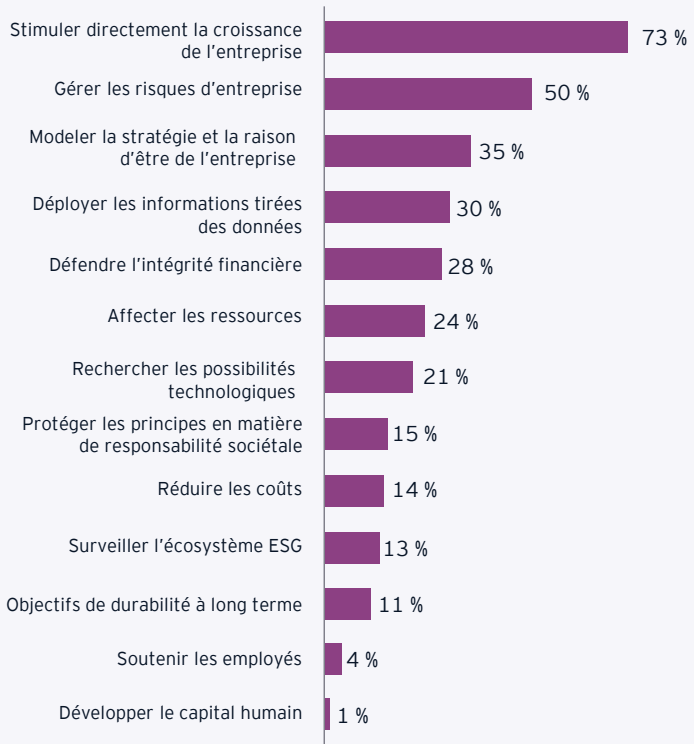
Dans une proportion de 80 %, les investisseurs interrogés affirment néanmoins que trop d'entreprises n'arrivent pas à expliquer clairement le raisonnement à l'appui des investissements à long terme en durabilité<sup>6</sup>. Les fonctions finances reconnaissent le problème. Selon l'*Étude mondiale d'EY sur la présentation de l'information d'entreprise* réalisée en 2022, seulement 51 % des chefs des finances croient que leur entreprise fournit aux investisseurs des informations pertinentes et significatives sur les risques et les possibilités liés à la durabilité de l'entreprise<sup>7</sup>.

À l'heure actuelle, la plupart des contrôleurs ne sont pas très engagés à l'égard de la durabilité. En fait, sur un horizon de cinq ans, seulement 43 % des contrôleurs interrogés s'attendent à être fréquemment appelés à se prononcer sur des questions de durabilité dans le cadre de la planification et de la présentation de l'information financière, ce qui représente une augmentation modérée par rapport aux 36 % des répondants aujourd'hui. Pourtant, il y a une tendance croissante vers la présentation d'information sur les pratiques en matière de durabilité, de sorte qu'on s'intéresse de plus en plus à la fonction de contrôleur, notamment en ce qui a trait aux questions liées à la durabilité. Plus d'un tiers des répondants de l'étude mondiale sur l'information d'entreprise d'EY réalisée en 2024 (36 %) ont indiqué que leur organisation avait mis en place un nouveau rôle de contrôleur ESG, et 58 % des répondants prévoyaient procéder à la création du poste.

Certains contrôleurs tournés vers l'avenir explorent des moyens de renforcer et de communiquer la proposition de valeur totale de leur organisation pour les parties prenantes. « Je constate une évolution dans la façon dont les rapports financiers appuient le récit de la valeur de l'entreprise et la création de valeur pour les actionnaires, tant sur le plan financier que sur celui de la durabilité, affirme Juan Uro, leader, EY Amériques, centre de formation en leadership d'EY. Les contrôleurs financiers peuvent générer beaucoup de valeur en appuyant la position globale des actionnaires, en décrivant la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs financiers et de durabilité ».

Schéma 2. Les contrôleurs ne voient pas encore la durabilité comme une occasion de créer de la valeur

Question : En tant que leader des finances, que signifie l'expression « créateur de valeur » pour vous?



Remarque : Ce graphique présente des données sur les contrôleurs financiers.

Recommandations – les contrôleurs doivent :

1. Renforcer leur rôle de gardiens des données en affinant leur expertise en analytique, en collaborant avec d'autres fonctions pour tirer de nouvelles informations des données et en contribuant à façonner la stratégie et la gouvernance en matière de données pour en assurer l'évolution à mesure de l'augmentation des volumes et des sources de données.

2. Comprendre comment utiliser les systèmes d'automatisation et d'IA pour réinventer les processus de la fonction finance et d'autres fonctions de l'organisation. Par exemple, les processus financiers de base, tels que la budgétisation et l'établissement de prévisions, se prêtent bien à l'automatisation. Les contrôleurs doivent également prendre en compte le coût de l'IA et le rendement potentiel lorsqu'ils évaluent les outils à utiliser en fonction de la tâche à accomplir.

3. Explorer les possibilités de libérer leur potentiel – possiblement au moyen de l'automatisation – pour participer davantage à la production d'informations en matière de durabilité. Cette participation pourrait inclure l'identification d'ensembles de données et d'indicateurs pertinents pour produire des rapports et améliorer les contrôles et processus connexes.

<sup>6</sup> Bell, Matthew et Taylor, Ben, « How can better sustainability reporting mobilize companies and capital? », organisation EY, le 12 mai 2023.  
<sup>7</sup> Étude mondiale d'EY sur la présentation de l'information d'entreprise menée auprès d'investisseurs institutionnels, organisation EY, 2023.



“

Les contrôleurs financiers peuvent générer beaucoup de valeur en appuyant la position globale des actionnaires, en décrivant la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs financiers et de durabilité.

**Juan Uro**, leader, EY Amériques, centre de formation en leadership d'EY



## Tata Chemicals : transformer l'entreprise grâce à l'adoption de technologies

“

L'état d'esprit est la chose la plus importante. Il faut se montrer ouverts aux différentes approches.

Navin Goyal, contrôleur financier et chef de la fonction finance, Tata Chemicals

**Selon Navin Goyal, contrôleur financier et chef de la fonction finance chez Tata Chemicals, les contrôleurs doivent collaborer avec d'autres services de l'entreprise pour élaborer des solutions novatrices.**

**Votre fonction finance a-t-elle innové en utilisant la technologie?**

« Notre processus de transformation a commencé il y a environ quatre ans lorsque nous avons relevé de nombreux cas d'utilisation de l'automatisation des processus par la robotique (APR). Nous avons déployé deux robots pour sept processus, qui traitent maintenant près de 80 % des factures, avec un taux d'exactitude de plus de 95 %. Le logiciel de reconnaissance optique des caractères lit les factures et soumet les données pertinentes à notre système comptable. Par conséquent, toutes les factures que nous recevons sont traitées le même jour. Nous avons également amélioré nos contrôles en mettant en œuvre des outils de flux de travail et nous avons augmenté la rapidité et l'exactitude de nos rapports afin que les données soient plus facilement accessibles pour améliorer la prise de décisions. Nous avons également adopté un outil de visualisation des données qui nous aide à présenter l'information d'une manière accessible et interactive. Nous utilisons un outil conçu par EY pour recueillir des données sur les émissions et des informations sur les fournisseurs pour produire des rapports relatifs à la durabilité. »

**De quelle manière votre investissement dans la technologie vous a-t-il permis, à vous et à votre équipe, de vous concentrer davantage sur la création de valeur pour l'organisation?**

« D'une part, cet investissement nous aide à exercer nos activités grâce à une structure simplifiée, et d'autre part, nous pouvons consacrer beaucoup plus de temps à l'analyse financière, à l'évaluation des contrôles et à l'amélioration des processus. Nous constatons d'ailleurs une augmentation importante du temps consacré à l'amélioration des processus. De plus, nous avons entrepris la normalisation de notre configuration SAP dans toutes nos régions. Nous avons pu le faire grâce à la bande passante supplémentaire dont nous disposons. »

**Que doivent garder à l'esprit les contrôleurs dans leurs efforts d'innovation?**

« L'état d'esprit est la chose la plus importante. Il faut se montrer ouverts aux différentes approches, comme l'automatisation ou la chaîne de blocs. Ensuite, les contrôleurs doivent s'éloigner de l'analyse coûts-avantages traditionnelle, car elle nuit à l'innovation. Ils doivent également avoir une bonne connaissance sur le terrain des transactions qui ont lieu, car une connaissance complète des processus est nécessaire pour être en mesure d'identifier les possibilités d'innovation. Enfin, ils doivent étudier différents cas d'utilisation des nouvelles technologies. La collaboration entre les différentes fonctions mène à des résultats précieux et novateurs qui profitent à l'organisation. Les fonctions finance devraient être harmonisées avec celles d'autres services de l'organisation pour déterminer où des améliorations peuvent être apportées aux processus. »

**Comment voyez-vous l'évolution du rôle du contrôleur financier?**

« Selon moi, le chef des finances deviendra le chef de la performance, ce qui signifie que la fonction de contrôleur financier évoluera également. En plus de s'assurer de la conformité, les contrôleurs devront se concentrer davantage sur les données, la transformation numérique et les relations stratégiques. Ils ne travailleront plus en vase clos, mais plutôt en collaboration avec la haute direction et les équipes opérationnelles pour repérer des occasions d'affaires et contribuer à la planification de scénarios, ce qui accroît leur valeur ajoutée. Ils auront une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise et seront en mesure de raconter une histoire avec les chiffres. »

**Quelles sont les possibilités pour les contrôleurs ambitieux de faire progresser leur carrière?**

« Dans l'environnement d'affaires en constante évolution d'aujourd'hui, de nombreuses possibilités de carrière s'offrent aux contrôleurs financiers. Le rôle de chef des finances est une voie évidente, mais il est également possible d'évoluer vers les postes de chef de la stratégie ou de directeur commercial en raison de nos connaissances techniques et de notre compréhension de l'entreprise. Certains de mes amis contrôleurs se sont dirigés vers les TI parce qu'ils avaient une expérience approfondie de SAP. »





# 3

## Se préparer à l'avenir

## Les contrôleurs financiers doivent devenir des analystes, des collaborateurs, des innovateurs, des conteurs et des leaders, soit des conseillers stratégiques qui agissent comme des partenaires d'affaires exceptionnels.

La vision de l'avenir de la fonction contrôle financier repose sur des professionnels de la finance possédant les compétences avancées suivantes : analyse de données, esprit critique et sens des affaires, ce qui font d'eux des conseillers précieux pour stimuler la croissance et l'innovation. Ils jouent aussi un rôle important pour aider les organisations à composer avec le contexte d'affaires mondial complexe, à assurer la conformité compte tenu de l'évolution de la réglementation et à promouvoir la cybersécurité et de la gouvernance des données.

### Comment les contrôleurs peuvent-ils concrétiser cette vision dès maintenant ?

Les contrôleurs sont déjà des partenaires et des conseillers de confiance auprès des chefs des finances, en veillant au bon fonctionnement de la fonction comptabilité de l'organisation et du respect des obligations réglementaires. Ils jouent souvent le rôle d'experts des données et processus au sein de la fonction finance. Bien qu'ils ne dirigent généralement pas de programmes de transformation, ils doivent tout de même posséder de solides compétences et connaissances technologiques.

Les contrôleurs travaillent de près avec le chef des finances, tout en établissant des relations de confiance avec d'autres membres de la haute direction et du conseil d'administration, y compris du comité d'audit. Tout indique que les présidents de comités d'audit privilégient le contact direct avec les contrôleurs, car il favorise le partage des responsabilités et peut faciliter la gestion des questions complexes<sup>8</sup>.

Ces responsabilités du contrôleur sont là pour rester, même si le rôle évolue pour cibler la création de valeur. En fait, la réglementation de plus en plus stricte et les avancées rapides de la technologie sont susceptibles de rendre les contrôleurs plus importants que jamais. On s'attend à ce qu'ils demeurent toujours des « personnes de confiance » pour les parties prenantes en matière d'information financière, en plus d'aider les organisations à s'acquitter de leurs responsabilités réglementaires. De plus, les contrôleurs doivent devenir des analystes, des collaborateurs, des innovateurs, des conteurs et des leaders, soit des conseillers stratégiques qui agissent comme des partenaires d'affaires exceptionnels pour le chef des finances, le chef de la direction et les membres du conseil d'administration.

Alors, comment les contrôleurs peuvent-ils développer l'état d'esprit et les compétences nécessaires pour assumer ce rôle, soit d'être des agents de protection, d'optimisation et de création de valeur ?

### Des agents de changement

Pour saisir les occasions de transformation, les contrôleurs doivent élargir leurs compétences au-delà de leur expertise actuelle. En plus d'une expertise technique en finance, ils auront sans doute besoin d'un bon sens des affaires, de connaissances en IA, en analyse des données et en cybersécurité, d'un esprit critique et la capacité de superviser la gouvernance de données.

Parallèlement à ces compétences technologiques et en matière de données, les contrôleurs devraient démontrer de solides aptitudes en communications et en relations interpersonnelles. Il est important de faire preuve d'empathie et d'avoir des aptitudes en relations interpersonnelles pour pouvoir gérer un large éventail de parties prenantes internes et externes. Il peut également être utile de savoir comment bâtir une marque personnelle, y compris sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn. Aujourd'hui, la plupart des offres d'emploi pour des postes de contrôleurs exigent des compétences en communication, mais seulement 27 % des contrôleurs mentionnent ces compétences dans leur profil. Qu'il s'agisse d'une véritable lacune dans leurs compétences ou simplement d'une omission, les contrôleurs ne mettent pas l'accent sur leur capacité à répondre à une exigence importante. Cette stratégie peut se révéler intéressante pour attirer de nouveaux talents et mobiliser vos pairs au sein de l'organisation.

En plus d'améliorer leurs compétences, les contrôleurs doivent se concentrer consciemment sur le changement de leur état d'esprit. Assumer davantage de responsabilités, en plus des compétences qu'ils possèdent déjà, permettront aux contrôleurs de mieux comprendre leur rôle. Ils doivent être prêts à remettre en question et renouveler les pratiques existantes, tant au sein de la fonction finance que dans d'autres fonctions. Les contrôleurs doivent également oser repenser le fonctionnement de la fonction finance et explorer comment l'IA et d'autres technologies peuvent aider l'organisation à fonctionner plus efficacement. Grâce à leurs pairs des autres fonctions et à des parties tierces, y compris les fournisseurs de technologies, ils peuvent acquérir de nouvelles perspectives pour réinventer leurs rôles.

En fin de compte, les contrôleurs doivent devenir des agents de changement en mesure de propulser la fonction finances dans l'avenir, affirme Andrea Gronenthal, leader, Transformation, Services stratégiques en fiscalité, EY Amériques. « L'opérationnalisation de la stratégie de transformation incombera directement au contrôleur », dit-elle. « Ils doivent donc être des leaders capables de piloter la fonction finances dans un contexte de changements importants. Ils doivent également trouver un équilibre entre leur rôle de gardien de l'organisation et de gestionnaire du risque et celui de créateur de valeur et de responsable de l'atteinte des objectifs stratégiques du chef des finances ».

---

<sup>8</sup> « Investor perspectives, ethics of AI, and the audit committee-finance relationship », Tapestry Networks, juillet 2024



## Goodman : refonte de l'image de la fonction finance en Australie grâce aux bonnes ressources et la redéfinition des rôles

“

Nous avons déployé beaucoup d'efforts pour redéfinir l'image de marque de la fonction finance au sein de l'entreprise afin que nos collègues des autres équipes aient une meilleure compréhension de ce que nous offrons.

**Andrew Barakat**, chef des finances (Australie), Goodman

**Selon Andrew Barakat, chef des finances (Australie) chez Goodman, à l'avenir, la fonction finance sera concentrera davantage sur les informations utiles plutôt sur les livrables.**

**Comment votre équipe des finances est-elle structurée et en quoi consiste votre rôle?**

« Nous avons restructuré l'équipe des finances australienne pour qu'elle joue un rôle très large au sein de Goodman. On s'attend à ce que l'équipe couvre tout, de l'immobilier aux affaires générales de l'entreprise. L'équipe est aussi fortement liée aux équipes opérationnelles. Quant à moi, mes responsabilités vont au-delà de la comptabilité technique puisque j'ai une équipe pour m'aider. Je relève du chef de l'exploitation australien et je participe à tous les aspects stratégiques, transactionnels et commerciaux de l'entreprise. À plus long terme, j'aimerais évoluer vers un rôle davantage opérationnel. »

**Quelle est votre vision pour la fonction finance de votre entreprise pour les cinq prochaines années?**

« À l'instar de la plupart des entreprises, nous sommes dans un processus de transformation technologique et nous cherchons des outils qui peuvent nous aider à devenir plus efficaces et à accéder à des informations plus transparentes, ce qui nous permettra d'accélérer et d'améliorer la prise de décisions. Je ne pense pas que nous ayons besoin de plus de gens pour obtenir de meilleurs résultats. À mon avis, les postes appropriés doivent être pourvus par les bonnes personnes au sein de l'équipe. Je pense donc que la composition de l'équipe pourrait changer. L'équipe pourrait être constituée de moins de comptables, mais comprendre notamment des scientifiques des données ou des architectes de rapports, ou encore d'autres rôles qui contribuent à générer des résultats. C'est moins une question d'avoir des comptables qui produisent des livrables, mais plutôt de compter sur des systèmes qui rendront ce processus plus efficace. Nous nous concentrerons plutôt sur l'interprétation des résultats et sur la capacité de fournir l'information d'une manière conviviale, par exemple au moyen de tableaux de bord. »

**Que cherchez-vous chez les nouvelles recrues?**

« Je m'intéresse aux recrues qui possèdent de l'expérience avec des applications et des systèmes différents, car ils apportent une nouvelle perspective, ce qui est important dans une organisation qui compte des employés de longue date. J'aime recruter des gens qui ont eu l'occasion de mettre en œuvre de nouveaux programmes ou de participer à des initiatives technologiques. Nous avons besoin de recrues qui sont capables d'assumer leur rôle de base, mais qui sont également intéressées à contribuer à la réalisation de changements technologiques à grande échelle. »

**De quelle manière créez-vous de la valeur pour votre organisation?**

« Je ne pense pas que la création de valeur consiste nécessairement à faire plus de ventes. Elle peut prendre de nombreuses formes. L'une des façons de créer de la valeur est de s'assurer que nos états financiers sont préparés avec exactitude et que nous respectons nos accords de financement. En outre, la collaboration avec des collègues pour assurer une gestion efficace du capital aide l'entreprise à atteindre ses objectifs. Je crée également de la valeur en contribuant aux accords commerciaux et en fournissant aux principaux décideurs des informations exactes et en temps opportun pour prendre des décisions. »

**Pouvez-vous donner un exemple de la façon dont vous avez innové?**

« Nous avons travaillé fort avec l'équipe marketing pour redéfinir l'image de marque de la fonction finance au sein de l'entreprise afin que nos collègues des autres équipes aient une meilleure compréhension de ce que nous offrons. Les équipes des finances envoient généralement de longs courriels remplis de chiffres et de feuilles de calcul, souvent difficiles à comprendre pour les utilisateurs. Nous avons donc élaboré un modèle de courriel clair qui ne contient que des messages clés et des liens cliquables pour accéder à plus de détails, au besoin, ce qui contribue à améliorer la perception de l'équipe des finances au sein de l'entreprise. »



### 3. Se préparer à l'avenir

---

#### L'impératif de l'innovation

Une mentalité agile axée vers l'innovation est essentielle pour que les contrôleurs puissent saisir les occasions de transformation offertes par les données, l'IA et la durabilité. Fait encourageant, 60 % des contrôleurs interrogés se considèrent déjà comme des « créateurs de valeur » proactifs (des personnes qui identifient des occasions importantes de croissance à long terme, y compris l'innovation), ce qui indique un état d'esprit positif quant à leur capacité à contribuer à façonner l'avenir de leur organisation.

Les contrôleurs ont cependant tendance à avoir une vision étroite de la création de valeur; ils la définissent principalement comme un moteur de croissance et de gestion des risques plutôt que d'adopter une définition plus large qui comprend la poursuite de l'innovation technologique ou l'atteinte d'objectifs en matière de durabilité. Seulement 21 % des contrôleurs interrogés considèrent la recherche d'occasions technologiques comme une « des trois principales » définitions de la création de valeur. En revanche, 73 % considèrent que la création de valeur stimule directement la croissance de l'organisation.

Seulement 43 % des contrôleurs sondés pensent que le fait d'être innovant est une qualité importante dans leur rôle, contre 51 % pour les membres de la haute direction de la fonction finances. De plus, ils ne voient pas nécessairement l'innovation comme une occasion de créer de la valeur, ce qui pourrait refléter les attentes organisationnelles à l'égard de leur rôle. Lorsque les contrôleurs innover, ils ont tendance à mettre l'accent sur l'optimisation de la valeur, comme les stratégies d'économie de coûts (46 %), plutôt que sur de nouvelles occasions de création de valeur ou de croissance, comme utiliser les d'informations tirées des données pour recommander des occasions stratégiques (34 %). Toutefois, si les contrôleurs doivent devenir de véritables créateurs de valeur, il est important qu'ils développent des idées et des compétences axées sur l'innovation.

Dave Helmer, leader, Services en gestion des fonctions fiscalité et finance, Réseau mondial EY, souligne que, dans le contexte actuel, il est essentiel de bien préparer les données et de redoubler d'efforts en matière de technologie et d'IA pour réaliser des économies de coûts et répondre aux priorités stratégiques. « Compte tenu de la pénurie croissante de talents et des pressions budgétaires constantes, l'automatisation intelligente jouera un rôle de plus en plus important dans l'atteinte des objectifs d'affaires », affirme-t-il.

#### Collaborer au sein d'une même équipe et entre les équipes

Le contrôleur doit être un grand partenaire pour créer une valeur maximale pour l'entreprise. Le modèle d'avenir proposé par EY concernant la fonction de contrôleur met de l'avant l'utilisation de méthodes agiles, une collaboration interfonctionnelle et une gestion proactive des risques. Concrètement, les contrôleurs doivent collaborer avec les équipes opérationnelles pour élaborer une stratégie, gérer les risques et améliorer la performance, tout en encourageant les autres membres de leur équipe à faire de même.

« Les contrôleurs financiers collaborent avec l'équipe des finances, mais ils ne collaborent pas autant avec les fonctions commerciales et opérationnelles, déclare Raghvendra Singh, leader, Services-conseils auprès des chefs des finances, EY Asie-Pacifique. Ils devraient se concentrer non plus sur une simple évaluation des activités commerciales et opérationnelles, mais sur la compréhension de la façon dont ces activités ont influencé la performance de l'entreprise. Ils pourraient ensuite trouver d'autres mesures qui créeraient de la valeur pour l'entreprise. »

L'émergence de la présentation obligatoire de l'information en matière de développement durable incite les contrôleurs à collaborer de nouvelles façons. Par exemple, ils travaillent de plus près avec le chef de la durabilité, le chef de la gestion du risque, le chef de l'information et le chef des ressources humaines. Les contrôleurs peuvent générer de la valeur grâce à ces nouvelles possibilités de collaboration en aidant à identifier les mesures et les données pertinentes aux fins de production de rapports, en mettant en place les bons processus et contrôles et en préparant les informations à fournir.

Les contrôleurs reconnaissent qu'ils doivent consacrer plus de temps dans le perfectionnement des compétences en matière de collaboration et d'encadrement à l'appui d'un travail d'équipe efficace. Seulement 34 % des contrôleurs interrogés consacrent toujours ou souvent du temps à des activités de consolidation d'équipe, de mentorat et de perfectionnement professionnel. Toutefois, 46 % des répondants estiment que dans les cinq prochaines années, ils devront toujours ou souvent participer à ce type d'activités.

Tandis qu'ils contribuent à la transformation de leurs fonctions finances, les contrôleurs doivent garder à l'esprit que les gens sont au cœur du succès de toute transformation. En fait, une étude réalisée par EY et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford a révélé qu'en plaçant l'humain au centre de la transformation, les leaders de la transformation peuvent plus que doubler la probabilité de réussite, la passant de 28 % à 73 %<sup>9</sup>.

#### Redéfinir le rôle du contrôleur

Les contrôleurs doivent généralement composer avec des charges de travail importantes au quotidien, ce qui peut leur laisser l'impression qu'ils n'ont pas le temps ou la capacité de se concentrer sur leur perfectionnement ou d'explorer des possibilités d'innovation. Par conséquent, ils ont besoin du soutien de leur organisation pour développer un état d'esprit et des compétences tournés vers l'avenir pour eux-mêmes et leurs équipes tout en continuant à assumer leurs responsabilités actuelles.

Pourtant, la majorité des contrôleurs interrogés (59 %) affirment que même si leur organisation les encourage à devenir des créateurs de valeur dans une grande ou une très grande mesure, ils ne reçoivent actuellement pas le soutien nécessaire pour y parvenir. Bien que 64 % des contrôleurs interrogés tirent parti de mentorat et d'encadrement, seul un faible pourcentage d'entre eux reçoivent un budget supplémentaire (20 %) ou ont accès à du personnel ayant une mentalité d'innovation (10 %).

---

<sup>9</sup> Lacey, Ross, Geelen, Frank, Fincher, David, Hacker, Libby, Fealy, Liz et Corson, Myles, « Six ways CFOs can increase the likelihood of transformation success », organisation EY, le 18 avril 2023.



## Les contrôleurs financiers doivent jouer un rôle proactif dans l'identification de leur incidence sur la performance de l'organisation.

**Raghvendra Singh**, leader, Services-conseils auprès des chefs des finances, EY Asie-Pacifique

Ces résultats indiquent des limites plus larges du marché. Dans le contexte économique difficile actuel, les entreprises surveillent de près les coûts, réduisant souvent d'abord les dépenses liées à l'innovation. En raison de la pénurie croissante de talents spécialisés en finances, il est difficile pour les entreprises d'attirer et de maintenir en poste des personnes qualifiées, ce qui entraîne une vive concurrence pour attirer les talents disponibles.

### Mesures que doivent prendre les chefs des finances

Les chefs des finances jouent un rôle essentiel dans le développement des talents dans la fonction de contrôleur. Pour doter les contrôleurs de l'état d'esprit et des compétences nécessaires pour l'avenir, les chefs des finances doivent les encourager à prendre des responsabilités en dehors de la fonction de contrôleur, que ce soit à plein temps, à temps partiel ou dans le cadre d'un projet. Les contrôleurs doivent renforcer leurs connaissances en matière de planification et d'analyse financière et de relations avec les investisseurs, et saisir les occasions d'élargir leur vision en matière de création de valeur. Ils doivent également renforcer leur engagement auprès des hauts dirigeants et d'autres parties prenantes clés, en interne et en externe. Ces expériences sont importantes pour former les contrôleurs de demain, particulièrement ceux qui aspirent à devenir chefs des finances.

Les chefs des finances doivent se concentrer non seulement sur le perfectionnement des ressources en interne, mais aussi sur le recrutement de candidats externes pour des postes de contrôleurs. Les pénuries de talents sont courantes dans divers marchés, y compris aux États-Unis, où le nombre de candidats à l'examen de CPA est passé de plus de 100 000 en 2016 à un peu plus de 67 000 en 2022, son niveau le plus bas depuis 17 ans<sup>10</sup>. Par conséquent, les chefs des finances doivent brosser un tableau attrayant de ce à quoi pourrait ressembler l'avenir de la fonction de contrôleur, en cherchant à attirer un bassin diversifié de talents.

« Dans leurs efforts de recrutement, les chefs des finances doivent être conscients qu'ils peuvent avoir du mal à attirer et à retenir des talents ayant l'état d'esprit et les compétences recherchés pour occuper des postes de contrôleurs s'ils ne s'en tiennent strictement qu'à l'aspect conformité de la fonction », déclare Myles Corson, leader, Stratégie et marchés, Services consultatifs, Comptabilité financière, réseau mondial d'EY et EY Amériques. Pour être compétitifs sur le marché des talents, les chefs des finances doivent présenter une vision inspirante du futur contrôleur financier en tant que force dynamique et stratégique au sein de l'organisation, c'est-à-dire quelqu'un qui sait équilibrer ses responsabilités en tant que gardien des données financières de l'organisation avec la création de valeur et l'atteinte des objectifs stratégiques du chef des finances. »

### Recommandations – les contrôleurs doivent :

**1.** Élargir leur réseau interne et chercher à créer de la valeur en établissant des relations avec leurs pairs dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, ils pourraient chercher à intervenir à un stade plus précoce des processus commerciaux, par exemple, de soulever des questions au moment de la passation d'un contrat, plutôt qu'une fois le contrat signé.

**2.** Trouver le temps et créer les capacités nécessaires pour améliorer leurs compétences et leur état d'esprit en appliquant de nouvelles technologies et de nouveaux outils à leurs activités et processus quotidiens.

**3.** Comprendre la perception actuelle de la fonction de contrôleur au sein des groupes de parties prenantes internes et créer un plan pour que leur équipe partage leur vision du rôle futur du contrôleur.

<sup>10</sup> Foley, Stephen, « Accountant shortage prompts US plan for quicker path to qualification », Financial Times, le 14 mai 2024.

## Merck : accroître la maîtrise de l'analyse des données au sein de la fonction finance

“

Les contrôleurs, en tant que leaders, ont la responsabilité de favoriser un environnement propice à l'innovation.

Dalton Smart, premier vice-président, Finances, et contrôleur mondial, Merck

**Selon Dalton Smart, premier vice-président, Finances, et contrôleur mondial chez Merck, les contrôleurs peuvent aider à attirer les talents dont les organisations ont besoin pour accéder aux données de l'entreprise, les visualiser et les analyser.**

#### **Comment la fonction finance de Merck aborde-t-elle la transformation?**

« Nous voulons être à l'avant-garde du changement et saisir les occasions liées aux systèmes, aux données et à la technologie, y compris l'intelligence artificielle, tout en nous assurant que nos structures et nos processus créent de la valeur pour l'entreprise et nous permettent de maintenir des contrôles rigoureux. Notre équipe vise une implication stratégique en considérant quelles données sont saisies par les systèmes de l'organisation et comment elles sont collectées. Nous pouvons aider également à visualiser ces données pour permettre une prise de décision éclairée. »

#### **De quelle manière le rôle du contrôleur financier évolue-t-il pour englober la création de valeur en plus de la protection et de l'optimisation de la valeur?**

« Les contrôleurs continueront d'assurer l'exactitude, l'exhaustivité et la présentation en temps opportun de l'information financière, grâce à des contrôles internes rigoureux. Les contrôleurs gèrent la présentation de l'information et l'affectation des ressources, tout en assumant désormais aussi la gestion des systèmes, des données, de la technologie et des rapports externes liés aux questions environnementales, sociales et de gouvernance. Pour terminer, les contrôleurs, en tant que leaders, ont la responsabilité de favoriser un environnement propice à l'innovation. Sans cet environnement, l'innovation devient compliquée. »

#### **Pensez-vous que les contrôleurs ont la possibilité de renforcer davantage la marque de la fonction de contrôleur?**

« Oui, je le pense absolument. Du point de vue des compétences et du talent, ils ont une bonne capacité pour résoudre des problèmes complexes, ce qui est très apprécié par les organisations. Ils s'ouvrent à des possibilités d'innovation en posant des questions et en faisant preuve de curiosité, ce qui conduit à l'introduction de nouvelles perspectives et favorise une cohésion stratégique. D'après mon expérience, les contrôleurs qui travaillent maintenant dans d'autres secteurs au sein de l'organisation, et plus particulièrement en planification et en analyse financières, se débrouillent très bien. Les compétences fondamentales des contrôleurs, telles que l'accès aux données, leur analyse, la mise en œuvre des contrôles et la compréhension de l'organisation, sont généralement sollicitées lors du passage à un rôle ayant un contact direct avec les entreprises. »

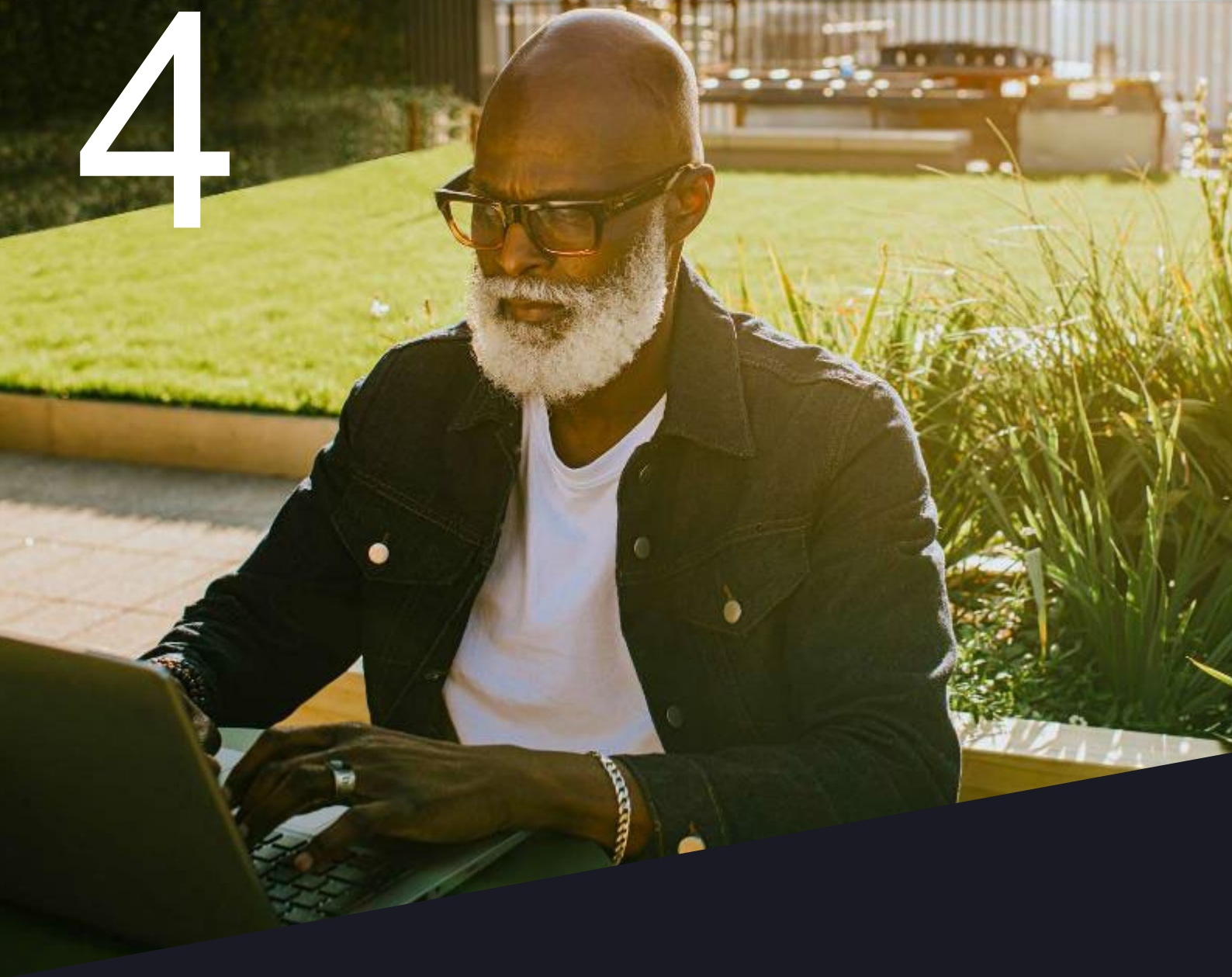
« De plus, l'équipe du contrôleur a une responsabilité unique lorsqu'il s'agit d'instaurer une culture de « responsabilité fiduciaire » à l'échelle de l'organisation. Pour ce faire, elle doit accorder une grande importance à la comptabilité afin que les gens aient un sens aigu de la gestion financière. Elle doit également promouvoir une culture de prise de parole (qui encourage à poser des questions), ainsi que d'assurer une assistance pour les questions comptables. »

#### **Quelles sont vos priorités de perfectionnement pour vous et votre équipe?**

« À mesure que l'étendue de la fonction de contrôleur s'élargit, j'ai l'intention de me concentrer sur trois aspects clés. Tout d'abord, je veux être un chef de file en matière de comptabilité et de présentation de l'information, notamment en mettant à profit mes compétences dans de nouveaux domaines comme la durabilité. Ensuite, j'aspire à exceller dans les systèmes, les données et la technologie, car la transformation numérique des entreprises fait de la compréhension des systèmes et des données une partie intégrante de la comptabilité et des contrôles. Enfin, je m'efforce de prendre en charge le perfectionnement de nos talents, de créer une culture d'apprentissage où les gens viennent travailler tous les jours dans un esprit d'apprentissage continu et sont prêts à essayer de nouvelles choses. »



# 4



## Devenir un contrôleur avisé



L’opérationnalisation de la stratégie de transformation incombera directement aux contrôleurs. Ils doivent donc être des leaders capables de piloter la fonction finances dans un contexte de changements importants.

**Andrea Gronenthal**, leader, Transformation, Services stratégiques en fiscalité, EY Amériques

Certains contrôleurs commencent à redéfinir leur rôle en saisissant les possibilités de transformation et en acquérant un état d’esprit et des compétences tournés vers l’avenir. Ce groupe de contrôleurs, que nous appelons les « contrôleurs avisés », est plus susceptible d’avoir confiance en ses propres capacités que les autres contrôleurs, en plus d’avoir la confiance des chefs des finances et d’autres parties prenantes. Ils jouent un rôle déterminant dans la transformation du secteur financier, l’accélération de la croissance des entreprises et la création de valeur à long terme.

Plus particulièrement, 37 % des contrôleurs avisés ont l’occasion de piloter des activités en matière d’innovation, contre 25 % des autres contrôleurs interrogés. Pour faire évoluer leur rôle de créateurs de valeur, les contrôleurs avisés ont accès à un budget additionnel (29 % des répondants), à de nouvelles recrues possédant des compétences en innovation (13 % des répondants) ainsi qu’à des possibilités de mentorat et à de l’encadrement (73 % des répondants).

### Définition d’un contrôleur avisé

Pour mieux comprendre comment les contrôleurs sont alignés sur les priorités futures des chefs des finances, EY a créé un indice fondé sur les réponses fournies par les contrôleurs qui mettent l’accent sur les qualités liées à la technologie, l’analyse avancée des données, la durabilité et l’innovation. Ces attributs reflètent les grandes priorités des chefs des finances dans le plan de transformation de leur fonction finances au cours des trois prochaines années.

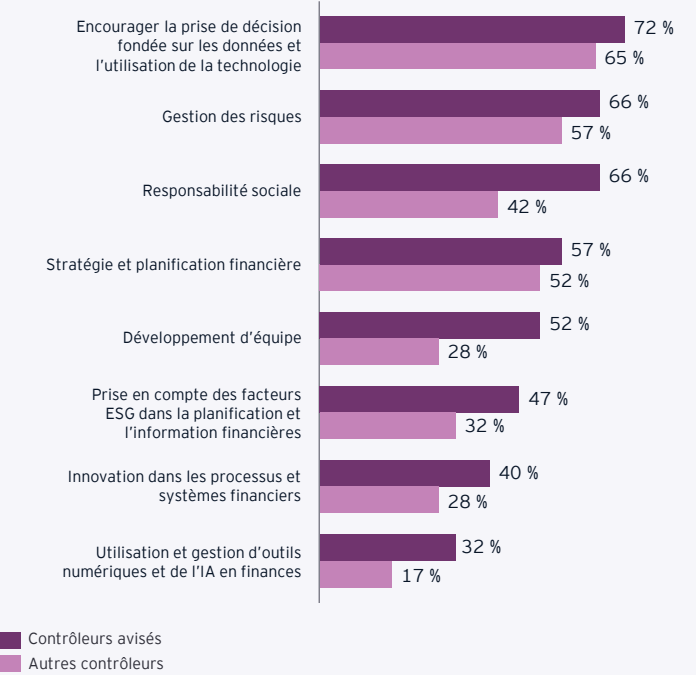
L’indice a été créé en fonction de l’importance accordée par les répondants à chaque attribut pour un contrôleur financier d’aujourd’hui. En utilisant le score total de chaque composante, normalisé de zéro à 100, nous avons établi le quartile supérieur des répondants comme étant les contrôleurs avisés.

L’étude a révélé que, par rapport aux autres contrôleurs, les contrôleurs avisés passent plus de temps aujourd’hui sur des tâches tournées vers l’avenir. Par exemple, 72 % des contrôleurs avisés interrogés consacrent toujours ou souvent du temps à la prise de décision fondée sur les données et à l’utilisation de la technologie, comparativement à 65 % des autres contrôleurs.

Les contrôleurs avisés sont également plus susceptibles d’investir du temps dans le perfectionnement d’équipes, l’intégration de la durabilité dans l’information financière, l’innovation et l’adoption d’outils numériques et de l’IA en finances, des activités qui contribuent à la création de valeur.

**Schéma 3. Les contrôleurs avisés sont plus susceptibles de consacrer du temps à la prise de décision fondée sur les données et à l’utilisation de la technologie.**

**Question :** À quelle fréquence les contrôleurs financiers de votre organisation exécutent-ils les activités suivantes dans le cadre de leurs fonctions?

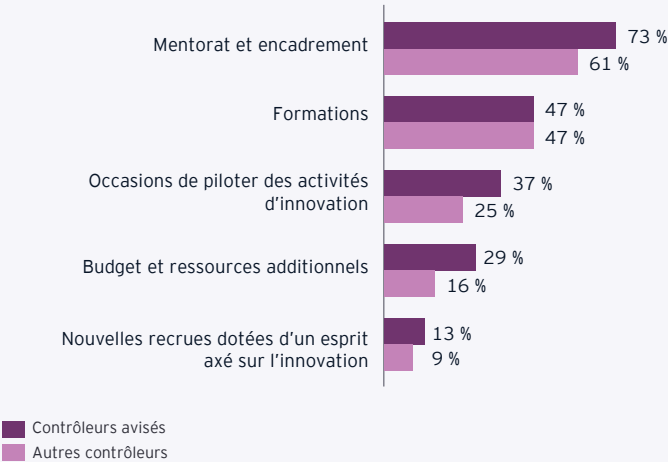


**Remarque :** Ce graphique présente uniquement les données liées aux contrôleurs financiers.



Schéma 4. Les contrôleurs avisés peuvent tirer parti d'un développement personnel plus poussé et d'occasions de piloter des activités d'innovation

Question : Quel type de soutien vous est offert pour faire évoluer votre rôle de « créateur de valeur »?



Remarque : Ce graphique présente uniquement les données liées aux contrôleurs financiers.

Les équipes d'EY ont relevé des cas où des contrôleurs avisés génèrent efficacement de la valeur dans leurs activités quotidiennes, notamment en utilisant la technologie pour améliorer l'information fournie dans les rapports sur la performance de l'entreprise et en analysant l'architecture des données utilisées dans les rapports pour assurer la saisie exacte de l'information.

Alors que la plupart des contrôleurs pilotent, au niveau de la fonction finance, les activités en matière de gouvernance des données, de stratégie, d'analyse de données et de production de rapports, les contrôleurs avisés sont plus susceptibles d'assumer ces responsabilités à l'échelle de l'entreprise. En fait, 45 % des contrôleurs avisés pilotent des activités en matière d'analyse de données et de production de rapports à l'échelle de l'entreprise (1,7 fois plus que les autres contrôleurs), et 26 % dirigent des activités en matière de gouvernance des données et de stratégie (3,3 fois plus que les autres contrôleurs).

Il est intéressant de noter que les contrôleurs avisés ont une longueur d'avance sur leurs pairs en matière de sensibilisation à la durabilité. À l'heure actuelle, 47 % des contrôleurs avisés interrogés intègrent déjà les facteurs de durabilité dans leur planification financière et leurs communications, contre 32 % pour les autres contrôleurs. Les contrôleurs avisés excellent également dans les activités de consolidation d'équipe, de mentorat et de perfectionnement professionnel, 52 % d'entre eux consacrant beaucoup de temps à ces activités, comparativement à 28 % des autres contrôleurs.

Alors que les contrôleurs avisés semblent mieux alignés sur les programmes de transformation de leur chef des finances que les autres contrôleurs, les données ont révélé un élément étonnant. Bien qu'ils possèdent les compétences et les aptitudes requises pour réussir en tant que chef des finances, les contrôleurs avisés sont plus enclins à chercher à exercer une influence à long terme en restant contrôleurs, 32 % d'entre eux considérant le rôle de contrôleur comme leur objectif professionnel ultime, contre 21 % pour les autres contrôleurs.

La taille de l'organisation pourrait expliquer pourquoi les contrôleurs avisés ne cherchent pas nécessairement à devenir des chefs des finances. En moyenne, les contrôleurs avisés sont plus susceptibles que les autres contrôleurs de travailler dans de très grandes entreprises avec plus de 20 G\$ US de revenus, ce qui leur permet généralement d'avoir accès à plus d'occasions professionnelles pour faire une différence dans leur rôle actuel.

Le parcours menant à la fonction de chef des finances

Le parcours qui mène de la fonction de contrôleur à celle de chef des finances est bien balisé. En effet, selon l'analyse de profils d'emploi, 18 % des chefs des finances actuels étaient auparavant des contrôleurs, tandis que 51 % des contrôleurs interrogés souhaitent à terme assumer la fonction chef des finances.

Pour les chefs des finances d'aujourd'hui, il va de soi qu'ils doivent posséder de solides compétences techniques. Pour réussir dans leur fonction, ils doivent également posséder un large éventail de compétences professionnelles et personnelles, y compris la réflexion stratégique et la capacité à communiquer avec confiance et professionnalisme. Ils doivent aussi être en mesure de gérer de façon proactive les risques émergents dans des domaines comme l'IA et la durabilité. En outre, en tant que leaders de la transformation, ils doivent être en mesure de mobiliser, d'inspirer et de motiver leurs équipes.

Libby Hacker, leader, Services consultatifs, Gens - Finance, Réseau mondial EY, estime que les contrôleurs qui souhaitent devenir chef des finances doivent être en mesure de tisser une histoire autour de leur vision et d'inciter les gens à s'y investir. Ils doivent également exceller dans le perfectionnement de leurs équipes. « Les jeunes générations veulent aligner leurs objectifs sur les grandes visées d'une organisation, qu'il s'agisse de la fonction finance ou de l'entreprise dans son ensemble, dit-elle. Les contrôleurs doivent donc contribuer à définir et à communiquer un objectif et une vision de la fonction finance qui inspirent les employés de ce secteur et attirent les meilleurs talents. Ils doivent également être en mesure d'expliquer quelle est la proposition de valeur pour les employés, quels sont les cheminements de carrière possibles et où sont les possibilités d'innover et d'acquérir des compétences tournées vers l'avenir ».



Les contrôleurs doivent contribuer à définir et à communiquer un objectif et une vision de la fonction finance qui inspirent les employés de ce secteur et attirent les meilleurs talents.

**Libby Hacker**, leader mondial, Services consultatifs, Gens - Finance, EY

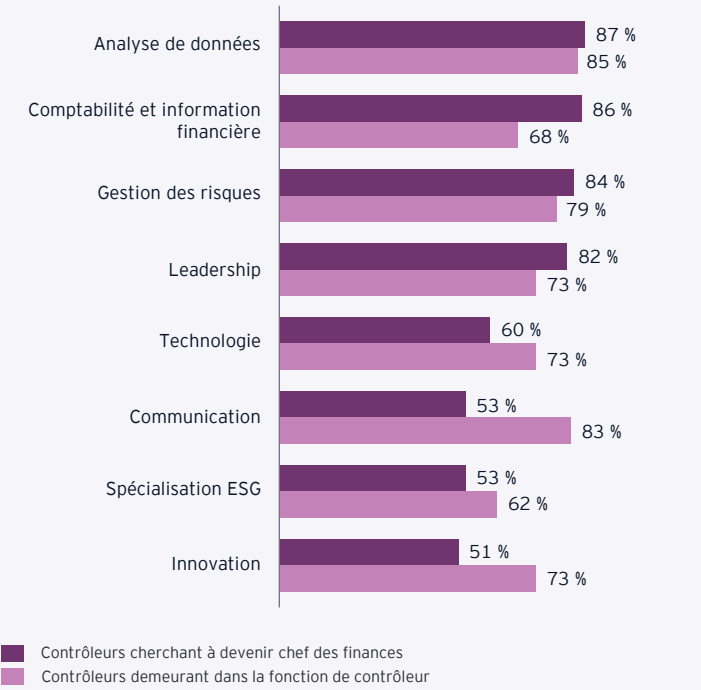
Toutefois, les contrôleurs qui souhaitent devenir chef des finances priorisent les compétences spécialisées en finance, sans doute parce qu'ils considèrent qu'elles leur ouvrent la voie vers le poste le plus élevé. Par exemple, ils sont plus enclins à dire que la comptabilité et l'information financière sont importantes dans leur fonction (86 % contre 68 %). Ils sont également moins enclins à mettre de l'avant des compétences tout aussi importantes, mais plus générales telles que la communication, la technologie, l'innovation et les connaissances en matière de durabilité, malgré que ces compétences sont exigées dans les offres d'emploi actuelles pour des postes de chef des finances. La quasi-totalité (98 %) des offres d'emploi pour un poste de chef des finances analysées exige des compétences en communication, tandis que 93 % exigent des compétences en technologie et 28 %, des compétences en durabilité (en hausse par rapport à 17 % en 2020). Par conséquent, pour réaliser leurs ambitions professionnelles, les contrôleurs qui aimeraient devenir chefs des finances devraient changer d'état d'esprit et privilégier l'acquisition d'un large éventail de compétences.

Fait notable, 68 % des contrôleurs cherchant à devenir chefs des finances estiment que la façon la plus importante de créer de la valeur est de favoriser la croissance au sein de l'entreprise, tandis que cette proportion est de 40 % pour les répondants qui préfèrent demeurer dans leur rôle de contrôleur financier, et de 46 % pour les hauts dirigeants de la fonction finance. Par conséquent, ils ont tendance à avoir une vision plus limitée de la création de valeur comparativement à certains de leurs pairs et de leur chef des finances. Ils sont moins enclins que les hauts dirigeants à considérer les compétences générales, comme l'empathie et les connaissances en matière de durabilité, comme étant de plus en plus importantes pour le rôle de contrôleur.

Ces constatations indiquent que les organisations accordent toujours la priorité aux compétences techniques des contrôleurs et aux mesures quantitatives utilisées pour évaluer leur performance. Malgré les pressions exercées sur les fonctions finances pour qu'elles se transforment et créent plus de valeur pour leur organisation, 25 % des hauts dirigeants de la fonction finance interrogés estiment que les compétences nécessaires au poste de contrôleur resteront similaires dans cinq ans.

**Schéma 5. Les contrôleurs cherchant à devenir chefs des finances pourraient ne pas accorder suffisamment de priorité aux compétences en communication.**

**Question :** Dans quelle mesure, selon vous, les domaines suivants sont-ils importants pour le contrôleur d'aujourd'hui?



**Remarque :** Pourcentage de répondants qui ont considéré chaque domaine comme important ou extrêmement important. Ce graphique présente uniquement les données liées aux contrôleurs financiers.

**Recommandations – les contrôleurs doivent :**

- 1.** Créer la capacité de diriger l'innovation et comprendre comment générer un rendement tangible pour les projets innovateurs. Ils doivent également demander le soutien de l'organisation en matière de personnel et de budget.
- 2.** Chercher à attirer et à retenir les meilleurs talents. Ils pourraient donc devoir consacrer plus de temps au perfectionnement des équipes afin que celles-ci disposent des compétences et de l'expérience nécessaires pour créer de la valeur pour l'organisation.
- 3.** Renforcer l'image de marque de la fonction de contrôleur financier au sein de l'organisation en démontrant la capacité de leur équipe à influencer sur un plus large éventail d'indicateurs clés de performance.





# La voie à suivre

Le contrôleur financier de l’avenir intégrera une nouvelle orientation vers la création de valeur à ses responsabilités actuelles en matière de protection et d’optimisation de la valeur.

Le contrôleur financier de l’avenir intégrera une nouvelle orientation vers la création de valeur à ses responsabilités actuelles en matière de protection et d’optimisation de la valeur. En plus d’être un spécialiste de la conformité et un gestionnaire de données, le contrôleur financier doit être un innovateur technologique et un agent du changement tourné vers l’avenir.

Pour ce faire, les contrôleurs doivent dépasser les limites bien définies de leur rôle traditionnel, ce qui peut s’avérer difficile s’ils sont confrontés à des obstacles individuels ou organisationnels.

Contrôleurs financiers	Chefs des finances
<p>Comment les contrôleurs financiers peuvent-ils saisir l’occasion de transformer leur rôle?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ En faisant face à l’incertitude et aux perturbations, en cherchant de nouvelles occasions de créer de la valeur pour l’organisation, tout en surveillant la conformité et en recherchant des gains d’efficacité.</li><li>▪ En utilisant les données pour favoriser la performance à court terme de l’organisation et la stratégie de création de valeur à long terme. Les données financières peuvent être combinées à des données opérationnelles et externes pour fournir des informations éclairées permettant une meilleure prise de décision.</li><li>▪ En exploitant la puissance de l’IA pour concevoir des méthodes de travail plus intelligentes. Élaborer une feuille de route décrivant la vision future de l’équipe de contrôleurs financiers utilisant l’IA, en tenant compte des données, des processus et des contrôles nécessaires, et surtout, de ce qui peut être fait complètement différemment d’aujourd’hui.</li><li>▪ En aidant leur équipe à développer un état d’esprit et des compétences tournés vers l’avenir, et en encourageant leur équipe à faire preuve d’agilité tout en leur donnant les moyens de développer un large éventail de compétences professionnelles, personnelles et technologiques. Ils doivent également les inciter à se considérer comme des innovateurs et des agents de résolution de problèmes, ainsi que comme des experts en matière de finances et de conformité.</li></ul>	<p>Comment les chefs des finances peuvent-ils inciter leur contrôleur financier à réaliser son potentiel en tant que créateur de valeur pour l’ensemble de l’entreprise?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ En intégrant l’innovation dans la description de poste et les critères de performance du contrôleur. Donner aux contrôleurs la possibilité de diriger un programme de transformation ou tout autre projet novateur et leur fournir le budget, le personnel et l’encadrement appropriés.</li><li>▪ En dotant le contrôleur de compétences tournées vers l’avenir qui lui permettront de créer de la valeur dans ses fonctions actuelles et d’accéder à des postes plus élevés, y compris celui de chef des finances, si c’est ce qu’ils souhaitent. Envisager de leur confier des responsabilités supplémentaires, par exemple la responsabilité de la fiscalité ou de la trésorerie.</li><li>▪ En constituant un bassin de talents pour le poste de contrôleur tout en adoptant une approche ouverte à l’égard du recrutement et de la rétention du personnel. Embaucher des candidats en fonction de leur état d’esprit et de leur volonté d’apprendre, plutôt qu’en fonction de leur formation. Expliquer comment la fonction finance contribue à l’objectif de l’organisation d’inspirer les gens dans leur travail.</li></ul>

Le sondage mondial d’EY sur l’ADN du contrôleur financier fournit des informations exploitables aux contrôleurs financiers, aux chefs des finances et aux autres responsables financiers qui cherchent à améliorer le statut de la fonction de contrôleur au sein de leur organisation. En créant une nouvelle valeur commerciale, tout en assumant leurs responsabilités traditionnelles en matière de protection et d’optimisation de la valeur, les contrôleurs peuvent soutenir la transformation de la fonction finance et orienter leur organisation vers le succès à long terme.



# À propos de l'étude

---

En mai et juin 2024, l'organisation mondiale EY a réalisé une étude pour comprendre l'évolution du rôle du contrôleur financier. Un sondage anonyme en ligne a permis de recueillir les réponses de 1 000 contrôleurs financiers, dont 334 contrôleurs financiers de groupe, 333 contrôleurs financiers de division et 333 contrôleurs financiers régionaux. En outre, les réponses de 280 hauts responsables des finances, y compris des chefs des finances, ont été recueillies afin de comprendre leur point de vue sur le rôle du contrôleur financier. Les répondants provenaient de 28 pays, dont 53 % des Amériques, 31 % de la région EMOIA et 16 % de l'Asie-Pacifique, et de 19 secteurs d'activité. Pour participer au sondage, les personnes interrogées devaient travailler pour des organisations dont le chiffre d'affaires annuel était égal ou supérieur à 1 milliard de dollars américains.

En outre, pour comprendre les tendances en matière de talents et de compétences, les équipes d'EY ont analysé des données provenant d'offres d'emploi et de 6 600 profils individuels sur le site LinkedIn. Au total, 4 000 offres d'emploi pour la période de 2020-2024 ont été recueillies sur plusieurs sites. Les deux ensembles de données comprenaient des contrôleurs financiers et d'autres hauts responsables des finances, tels que des chefs des finances et des directeurs des finances.

En outre, 14 entrevues qualitatives approfondies ont été menées auprès de contrôleurs financiers d'organisations internationales et de professionnels en la matière d'EY. Nous remercions tous ceux et celles qui nous ont fait part de leurs commentaires, notamment :

---

**Andrew Barakat**, chef des finances (Australie), Goodman

**Navin Goyal**, contrôleur financier et chef de la fonction finance du groupe, Tata Chemicals

**Toby Grayson**, vice-président, Contrôle financier du groupe, Woodside Energy

**Jonathon Lee**, contrôleur financier, Marchés Asie-Pacifique et de l'Est, HSBC

**Tamara Schock**, chef de la comptabilité, MetLife

**Dalton Smart**, premier vice-président, Finances, et contrôleur mondial, Merck

**Jeanne Boillet**, responsable en Certification, comité des comptes mondiaux, EY

**Andrea Gronenthal**, leader Transformation, Services stratégiques en fiscalité, EY Amériques

**Libby Hacker**, leader, Services consultatifs, Gens - Finance, Réseau mondial EY

**Dave Helmer**, leader, Services en gestion des fonctions fiscalité et finance, Réseau mondial EY

**Deirdre Ryan**, leader, Services de la transformation de la fonction finances, Réseau mondial EY

**Raghvendra Singh**, leader, Services-conseils auprès des chefs des finances, EY Asie-Pacifique

**Juan Uro**, leader, EY Amériques, centre de formation en leadership, EY

**Mike Verbeck**, vice-président adjoint, Certification, Réseau mondial EY

---

# Personnes-ressources d'EY



## **Myles Corson**

Leader, Stratégie et marchés,  
Services consultatifs, Comptabilité financière,  
Réseau mondial EY et EY Amériques

[myles.corson@ey.com](mailto:myles.corson@ey.com)

+1 212 773 3232



## **Andrea Gronenthal**

Leader, Transformation,  
Services stratégiques en fiscalité,  
EY Amériques

[andrea.gronenthal@ey.com](mailto:andrea.gronenthal@ey.com)

+1 312 879 3158



## **Libby Hacker**

Leader, Services consultatifs, Gens - Finance,  
Réseau mondial EY

[libby.hacker@ey.com](mailto:libby.hacker@ey.com)

+1 617 585 3464



## **Dave Helmer**

Leader, Services en gestion des fonctions  
fiscalité et finance, Réseau mondial EY

[david.h.helmer@ey.com](mailto:david.h.helmer@ey.com)

+1 202 327 8355



## **Deirdre Ryan**

Leader, Transformation de la fonction finances,  
Réseau mondial EY

[deirdre.ryan@ey.com](mailto:deirdre.ryan@ey.com)

+1 203 674 3225

## EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

La raison d'être d'EY est de contribuer à un monde meilleur, en créant de la valeur à long terme pour ses clients, pour ses gens et pour la société, et en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Les équipes diversifiées d'EY, réparties dans plus de 150 pays, renforcent la confiance grâce à l'assurance que leur permettent d'offrir les données et la technologie, et aident les clients à croître, à se transformer et à exercer leurs activités.

Que ce soit dans le cadre de leurs services de certification, de consultation, de stratégie, de fiscalité, ou encore de leurs services transactionnels ou juridiques, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site [ey.com/fr\\_ca/privacy-statement](https://ey.com/fr_ca/privacy-statement). Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](https://ey.com).

© 2024 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Tous droits réservés.

Numéro d'EYG : 008114-24GbI

Aucune date d'expiration



Afin de respecter notre engagement à alléger notre empreinte environnementale, le présent document est imprimé sur du papier à haute teneur en matières recyclées.

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et ne doit pas être interprété comme des conseils en comptabilité, en fiscalité ou dans un autre domaine professionnel.

Les points de vue de tiers figurant dans la présente publication ne correspondent pas nécessairement à ceux de l'organisation mondiale EY ou à ceux de ses sociétés membres. Ces points de vue doivent par ailleurs être considérés en tenant compte du moment où ils ont été exprimés. Certains services et outils peuvent faire l'objet de restrictions pour les clients d'audit d'EY et leurs affiliés en raison des normes applicables sur l'indépendance. Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec votre représentant EY.

[ey.com/ca\\_fr](https://ey.com/ca_fr)