Raymond Chabot Grant Thornton

L’équipe finance en pleine transformation : défis et compétences de 2030

Janvier 2026



En partenariat avec

CQFF

ED École des dirigeantes

HEC MONTRÉAL

Table des matières

Section 1 : Le CFO de 2030 4

1.1. Un rôle en expansion : de la finance à la stratégie organisationnelle 5

1.2. L'intelligence artificielle et les technologies : piliers du CFO de 2030 6

1.3. La cybersécurité et les risques numériques : une responsabilité en croissance 8

1.4. Les enjeux ESG et la création de valeur : perceptions contrastées entre CEO et CFO 9

Conclusion de la section 1 10

Section 2 : Vision stratégique et alignement CEO-CFO 11

2.1. Une relation fondée sur la confiance et la complémentarité 12

2.2. Un CFO profondément intégré dans la stratégie organisationnelle 13

2.2.1. Implication dans les projets stratégiques 14

2.2.2. Le CFO comme stabilisateur et médiateur interne 15

2.2.3. Des écarts sur les compétences à renforcer 16

2.3. Une conscience élevée des risques, mais des moyens limités 17

Conclusion de la section 2 18

Section 3 : Confiance et préparation stratégique 19

3.1. Une confiance affirmée, mais encore timide 20

3.1.1. Un alignement stratégique façonné par les défis propres aux organisations québécoises 21

3.2. Une maturité inégale des équipes finances sur les compétences émergentes 22

3.2.1. Une maturité technologique perçue comme partielle 22

3.3. Une volonté affirmée d'investir dans la formation et la préparation de l'avenir 23

Conclusion de la section 3 24

Section 4 : Préparation de la relève étudiante 25

4.1. Une pénurie de talents qui accentue la pression sur la relève 26

4.1.1. Des attentes élevées envers la prochaine génération de professionnels en finance 26

Conclusion de la section 4 28

Conclusion générale 29

Annexe 30

Méthodologie de l'étude 31

Le rôle du chef des services financiers (CFO) connaît, depuis une quinzaine d'années, une transformation profonde sous l'effet combiné de la complexification de l'environnement d'affaires, de l'accélération technologique et de l'élargissement des exigences de gouvernance. Les organisations placent désormais le CFO au cœur des décisions structurantes : technologies, risques, performance, croissance et gouvernance.

L'objectif de ce rapport n'est pas seulement descriptif. Il consiste à analyser la manière dont le rôle du CFO se recompose sous l'effet de nouveaux impératifs et d'identifier les zones de convergence ou de tension avec les dirigeants d'entreprise. Il s'agit également d'examiner les implications de ces transformations pour la préparation de la relève, au moment où la pénurie de talents et la montée des compétences émergentes redéfinissent les attentes envers les jeunes professionnels.

Le rapport est structuré en quatre sections :

- La première analyse l'évolution du rôle du CFO et les transformations attendues d'ici 2030 ;
- La deuxième examine les dynamiques relationnelles et stratégiques entre le président et chef de la direction (CEO) et CFO ;
- La troisième évalue le niveau de confiance, de maturité et de préparation des organisations face aux nouveaux enjeux ;
- La quatrième section discute des attentes envers la relève et des implications pour les programmes de formation.

En énonçant données empiriques et perspectives théoriques, ce rapport propose une lecture intégrée de la fonction financière contemporaine, mettant en lumière une transformation qui dépasse la seule dimension technique pour toucher à la gouvernance, aux technologies, au risque et à la stratégie organisationnelle.

Il vise ainsi à dresser un portrait actuel et prospectif de la fonction financière au Québec, à l'horizon 2030. Pour ce faire, il repose sur une méthodologie mixte articulant trois sources complémentaires :

- Un sondage mené auprès de CEO et de CFO québécois, permettant de comparer les perceptions, attentes et niveaux de maturité organisationnelle ;
- Des groupes de discussion de CFO réunis pour discuter des enjeux stratégiques et des transformations en cours ;
- Des contributions de la littérature académique, mobilisées pour situer les constats empiriques dans une trajectoire historique plus large.

La méthodologie complète de l'étude est intégrée en annexe.



Julien Le Maux
Professeur titulaire à HEC Montréal



Daniel Benard
Directeur général, Savoirs et formation, RCGT | Directeur général, CQFF

La fonction finance est à un moment charnière. Face à la complexité des marchés et à l'accélération des transformations, les leaders financiers élargissent leur rôle bien au-delà des chiffres, pour devenir des acteurs stratégiques.

Cette étude, réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton en collaboration avec le CQFF et l'École des dirigeant.e.s HEC Montréal, met en lumière les compétences et les postures qui façonneront la fonction finance à l'horizon 2030. Le chef des finances de demain sera un leader capable d'anticiper, d'innover et de transformer.

Chez RCGT, nous agissons pour soutenir cette évolution : recherche, formation et accompagnement sont au cœur de notre engagement afin d'offrir aux équipes financières les outils pour naviguer avec assurance dans un environnement en constante mutation.

Nous vous invitons à découvrir ce rapport et à réfléchir aux leviers qui feront la différence pour votre organisation.



Section 1

Le CFO de 2030

1.1. Un rôle en expansion : de la finance à la stratégie organisationnelle

À l'horizon 2030, la fonction de CFO connaît une transformation d'une ampleur rarement égalée. Les échanges réalisés avec les CFO lors des groupes de discussion révèlent un constat unanime : leur rôle dépasse largement le périmètre financier traditionnel. Plusieurs participants expliquent que le CFO doit désormais « toucher à tout », en combinant notamment compréhension opérationnelle, maîtrise des risques, soutien stratégique et capacité d'influence au sein de l'organisation.

Cette évolution correspond directement aux résultats du sondage, où les CEO québécois décrivent leur CFO comme un bras droit stratégique, pleinement intégré dans les décisions clés. Ainsi, 100 % des CEO déclarent avoir une bonne chimie avec leur CFO, et 97 % affirment partager une vision stratégique commune. Le CFO est perçu comme la personne vers qui convergent les dossiers transversaux, qu'il s'agisse d'enjeux financiers, opérationnels ou organisationnels.

Les participants décrivent ce rôle élargi de manière très concrète. Certains rappellent que le CFO doit non seulement comprendre la stratégie, mais aussi accompagner sa mise en œuvre, anticiper les risques et parfois tempérer l'enthousiasme du CEO en rappelant les contraintes financières ou opérationnelles. Dans plusieurs PME, le CFO devient même la personne responsable d'arbitrer entre les différentes priorités des départements, ce qui illustre parfaitement sa fonction de chef d'orchestre.

Si les compétences financières demeurent fondamentales, elles ne suffisent plus. Le sondage montre que les dirigeants placent désormais au cœur du profil recherché :

- **La capacité d'analyse et d'interprétation des données (49 %) ;**
- **La gestion des risques (45 %) ;**
- **Les compétences technologiques (40 %);**
- **Et les habiletés de leadership (35 %).**

Ainsi, le CFO de 2030 n'est plus seulement un spécialiste des chiffres : il devient un acteur stratégique multidisciplinaire, créateur de valeur, capable de concilier vision stratégique, expertise financière et compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise.

Un mouvement amorcé depuis deux décennies : de financier à partenaire stratégique

Au milieu des années 2000, la littérature académique prévoyait déjà une transformation profonde de la fonction financière. Dans une étude devenue une référence[1], le professeur Marko Järvenpää (2007) analysait comment les organisations cherchaient à faire évoluer leurs contrôleurs et leurs CFO vers un rôle de partenaire d'affaires, plus proches des opérations et davantage impliqués dans les décisions stratégiques.

L'étude montrait que cette évolution n'était pas technologique, mais culturelle. Les professionnels de la finance étaient traditionnellement perçus comme des techniciens : gardiens des chiffres, experts du budget, producteurs de rapports. Pour devenir de véritables partenaires d'affaires, ils devaient apprendre à sortir de ce rôle historique, à développer des compétences relationnelles, à comprendre les opérations et à participer activement à la construction de la performance plutôt qu'à sa seule mesure.

Le passage au rôle de partenaire d'affaires impliquait un repositionnement identitaire profond :

- Moins de compilation, plus d'analyse ;
- Moins de contrôle, plus de conseil ;
- Moins de distance, plus de collaboration ;
- Moins de langage financier, plus de langage opérationnel.

L'auteur de l'étude montrait que cette transformation ne pouvait réussir sans un leadership fort au sein de la fonction finance, une refonte des outils de gestion (budgets, tableaux de bord, indicateurs) et une volonté claire de redéfinir les rôles. Il soulignait également les résistances importantes, autant du côté des financiers — souvent attachés à leur identité technique — que des opérationnels, peu habitués à voir la finance comme un partenaire.

1 Jarvenpaa, Marko (2007), "Making Business Partners: A Case Study on How Management Accounting Culture Was Changed." European Accounting Review, vol. 16, p. 99–142

1.2. L'intelligence artificielle et les technologies : piliers du CFO de 2030

Les transformations technologiques représentent l'un des principaux moteurs de l'évolution de la fonction. Les discussions montrent une prise de conscience très forte : l'intelligence artificielle (IA), l'automatisation et l'analyse avancée des données modifient profondément les processus financiers, les attentes envers la fonction et les compétences requises.

De nombreux CFO soulignent que l'IA gagne rapidement une place parmi les trois principales priorités de la fonction, au même titre que la planification financière et la gestion des risques. Ils évoquent notamment :

- L'automatisation massive des tâches transactionnelles ;
- Les gains d'efficacité considérables dans les processus de prévision ;
- L'aide à l'intégration de bases de données après une acquisition ;
- L'accélération des analyses financières complexes.

Quelques participants avancent même qu'une réduction des effectifs serait envisageable dans des contextes où les ERP sont intégrés à des outils d'IA performants.

Toutefois, cette perspective est accompagnée de préoccupations importantes : la consolidation des données, la qualité des systèmes d'information, la dépendance accrue à des consultants externes et les risques liés à l'intégration technologique.

Les résultats du sondage confirment cette dualité : **78 % des dirigeants considèrent l'implantation de l'IA en finance comme importante, mais seulement 53 % jugent leur équipe suffisamment mature pour l'adopter.**

Cette situation illustre un enjeu stratégique majeur pour les années à venir : la maîtrise technologique deviendra un avantage concurrentiel essentiel pour les CFO, mais elle nécessite un investissement massif en formation, en modernisation des systèmes et en intégration des données.

Ainsi, le CFO de 2030 devra non seulement comprendre les technologies, mais aussi être en mesure de piloter des projets d'innovation, de sélectionner les outils adéquats, de bâtir des équipes hybrides (exemple : finance et technologies de l'information) et de faire le lien entre la technologie et la création de valeur.



Jonathan Perrier
Vice-président de pratique, performance organisationnelle et innovation

Avant d'engager des investissements technologiques, qu'ils soient ciblés ou structurants, les organisations doivent impérativement adopter une approche réfléchie et intégrer l'intelligence artificielle dans une vision stratégique claire. Sur le terrain, nous observons que plusieurs entreprises ont déployé des solutions d'IA sans plan directeur, ce qui rend aujourd'hui difficile la démonstration d'un rendement tangible et mesurable. Dans ce contexte, le rôle du CFO devient central : grâce à son regard analytique, financier et opérationnel, il est en mesure d'appuyer le comité de direction dans la définition des objectifs, l'encadrement des cas d'usage et l'identification des leviers de performance. En mobilisant ses équipes autour de cette transformation, il contribue à optimiser les opérations tout en assurant une intégration responsable, durable et alignée avec les priorités organisationnelles. Cette rigueur permet de convertir les promesses technologiques de l'IA en valeur d'affaires concrète et soutenable.

Les CEO accordent une importance nettement plus élevée aux compétences technologiques que les CFO

Les CEO et CFO s'entendent généralement sur les compétences essentielles attendues du rôle de CFO. Toutefois, leurs priorités divergent sur certains aspects clés. Les CEO accordent une importance nettement plus élevée aux compétences technologiques que les CFO (61 % contre 30 %). De plus, pour les CEO, l'analyse et l'interprétation des données constituent des compétences critiques (65 %), surpassant même l'importance attribuée aux compétences financières traditionnelles (55 %).

Ces écarts illustrent une évolution des attentes envers la fonction finance, qui doit de plus en plus intégrer une dimension technologique et analytique pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise.

Compétences principales attendues chez un CFO pour performer dans son rôle

Quelles sont les compétences principales auxquelles vous vous attendez chez votre dirigeant financier pour les 4 prochaines années ?
Quelles sont les compétences principales requises, selon vous, pour performer dans votre rôle dans les 4 prochaines années ? – Mentions multiples en classement (1er, 2e, 3e, etc.)*

Base: Tous les répondants (n=94)

	Compétence sélectionnée en premier choix			Compétence sélectionnée dans les trois premiers choix			Compétence sélectionnée au total		
	Total	CEO	CFO	Total	CEO	CFO	Total	CEO	CFO
n=	94	31	63	94	31	63	94	31	63
Compétences financières	**17 %**	23 %	14 %	**37 %**	42 %	35 %	**53 %**	55 %	52 %
Analyse et interprétation de la donnée	**10 %**	**0 %**	**14 %**	**31 %**	35 %	29 %	**49 %**	**65 %**	**41 %**
Gestion de risques	**4 %**	10 %	2 %	**21 %**	19 %	22 %	**45 %**	39 %	48 %
Compétences en comptabilité	**10 %**	6 %	11 %	**27 %**	29 %	25 %	**41 %**	42 %	41 %
Compétences technologiques	**11 %**	**26 %**	**3 %**	**30 %**	**48 %**	**21 %**	**40 %**	**61 %**	**30 %**
Leadership d'équipe	**6 %**	10 %	5 %	**31 %**	29 %	32 %	**35 %**	29 %	38 %
Prise de décision	**12 %**	**0 %**	**17 %**	**22 %**	**10 %**	**29 %**	**31 %**	26 %	33 %
Pensée critique et résolution de problèmes	**3 %**	6 %	2 %	**14 %**	6 %	17 %	**30 %**	26 %	32 %
Intelligence émotionnelle / Capacités relationnelles	**1 %**	0 %	2 %	**19 %**	16 %	21 %	**29 %**	23 %	32 %
Sens des affaires	**5 %**	3 %	6 %	**16 %**	13 %	17 %	**28 %**	23 %	30 %
Esprit innovateur	**10 %**	10 %	10 %	**21 %**	26 %	19 %	**26 %**	32 %	22 %
Influence et persuasion / négociation	**3 %**	3 %	3 %	**11 %**	3 %	14 %	**24 %**	23 %	25 %
Capacité de synthèse / vulgarisation	**3 %**	0 %	5 %	**12 %**	16 %	10 %	**20 %**	29 %	16 %
Sens de l'éthique	**5 %**	3 %	6 %	**9 %**	6 %	10 %	**14 %**	13 %	14 %

*Étant donné que les répondants pouvaient fournir plus d'une réponse, le total peut être supérieur à 100 %.

1.3. La cybersécurité et les risques numériques : une responsabilité en croissance

La cybersécurité émerge comme l'un des enjeux les plus critiques identifiés par les responsables financiers. Les discussions montrent que la cybersécurité n'est plus vue comme une menace abstraite, mais comme un risque devenu inévitable.

Les CFO interrogés soulignent plusieurs réalités préoccupantes :

- La cybersécurité est perçue comme un coût difficile à absorber ;
- Les PME n'ont souvent ni les ressources ni les spécialistes internes nécessaires ;
- Les programmes d'assurance s'alourdissent et deviennent de plus en plus complexes ;
- La culture organisationnelle ne suit pas toujours les exigences en matière de protection des données ;
- Et la collaboration avec les TI est parfois insuffisante ou trop technique.

Dans plusieurs organisations, le CFO devient ainsi la personne responsable de ce dossier, non pas par choix, mais par nécessité. Les CFO expliquent que la cybersécurité a un impact direct sur la qualité de l'information financière, la réputation, la continuité des activités et la conformité. Ils rappellent notamment que le service des finances est l'un des départements les plus exposés aux attaques.

Le sondage confirme cet état des lieux. La cybersécurité arrive en tête des sujets de formation prioritaires, notamment en raison du fait que les CEO considèrent que leur CFO maîtrise mal les compétences nécessaires pour intervenir efficacement dans ce domaine. De plus, la cybersécurité est identifiée comme l'une des zones où les perceptions diffèrent le plus entre CEO et CFO quant au niveau d'implication.

Ce constat suggère que, d'ici 2030, la cybersécurité deviendra une composante essentielle de la gouvernance financière. Le CFO sera appelé à jouer un rôle clé dans :

- L'évaluation des risques numériques ;
- L'intégration de mesures de protection dans les budgets ;
- L'élaboration de plans de continuité ;
- Le suivi des incidents ;
- Et la reddition de comptes au comité d'audit.

La fonction finance devra donc intégrer une expertise nouvelle : celle de gestionnaire de risques technologiques.



Guillaume Caron
PDG de VARS

Les organisations ne doivent plus se demander si elles seront ciblées par une cyberattaque, mais quand. Dans ce contexte, les dirigeants et responsables financiers ont un rôle central à jouer.

Ils doivent intégrer le risque lié à la cybersécurité comme un risque d'affaires à part entière, au même titre que les risques financiers ou opérationnels. Cela implique d'anticiper les impacts technologiques, financiers et réputationnels d'une cyberattaque et de s'assurer que l'organisation dispose des ressources, des processus et des plans de continuité nécessaires pour y faire face.

Se préparer en amont permet non seulement de limiter les conséquences d'un incident, mais aussi de soutenir la prise de décision en situation de crise. La cybersécurité doit ainsi devenir un levier de gouvernance et de résilience, et non plus être perçue uniquement comme une dépense technologique.

1.4. Les enjeux ESG et la création de valeur : perceptions contrastées entre CEO et CFO

Les échanges issus des groupes de discussion mettent en lumière une divergence importante sur la place des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le rôle du CFO. La majorité des participants expriment des réserves marquées :

- Les ESG sont perçus comme trop coûteux ;
- Inadaptés au contexte des PME ;
- Insuffisamment concrets ;
- Ou encore relevant d'une expertise spécialisée distincte de la fonction financière.

Ainsi, bien que l'ESG gagne en importance au Québec, il reste en retrait par rapport aux priorités observées en Europe, où la réglementation impose des standards élevés. Les CFO québécois reconnaissent l'importance de l'ESG, mais le considèrent encore comme un « projet à moyen terme », alors qu'en Europe, il est déjà intégré dans les modèles financiers et les rapports obligatoires.

Certains CFO d'ici considèrent même que les politiques ESG constituent davantage un outil marketing qu'un véritable levier de performance, particulièrement dans certains secteurs comme les médias ou l'agroalimentaire.

Pourtant, **les résultats du sondage montrent que les attentes sont bien différentes, 81 % des CEO et 71 % des CFO estiment que la reddition de compte extra-financière est importante.**

Cette divergence constitue une zone de tension stratégique : les CEO voient dans les ESG un enjeu de réputation, de conformité future, de mobilisation des investisseurs et de positionnement stratégique. Les CFO, eux, perçoivent souvent les ESG comme un centre de coûts, un espace réglementaire complexe ou un domaine éloigné de leur expertise.

Avec un taux de maîtrise de 81 %, la responsabilité sociale et les critères ESG sont bien assumés par les CFO, mais demeurent moins consolidés que les compétences financières et opérationnelles plus classiques. Les CEO y voient donc davantage une marge d'évolution qu'une véritable lacune.

Pourtant, les organisations reconnaissent de plus en plus que les enjeux ESG influencent :

- L'accès au financement ;
- La perception des investisseurs ;
- La performance à long terme ;
- Et la capacité à attirer des talents.

À l'horizon 2030, le CFO sera probablement appelé à jouer un rôle plus actif dans la gouvernance et la gestion des indicateurs ESG, même si cette transition nécessite un changement important de culture, de compétences et de perception.



Laëtitia Fière
Directrice principale, ESG

Le CFO ne gère plus seulement la conformité financière : il doit intégrer des obligations ESG dictées par des référentiels normatifs comme ISSB S1/S2 et NCID-1/2, des lois telles que S-211 sur le travail forcé et C-59 sur l'écoblanchiment, ainsi que prendre en considération les attentes des investisseurs. Cela implique de mettre en place des contrôles internes de durabilité, structurer les inventaires GES (Scopes 1-2-3), et relier les indicateurs de performance ESG à la planification budgétaire et aux allocations du capital. À l'horizon 2030, cette transformation ouvre l'accès à des financements indexés à la performance ESG (SLL, SLB), tout en réduisant les risques juridiques et réputationnels. Dans un contexte où la performance se mesure aussi par l'impact sociétal, la capacité d'innovation et la résilience technologique, les compétences ESG du CFO deviennent un levier stratégique pour influencer les décisions de haut niveau (transformation numérique, gouvernance, fusions-acquisitions) et renforcer la compétitivité.



Conclusion de la section 1

En regroupant les propos des groupes de discussion et les données du sondage, l'image qui se dessine est celle d'un CFO en pleine mutation, confronté à des responsabilités élargies, des attentes croissantes et un environnement d'affaires en transformation rapide. Le CFO de 2030 devra être à la fois :

- Un stratège ;
- Un expert technologique ;
- Un gestionnaire de risques numériques ;
- Un acteur clé de la gouvernance ;
- Et un créateur de valeur, même extra-financière.

Cette évolution appelle une requalification massive du rôle, une redéfinition des compétences clés et un investissement important dans la formation et les technologies.

Section 2

Vision stratégique et alignement CEO-CFO



2.1. Une relation fondée sur la confiance et la complémentarité

Les résultats combinés des groupes de discussion et du sondage révèlent une relation particulièrement solide entre les CEO et les CFO, marquée par une forte confiance et une proximité stratégique. Cette réalité s'exprime de manière très explicite dans les données :

- **100 % des CEO déclarent avoir une bonne chimie avec leur CFO ;**
- **97 % affirment partager une vision stratégique commune.**

Les CEO perçoivent leur CFO comme un véritable partenaire d'affaires, un allié indispensable à la prise de décision. Cette proximité est également évoquée par plusieurs participants qui expliquent que le CFO est souvent « la dernière personne consultée avant la décision finale » ou encore « celui qui aide le CEO à franchir la ligne d'arrivée ».

Cette relation ne repose pas uniquement sur les compétences techniques, mais sur une capacité d'influence, de discernement et de communication. Les participants décrivent un CFO capable d'équilibrer vision stratégique et réalisme opérationnel : soutenir la croissance tout en maîtrisant les risques, stimuler l'innovation tout en contrôlant la rentabilité.

Les CEO reconnaissent explicitement cette valeur ajoutée. Dans les évaluations de performance, entre 90 % et 97 % jugent que leur CFO performe bien ou très bien dans la majorité des compétences clés : compétences comptables et financières, gestion des risques, leadership d'équipe, pensée critique, sens des affaires et compétences relationnelles.

Cette convergence crée un alignement stratégique solide, favorable à une gouvernance efficace.

L'interaction CEO–CFO : ce que montre la recherche récente

Une étude publiée en 2024 souligne que la qualité du duo CEO–CFO repose sur deux mécanismes clés : la complémentarité psychologique et la cohérence des incitatifs[1].

L'étude montre que les organisations performantes combinent souvent un CEO orienté vers la croissance et l'exploration avec un CFO davantage tourné vers la vigilance, l'analyse et la maîtrise des risques. Cette complémentarité renforce la prise de décision et réduit les erreurs stratégiques, notamment lorsque le CFO peut jouer pleinement son rôle de contre-poids professionnel.

Les auteurs démontrent aussi que des structures de rémunération alignées favorisent un dialogue plus ouvert : lorsque CEO et CFO partagent des incitatifs comparables, les échanges sont plus transparents et le CEO est davantage réceptif aux mises en garde du CFO.

Ces résultats rappellent que la solidité du partenariat CEO–CFO dépend autant de facteurs humains que de mécanismes de gouvernance formels.

1 Firk, S., et al. (2024). "Strengthening the CEO–CFO interplay: The role of regulatory focus and similar compensation plans." Accounting, Organizations and Society

2.2. Un CFO profondément intégré dans la stratégie organisationnelle

Des perceptions différentes de l'implication interfonctionnelle

Les résultats du sondage montrent que la collaboration interfonctionnelle constitue un pilier majeur de la contribution stratégique du CFO. **De façon générale, les CEO perçoivent leur CFO comme fortement engagé auprès des principales fonctions de l'organisation — TI (94 %), ventes (97 %), ressources humaines (97 %), affaires juridiques (94 %) et marketing (94 %).** Cette perception traduit l'idée que le CFO occupe un rôle transversal naturel, capable de relier les enjeux financiers, technologiques et opérationnels dans une logique de performance globale.

Toutefois, cette vision n'est pas entièrement partagée par les CFO eux-mêmes, qui estiment leur implication plus nuancée dans certains domaines, en particulier en marketing (76 %) et en affaires juridiques (83 %). Cet écart de perception ne reflète pas un dysfonctionnement, mais plutôt la réalité des dynamiques organisationnelles : certaines fonctions possèdent des logiques professionnelles ou des temporalités décisionnelles différentes de celles de la finance, ce qui rend la collaboration plus exigeante.

Les échanges au sein des groupes de discussion permettent d'éclairer ces nuances. Plusieurs CFO indiquent que les services technologiques souhaitent souvent conserver la maîtrise des choix d'outils et d'architecture numérique, alors que les équipes marketing privilégient une culture créative et expérimentale parfois éloignée des cadres analytiques et budgétaires.

De leur côté, les départements juridiques adoptent une logique de conformité pouvant entrer en tension avec les impératifs d'agilité poursuivis par la fonction financière. Ces asymétries expliquent pourquoi la collaboration interfonctionnelle, bien que solide, peut parfois apparaître moins fluide aux yeux des CFO.

Pour autant, cette collaboration reste un facteur déterminant de la gouvernance interne. Dans un contexte où l'expansion de marché, la transformation numérique et la gestion des risques exigent une approche interdisciplinaire, le CFO ne peut rester en marge. La collaboration avec les départements juridiques est essentielle pour anticiper les enjeux de conformité, de propriété intellectuelle ou de structuration d'acquisitions. De même, le lien avec le marketing est crucial pour modéliser le retour sur investissement des campagnes, comprendre les dynamiques de marque et soutenir la stratégie de croissance. Renforcer ces ponts permet au CFO d'élargir son influence, de mieux comprendre les leviers non financiers de performance et de contribuer à une gouvernance plus intégrée.

Les discussions montrent d'ailleurs que le CFO est souvent mobilisé comme médiateur ou traducteur entre les différentes équipes, participant à l'harmonisation des priorités, à la résolution des tensions et à la consolidation des analyses nécessaires à la prise de décision.

2.2.1. Implication dans les projets stratégiques

Les données du sondage montrent que les CFO jouent un rôle central dans les activités stratégiques les plus critiques :

- **Gestion des risques : 97 % ;**
- **Fusions et acquisitions : 87 % d'implication active ;**
- **Stratégies d'expansion : 81 %.**

Ces niveaux d'implication élevés confirment que la fonction finance n'est plus un département de soutien, mais un acteur décisionnel majeur, directement intégré dans la stratégie d'entreprise.

Ce constat rejoint parfaitement les propos des participants, où le CFO est décrit comme :

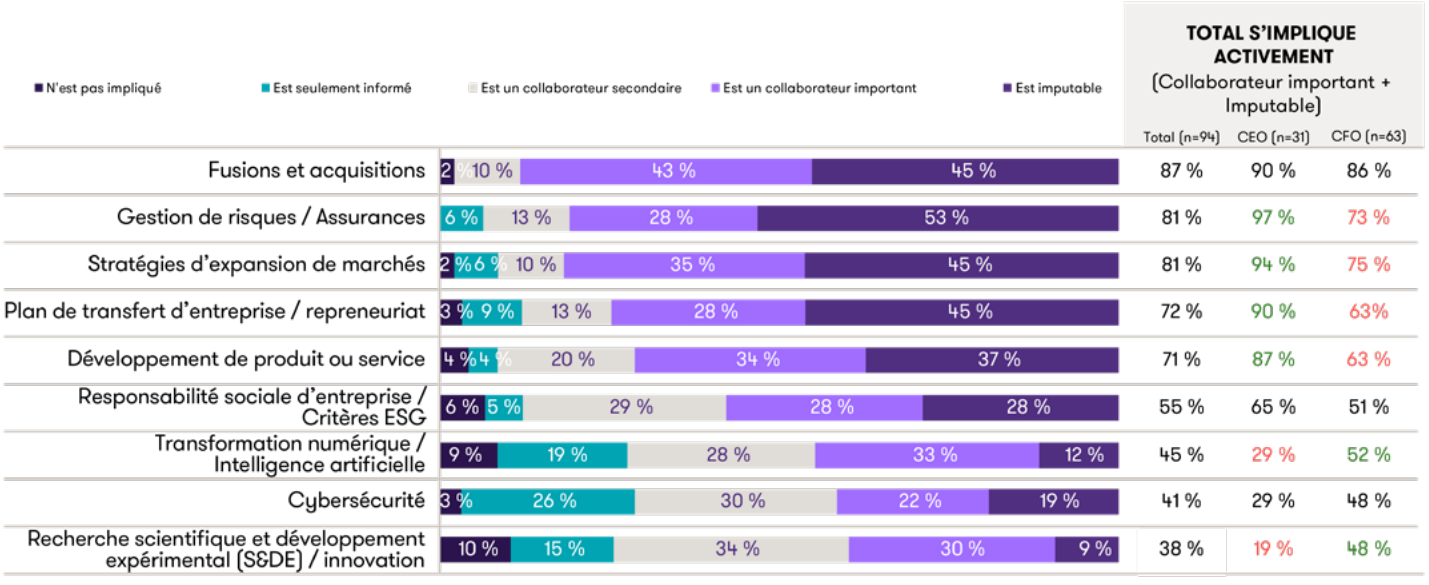
- « Une personne clé dans l'intégration des acquisitions » ;
- « Un leader de la discipline financière, mais aussi de l'analyse stratégique » ;
- « Celui qui voit les conséquences long terme des choix technologiques ».

Toutefois, les résultats mettent en évidence un écart notable entre la perception des CEO et celle des CFO quant à leur niveau d'implication dans plusieurs domaines stratégiques. Plus précisément, les CEO perçoivent les CFO comme moins engagés dans la transformation numérique (29 % contre 52 %) et dans les activités de recherche et développement (19 % contre 48 %). De leur côté, les CFO estiment être moins impliqués que ce que les CEO rapportent en matière de plans de transfert d'entreprise (63 % contre 90 %).

Implication du CFO dans les projets organisationnels

Dans quelle mesure le/la chef(fe) de la direction financière (CFO) est-il(elle) impliqué(e) dans les projets organisationnels / pôles stratégiques suivants ?
Dans quelle mesure êtes-vous impliqué(e) dans les projets organisationnels / pôles stratégiques suivants ?

Base: Tous les répondants (n=94)



**Le complément à 100 % correspond à la mention NSP / Refus.*

2.2.2. Le CFO comme stabilisateur et médiateur interne

Tel que décrit plus haut, les discussions révèlent une dimension plus relationnelle du rôle :

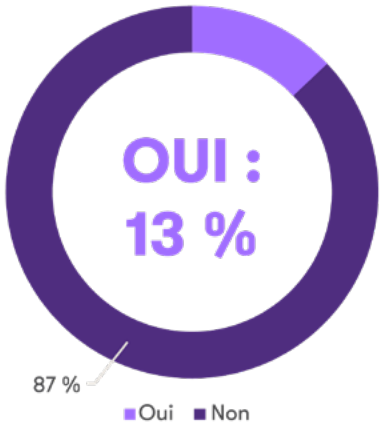
- Le CFO sert de médiateur entre les équipes opérationnelles et la direction ;
- Il tempère parfois les ambitions du CEO par des analyses de risques ou de rentabilité ;
- Il apporte une vision consolidée qui équilibre innovation et prudence.

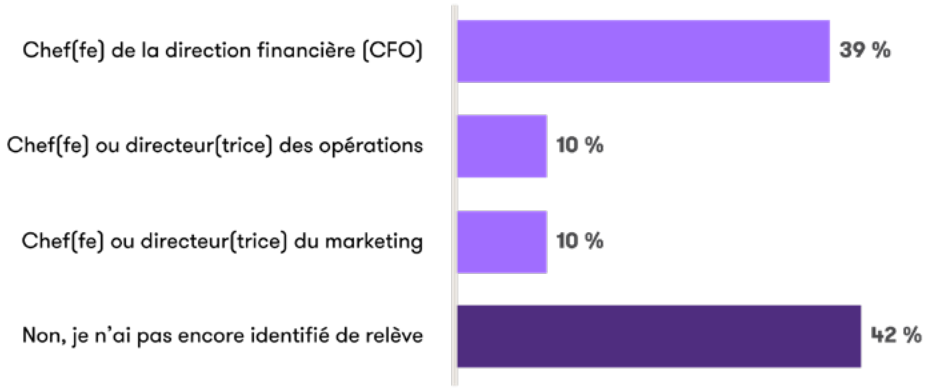
Cette posture renforce son rôle d'influenceur stratégique et explique pourquoi de nombreux CEO considèrent leur CFO comme leur successeur naturel, un fait attesté dans le sondage. Les CEO envisagent plus souvent leur CFO que tout autre dirigeant pour assurer leur relève. Selon le sondage, 38 % d'entre eux identifient le CFO comme successeur potentiel, contre seulement 10 % pour le chef de l'exploitation (COO) et 10 % pour le chef du marketing (CMO).

Identification de la relève

Avant d'occuper votre fonction actuelle dans votre entreprise, étiez-vous le chef(fe) de la direction des finances (CFO) ?
Avez-vous déjà identifié la personne qui sera responsable de votre relève, c'est-à-dire la personne qui va diriger l'organisation suite à votre éventuel départ ?

Base: Les CEO (n=31)





2.2.3. Des écarts sur les compétences à renforcer

Dans le tableau d'évaluation des compétences, ces domaines obtiennent les scores les plus bas en termes de maîtrise perçue :

- **Responsabilité sociale / ESG : 81 % ;**
- **Recherche scientifique et développement expérimental : 77 % ;**
- **Transformation numérique / IA : 71 % ;**
- **Cybersécurité : 61 %.**

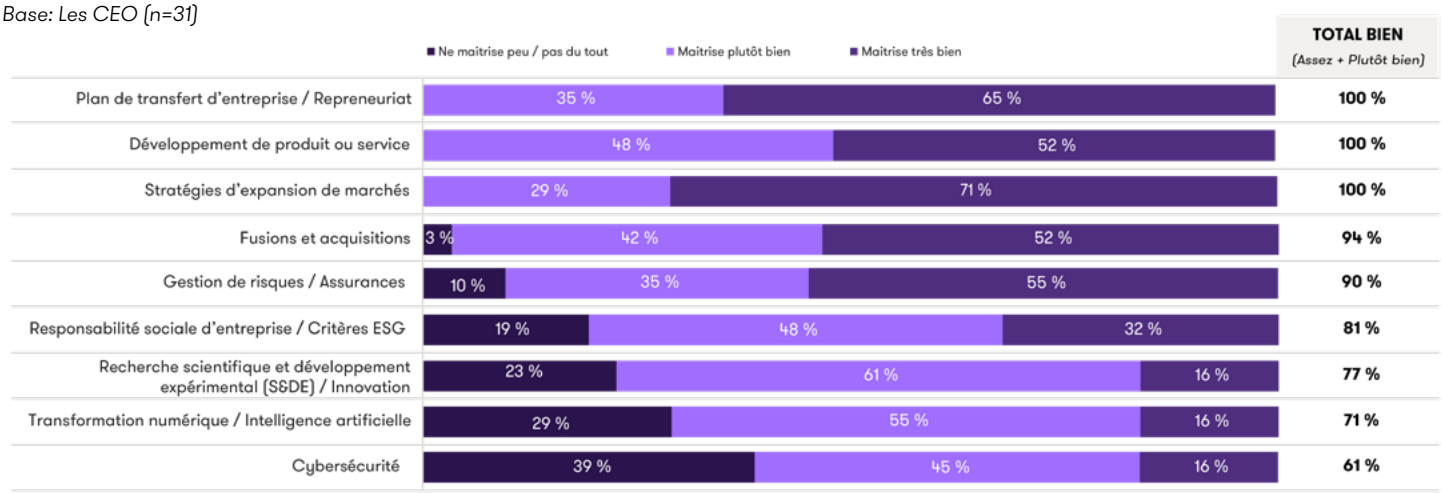
Ces scores ne reflètent pas un déficit majeur, mais plutôt un retard relatif par rapport aux compétences financières traditionnelles, qui se situent entre 90 % et 100 %.

Dans les groupes de discussion, certains CFO confirment cette réalité, expliquant que les enjeux technologiques ou ESG « ne font pas partie de leur formation initiale » ou qu'ils demeurent « difficiles à intégrer lorsqu'on manque de ressources spécialisées ».

Perception des CEO de la maitrise des compétences des CFO

Et jusqu'à quel point considérez-vous que votre chef(fe) de la direction financière (CFO) maitrise les compétences requises pour exercer un rôle important sur ces volets ?

Base: Les CEO (n=31)



**Le complément à 100 % correspond à la mention NSP / Refus.*

2.3. Une conscience élevée des risques, mais des moyens limités

Les participants parlent abondamment des risques émergents, particulièrement cyber. Ils soulignent que :

- La finance est l'un des départements les plus ciblés par les attaques ;
- Les assurances cyber deviennent très coûteuses ;
- Les TI et la finance ne travaillent pas toujours de manière assez intégrée.

Le sondage renforce ce diagnostic : la cybersécurité arrive en tête des sujets de formation prioritaires, avec 51 % des répondants qui souhaitent y investir davantage. Ces éléments montrent une fonction finance consciente des risques, mais parfois limitée par des contraintes budgétaires, technologiques ou humaines.

Les anticipations de l'IMA sur l'évolution du rôle de CFO

Un rapport publié par l'*Institute of Management Accountants* (IMA) en 2012 montrait déjà que le CFO allait devenir un acteur central de la gestion des risques, de la performance opérationnelle et de la transformation organisationnelle[1]. L'étude soulignait que la fonction finance devait sortir de son rôle traditionnel pour intégrer trois dimensions clés :

- Une maîtrise des technologies et des données ;
- Une vision transversale couvrant opérations, risques et stratégie ;
- Et une capacité accrue à anticiper les crises et les ruptures.

Le rapport insistait également sur l'importance croissante du CFO dans la définition des indicateurs de performance, le pilotage de la transformation numérique, et la création d'une culture d'entreprise orientée vers l'analyse et la prise de décision éclairée.

Douze ans plus tard, les CFO québécois confirment la pertinence de ces prévisions : les responsabilités émergentes identifiées par l'IMA — risque, technologie, gouvernance et performance — sont désormais au cœur du rôle du CFO moderne, et constituent même certaines des priorités de formation les plus demandées par les dirigeants.

1 *Institute of Management Accountants*, "The Changing rôle of the CFO", 2012



Conclusion de la section 2

La relation CEO–CFO se caractérise par une alliance stratégique solide, fondée sur la confiance, la complémentarité et une vision commune de la performance organisationnelle. Les données montrent :

- Une forte intégration du CFO dans les décisions d'affaires ;
- Un alignement clair sur les priorités de croissance et de productivité ;
- Des zones de divergence limitées mais importantes (technologies, cybersécurité, ESG) ;
- Un besoin croissant d'implication interfonctionnelle ;
- Et une reconnaissance du CFO comme acteur incontournable de la stratégie.

Le CFO de 2030 devra donc consolider ce rôle de partenaire stratégique en élargissant ses compétences, particulièrement dans les domaines émergents que les CEO identifient déjà comme essentiels.



Section 3

Confiance et préparation stratégique

3.1. Une confiance affirmée, mais encore timide

91 % des répondants jugent leur département des finances prêt à relever les défis des quatre prochaines années, mais seulement 22 % se disent « très prêts ».

Ce chiffre révèle une confiance partagée, mais tempérée. Dans un contexte de transformation rapide, cette prudence peut être interprétée comme une conscience des limites actuelles : manque de certitudes technologiques, dépendance à des processus traditionnels, ou encore faible intégration de l'ESG. Le fait que près de 70 % des répondants se disent « assez prêts » indique une zone de confort, mais aussi une vulnérabilité potentielle face à des changements disruptifs d'ici 2030.

Cette posture intermédiaire pourrait ralentir la capacité d'adaptation des organisations, surtout dans des secteurs fortement exposés à la concurrence internationale ou à des pressions réglementaires accrues. Le CFO doit donc transformer cette confiance en plan d'action mesurable, en identifiant les écarts de préparation et en les comblant de manière structurée.



Jonathan Perrier
Vice-président de pratique, performance organisationnelle et innovation

Dans un contexte où les organisations doivent composer avec des environnements d'affaires de plus en plus complexes, la gestion intégrée de la performance devient essentielle pour assurer cohérence et efficacité. Elle permet de relier clairement la vision stratégique aux actions quotidiennes, en définissant les attentes à chaque niveau (stratégique, tactique, opérationnel et individuel) et en favorisant une meilleure collaboration entre les équipes.

Grâce à des mécanismes de suivi structurés, à des données fiables et à une gouvernance rigoureuse, cette approche aide non seulement à mesurer la performance, mais aussi à comprendre ce qui accélère ou freine l'atteinte des objectifs. L'organisation devient ainsi plus agile et capable d'ajuster ses pratiques en cours de route.

Pour le CFO, la gestion intégrée de la performance permet de créer des plans d'actions mesurables et de renforcer ses liens de confiance avec les parties prenantes.

En ancrant les décisions dans une logique d'amélioration continue et de responsabilisation, la gestion intégrée de la performance devient un puissant levier de transformation durable.

3.1.1. Un alignement stratégique façonné par les défis propres aux organisations québécoises

Si les données du sondage montrent une forte convergence entre CEO et CFO autour des priorités stratégiques d'ici 2030 – rentabilité, expansion vers de nouveaux marchés et amélioration de la productivité – les discussions de groupe permettent d'en préciser les contours et de révéler la manière dont ces priorités se déclinent dans le contexte particulier des entreprises québécoises.

Les dirigeants interrogés insistent d'abord sur l'importance de la création de valeur dans un environnement d'affaires où les marges demeurent sous pression. Les CFO décrivent un rôle centré sur l'arbitrage entre ambition de croissance et maîtrise des risques, illustré par une vigilance constante quant à la rentabilité des projets d'investissement ou à la pertinence des initiatives d'innovation. Cette dynamique confirme que la question de la performance économique demeure un socle de l'alignement CEO–CFO.

Cet alignement s'exprime également dans les démarches de développement ou de diversification des marchés, enjeu d'autant plus sensible dans un contexte géopolitique caractérisé par l'instabilité des chaînes d'approvisionnement, l'évolution rapide des réglementations internationales et la nécessité pour plusieurs PME d'accroître leur présence hors Québec. Les groupes de discussion montrent que les CFO jouent ici un rôle central : modélisation des marchés cibles, financement des projets, intégration post-acquisition et analyse des risques pays. Cette responsabilité renforce la valeur du CFO comme partenaire du CEO dans les décisions de croissance.

Un troisième enjeu, souligné par les participants, renvoie au rattrapage de la productivité, un défi récurrent de l'économie canadienne. Les discussions montrent que l'innovation, l'automatisation et la transformation numérique ne constituent pas seulement des objectifs stratégiques généraux, mais des impératifs visant à maintenir la compétitivité. Le CFO devient alors un acteur clé dans la priorisation des projets technologiques, l'évaluation du retour sur investissement et la conciliation entre innovation et contraintes budgétaires.

Enfin, plusieurs dirigeants évoquent la question de la relève et du repreneuriat, particulièrement saillante au Québec. Même si cet enjeu apparaît plus souvent dans les préoccupations des CEO que dans celles des CFO, il influence directement les décisions financières liées au financement de la croissance, à la gouvernance ou à la continuité de l'entreprise. Le CFO intervient ainsi dans la construction des scénarios de succession, la planification financière et la préparation des transitions de propriété, renforçant une fois de plus son rôle stratégique.

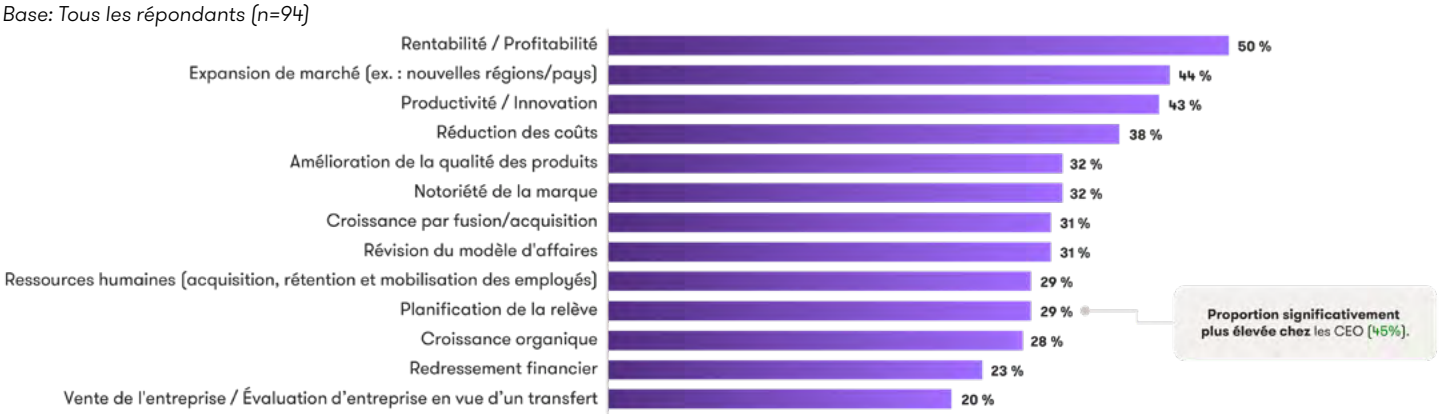
En somme, si les priorités CEO–CFO semblent converger autour de grands axes universels — rentabilité, croissance, innovation — leur mise en œuvre est profondément marquée par des réalités propres au contexte québécois.

C'est dans cette capacité à traduire des défis locaux en décisions financières, stratégiques et organisationnelles que se manifeste le rôle élargi et l'influence croissante du CFO contemporain.

Principaux objectifs pour les 4 prochaines années

Quels seront les principaux objectifs de votre organisation dans les 4 prochaines années ? – Mention multiple*

Base: Tous les répondants (n=94)



Étant donné que les répondants pouvaient fournir plus d'une réponse, le total peut être supérieur à 100 %.

3.2. Une maturité inégale des équipes finances sur les compétences émergentes

La préparation stratégique de la fonction finance présente des zones plus vulnérables, principalement liées à l'évolution rapide des technologies, à la transformation numérique et à certains volets de la gouvernance.

3.2.1. Une maturité technologique perçue comme partielle

L'un des constats les plus marquants du sondage concerne la maturité des équipes financières sur ces volets :

- **Automatisation des processus financiers : 70 %.**
- **Reporting extra-financier/ESG : 64 % ;**
- **Intelligence artificielle en finance : 53 % des organisations considèrent avoir une maturité fonctionnelle ou excellente ;**

Ces chiffres décrivent une fonction finance en transition : robuste dans ses fondations, mais encore en adaptation face aux transformations.

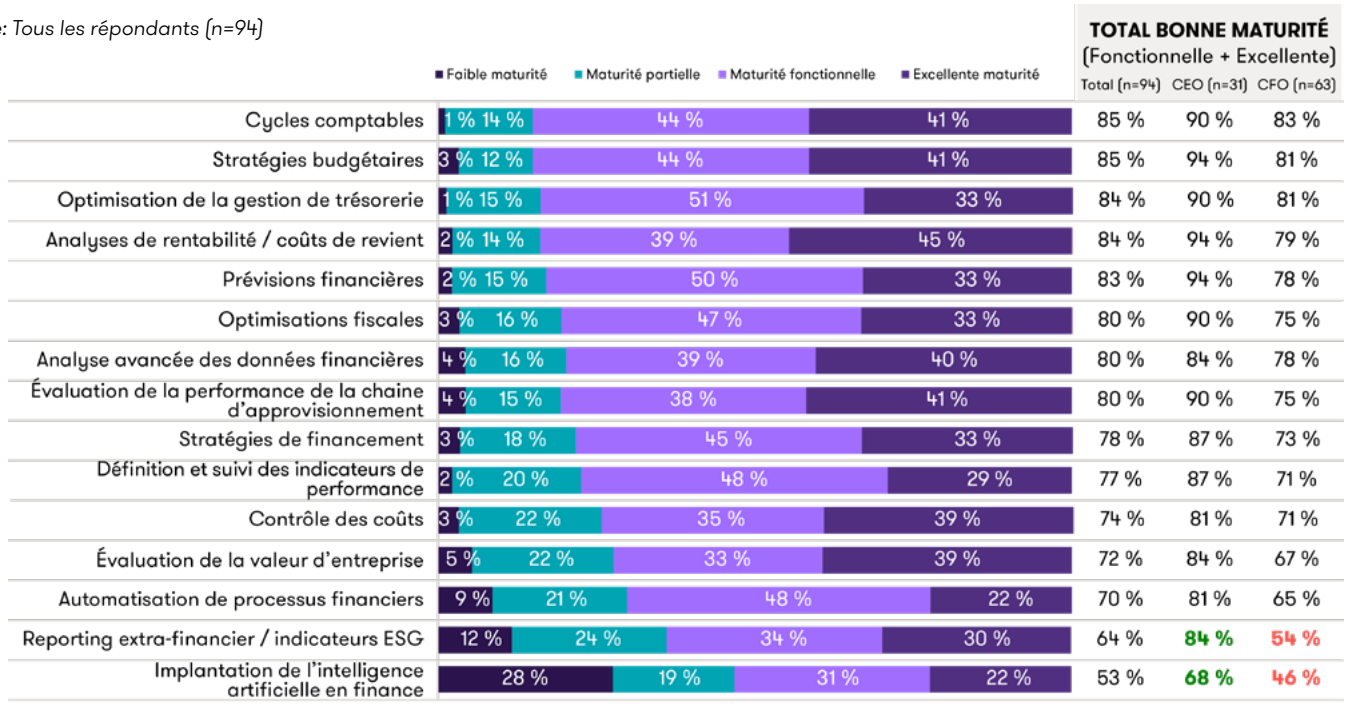
Les discussions avec les dirigeants illustrent cette transition en soulignant :

- Le manque d'outils adaptés dans les PME ;
- La difficulté à consolider des données de sources multiples ;
- L'absence d'experts internes dédiés ;
- La dépendance croissante aux consultants externes, dont la sensibilité à la cybersécurité varie.

Évaluation de la maturité de l'équipe des finances

Et comment évalueriez-vous le niveau de maturité de votre équipe des finances par rapport aux thèmes suivants ?

Base: Tous les répondants (n=94)



**Le complément à 100 % correspond à la mention NSP / Refus.*

3.3. Une volonté affirmée d'investir dans la formation et la préparation de l'avenir

La préparation stratégique repose en partie sur la manière dont les organisations développent leurs compétences internes. Le sondage montre que :

- **57 % des organisations utilisent des programmes internes de formation ;**
- **51 % recourent au mentorat ou aux pairs ;**
- **44 % sollicitent des consultants externes ;**
- **78 % souhaitent intégrer l'IA dans leurs plans de formation.**

Les groupes de discussion confirment cette tendance. Les CFO expriment un fort intérêt pour :

- Les formations technologiques ;
- Les formations en gestion des risques ;
- La compréhension approfondie des opérations ;
- L'analyse de données et les outils décisionnels.

Certains soulignent qu'une grande partie de la relève financière est techniquement compétente, mais manque de compréhension du « sens » derrière les chiffres, ce qui renforce le besoin de formation continue.

Dans un contexte de pénurie de talents, la formation devient un levier clé pour développer la maturité technologique, consolider les compétences émergentes et assurer la continuité stratégique.

Un intérêt marqué se dégage particulièrement pour les thématiques de formation suivantes :

Sécurité de l'information, protection des données et cybersécurité
51 %

Solutions technologiques pour la fonction finance
47 %

Analyse avancée et intelligence artificielle pour la finance
40 %

Fiscalité canadienne : mises à jour et optimisations
40 %

Transformation numérique des organisations et intelligence artificielle
40 %



Daniel Benard
Directeur général, Savoirs et formation, RCGT | Directeur général, CQFF

Le CFO doit s'assurer de l'évolution des compétences de son équipe en commençant par l'identification des besoins prioritaires et la sélection des formations les mieux adaptés pour y répondre. Il doit également instaurer une culture d'apprentissage continu, puisque les sujets à maîtriser, notamment en fiscalité, en analyse de données, en intelligence artificielle, en ESG et dans d'autres enjeux émergents, évoluent rapidement et exigent une mise à jour constante. Dans ce contexte, l'intégration de ces connaissances dans les parcours professionnels devient essentiel pour les membres de son équipe.

Il fait partie intégrante du rôle du CFO d'encourager une culture d'apprentissage et de sélectionner les formations les mieux adaptés pour la supporter, afin que l'équipe demeure à jour et renforce la crédibilité de la fonction finance au sein de l'organisation.



Conclusion de la section 3

La fonction finance bénéficie d'un niveau de confiance exceptionnel au sein des organisations québécoises. Cette confiance repose sur la solidité des compétences traditionnelles, le leadership du CFO et sa capacité d'intégration stratégique.

Toutefois, la préparation de l'avenir dépendra de la capacité du CFO à renforcer certaines compétences émergentes — particulièrement en cybersécurité, technologies et reporting extra-financier — tout en développant une collaboration interfonctionnelle encore plus fluide.

Le CFO de 2030 devra donc s'appuyer sur :

- Une maturité technologique accrue ;
- Une compréhension approfondie des risques numériques ;
- Une capacité d'influence renforcée ;
- Et une stratégie de formation continue solide.

Section 4

Préparation de la relève étudiante



4.1. Une pénurie de talents qui accentue la pression sur la relève

Le marché du travail financier est confronté à une pénurie de talents qui oblige les organisations à être plus sélectives tout en renforçant leur attractivité. Dans le sondage, les dirigeants identifient trois défis majeurs en matière de recrutement :



La compétition accrue entre employeurs

40 %



L'écart entre les attentes salariales et la capacité budgétaire

38 %



La rareté de la relève qualifiée

33 %

Les participants confirment ces frustrations. Certains CFO expliquent que les jeunes diplômés sont techniquement solides, mais que les candidats ayant une vision stratégique ou une compréhension de la gouvernance sont rares.

Cette pénurie amplifie la pression sur les universités et écoles de gestion, qui doivent adapter leurs programmes pour répondre aux besoins des organisations : plus d'analyse, plus d'opérationnel, plus d'exemples réels et plus d'exposition aux risques numériques et à la transformation technologique.

Les CFO insistent sur un point précis : la relève doit apprendre à faire le lien entre les données et la stratégie, une compétence encore trop sous-développée chez les jeunes diplômés.

4.1.1. Des attentes élevées envers la prochaine génération de professionnels en finance

Les discussions révèlent un constat largement partagé : les CFO ont des attentes très élevées envers la relève, souvent plus élevées que ce que les débutants sont en mesure de livrer. Plusieurs dirigeants expliquent que les jeunes professionnels « maîtrisent les outils techniques, mais pas l'interprétation », ou encore qu'ils « savent monter un chiffrier, mais peinent à comprendre les implications stratégiques des résultats ».

Ces compétences de haut niveau nécessitent une maturité intellectuelle, une compréhension des opérations et une exposition à la réalité organisationnelle — des éléments souvent absents des premiers stages ou des premiers emplois.

Les participants insistent également sur les enjeux relationnels : les jeunes professionnels « veulent progresser trop vite » ou « manquent de patience pour développer une compréhension approfondie de l'entreprise ». Ce décalage renforce l'importance d'augmenter l'expérience pratique dans les programmes universitaires et les programmes de formation exécutive.

Les participants soulignent également que la formation doit devenir plus pratique et orientée vers les technologies. Les CFO estiment que plusieurs jeunes diplômés connaissent les outils, mais ne comprennent pas suffisamment :

- Les systèmes ERP ;
- Les enjeux de cybersécurité ;
- Les limites de l'automatisation ;
- La logique financière derrière les modèles d'IA.

L'évolution du rôle du CFO : un siècle de transformation continue

L'histoire de la fonction financière montre que les exigences envers la relève ne sont pas nouvelles : la profession de CFO s'est transformée sans interruption depuis le début du XXe siècle. Une étude sur l'évolution des métiers de la finance identifie trois grandes phases : une première centrée sur la tenue des livres et la conformité, une deuxième consacrée au contrôle budgétaire et au *reporting*, et une troisième — plus récente — qui érige le CFO en acteur stratégique de la performance, du risque et de la gouvernance.

Au départ, le *bookkeeper* se consacrait essentiellement aux registres comptables. Avec la croissance des entreprises, le contrôleur s'est imposé comme spécialiste du budget, des coûts et de l'analyse interne. Puis, à partir des années 1980, le CFO moderne est apparu : un dirigeant capable de naviguer entre finance, stratégie, opérations, technologie et gestion des risques.

Ce parcours montre que les compétences attendues du CFO ont toujours évolué : calcul, analyse, stratégie, leadership, technologie. La pression actuelle sur la relève étudiante s'inscrit donc dans une dynamique de long terme où la fonction finance se réinvente constamment pour répondre aux besoins des organisations.





Conclusion de la section 4

La relève est un enjeu stratégique majeur pour l'avenir de la fonction financière. Les organisations québécoises font face à une pénurie de talents qualifiés, combinée à des attentes élevées et à des transformations technologiques rapides. Les panels et le sondage montrent que :

- Les jeunes diplômés doivent développer davantage leurs compétences analytiques et stratégiques ;
- La compréhension opérationnelle et l'expérience pratique sont déterminantes ;
- La transition numérique crée de nouvelles exigences technologiques ;
- Et les compétences comportementales deviennent essentielles pour incarner un rôle stratégique.

Former la relève ne consiste plus seulement à transmettre des techniques financières : il s'agit de créer des professionnels capables de naviguer dans un environnement complexe, d'interpréter les données, de gérer des risques multidimensionnels, et d'incarner le leadership attendu du CFO de 2030.

Conclusion générale

L'étude met en lumière la transformation profonde et continue de la fonction financière au sein des organisations québécoises. Les résultats convergent vers l'idée que le rôle du CFO s'inscrit dans une dynamique d'élargissement substantiel.

Les données issues des groupes de discussion et du sondage montrent une évolution marquée du périmètre d'action du CFO, désormais situé à l'intersection de la stratégie, de la performance, des risques et des technologies. Cette évolution s'appuie sur trois constats majeurs. Premièrement, la relation entre CEO et CFO est caractérisée par un niveau élevé de confiance, de cohérence stratégique et de complémentarité des rôles, rejoignant les conclusions récentes de la recherche sur les dyades CEO–CFO. Deuxièmement, si les compétences traditionnelles de la fonction financière demeurent solidement maîtrisées, les compétences émergentes — notamment en cybersécurité, transformation numérique, IA et ESG — présentent des degrés de maturité plus variables, révélant une transition encore inachevée dans plusieurs organisations. Troisièmement, la pression exercée par la pénurie de talents et les attentes élevées envers la relève souligne la nécessité, pour les institutions de formation, d'adapter leurs programmes afin d'inclure davantage de compétences analytiques, technologiques et transversales.

Les contributions de la littérature permettent de situer ces constats dans une trajectoire historique plus longue. Depuis le début des années 2000, les travaux sur la transformation des contrôleurs démontrent que la fonction finance se déplace progressivement d'une logique de reddition de comptes vers une logique de création de valeur et de soutien stratégique. Les résultats empiriques présentés ici confirment que cette transition est non seulement en cours, mais qu'elle tend à s'accélérer sous l'effet de la complexité croissante de l'environnement technologique et réglementaire.

L'ensemble des analyses suggère que la fonction financière se trouve dans une phase de reconfiguration structurante.

Le CFO de 2030 apparaît comme un dirigeant hybride, à la fois expert financier, gestionnaire de risques, architecte technologique et acteur central de la gouvernance. La capacité de naviguer ces dimensions multiples constitue désormais une condition essentielle à la performance et à la résilience organisationnelles.

Enfin, cette étude souligne l'importance d'un alignement entre les attentes des dirigeants, les capacités internes des organisations et les formations offertes aux futurs professionnels. L'adéquation entre ces trois pôles sera déterminante pour assurer une transition efficace vers les exigences émergentes de la fonction financière. Elle ouvre également des pistes pour des travaux futurs, notamment sur les mécanismes d'apprentissage organisationnel, la gouvernance des transformations numériques et l'évolution des compétences professionnelles dans les métiers de la finance.



Annexe

Approche méthodologique

Pour offrir une perspective complète du rôle du CFO à l'horizon 2030, l'étude repose sur deux volets complémentaires :

Volet quantitatif

Un sondage web, réalisé par la firme Léger, a été mené auprès de 94 propriétaires/copropriétaires ou présidents-directeurs généraux (CEO) et chefs de la direction financière (CFO) œuvrant dans des entreprises québécoises de taille moyenne*. Ce questionnaire visait à mesurer, entre autres, la maturité des pratiques financières, l'implication des CFO dans les projets stratégiques et les attentes futures envers cette fonction, tout en comparant les points de vue des CFO et des CEO sur ces sujets.

Les données ont été collectées entre le 10 juin et le 18 juillet 2025. À titre indicatif, un échantillon probabiliste de 94 répondants aurait une marge d'erreur présumée de ±10 %, et ce 19 fois sur 20.

Volet qualitatif

Pour enrichir et mettre en perspective les résultats du sondage, des groupes de discussion ont été organisés avec une dizaine de CEO et CFO. Ces ateliers ont permis d'approfondir les constats, d'illustrer les enjeux par des cas vécus et de dégager des pistes d'action concrètes. L'École des dirigeantes et dirigeants HEC Montréal a contribué à ces échanges en apportant un regard académique et en animant les discussions.

**Les critères que nous avons établis pour définir une entreprise de taille moyenne sont les suivants : 50 M$ et plus de chiffre d'affaires ou 100 employés et plus.*



© Raymond Chabot Grant Thornton, 2026. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres.

Raymond Chabot Grant Thornton

En partenariat avec

CQFF

ED École des dirigeantes HEC MONTRÉAL