

CHEFS DES FINANCES ET CONTRÔLEURS

ENTRE OBLIGATION DE
CONFORMITÉ ET
LEADERSHIP STRATÉGIQUE

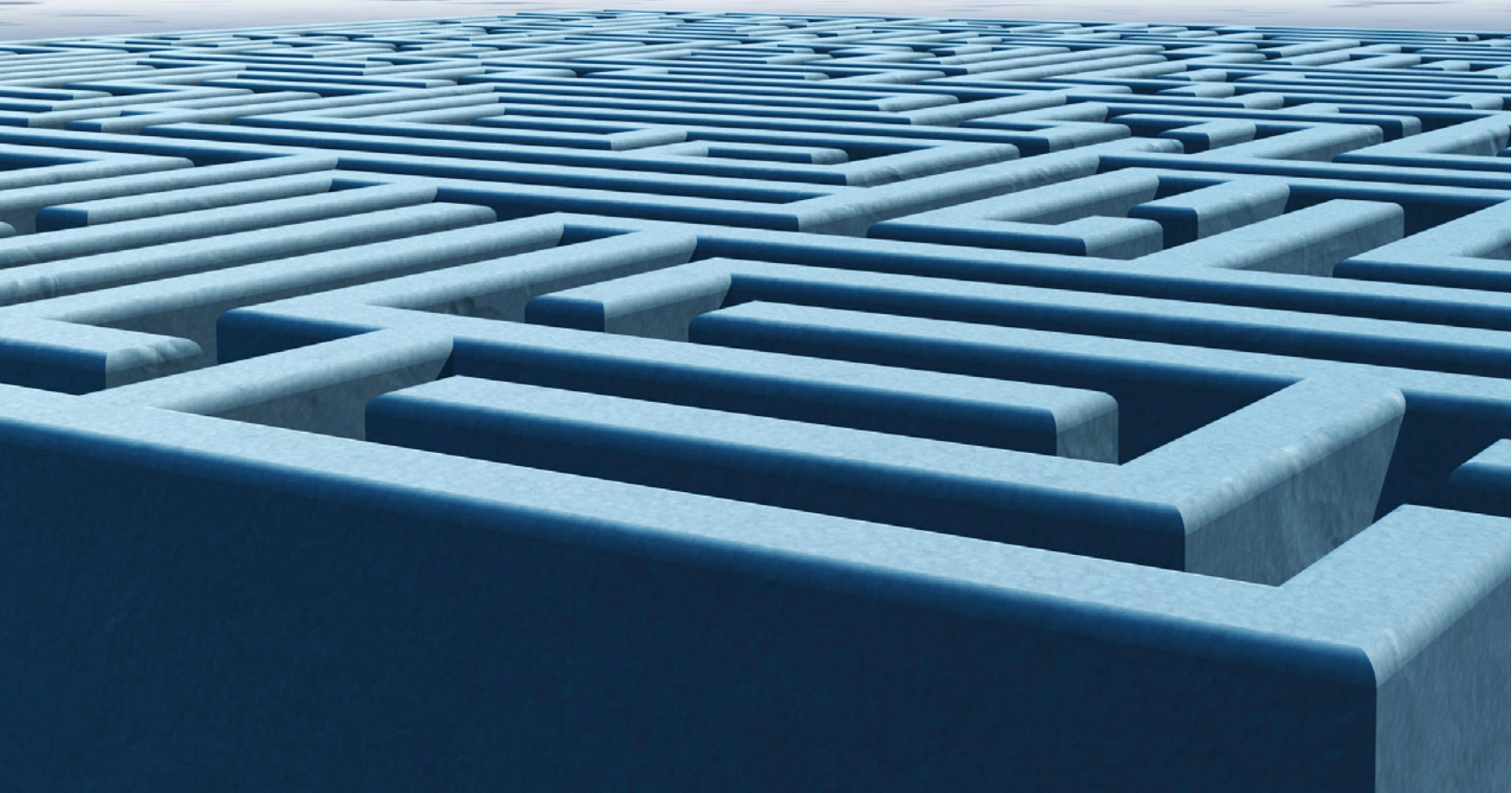


TABLE DES MATIÈRES

Page 3	INTRODUCTION
Page 5	DE PROFESSIONNEL COMPTABLE À CHEF DES FINANCES
Page 5	Chef des finances : un challenge constant
Page 7	Quatre compétences clés pour le chef des finances
Page 9	BONNES PRATIQUES DES CHEFS DES FINANCES PERFORMANTS
Page 9	1. Compétences interpersonnelles
Page 10	2. Compétences de négociation
Page 11	3. Compétences informationnelles
Page 12	4. Compétences d'organisation
Page 13	ÉQUILIBRER EXIGENCES DE CONFORMITÉ ET EXERCICE DU LEADERSHIP
Page 14	AUTEURS / COLLABORATEURS

INTRODUCTION

Les professionnels comptables sont parfois appelés à devenir chefs des finances. Cependant, devenir chef des finances requiert aujourd'hui des compétences supplémentaires aux compétences traditionnelles du professionnel comptable. Le référentiel de compétences de l'ordre des CPA souligne qu'au-delà des compétences techniques, le CPA doit avoir des compétences habilitantes qui assurent son comportement éthique, sa capacité à résoudre des problèmes et à prendre des décisions, à communiquer, à être autonome, à savoir travailler en équipe et à exercer son leadership¹.

Cependant, si les apprentissages à réaliser pour les éléments techniques sont très clairement décrits, les modalités d'acquisition des compétences habilitantes sont moins explicites. Avec de bonnes raisons, selon la position du professionnel comptable (auditeur, comptable, contrôleur, directeur de la comptabilité ou chef des finances), ces compétences diffèrent. Elles s'acquièrent de plus largement par l'expérience professionnelle au cours de la carrière.

Savoir ce que font les chefs des finances et quelles compétences

sont requises à ce poste est important pour la profession comptable. En effet, ils ne sont pas les seuls à prétendre à cette fonction. Un diplôme de finance ou un MBA peuvent parfois conduire à des fonctions de directeur des finances et la présence des comptables certifiés à ce poste est dans certains pays en déclin².

La réflexion sur les compétences requises pour les chefs des finances est donc aujourd'hui très active. Dans un appel à commentaires de 2013³, l'IFAC identifie cinq principes qui doivent guider les professionnels comptables dans leur fonction de chef des finances :

1. Agir en leader organisationnel efficace et comme un membre clé de la haute direction ;
2. Equilibrer les responsabilités de reddition de comptes et d'analyse d'affaires ;
3. Agir comme un élément intégrateur et comme un pilote de l'organisation ;
4. Agir en leader de la fonction finance et comptabilité ;
5. Être professionnel et diffuser ses qualités professionnelles au sein de la fonction finance et au sein de l'organisation.

Notes

¹ Ordre des CPA. 2012. Grille de compétences des Comptables Professionnels Agréés. Comprendre les compétences nécessaires à l'obtention du titre de CPA (<https://www.cpacanada.ca/fr/devenir-cpa/voies-dacces-au-titre-de-cpa/ressources-nationales-en-formation/la-grille-de-competences-des-cpa>).

² IFAC. 2013. The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership (<https://www.ifac.org/publications-resources/role-and-expectations-cfo-global-debate-preparing-accountants-finance-leaders>).

³ IFAC. 2013. The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership (<https://www.ifac.org/publications-resources/role-and-expectations-cfo-global-debate-preparing-accountants-finance-leaders>).

⁴ Stéphane Arsenault, chef de la direction financière, Hérault-Devtek; François Collette, chef de la direction financière, Stationnement de Montréal; Jean-Luc Deschamps, ex-premier vice-président et chef de la direction financière, New Look; Louise Demers, directrice des finances, École Polytechnique; Yvan Joyal, directeur principal finance, Sobeys Québec; Donald LeCavalier, vice-président finances, Transcontinental TC; Yvon Rousseau, vice-président exécutif et chef des finances, Uniboard Canada.

⁵ Pour chaque directeur des finances, trois semaines d'agendas ont été analysées et discutées. Les résultats ont ensuite été discutés avec les directeurs des finances durant trois tables rondes d'analyse comparative.

⁶ Murphy, Pamela R. et Yolande E. Chan. 2014. "La grille de compétence du chef des finances" CPA Magazine, March, 36–42 (<https://www.cpacanada.ca/fr/connexion-et-nouvelles/cpa-magazine/articles/2014/mars/la-grille-des-competences-du-chef-des-finances>).

Cette liste met en évidence des principes fondamentaux pour les responsables des finances, dont certains sont énoncés depuis longtemps dans la littérature professionnelle. Elle laisse surtout apparaître des tensions clés auxquelles il faut faire face pour évoluer aujourd'hui comme responsable de la fonction finance:

- une tension entre exigences de conformité et de leadership dans la gestion à court et à long terme de l'organisation ;
- une complexification croissante de la stratégie d'entreprise et une complexification constante des référentiels comptables, challengeant en permanence l'expertise d'un CPA.

Si les principes énoncés par l'IFAC cernent bien l'objectif, ils n'explicitent pas comment atteindre cet objectif. Comment parvenir à équilibrer ces deux tensions ? Comment passer de l'expertise technicienne au rôle de leader de la fonction finance et de l'organisation ? Voici les questions sur lesquelles se penche cette étude, réalisée auprès de sept chefs des finances chevronnés⁴. Ceux-ci ont accepté de partager leurs agendas et de nous expliquer leurs différents rôles et responsabilités dans leurs

organisations⁵. Les analyses réalisées permettent de formaliser les compétences à développer pour être en mesure d'assumer un rôle de leader dans l'organisation.

Ce rapport d'expertise propose de compléter les principes proposés par l'IFAC et par la littérature managériale⁶, en s'appuyant sur les pratiques des chefs des finances. Les bonnes pratiques que nous détaillons dans la suite de ce document ont pour objectif de développer les compétences clés de l'évolution des chefs des finances comme leader de la fonction finance.

DE PROFESSIONNEL COMPTABLE À CHEF DES FINANCES

Tout titulaire du titre de CPA dispose d'une solide spécialisation technique, capable de lui permettre de s'adapter à différents environnements professionnels.

Néanmoins, évoluer jusqu'au rôle de chef des finances suppose de bien identifier les spécificités et les attentes du poste.

CHEF DES FINANCES : UN CHALLENGE CONSTANT

L'examen de l'activité des chefs des finances, montre que ces derniers font face à une **très grande diversité de sujets et d'activités**. Ils interviennent en effet sur la stratégie (choix d'investissement, négociation des budgets, etc.), sur les choix corporatifs (acquisitions, aspects légaux et fiscaux, etc.), gestion des équipes (formation et recrutement pour les fonctions comptables, évaluation et développement personnel, etc.) ou relations avec l'extérieur (investisseurs, actionnaires, analystes, conseil d'administration, prêteurs et actionnaires, etc.).

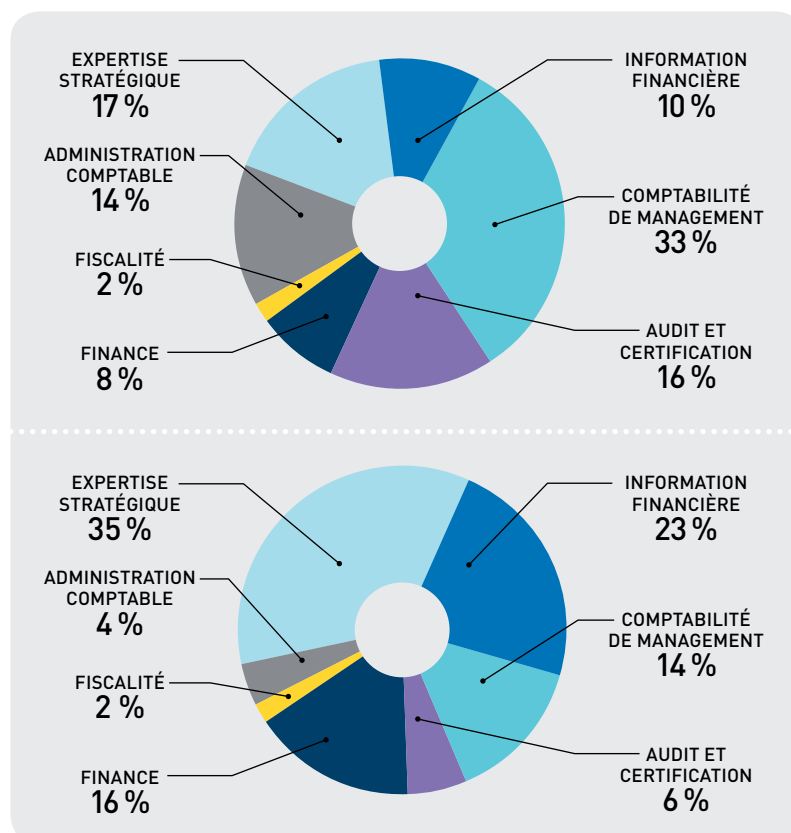
Les agendas analysés montrent que toutes les compétences techniques requises pour être CPA sont mobilisées par les chefs des finances dans leur activité⁷. Les graphiques ci-dessous présentent la répartition du temps de travail de deux chefs des finances de notre échantillon en fonction du type d'activité (**voir graphique 1**).

On retrouve ainsi dans l'activité des chefs des finances les différentes spécialisations comptables, intervenant toutes, bien qu'à

des degrés divers, dans les activités quotidiennes des chefs des finances : l'information financière, la comptabilité de management, l'audit (notamment pour répondre aux demandes des auditeurs), la finance (lors des discussions avec les apporteurs de capitaux) et la fiscalité. L'expertise stratégique est un domaine de compétence majeur des chefs des finances. Elle suppose une bonne compréhension de l'activité de l'entreprise, comme des règles de son environnement, afin d'intervenir à court terme sur les choix opérationnels et à long terme sur les choix stratégiques.

⁷ Ordre des CPA, 2012. Grille de compétences des Comptables Professionnels Agréés. Comprendre les compétences nécessaires à l'obtention du titre de CPA (<https://www.cpacanada.ca/fr/devenir-cpa/voies-dacces-au-titre-de-cpa/ressources-nationales-en-formation/la-grille-de-competences-des-cpa>).

Graphique 1 – Analyse des domaines d'activité et d'expertise des chefs des finances : deux exemples



Un septième domaine, non présent dans le référentiel de l'ordre des CPA, occupe une part importante de l'activité des chefs des finances : l'administration comptable. Celle-ci concerne les enjeux d'approvisionnement, de paye ou de conception des systèmes d'informations auxquels les chefs des finances sont confrontés.

Cette diversité d'activités s'ajoute à une complexification de la finance d'entreprise et des référentiels comptables. L'augmentation des exigences de reporting par l'adoption et l'évolution permanente des IFRS, mobilise une diversité toujours plus importante de sujets et d'expertises techniques. Le poids grandissant des alliances et partenariats d'entreprises, des exigences des pourvoyeurs de capitaux et les autres mutations profondes de nos économies, complexifient également la stratégie d'entreprise en éclatant ses lieux, ses temps et ses acteurs. Tous ces mouvements mobilisent ainsi le chef des finances sur une diversité de sujets au quotidien.

Dans ses activités, le chef des finances fait face à une diversité d'interlocuteurs dans la réalisation de ses missions (voir graphique 2).

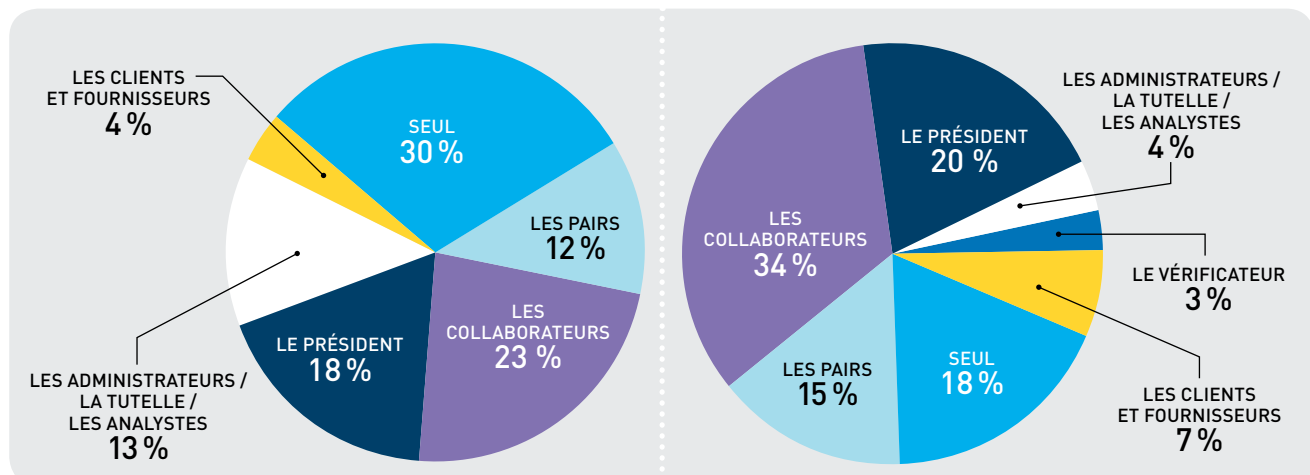
S'il travaille seul pour un temps non négligeable (entre 15% et 35% du temps dans notre échantillon), il doit, quelle que soit son industrie et son expérience faire face aux attentes de différentes parties prenantes :

- les membres de son équipe (collaborateurs directs et plus largement les membres de la fonction comptabilité / finance) (entre 20 et 30% du temps) ;
- ses pairs et la direction générale ensuite (entre 15% et 35% du temps) avec qui il est en contact constant ;
- enfin, le chef des finances doit aussi répondre aux demandes des administrateurs, analystes, auditeurs, clients et fournisseurs, d'une tutelle (dans le cas d'organisations publiques) ou d'actionnaires selon les spécificités de la gouvernance de l'organisation.

Face à cette diversité d'interlocuteurs, les chefs des finances doivent faire face à deux tensions : une tension entre le besoin de conformité et le rôle de leadership du chef des finances et une tension entre l'expertise stratégique et l'expertise technique, toutes deux nécessaires. Quatre compétences clés permettent aux chefs des finances de faire face à ces deux tensions.

⁸ Mintzberg, Henry. 2004. *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Graphique 2 – Les multiples partenaires des chefs des finances : deux exemples

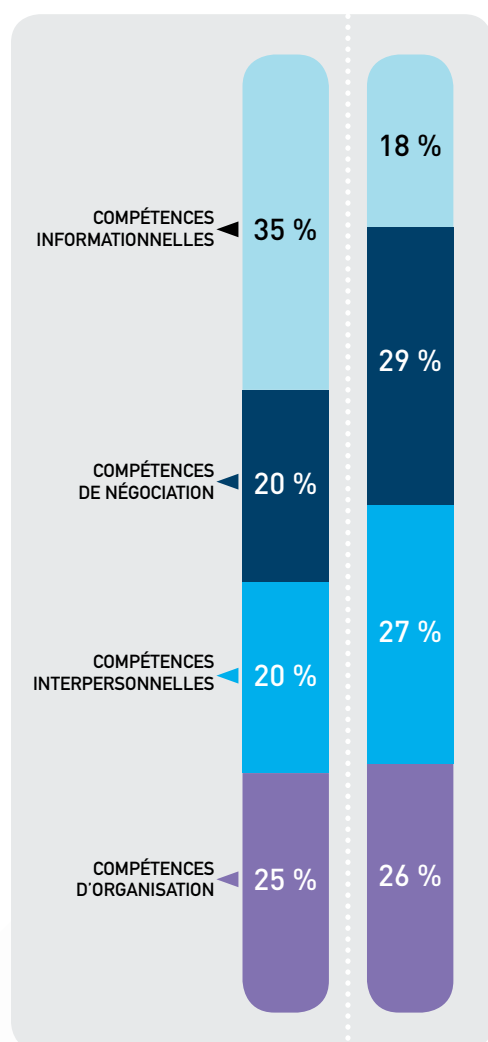


QUATRE COMPÉTENCES CLÉS POUR LE CHEF DES FINANCES

L'analyse de l'activité des chefs des finances réalisée dans le cadre de cette étude, ajoutée aux travaux réalisés sur l'activité des leaders⁸, permet de mettre en évidence quatre compétences habilitantes que le chef des finances mobilise au service de son rôle de leader.

Ces quatre compétences sont mobilisées à des degrés divers par les chefs des finances (**voir graphique 3**).

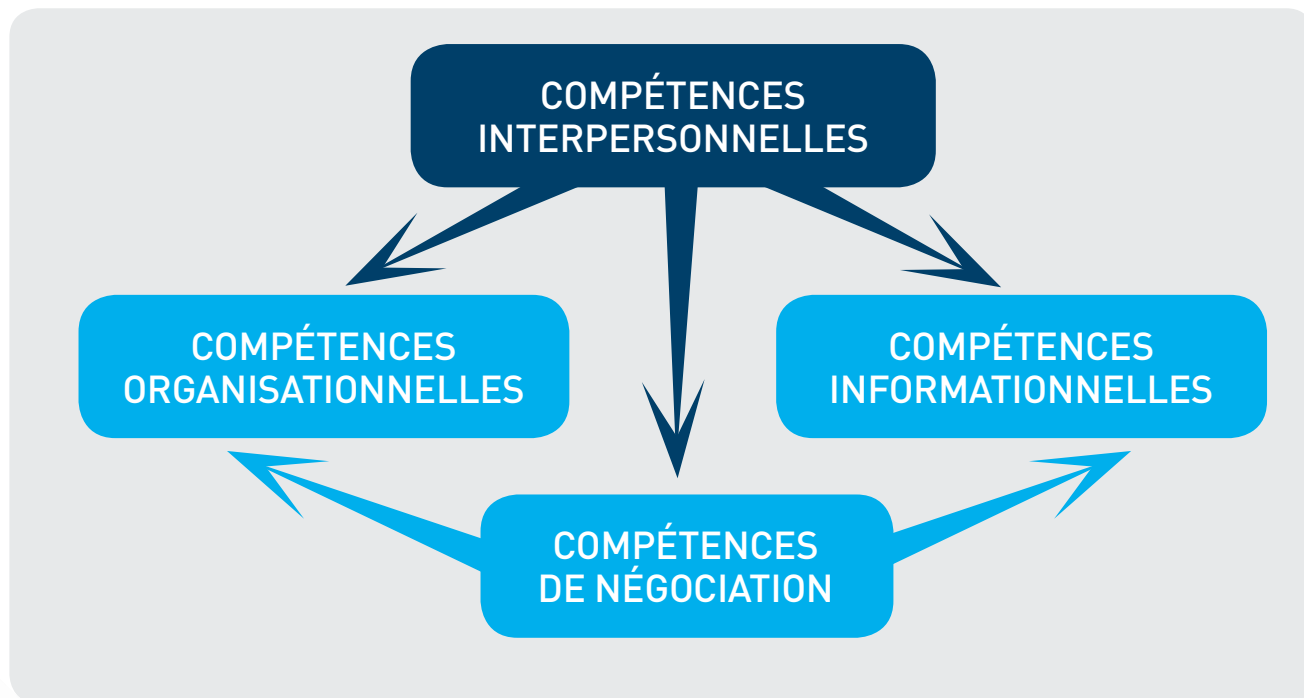
Graphique 3 – Analyse des compétence habilitantes mobilisées par les chefs des finances : deux exemples



Les **compétences informationnelles** désignent la capacité à **créer de la transparence** avec ses interlocuteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Elles sont mobilisées dans une très grande diversité de rôles et d'activités au quotidien, dès que ceux-ci supposent de communiquer à l'oral ou par écrit, de collecter ou d'échanger des informations, à l'intérieur de l'entreprise ou avec l'extérieur. Elles font du chef des finances un responsable capable de trouver le bon « curseur » entre ce qu'il faut dire ou non, et de trouver la bonne manière de le dire.

Les **compétences d'organisation** correspondent à la capacité à **créer de l'ordre** dans l'organisation, en gérant ou prescrivant formellement des directions à ses équipes. Elles caractérisent l'entremêlement des exigences de conformité et de leadership qui s'exerce sur les chefs des finances.

Figure 1 – Articulation des différents types de compétences habilitantes mobilisées par les chefs des finances



Ces compétences informationnelles et ces compétences d'organisation touchent le cœur du métier du chef des finances. Elles ne peuvent cependant être mises en œuvre si le chef des finances ne dispose pas de compétences interpersonnelles et de compétences de négociation fortes.

Les **compétences interpersonnelles** correspondent à la capacité à **créer du lien avec ses équipes et ses pairs**. Tous les participants à l'étude considèrent ces compétences comme capitales et préalables au bon exercice des autres compétences.

Elles sont complétées par les **compétences de négociation** c'est-à-dire la capacité du chef des finances à **créer du compromis**, tant à l'intérieur (par exemple, lors de la négociation budgétaire) qu'à l'extérieur de l'organisation (par exemple lors des négociations avec les apporteurs de capitaux).

Ces quatre compétences clés ne s'acquièrent et ne s'exercent pas indépendamment les unes des autres. L'analyse des entretiens et des emplois du temps des chefs des finances suggère qu'elles évoluent et se développent les unes par rapport aux autres selon le modèle présenté en **figure 1**.

BONNES PRATIQUES DES CHEFS DES FINANCES PERFORMANTS

Les compétences interpersonnelles sont ainsi déterminantes dans l'obtention des compétences de négociation, des compétences d'organisation et des compétences informationnelles.

A partir des constats précédents, huit bonnes pratiques permettant d'évoluer vers le rôle de chef des finances et d'en assurer les responsabilités avec succès ont été identifiées.

Ces pratiques prennent en compte les deux principales tensions qui traversent son rôle, c'est-à-dire la tension « *conformité vs. leadership* », et celle « *expertise stratégique vs. expertise technique* ».

1 COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Les **compétences interpersonnelles** correspondent à la capacité du chef des finances à **créer du lien avec ses équipes**. Elles déterminent la capacité à mobiliser ses équipes ou ses pairs et à échanger et collaborer avec eux. Elles permettent d'articuler l'exercice d'un leadership influençant l'organisation en favorisant sa reconnaissance. Elles favorisent l'échange et la collaboration avec les équipes, sans négliger le respect des contraintes de conformité qui pèsent sur le rôle des directeurs des finances en facilitant le recueil de bonnes informations.

1.1. Le chef des finances doit **favoriser l'échange et la collaboration** entre les finances et les autres entités de l'organisation afin de faire **connaître et reconnaître** la fonction finance.

Concrètement, ceci suppose que le chef des finances incite les membres de son équipe à sortir de leurs bureaux et à être proactifs afin de montrer qu'ils peuvent aider les opérationnels dans la réalisation de leurs tâches.

1.2. Le chef des finances doit **construire une relation de confiance et de proximité avec les opérations** afin de collecter les bonnes informations et d'en avoir une bonne compréhension. Ceci permet notamment de s'assurer que les états financiers sont **conformes** et de limiter les **risques**.

Grace à sa reconnaissance et à la reconnaissance de ces équipes, le chef des finances peut établir une relation de confiance. Celle-ci est indispensable pour collecter une bonne information et ainsi limiter les risques. Le chef des finances doit cependant faire attention, en se rapprochant des opérationnels, à garder une certaine distance afin de ne pas transiger sur l'éthique et le professionnalisme inhérents à la fonction comptable⁹.

⁹ Maas, V. S., & Matějka, M. (2009). Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence. *The Accounting Review*, 84(4), 1233.
Lambert, C., & Sponem, S. (2005). Corporate governance and profit manipulation: a French field study. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 717-748.

2 COMPÉTENCES DE NÉGOCIATION

Les **compétences de négociation**

décrivent la capacité du chef des finances à **créer du compromis**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ces compétences permettent de développer et de soutenir la capacité d'influence du chef des finances dans l'organisation.

Elles tiennent à la capacité à convaincre ses pairs ou ses supérieurs hiérarchiques, souvent grâce aux données comptables et financières, mais aussi par une attention au dialogue et une bonne compréhension du modèle d'affaires et de ses enjeux stratégiques. Ces compétences sont décisives dans toutes les activités d'alignement avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. C'est par ces compétences qu'il met à son service sa personnalité et sa crédibilité dans l'organisation.

2.1. Le chef des finances doit avoir une bonne compréhension du modèle d'affaires de l'entreprise et de ses enjeux stratégiques afin d'être **crédible** dans son rôle de partenaire d'affaires et ainsi d'**influencer** le processus de décision

En fonction de la taille de l'organisation, le directeur des finances ne peut pas toujours avoir une compréhension parfaite de toutes les activités de l'organisation. Il doit cependant avoir, a minima, une bonne compréhension de son modèle d'affaires et de ses enjeux stratégiques. Cette compréhension est un élément indispensable de sa crédibilité, et sans cette crédibilité, il est difficile pour le directeur des finances d'influencer le processus de décision.

2.2. Le chef des finances doit impliquer et enrôler les différentes parties prenantes dans la construction des états financiers pour s'assurer que
1/ les prévisions sont crédibles et responsabilisent les membres de l'organisation
2/ les états financiers sont acceptés et conformes

Pour être efficace, le chef des finances et ses équipes doivent produire les états financiers en impliquant et en enrôlant les parties prenantes. C'est indispensable pour les états financiers prévisionnels, afin de collecter les bonnes informations et de responsabiliser les opérationnels sur leurs objectifs budgétaires. C'est aussi important pour les états financiers réels, qui doivent être expliqués afin de s'assurer qu'ils sont compris et acceptés, notamment par la direction et les membres du Conseil d'administration.

3 COMPÉTENCES INFORMATIONNELLES

Les **compétences informationnelles** désignent la capacité du chef des finances à **créer de la transparence** avec ses interlocuteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Elles interviennent dans le prolongement des compétences interpersonnelles et compétences de négociation. Elles requièrent du chef des finances qu'il fasse preuve de pédagogie et exerce une bonne maîtrise de la divulgation des informations comptables et financières, tout en s'assurant que ces données sont prises en compte dans les décisions.

3.1. Le chef des finances doit **faire preuve de pédagogie pour démocratiser** l'utilisation des données comptables et financières.

Le chef des finances et ses équipes doivent vulgariser les informations comptables et financières afin de faciliter leur compréhension par les opérationnels. Cette volonté de pédagogie doit accompagner l'ensemble des présentations orales et écrites du chef des finances et de ses équipes.

3.2. Le chef des finances doit utiliser son expertise et sa crédibilité pour **s'assurer que les données comptables et financières sont prises en compte dans les décisions** et pour **diffuser la bonne information** – ni trop, ni trop peu – aux parties prenantes internes et externes.

Le chef des finances doit être capable de trouver le bon « curseur » entre ce qu'il faut dire ou non, selon les interlocuteurs, les médias utilisés et les contraintes de conformité. Il doit aussi utiliser les données comptables et financières pour challenger ses interlocuteurs afin de promouvoir un style décisionnel basé sur les données et les faits.

¹⁰ Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

4 COMPÉTENCES D'ORGANISATION

Les **compétences d'organisation** correspondent à la capacité du chef des finances à **créer de l'ordre** dans l'organisation, en gérant ou en prescrivant formellement des directions à ses équipes. Elles caractérisent l'entremêlement des exigences de conformité et de leadership qui s'exercent sur le chef des finances qui doit être capable de prioriser ses actions et de s'appuyer sur ses équipes.

4.1. Le chef des finances doit **prendre le temps de la réflexion** pour comprendre les attentes des parties prenantes et les défis auxquels l'organisation fait face afin de hiérarchiser ses priorités et **participer activement à la définition de ses rôles et responsabilités** pour s'investir sur les missions et expertises qui semblent prioritaires.

Le chef des finances fait face à de multiples attentes qu'il doit hiérarchiser. Ceci n'est possible que s'il arrive à prendre du recul et à développer une vision stratégique de ce que doit représenter la fonction finance dans l'organisation. Il ne doit ainsi pas se laisser enfermer dans un rôle limité et dans la mesure du possible, doit être actif dans la définition de ses rôles et responsabilités¹⁰.

4.2. Le chef des finances doit **définir les responsabilités et déléguer afin de développer l'autonomie et les compétences de son équipe.**

Ceci permet de s'assurer que les états financiers sont conformes tout en gardant du temps pour exercer son leadership.

Pour assurer conjointement ses responsabilités en matière de leadership et de conformité, le chef des finances doit s'appuyer sur ses équipes. Il doit notamment réussir à rendre ses équipes autonomes en choisissant avec précisions ceux avec qui il s'entoure.

ÉQUILIBRER EXIGENCES DE CONFORMITÉ ET EXERCICE DU LEADERSHIP

Les bonnes pratiques présentées dans ce rapport donnent ainsi des clés aux chefs des finances pour faire un autodiagnostic de leurs pratiques (**tableau 1**).

Bien évidemment, ces bonnes pratiques doivent être adaptées en fonction de l'industrie, de la culture de l'organisation et des attentes des parties prenantes¹¹.

Elles permettent cependant d'identifier une voie à suivre pour les contrôleurs et professionnels comptables, afin d'articuler exigences de conformité et exercice du leadership au moyen de compétences clés.

¹¹ Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565–589.

Tableau 1 – Critères d'autodiagnostic des activités du chef des finances

	POUR ASSURER LA CONFORMITÉ	POUR ASSURER LE LEADERSHIP
COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES	Favoriser l'échange et la collaboration entre les finances et les autres entités de l'organisation afin de faire connaître et reconnaître la fonction finance	Construire une relation de confiance et de proximité avec les opérations afin de collecter les bonnes informations et d'en avoir une bonne compréhension. Ceci permet notamment de s'assurer que les états financiers sont conformes et de limiter les risques
COMPÉTENCES DE NÉGOCIATION	Avoir une bonne compréhension du modèle d'affaires de l'entreprise et de ses enjeux stratégiques afin d'être crédible dans son rôle de partenaire d'affaires et ainsi d' influencer le processus de décision	Impliquer et enrôler les différentes parties prenantes dans la construction des états financiers pour s'assurer que 1/ les prévisions sont crédibles et responsabilisent les membres de l'organisation 2/ les états financiers sont acceptés et conformes
COMPÉTENCES INFORMATIONNELLES	Faire preuve de pédagogie pour démocratiser l'utilisation des données comptables et financières	Utiliser son expertise et sa crédibilité pour s'assurer que les données comptables et financières sont prises en compte dans les décisions et pour diffuser la bonne information – ni trop, ni trop peu – aux parties prenantes internes et externes
COMPÉTENCES D'ORGANISATION	Prendre le temps de la réflexion pour comprendre les attentes des parties prenantes et les défis auxquels l'organisation fait face afin de hiérarchiser ses priorités et participer activement à la définition de ses rôles et responsabilités pour s'investir sur les missions et expertises qui semblent prioritaires	Définir les responsabilités et déléguer afin de développer l'autonomie et les compétences de son équipe. Ceci permet de s'assurer que les états financiers sont conformes tout en gardant du temps pour exercer son leadership

AUTEURS



LAMBERT JERMAN

est professeur adjoint à HEC Montréal depuis 2014. Ses travaux de recherche portent sur le travail des préparateurs de comptes et sur les évaluations comptables.



SAMUEL SPONEM

est professeur agrégé à HEC Montréal depuis 2010 et titulaire de la chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion. Ses recherches portent sur la production, l'utilisation et les impacts des dispositifs de comptabilité et de contrôle de gestion au sein des organisations.

CONTRIBUTEURS

Stéphane Arsenault, chef de la direction financière, Héroux-Devtek

François Collette, chef de la direction financière, Stationnement de Montréal

Jean-Luc Deschamps, CFO à la carte, Conseiller à la Fondation Montréal Inc., ex-premier vice-président et chef de la direction financière, New Look

Louise Demers, directrice des finances, École Polytechnique

Yvan Joyal, directeur principal finance, Sobeys Québec

Donald LeCavalier, vice-président principal aux finances, Transcontinental TC

Yvon Rousseau, vice-président exécutif et chef des finances, Uniboard Canada

Cyril Sardais, professeur agrégé à HEC Montréal et titulaire de la chaire de leadership Pierre-Péladeau (<http://chairedeladership.hec.ca/>)

La Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion a été créée en 2000 par le professeur Hugues Boisvert. Sa mission est d'étudier la production, l'utilisation et les effets des dispositifs de comptabilité et de contrôle au sein des organisations. L'ambition de la chaire est de produire un type de recherche qui corresponde aux standards universitaires les plus exigeants tout en étant attentif à la pertinence de cette recherche pour les comptables et les gestionnaires.

Le programme de recherche de

la Chaire s'articule autour de trois axes :

- l'étude des pratiques innovantes de contrôle de gestion et de gestion des coûts;
- l'étude des enjeux et des impacts liés à la diffusion de ces dispositifs dans les organisations à but non lucratif;
- l'étude du travail des comptables et des contrôleurs.

Si vous souhaitez être informés des activités de la Chaire et collaborer à nos travaux en accueillant des stagiaires ou en participant à nos études comparatives ou tables rondes, n'hésitez pas à communiquer avec nous.



Adresse : HEC Montréal,

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Bureau : 5.521

Courriel : chaire.controldegestion@hec.ca

Site web : <http://chairecontroldegestion.hec.ca>

Groupe LinkedIn : Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion -
<https://www.linkedin.com/groups/5035795>



Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion

HEC MONTRÉAL

NUMÉRO ISSN : 2291 - 1596
Dossier d'expertise (Chaire internationale CPA
de recherche en contrôle de gestion), CICPA 16-01