

Enquête PwC

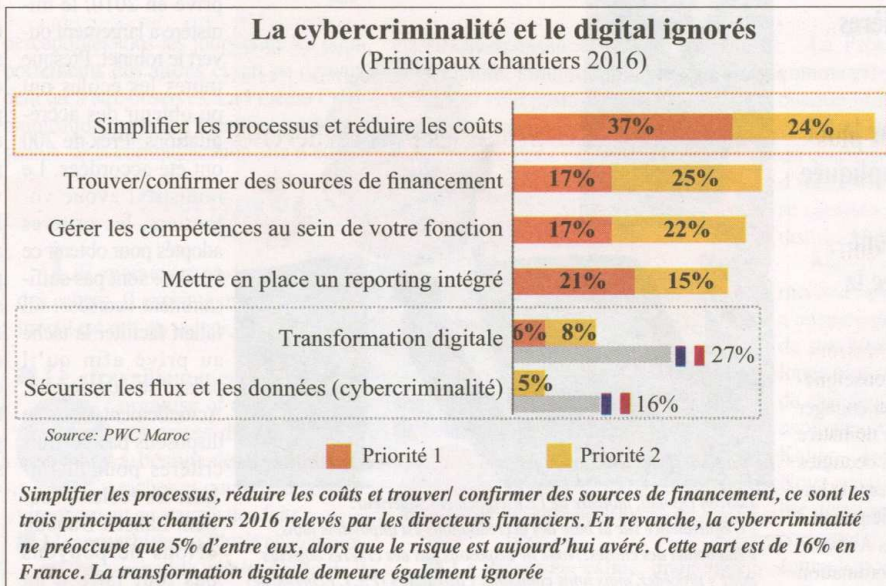
Les directeurs financiers montent en grade

■ La majorité intègre le comité exécutif et décroche des titres de DG ou de directeur exécutif

■ Trésorerie, réorganisation, réduction des coûts... leurs priorités 2016

■ Faute de data, ils passent jusqu'à 75% de leur temps à collecter et retraiter des données!

LA crise leur va si bien, serait-on tenté de dire. Dans une conjoncture pour le moins difficile, les directeurs financiers sont montés en grade. Maîtriser les coûts, gérer la trésorerie, trouver des financements, élaborer des prévisions... c'est sur leur fonction que repose la survie et le développement de l'entreprise, ce qui leur procure une place de choix dans le management, pour devenir de véritables business partners. Au Maroc, aussi, ils ont gagné des galons dans les grandes entreprises. C'est ce que confirme la première étude du cabinet PwC Maroc autour des enjeux stratégiques et priorités de cette ca-



tégorie pour 2016, menée entre janvier et avril et dévoilée jeudi dernier à Casablanca. 56 directeurs financiers, essentiellement de grandes structures, y ont répondu (200 contactés), dont six en mode interviews one to one (OCP, ONCF, Méditel, AXA Assurance, P&G, RAM).

Le rôle des directeurs financiers devient d'autant plus important avec les ambitions africaines grandissantes des entreprises marocaines. Selon l'enquête,

58% des sociétés approchées envisagent une expansion à l'international, dont 85% en Afrique. Cela suppose des financements qui ne sont pas toujours faciles à assurer. La fonction financière sera donc de plus en plus sollicitée pour trouver des solutions.

«Dans toutes les grandes entreprises marocaines, les directeurs financiers sont partie prenante à la stratégie de l'entreprise. Ils évoluent d'une fonction axée sur la maîtrise des risques et l'analyse du passé vers des sujets de transformation, d'optimisation et de développement», relève Noël

données de qualité. Ce qui semble, pour l'heure, faire défaut. «Pour optimiser les coûts, il faut d'abord les débusquer et les analyser rapidement. Les entreprises sont-elles suffisamment outillées pour cela? Clairement non», précise Réda Loumany, associé, responsable du consulting. En mal de data, la moitié des directeurs financiers passent entre 50 et 75% de leur temps à collecter et à retraiter des données, aux dépens de l'analyse. Ils souffrent également de l'absence de systèmes d'information (IS) performants. 70% estiment disposer

le risque de change, qui pourrait s'accroître avec la libéralisation plus poussée du dirham, et les délais de paiement.

La simplification des process et la réduction des coûts se placent en deuxième position des priorités 2016. «Dans un cadre hautement concurrentiel, l'ouverture de nouveaux sites ou de filiales peut parfois se faire dans la précipitation. L'organisation n'est donc pas optimale, ce qui entraîne des charges supplémentaires», explique Tom Cools, directeur.

Mais pour agir, il faudrait au préalable accéder à des informations et des

Fraude: Un sujet encore tabou

CELLULES spéciales, renforcement des audits, actions de sensibilisation, aggravation des sanctions... 55% des directeurs financiers ont mis en place des mesures de lutte contre la fraude. Néanmoins, le sujet, qui reste tabou, n'est pas encore suffisamment approprié. Il existe encore 46% des fonctions financières ne disposant pas d'une cartographie des risques. Le dispositif de contrôle, lui, est orienté vers la prévention et rarement vers la détection. 83% avouent ne pas mesurer le phénomène, alors que 21% déclarent avoir été victimes d'une tentative de fraude en 2015 et le tiers affirme avoir constaté une recrudescence du phénomène. □

Albertus, directeur général, en charge du Maghreb et de l'Afrique francophone. «Ils sont, pour la plupart, membres du comité exécutif, et bénéficient souvent du titre de directeur général ou de directeur exécutif. Aujourd'hui, ils se positionnent en acteurs incontournables», poursuit-il.

Cela dit, ils se trouvent confrontés à de nombreux défis. La gestion de la trésorerie se place en tête de leurs préoccupations en 2016 (64% des sondés). Les directeurs financiers ont notamment relevé la sécurisation des flux et le contrôle interne, l'optimisation du cash (centralisation des caisses, réduction du nombre de comptes bancaires, ...), l'accès au financement et

d'outils inadéquats. «En une décennie, certaines entreprises ont vu leur taille multipliée par 4 ou 5, mais les SI n'ont pas suivi», souligne Loumany. Tout ceci représente un sérieux frein à la qualité des prévisions.

Dans l'ensemble, les préoccupations des directeurs financiers restent classiques et tournées vers leurs réalités locales. De nouveaux enjeux (voir illustration) pourraient bien les prendre de court. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Enquête PwC

Gestion des talents, l'autre défi



■ **Fort besoin en compétences managériales**

■ **Ces dernières restent les plus difficiles à développer**

■ **La priorité est souvent donnée aux ressources internes**

POUR accompagner sa transformation et relever des défis encore plus grands, la fonction financière aura besoin d'intégrer des compétences de haut niveau. «Avec des risques de change grandissants, des produits de trésorerie plus sophistiqués, des expansions à l'international... l'environnement va en se complexifiant. Les directeurs financiers en ont conscience et souhaitent intégrer une forte dimension RH à leur développement», relève Reda Loumany, associé, responsable du consulting de PwC Maroc.

La majorité (72%) préfère puiser des ressources dans son vivier interne afin de faire émerger des talents, selon l'enquête PwC (voir article précédent). «Nous

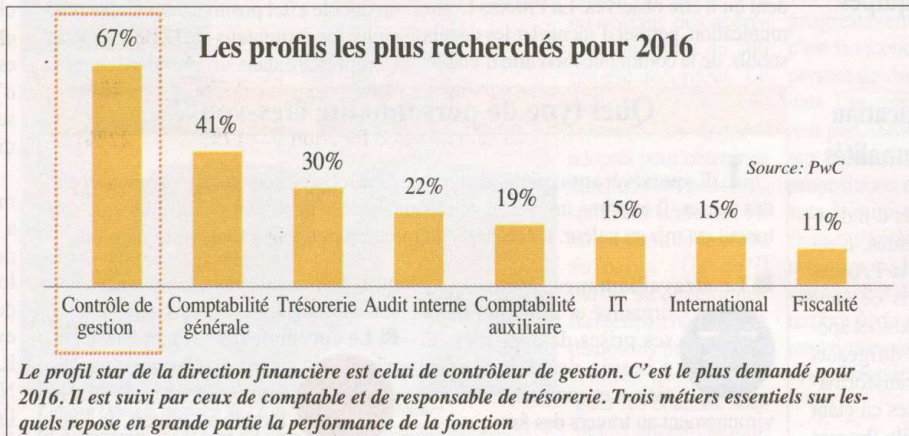
vées, l'absence d'une politique de rémunération appropriée. Or, pour attirer les perles rares, il faudrait mettre la main à

de plus en plus placé au centre de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Evidemment, cela n'est pas encore le cas

financière stratégique, évalue et traduit les choix en chiffres, garantit la rentabilité et se place en support au déploiement de la stratégie.

La plupart ont compris leurs nouveaux enjeux. 72% d'entre eux souhaitent être encore plus associés à la prise de décision au niveau du top management, selon PwC Maroc. Les deux tiers estiment aussi qu'ils devraient se placer en acteurs de la stratégie de croissance de leur entreprise. □

A. Na

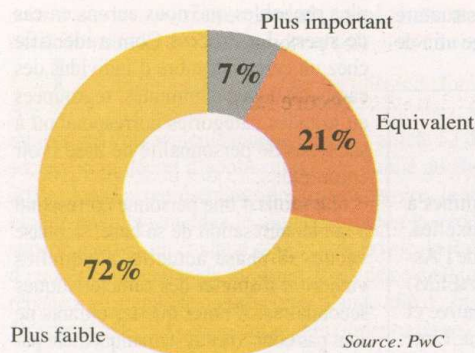


la poche, quitte à se positionner au-dessus de la moyenne du marché. La formation, la définition de plans de carrière et le recrutement de profils adaptés sont également problématiques. De même que la gestion de la performance et le développement de l'engagement des collaborateurs. Ce dernier point est pourtant essentiel pour la réalisation des objectifs. Malheureusement, une bonne partie des

dans les organisations de petite taille, où son rôle est plus opérationnel. Dans les grandes entreprises, il apporte une vision

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Peu de turnover



A l'instar des métiers techniques, le turnover dans la direction financière est plus faible que dans les autres fonctions. 72% des directeurs financiers sondés le confirment

nous attendons à plus de compétences managériales au sein de la direction financière, et ce, à tous les échelons, même au niveau du directeur comptable et du directeur/responsable du contrôle de gestion», pronostique Loumany. Toutefois, avec les qualités comportementales, les aptitudes managériales sont les plus difficiles à développer, du point de vue des directeurs financiers. Les compétences techniques, pour leur part, les inquiètent un peu moins. Ceci est valable pour l'ensemble du marché de l'emploi, où les soft skills demeurent peu maîtrisées.

La gestion des talents n'est pas optimale au sein des directions financières. Parmi les principales difficultés rele-

entreprises réalisent de piètres scores en la matière. Une récente étude menée auprès de plus de 2.300 cadres et employés (du cabinet Invest RH) avait révélé que 56% des salariés ne se sentent pas engagés envers leurs structures. Par ailleurs, 57% ne sont pas vraiment motivés.

Donc autant de freins qui ne rendent pas la tâche facile à la direction financière. «Pour la réussite des projets de transformation, il est primordial que les collaborateurs maîtrisent le contexte, les processus, les traitements et les contraintes, mais il est également nécessaire qu'ils soient engagés», insiste Pascal Corcos, associé de PwC Advisory France. Le directeur financier, lui, se voit