



HAL
open science

INNOVATION IN THE FINANCIAL FUNCTION: A PATH TOWARDS PERFORMANCE

Ghizlane Barzi, Zineb Bamousse

► **To cite this version:**

Ghizlane Barzi, Zineb Bamousse. INNOVATION IN THE FINANCIAL FUNCTION: A PATH TOWARDS PERFORMANCE. The economics and management review (EMR), 2024, 2. hal-04463646

HAL Id: hal-04463646

<https://hal.science/hal-04463646>

Submitted on 19 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'INNOVATION DANS LA FONCTION FINANCIÈRE : UNE ALLURE VERS LA PERFORMANCE

INNOVATION IN THE FINANCIAL FUNCTION: A PATH TOWARDS PERFORMANCE

Ghizlane BARZI

(Doctorante)

Laboratoire de recherche en finance, audit et gouvernance des organisations (LARFAGO)

École nationale de commerce et de gestion – Settat (ENCG – SETTAT)

Université Hassan 1er de Settat, Maroc.

g.barzi@uhp.ac.ma

Mme. Zineb BAMOUSSE

(Enseignante chercheuse)

Laboratoire de recherche en finance, audit et gouvernance des organisations (LARFAGO)

École nationale de commerce et de gestion – Settat (ENCG – SETTAT)

Université Hassan 1er de Settat, Maroc.

z.bamousse@gmail.com

Résumé : Le secteur financier constitue un enjeu majeur pour les chercheurs puisqu'il est dans une évolution exponentielle. La fonction financière est le centre névralgique des débats dans les études en sciences de gestion vue qu'elle se situe au cœur des transformations continues des organisations. Elle est un pôle incontournable d'analyse, de prévision et de diffusion de la culture financière dans les entreprises marocaines. En effet, l'objectif de cette étude est d'analyser la relation entre le développement d'une gestion innovante dans la fonction financière et la performance des entreprises, particulièrement dans le contexte marocain. De plus, présenter le rôle important du directeur financier en tant que leader de l'innovation et garant du développement. A ce propos, une étude exploratoire a été réalisée auprès de 15 grandes entreprises marocaines des différents secteurs. Les résultats de cette étude ont montré l'intérêt des directeurs financiers à adopter les outils de l'innovation dans leurs activités et ont présenté l'innovation comme étant un véritable levier de la performance.

Mots-clés : Secteur financier, Gestion innovante, Performance des entreprises, Innovation, Développement organisationnel, Culture financière.

INTRODUCTION

Les entreprises marocaines sont tout simplement des agents économiques qui cherchent à accroître la pérennité, la durabilité, l'équilibre financier, la rentabilité et la performance. Elles constituent un instrument privilégié dans la politique économique marocaine contribuant à la croissance, à l'innovation et au développement. Les objectifs de ces entreprises sont communs et multiples et la gestion efficace de la fonction financière demeure l'élément incontournable pour assurer leur réalisation.

Actuellement, les entreprises subissent un phénomène d'handicap au niveau de leur situation financière dû à plusieurs chocs. Ces dernières sont très fragiles et sensibles à tout type de crise. Elles font face aux multiples et divers obstacles que ce soit au niveau de renforcement de leurs activités ou bien au niveau de collecte des fonds. À cet égard, les effets de la crise sanitaire, les crises financières et l'inflation ont engendré une augmentation des dettes, une explosion des défaillances et surtout une chute drastique et soudaine au niveau de leurs revenus.

En revanche, l'évolution et le changement économique sont parmi les sources majeures de la déstabilisation financière des entreprises marocaines. Dans un environnement incertain où l'aléatoire absolu s'étale, les fluctuations macroéconomiques ont engendré des changements stratégiques sur le fonctionnement du système financier des entreprises. À ce propos, le rôle de la fonction financière a connu l'apparition des nouvelles exigences dû aux changements économiques et environnementaux. Il a dépassé largement les opérations financières traditionnelles, ainsi, il a développé ses stratégies, a élargi le champ de ces compétences et a modifié sa structure afin de s'adapter aux nouvelles requêtes. En effet, la fonction financière est caractérisée par sa souplesse, elle s'appuie sur l'évolution, le changement, la flexibilité et la réactivité du système financier de l'entreprise face aux défis et aux risques externes.

En outre, le rôle de la fonction financière est omniprésent dans la structure des organisations afin d'établir des stratégies efficaces pour consolider leurs activités faces aux différents risques. Cependant, les changements financiers ont cerné la capacité du directeur financier à remplir son rôle avec une manière optimale et efficace. Or, les crises contemporaines ont mis en évidence le rôle primordial du directeur financier, en tant que pilier stratégique dans la

gestion financière, afin d'assurer et garantir l'équilibre financier, trouver des solutions innovantes et investir dans une nouvelle voie.

D'ailleurs, pour assurer la succession logique du contenu, il est essentiel de présenter d'abord de façon synthétique les champs théoriques liés à la fonction financière, puis illustrer le rôle du directeur financier en tant que leader d'innovation et meneur de développement dans l'entreprise.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Fondement de la fonction financière de l'entreprise

Bien que la conjoncture économique apparaisse stable après la résiliation de la crise sanitaire, l'environnement demeure incertain et inconstant avec la présence constante des nouveaux défis et aléas qui touchent essentiellement le fonctionnement des entreprises. Dans le même contexte, les crédits et les dépenses risquent de s'amonceler et s'accumuler, par conséquent, le financement des entreprises devient de plus en plus ardu. À cet égard, les directeurs financiers sont dans une position difficile et sensible, ils sont dans l'obligation de prendre des initiatives, ainsi de proposer des solutions pour renforcer la fonction financière et assurer la pérennité, la productivité et le développement des entreprises.

Par ailleurs, le concept de la fonction financière réfère à la fois à la gestion des fonds et des capitaux et à la planification des revenus. Cette fonction joue un rôle stratégique dans la formulation, la systématisation et la normalisation de la structure financière de l'organisation. À cet égard, la structure financière constitue la pierre angulaire de la viabilité et la croissance de chaque firme, elle se base essentiellement sur les flux financiers exécutés par le système financier, participe aux choix du mode de financement, garantit la gestion maîtrisée des fonds et présente les informations financières nécessaires pour l'exécution des opérations économiques.

Cependant, la littérature a proposé de diverses et multiples définitions concernant la fonction financière, le tableau suivant présente quelques définitions suggérées par les différents auteurs :

Tableau 1: Les définitions de la fonction financière

| Auteurs | Années | Définitions |
|---------------------|-------------|---|
| Desai | 2008 | <p>La fonction financière des grandes entreprises est axée sur le contrôle des coûts, les budgets de fonctionnement, la budgétisation des immobilisations, l'évaluation des actifs et la vérification interne (Desai, 2008).</p> <p>De plus, Desai affirme que la fonction financière des entreprises mondiales offre des possibilités dans trois catégories d'activités, à savoir : le financement, la gestion des risques et la budgétisation des capitaux.</p> <p><i>Source: Desai, M. A. (2008). The finance function in a global corporation. Harvard Business Review 86(8), 108- 112.</i></p> |
| Čihák | 2013 | <p>La fonction financière construit une mesure améliorée pour quantifier le fonctionnement des institutions financières et des marchés financiers en tenant compte quatre dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La profondeur financière - L'accès financier - L'efficacité financière des institutions et des marchés financiers dans la prestation de services et de produits financiers - La stabilité financière. <p><i>Source: XULAN YU, MIAO LI & SHUTING HUANG. Financial Functions and Financial Development in China: A Spatial Effect Analysis. Emerging Markets Finance and Trade. DOI : 10.1080/1540496X.2017.1286588</i></p> |
| Shawal | 2018 | <p>La fonction financière joue un rôle crucial et central dans la vie de l'organisation, cette fonction affecte presque tous les aspects de ses opérations.</p> <p>Il existe sept grandes activités qui décrivent la portée de la fonction financière au sein de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité : tenue des registres des transactions courantes. - Planification financière : élaboration d'un plan financier à court et à long terme pour l'organisation. - La prévention des entrées et les sorties d'argent : comprendre les besoins financiers en termes d'équilibre des revenus et des dépenses. - Lever des fonds : décider de la façon dont la structure du capital est construite. - Allocation de fonds : gestion des dépenses d'investissement de l'organisation. - Utilisation efficace des fonds : affectation des fonds aux besoins appropriés. - Contrôle financier (budgétaire et non budgétaire) : système de contrôle établi qui rapproche les performances de l'organisation de la réalisation des objectifs. <p><i>Source : MALIK SHAWAL. Finance function: Definition, Scope and Classification. Financial Management. Retrieved, 2018.</i></p> |
| Webb et Schu | 2020 | <p>La fonction financière est considérée comme des frais généraux non pertinents, qui ne s'occupent que de l'établissement de rapports externes et de la conformité aux réglementations.</p> <p><i>Source: CLIVE WEBB & PAULINA SCHU. Finance Journey to the Future. 2020.</i></p> |

Source : Auteur.

La fonction financière constitue un pilier essentiel de la gestion des entreprises, émergeant en tant que levier de pérennité et de performance. Elle assure la disposition des fonds nécessaires, la mise en œuvre d'une stratégie financière solide et la participation dans la prise de décision tout en proposant des solutions et des recommandations afin d'atteindre les objectifs et d'exécuter les opérations financières d'une manière optimale.

1.2. La fonction financière au service de la gestion financière de l'entreprise : pilier stratégique vers la performance

Les objectifs des entreprises sont communs et multiples, dans cette même perspective, la réalisation de ces derniers dépend essentiellement de l'efficacité de la gestion financière. La réalisation de ses ambitions que ce soit en termes d'évolution, de développement, d'innovation et de performance dépend principalement du rôle de la fonction financière. D'ailleurs, la capacité à allouer judicieusement les ressources financières permet d'optimiser les investissements et d'assurer une utilisation rationnelle des capitaux auprès de l'entreprise. De plus, l'anticipation du besoin en fonds de roulement constitue le socle essentiel d'une gestion financière efficiente, prévenant ainsi les risques liés aux trésoreries négatives.

Durant ces décennies, l'évolution et le changement macro et micro-économique ont modifié le rôle de la fonction financière dans l'organisation, il parvient par sa propension à répondre aux défis et aux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Les crises actuelles ont déstabilisé le fonctionnement des entreprises, spécifiquement au niveau financier dont elles sont très sensibles. Ces crises ont engendré plusieurs défis et enjeux pour les entreprises. À ce propos, il devient impératif de métamorphoser ces défis en opportunité en mettant en place une gestion financière innovante (Badrane et Bamousse, 2023). Tout d'abord, la compensation des pertes financières vu qu'elles ont perdu une partie importante au niveau de leurs revenus et leurs ressources. Ensuite, l'amélioration de la situation déficitaire de leur trésorerie à travers la mise en place des stratégies efficaces et des prévisions réalistes pour anticiper les difficultés et se préparer pour les risques futurs. Finalement, optimiser la situation du besoin en fonds de roulement tout en minimisant les emplois d'exploitation et l'optimisation de la gestion de stock.

En effet, la littérature a montré le rôle important de la fonction financière dans des différentes études. Les recherches autour du rôle de la fonction financière font notamment référence aux histoires liées à la comptabilité de gestion. L'analyse du rôle de la fonction financière a

préoccupé l'attention de nombreux chercheurs tels que Anderson en 1944, Mouritsen en 1996, Ahrens en 1997, Lukka en 1998. De plus, les conclusions des recherches de Granlund, Malmi (2002), Caglio (2003) et Järvenpää (2007) ont montré la relation entre le rôle de la fonction financière et la planification des ressources financières. Cependant, les résultats des recherches de Sorenson en 2009 indiquent que le rôle de la fonction financière n'est pas limité dans les opérations traditionnelles et classiques, or, il est concentré de plus en plus sur l'innovation au niveau des stratégies financières de l'organisation.

D'ailleurs, la fonction financière joue un rôle crucial dans l'activité de chaque entreprise en tant que pilier stratégique pour accroître la performance. Elle constitue le socle sur lequel repose la gestion financière de l'entreprise tout en assurant la gestion rigoureuse des investissements et des projets, en veillant sur l'allocation efficace des ressources financières, en évaluant les risques financiers et surtout en créant de la valeur dans l'entreprise.

1.3. Le directeur financier comme étant un meneur de développement des entreprises

Depuis les années 1960, les directeurs financiers sont apparus et ont rempli leur rôle indispensable dans les organisations. Le directeur financier est le pionnier de développement des entreprises. Il est tout simplement une personne chargée de la surveillance des flux et des transactions financières, de l'analyse financière, de la planification financière, des déclarations financières et de la préparation des tableaux et des rapports financiers.

En effet, le rôle du directeur financier est indispensable dans l'entreprise puisqu'il assure la détermination de la capacité financière, la constitution des stratégies rationnelles afin de minimiser les pertes, d'améliorer le rendement et d'assurer une gestion de risque optimale (Hoitash et al., 2016 ; S.A. Ojeka et al., 2019).

D'ailleurs, les directeurs financiers sont les intendants financiers des entreprises qui s'occupent principalement de la préparation des rapports financiers, la formulation des politiques financières de l'entreprise, la supervision des fonctions financières et comptables, telles que, les opérations comptables, la gestion des coûts et la gestion de trésorerie (Duong and Evans, 2015 ; Bremer, 2010 ; Hiebl, Neubauer, & Duller, 2013 ; S.A. Ojeka et al., 2019).

1.4. L'innovation dans la fonction financière un levier de croissance des entreprises marocaines

Nul ne peut nier que l'évolution de la fonction financière a modifié également le fonctionnement et le processus des entreprises. Cette évolution est liée spécifiquement aux changements environnementaux, écologiques, géopolitiques, aux crises, aux nouvelles réformes, etc. En effet, le rôle de la fonction financière dans l'organisation relève d'un mécanisme pour le moins paradoxal étant donné qu'il se situe au cœur de sa structuration, ainsi qu'il constitue un pionnier de développement et de croissance. A cet égard, la croissance et la durabilité de l'organisation dépendent de la mobilisation rationnelle des pratiques de la fonction financière. Elle contribue à la fonction des politiques qui concernent la taille de l'actif, les bénéfices non répartis, ainsi que la structure du capital et aux politiques avec lesquelles le responsable financier participe (Moag et al. 1967).

Cependant, la croissance d'un système financier dans une organisation reflète le développement de sa capacité à répondre à ses objectifs ultimes. Dans le même contexte, l'intégration des outils de l'innovation au cœur des activités de la fonction financière contribue à accroître la performance et assurer l'efficacité du système financier de l'entreprise (Shahrokhi, 2008).

Afin d'aboutir une pérennité et une croissance continue dans le système de l'organisation, le directeur financier doit chercher toujours à élargir ses objectifs, ses stratégies et surtout sa vision. Ceci consiste à inclure que le directeur financier joue un rôle d'architecte stratégique qui conduit l'entreprises à la croissance et la durabilité des organisations dans un environnement en pleine mutation (Barzi et Bamousse, 2023).

1.5. Le directeur financier en tant que leader de l'innovation des entreprises marocaines

Garant de l'information financière, le directeur financier joue un rôle irréversible dans le fonctionnement, le développement et la croissance de chaque entreprise. Il occupe une place importante dans la structure de l'organisation et il contribue dans son développement. D'ailleurs, l'histoire du directeur financier réfère aux années 1960 dont l'évolution de leur métier s'est apparue pour la première fois. Le rôle du directeur financier était un point de départ d'une nouvelle aventure pour les entreprises. L'objectif principal de l'intégration d'un

département dédié pour le directeur financier est de perfectionner les stratégies financières et de superviser les décisions financières d'une manière optimale.

En effet, le directeur financier est considéré comme étant le dirigeant et le leader après le directeur général puisqu'il garantit la performance et la pérennité des activités financières, formule la politique de l'entreprise, participe à la planification des stratégies financières et coordonne toutes les activités financières et commerciales (Duong and Evans, 2015). Dans le même contexte, les incitations en action du directeur de l'entreprise est différente que celle du directeur financier. D'une part, celles du directeur général impactent essentiellement la structure du capital, les décisions financières qui concernent spécifiquement la gestion de trésorerie (Chava et Purnanandam, 2010). D'autre part, les incitations du directeur financier jouent un rôle essentiel dans la détermination de la politique d'endettement de la trésorerie, la maturité de la dette et les décisions de régularisation des entreprises (Chava et Purnanandam, 2010 ; Gaver et Austin, 1995 ; Burgstahler et Dichev, 1997). D'ailleurs, le directeur financier doit constamment chercher des voies novatrices afin d'optimiser et de booster la gestion de trésorerie et maximiser la rentabilité des excédents, que ce soit par le biais d'utilisation des outils technologiques avancées, d'exploration de partenariats stratégiques innovants ou bien par la création des solutions de financement innovantes (Badrane et Bamousse, 2023). En intégrant une gestion de trésorerie proactive à une stratégie résolument innovante, le directeur financier peut influencer significativement à la stabilité financière et apporter une contribution substantielle à la croissance et la pérennité de l'entreprise (Badrane et Bamousse, 2023).

Cependant, l'innovation dans l'activité des firmes consiste à trouver des nouvelles voies afin de combler les problèmes, augmenter la production, minimiser les pertes et les charges et surtout trouver des nouveaux moyens de financement. L'intégration stratégique des processus de l'innovation dans les administrations financières offre une perspective incontournable afin de favoriser le développement continu et la croissance de la fonction financière (Barzi et Bamousse, 2023). Cette démarche permet de catalyser l'amélioration constante des opérations financières, conduisant à une gestion efficiente des ressources financières et à une création de valeur accrue pour les firmes.

En effet, lorsqu'on met l'accent sur le rôle du directeur financier dans l'entreprise, nous négligeons souvent l'importance de l'intégration des pratiques de l'innovation dans ce

dernier. Ceci revient à l'idée que les services financiers sont perçus comme étant des freins au concept de l'innovation. A contrario, ces gardiens de ressources financières s'intéressent de plus en plus à une évolution continue en termes d'amélioration au niveau de la productivité, du contrôle de leurs dépenses et surtout d'atteindre un niveau de revenue optimal.

Par ailleurs, les crises actuelles ont montré le rôle important de l'innovation dans les stratégies de l'entreprise. Afin de prémunir les risques et de garantir la pérennité de l'entreprise, le directeur financier est dans l'obligation d'aller au-delà des activités financières traditionnelles et classiques et de proposer des voies de plus en plus innovantes tout en exploitant ses compétences, ses expériences et ses connaissances financières (Boyle et al., 2009). De plus, la résilience des entreprises dans un contexte de crise dépend essentiellement de l'efficacité et la flexibilité des stratégies élaborées (Barzi et Bamousse, 2023). Cette perspective stratégique, en intégrant de manière intrinsèque l'innovation tel qu'un pilier pionnier, s'avère être un facteur décisif dans la capacité des organisations à non seulement surmonter les crises, mais aussi à maintenir leur compétitivité à long terme.

Dans le même contexte, le leader de l'entreprise en tant que catalyseur de la croissance est caractérisé par des valeurs, un comportement et une culture qui incite le sens de l'innovation et la volonté de l'amélioration continue dans l'activité de l'organisation. Il contribue essentiellement à développer des stratégies innovantes, stimuler l'esprit innovant dans son équipe et identifier des nouveaux objectifs à atteindre.

2. METHODE ET METHODOLOGIE

En sciences de gestion, deux choix méthodologiques sont offerts pour conduire une recherche rigoureuse et scientifique, il s'agit des méthodologies quantitatives et des méthodologies qualitatives. Les chercheurs s'inscrivant dans la première optique visent à mesurer et quantifier un phénomène social à partir d'un traitement statistique des données recueillies. Toutefois, ceux adoptant la deuxième option cherchent plutôt à comprendre en profondeur le contexte du sujet étudié. Dans le cadre de notre recherche, nous estimons que la méthodologie qualitative est appropriée pour ce travail afin d'explorer l'importance de l'innovation dans la fonction financière des entreprises marocaines.

Dans le cadre de notre recherche exploratoire, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès des directeurs financiers dix-huit grandes entreprises marocaines de la

région « CASABLANCA – SETTAT ». L’objectif de cette étude est d’explorer en profondeur l’importance de l’innovation dans la fonction financière des grandes entreprises marocaines et le rôle crucial du directeur financier comme étant un garant de l’innovation dans la performance des grandes entreprises marocaines.

Par ailleurs, le tableau suivant présente la composition de l’échantillon interviewé :

| Numéro d’interviewé | Sexe | Profil | Secteur | Ville |
|----------------------------|------------------|---|-------------------|--------------|
| N° 1 | Homme | Directeur financier | Industriel | Casablanca |
| N° 2 | Homme | Directeur financier | Commerciale | Berchide |
| N° 3 | Femme | Responsable achat | Industriel | Casablanca |
| N° 4 | Homme | Directeur financier | Industriel | Berchide |
| N° 5 | Homme ; Homme | Responsable achat ; service trésorerie | Agroalimentaire | Casablanca |
| N° 6 | Homme | Directeur financier | Industriel | Casablanca |
| N° 7 | Homme | Responsable IT | Service | Casablanca |
| N° 8 | Homme | Directeur financier | Industriel | Settat |
| N° 9 | Homme | Service trésorerie | Industriel | Berchide |
| N° 10 | Homme | Directeur financier | Télécommunication | Casablanca |
| N° 11 | Femme ; Homme | Gestion de stock ; Service trésorerie | Commerciale | Casablanca |
| N° 12 | Homme | Directeur financier | Industriel | Casablanca |
| N° 13 | Homme | Directeur financier | Industriel | Berchide |
| N° 14 | Homme | Directeur financier | Industriel | Settat |
| N°15 | Homme | Administration des ventes | Industriel | Casablanca |
| N°16 | Femme | Service achat | Infrastructure | Casablanca |
| N°17 | Homme | Directeur financier | Agroalimentaire | Casablanca |
| N° 18 | Homme | Directeur financier | Télécommunication | Casablanca |

Source : Auteur

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

❖ Résultat 1 : L'innovation technologique et l'innovation financière : gage d'une évolution continue

L'innovation pour les entreprises est une fenêtre vers un nouvel environnement caractérisé par la croissance, l'évolution et le développement. Les facteurs de l'innovation varient d'une entreprise à l'autre. D'ailleurs, dix des répondants ont confirmé qu'ils s'intéressent à la mise en place des systèmes innovants et à l'intégration des outils de l'innovation dans leurs activités financières.

En effet, dix répondants ont indiqué l'utilisation des outils de l'innovation digitale afin d'exécuter leurs opérations financières. Or, undes dix-huit répondants a mentionné l'intégration des pratiques de l'innovation financière dans leurs activités. L'intégration des outils de l'innovation dans l'activité des directeurs financiers est un fruit d'un travail rigoureux, d'une culture créative et d'une stratégie rationnelle de l'équipe du département de recherche et de développement et des dirigeants qui veillent sur la recherche des voies inventives et efficaces afin de faciliter la réalisation des activités financières de leurs entreprises et garantir leur rentabilité et leur performance.

En revanche, les principaux freins de l'innovation dans les entreprises réfèrent à la limite des ressources financières, à la mentalité traditionnelle, à la faible tolérance à l'erreur et à la peur du risque. A contrario, tous les répondants sont d'accord que l'innovation est un outil précieux pour les directeurs financiers et un levier de performance pour les entreprises.

❖ Résultats 2 : l'innovation et la fonction financière : une relation complémentaire vers la performance et le développement

Tous les répondants ont mentionné que l'évolution de la fonction financière de leurs entreprises a traversé par des paliers de croissance et du développement et des stades de dégradation. En effet, les principaux éléments qui ont contribué à booster et à améliorer la fonction financière de ces entreprises sont principalement, l'utilisation rationnelle des ressources financières, le contrôle des opérations financières et comptables, le développement des outils technologiques et innovants qui simplifient d'une part la réalisation des opérations financières et contribuent à l'aide à la prise de décision auprès des directeurs financiers. D'ailleurs, onze des dix-huit entreprises de nos échantillons ont confirmé que leur fonction

financière est également innovante. Cependant, sept entreprises ont fait l'objet d'investigation et ont déclaré que leur fonction financière est purement classique.

De plus, les répondants de notre échantillon ont mentionné que l'innovation est un palier de performance puisqu'elle contribue à l'optimisation de la production, la gestion efficace des opérations de la trésorerie, l'amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité, l'analyse et la gestion des stocks et l'efficacité des achats tout en réduisant les coûts et en améliorant la qualité des produits achetés.

Résultats 3 : le directeur financier garant de l'information financière et catalyseur de l'innovation

Garant de l'information financière, contrôleur des opérations comptables et développeur des outils à la prise de décision, le directeur financier occupe une place importante dans l'organisation. La majorité de nos répondants ont indiqué l'intégration des pratiques de gestion innovantes dans leurs activités, ainsi que, l'utilisation des logiciels tel que, SAG, Synoptic ERP, Oracle Odoo, Power BI, etc. En effet, la définition de la stratégie financière auprès des directeurs financiers dépend d'une part, des critères financiers, des prévisions de la trésorerie, des ressources financières et de la situation du besoin en fonds de roulement. Et d'autre part, des critères innovants, la créativité, la digitalisation et le développement. À ce propos, la majorité de nos répondants ont indiqué que le directeur financier joue un rôle crucial dans la stimulation de l'innovation dans l'entreprise tout en tirant partie de son expérience et ses compétences financières, sa réflexion stratégique et surtout sa culture créative. De plus, ils ont souligné que l'intégration de l'innovation dans l'activité du directeur financier est une voie vers la création de la valeur tout en stimulant la croissance, réduisant les risques, minimisant le temps de l'exécution des opérations financières et compensant les pertes.

Résultats 4 : L'innovation : un pionnier vers une gestion financière saine et une allure vers une performance continue.

La majorité de nos répondants, pour eux, les facteurs les plus importants pour limiter les difficultés de gestion et garantir l'équilibre financier sont principalement, les crédits, les prêts fournisseurs, la réduction des tarifs et le recours aux nouvelles stratégies. Cependant, le manque de l'information financière, l'absence de la communication et la limite des ressources

financières sont les principales difficultés de la gestion financière et du développement des stratégies financières.

Par ailleurs, les répondants ont mentionné que l'innovation est un outil essentiel dans la résolution des difficultés de gestion à travers la dématérialisation, le développement des techniques de l'analyse des données et les services innovants.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

La fonction financière est le centre névralgique du système financier des organisations. Elle est axée principalement sur le développement des rapports financiers, le contrôle et la gestion des opérations financières. Au cours de ces décennies, la fonction financière a connu une évolution significative, les changements environnementaux, la croissance économique et le développement technologique ont soulevé son évolution d'une activité classique et traditionnelle à une activité créative, souple, développée et innovante.

En effet, Dans un environnement incertain, l'innovation est devenue une obligation au niveau de la fonction financière afin de s'adapter aux nouvelles exigences. Ce changement a incité l'esprit des directeurs financiers pour intégrer des pratiques innovantes au niveau de la fonction financière afin de renforcer leurs activités, d'assurer leur avantage concurrentiel et d'accroître la performance. Et ce que nous avons essayé d'analyser dans ce travail de recherche. Les résultats de cette étude sont une généralisation d'une étude qualitative avec les directeurs financiers des différentes grandes entreprises marocaines. D'ailleurs, cet article vise à présenter l'importance de l'innovation dans le fonctionnement des entreprises, spécifiquement dans leur fonction financière.

Les résultats de cette étude ont montré également l'importance de la culture créative et innovante dans la performance des entreprises. D'après les entretiens réalisés nous avons constaté que l'innovation technologique domine dans l'activité des entreprises marocaines. L'intégration des outils de l'innovation dans les entreprises dépend d'un travail perfectionniste et une collaboration étroite entre l'administration financière et le département de recherche et de développement afin d'identifier des outils innovants, pertinents et efficaces aux besoins de l'entreprise « Interviewé 6 : *nous disposons d'un service de recherche et développement, c'est une équipe qui cherche toujours des éléments innovants. Grâce à cette équipe, plusieurs fonctions dans notre entreprise ont connu un développement important. On*

peut considérer ces derniers comme étant des moteurs qui renforcent l'esprit de l'innovation dans l'ensemble des employés ». Néanmoins, certains répondants ont mis l'accent sur la mentalité traditionnelle, la faible tolérance à l'erreur, la limite des ressources financières et la peur des risques comme étant des freins contre l'intégration des outils innovants dans les entreprises.

En effet, les résultats de notre étude ont démontré que l'utilisation rationnelle des ressources financières, le contrôle continu des opérations financières et comptables, le développement des outils technologiques et innovants et la recherche des nouvelles sources de financement sont les principaux facteurs pour booster la fonction financière des entreprises durant la crise « Interviewé 17 : *La fonction financière a une grande importance dans les entreprises puisqu'elle gère les transactions financières, les ressources financières et le capital propre de l'entreprise* ». L'innovation joue un rôle crucial dans le développement de la fonction financière puisqu'elle permet de répondre aux défis économiques et aux besoins financiers des entreprises.

En outre, les directeurs financiers de notre échantillon ont indiqué l'utilisation des différents logiciels innovants afin de faciliter l'exécution de leurs opérations quotidiennes. De plus, l'identification de la stratégie financière de l'entreprise dépend de divers critères financiers et innovants, tels que, les prévisions de trésorerie, le BFR, la créativité, la recherche des voies de financement innovantes, etc. Par ailleurs, nos résultats ont montré la place et le rôle clé du directeur financier dans l'intégration d'une culture innovante dans l'entreprise à travers l'investissement dans des projets innovants qui ont le potentiel de fournir une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel à long terme.

De plus, la majorité de nos répondants ont indiqué l'importance de l'utilisation des outils innovants afin de réduire et limiter les difficultés liées à la gestion financière des entreprises d'une part et de chercher des nouvelles voies de financement d'autre part.

CONCLUSION

La fonction financière constitue le cœur battant des entreprises dont le directeur financier est son vaisseau sanguin. Les priorités de ces derniers sont toujours dans un changement continu afin de répondre aux besoins et aux nouvelles requêtes et de s'adapter face à un marché en perpétuelle évolution. En effet, les entreprises sont faces à un environnement volatile, délicat,

complexe et concurrentiel dont l'innovation est une voie efficiente afin d'y en sortir. À cet égard, il est essentiel d'analyser l'innovation dans la fonction financière des grandes entreprises, particulièrement dans le contexte marocain où elle joue un rôle fondamental dans l'économie vu qu'elles présentent le noyau du tissu productif national.

Par ailleurs, l'innovation dans l'activité du directeur financier est une voie de modernisation, de transformation et du développement. Les résultats de notre étude ont montré l'intérêt particulier des directeurs financiers à intégrer des services innovants dans leurs activités. Or, certains de ces directeurs ont fait l'objet de l'investigation et ont indiqué qu'ils préfèrent exécuter leurs opérations financières classiquement. De plus, la limite des ressources financières, la culture traditionnelle et la peur des risques sont les principaux freins de l'innovation dans l'activité des directeurs financiers.

Cependant, les crises actuelles ont prouvé que l'innovation est une solution précieuse pour les directeurs financiers afin de minimiser les pertes, de renforcer la situation financière, de trouver des nouvelles sources de financement et surtout d'accroître une performance continue. En outre, les résultats de notre étude ont montré que le directeur financier est un catalyseur de développement et un véritable levier de changement de la fonction financière qui cherche toujours des nouvelles stratégies afin d'améliorer la situation financière, de renforcer la stabilité financière et de booster la rentabilité et la performance.

Pour conclure, l'innovation dans la fonction financière est une rénovation pour les entreprises et un précieux allié afin de surmonter les difficultés de gestion. Elle modifie en profondeur la gestion financière de l'entreprise et présente une vision claire pour le directeur financier afin de développer des stratégies rationnelles non intuitives dans un environnement fluctuant. En effet, l'utilité de l'innovation dans les entreprises se manifeste dans la possibilité de suivre de près les indicateurs de performance. De plus, cette dernière sert à générer les mutations et les problèmes liés à la fonction financière et aux flux de trésorerie ce qui implique une compétitivité, une pérennité et une performance. Le tableau suivant présente une généralité sur les valeurs de l'innovation dans la fonction financière, spécifiquement dans l'activité du directeur financier.

| Les valeurs de l'innovation dans la fonction financière | |
|--|--|
| Modernisation | L'innovation permet également de rénover et moderniser la gestion financière ce qui la rend plus efficiente. |
| Créativité | Elle présente un biais de créativité tout en développement des stratégies et des solutions nouvelles, originales et efficaces afin de répondre aux besoins, combler les risques et minimiser les pertes. |
| Communication | L'innovation suscite la communication et la collaboration entre l'administration financière et les différents départements pour répondre aux objectifs communs et faciliter la transmission de l'information financière. |
| Transparence | Elle est un outil efficace pour améliorer la transparence et la sécurité des opérations financières auprès du directeur financier. |
| Nouveaux services | L'innovation présente des nouveaux services et options pour le directeur financier qui facilitent la réalisation des objectifs et le traitement des opérations financières, tels que, logiciels de traitement des données financières, la recherche des ressources financières innovantes (Financement alternatif), etc. |
| Évaluation des risques | L'utilisation des outils de l'innovation afin d'anticiper les risques, d'évaluer les risques de changes au niveau de la trésorerie et d'analyser les impacts potentiels sur la rentabilité et par voie de conséquence accroître la performance. |

En définitive, les contributions de notre étude sont diverses et rentables. Notre article présente des apports académiques, managériales et socio-économiques. D'un point de vue académique, cette étude constituera une contribution qui enrichira la littérature financière et qui permettra de comprendre de plus en plus le rôle important de l'innovation dans la fonction financière afin d'assurer la durabilité et d'accroître la performance des entreprises marocaines. D'un point de vue managérial, ce travail fournira un apport intéressant pour répondre à la question liée à l'importance des outils innovants dans l'activité et la structure des entreprises marocaines. De plus, il offrira des outils précieux aux analystes, investisseurs et académiciens pour comprendre comment les directeurs financiers, les PDG et les conseils d'administration

adoptent des stratégies innovantes afin de booster la performance et garantir la pérennité. Par ailleurs, d'un point de vue socio-économique, notre étude participe au développement économique de notre royaume en proposant des outils innovants pour les grandes entreprises marocaines qui occupent une place importante dans le tissu productif marocain.

Cependant, notre étude qualitative a été réalisée uniquement auprès de dix-huit entreprises marocaines. De ce fait, il est nécessaire d'effectuer des études exploratoires avec un échantillon plus large. Ainsi que, analyser l'innovation dans les différentes composantes de la fonction financière à titre d'exemple, la gestion de trésorerie et le besoin en fonds de roulement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ilie, L. (2015). Challenges for financial managers in a changing economic environment. *Procedia Economics and Finance*, 27, 726-730.
- Carr, C., & Tomkins, C. (1998). Context, culture and the role of the finance function in strategic decisions. A comparative analysis of Britain, Germany, the USA and Japan. *Management Accounting Research*, 9(2), 213-239.
- BADRANE, N., et BAMOUSSE, Z. (2023). Le lancement des virements instantanés: Quels apports pour la gestion de la trésorerie des entreprises au Maroc?. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 669-683.
- Franco, C. M., Feeney, O., Quinn, M., & Hiebl, M. R. (2017). Position practices of the present-day CFO: A reflection on historic roles at Guinness, 1920–1945: Posición y prácticas del CFO contemporáneo: una reflexión sobre su rol en la historia de Guinness, 1920–1945. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 55-62.
- Ginesti, G., Spano, R., Ferri, L., & Caldarelli, A. (2021). The chief financial officer (CFO) profile and R&D investment intensity: evidence from listed European companies. *Management Decision*.
- Khalid, F., Naveed, K., He, X., & Ye, C. (2022). Impact of chief financial officer's experience on the assurance of corporate social responsibility reports in China. *Society and Business Review*.
- BADRANE, N., et BAMOUSSE, Z. (2023). L'intelligence artificielle au coeur des métiers du trésorier: ressort clé de la croissance vers une performance pérenne. *International Journal of Advanced Research in Innovation and Social Sciences*, 6(2), 1-7.
- Butcher, D. (2020). CFOs respond to the covid-19 pandemic. *Strategic Finance*, 101(11), 24-31.
- Berland, N., Legalais, L., & Redon, M. (2019). L'évolution du métier de directeur financier: origines, compétences, trajectoires. *Entreprises et histoire*, (2), 55-71.

- Hoitash, R., Hoitash, U., & Kurt, A. C. (2016). Do accountants make better chief financial officers?. *Journal of Accounting and Economics*, 61(2-3), 414-432.
- Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M., & Iyoha, F. (2019). Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study. *Heliyon*, 5(6), e01934.
- BARZI, G., & BAMOUSSE, Z. (2023). La résilience au coeur de la fonction financière des entreprises: levier de pérennité contre les effets des crises au Maroc-Cas du Covid-19. *Economics and Management Review*, 1(1).
- Duong, L., & Evans, J. (2015). CFO compensation: Evidence from Australia. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 425-443.
- Bremer, D. (2010). *The effect of stakeholder influence on CFO and CEO turnover in German Corporate Governance* (Doctoral dissertation, Otto Beisheim School of Management).
- BARZI, G., et BAMOUSSE, Z. (2023). L'intelligence artificielle dans la fonction financière : un levier de développement face aux défis futurs. *International Journal of Advanced Research in Innovation and Social Sciences*, 6(2), 1-7.
- Hiebl, M. R., Neubauer, H., & Duller, C. (2013). The chief financial officer's role in medium-sized firms: Exploratory evidence from Germany. *Journal of International Business & Economics*, 13(2), 83-92.
- Shahrokhi, M. (2008). E-finance: status, innovations, resources and future challenges. *Managerial Finance*, 34(6), 365-398.
- Moag, J. S., Carleton, W. T., & Lerner, E. M. (1967). Defining the Finance Function: A model-systems approach. *The Journal of Finance*, 22(4), 543-555.
- Badrane N., Bamousse Z. (2023). Green finance and cash management: an innovative alliance for a prosperous and sustainable future in africa. *Academic Research & Reviews in Social, Human and Administrative Sciences-III*, 208-225. <https://dx.doi.org/10.59740/academy>.
- Chava, S., & Purnanandam, A. (2010). CEOs versus CFOs: Incentives and corporate policies. *Journal of financial Economics*, 97(2), 263-278.
- Davies, R., Huey, D., & Agrawal, A. (2017). *McKinsey Special Collection The Role of the CFO*. McKinsey Global Institute.
- Ginesti, G., Spano, R., Ferri, L., & Caldarelli, A. (2021). The chief financial officer (CFO) profile and R&D investment intensity: evidence from listed European companies. *Management Decision*.
- BARZI, G., & BAMOUSSE, Z. (2023). Financial revolution in the crossroads era: metamorphosis of the cfo between technological imperatives and ecological challenges. *Academic Research & Reviews in Social, Human and Administrative Sciences-III*, 229-237. <https://dx.doi.org/10.59740/academy.38>
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European accounting review*, 18(4), 667-695.

- Egeland, R. D., Rapp, Z., & David, F. S. (2017). From innovation to market adoption in the operating room: The “CFO as customer”. *Surgery, 162*(3), 477-482.
- Lerner, J., & Wulf, J. (2007). Innovation and incentives: Evidence from corporate R&D. *the Review of Economics and Statistics, 89*(4), 634-644.
- Frigo, M. L. (2015). Breakthrough innovation and the cfo. *Strategic Finance, 97*(6), 34.
- O'Brien, M. (2008). Leading innovation in a risk-averse healthcare environment: the role of the healthcare CFO is changing. *Healthcare Financial Management, 62*(8), 112-115.
- Huang, J., Liao, Y., Lin, B., & Loh, L. (2022). Supporter or Supervisor? The Role of Chief Financial Officers in Corporate Innovation. *Sustainability, 14*(15), 9762.