

> DOSSIER

Question(s) d'organisation

Parce qu'elle ne peut faire table rase du passé, aboutissent à la remettre à plat sont sinueux et dissemblables, parce que les enjeux diffèrent selon que l'on a affaire à une ETI ou à l'une des quelque 300 grandes entreprises recensées en France, l'organisation d'une trésorerie, qui ne se décrète pas, revêt une multitude de formes, montre le dossier « Le chemin étroit vers l'organisation idéale » de la présente *Lettre du trésorier*.

Cependant, derrière ce sur mesure bien compréhensible – il est vrai encadré par des principes aussi intangibles que largement partagés –, on distingue au moins une tendance commune à toutes les trésoreries ou presque : l'attrition progressive des effectifs. Rares sont les responsables à ne pas souhaiter ici, carrément, le doublement du nombre des équipiers, là le recrutement d'une poignée de professionnels afin de compléter le puzzle. Ces responsables, il faut le noter, ont intériorisé cette contrainte, l'intègrent à leurs réflexions sur l'organisation, et font dans l'ensemble contre mauvaise fortune bon cœur.

La baisse tendancielle des effectifs, surtout quand elle s'accompagne de réticences des directions à desserrer les cordons de la bourse, renvoie en dernier ressort au statut du métier de trésorier dans l'entreprise. « *Nous avons affaire à un métier confidentiel et dont le déficit d'image est parfois profond, alors que nous pourrions cibler des candidats très qualifiés* », note un directeur dans une entreprise du SBF 120, loin d'être le seul à établir ce constat.

Quant aux nouvelles tendances en matière d'organisation dans les grandes entreprises, notamment celle qui se propose de dépasser le modèle basé sur les périmètres de responsabilité pour tendre vers un dispositif d'inspiration anglo-saxonne basé sur les processus de bout en bout,

elles posent la question de l'employabilité des professionnels. Il sera difficile de passer en un tournemain d'une entreprise privilégiant le premier à une autre ayant mis en place le second.

TRUMP À LA MAISON BLANCHE

L'élection de Donald Trump n'a pas laissé les marchés indifférents, c'est peu de le dire. Le 6 novembre, le Standard & Poor's 500 s'est adjugé 2,53 %, le gain le plus important réalisé le lendemain d'un scrutin présidentiel, tandis que le dollar s'est renforcé par rapport à l'euro de 1,89 %, l'appréciation quotidienne la plus forte depuis 2016. Les rendements des obligations du Trésor à dix et trente ans se sont, eux, appréciés de respectivement 16 et 17 points de base (quelques jours après, pour sa première levée de fonds en dollar depuis trois ans, la Chine a bénéficié de la part des investisseurs du même traitement que celui appliqué aux émissions du Trésor américain : à trois et cinq ans, respectivement 1 et 3 points de base de plus que les taux américains correspondants).

Qu'en sera-t-il en 2025 et après, quand le président-élu résidera à la Maison Blanche ? S'agissant du dollar, il y a plusieurs raisons de penser qu'il continuera sa course en avant, montre Jacques Henry, de Silex, en page 7. Côté politique monétaire, Matthew Luzzetti et Mark Wall, de Deutsche Bank, estiment que les *Fed funds* devraient terminer 2025 au-delà de 4 % et que l'inflation de base resterait au même moment élevée, à 2,5 %. Pour la zone euro, prenant acte de l'atonie de l'activité, les économistes de la banque allemande ont revu à la baisse leur prévision de taux terminal de Banque centrale européenne, le ramenant de 2,25 % à 1,5 % (lire page 20).

SOMMAIRE

➤ DOSSIER

P.3 Question(s) d'organisation

➤ SOMMAIRE **P.5**

➤ POINT DE VUE SUR LES MARCHÉS

P.7 Feu vert pour le billet vert
Par Jacques Henry, Silex

➤ ENTRETIEN

P.8 Agnieszka Dunoyer
Elsan



➤ ACTUALITÉ

P.20 Trajectoires divergentes,
incertitude partagée

➤ ENTRETIEN

P.22 Patrick Artus,
Cercle des économistes



**LE CHEMIN ÉTROIT VERS
L'ORGANISATION IDÉALE
DOSSIER P.11**

➤ COMPTABILITÉ

P.25 Les enjeux en IFRS des paiements
par carte d'entreprise

➤ ACTIVITÉS DE L'AFTE **P.26**

Président

Daniel Biarneix

Directeur de la publication

Franz Zurenger

Rédacteur en chef

Arnaud Brunet

arnaud.brunet@afte.com

Comité de rédaction

Raffi Basmadjian

Véronique Blanc

François d'Alverny

Marc Espagnon

Lionel Jouve

Vincent Le Bellac

Hervé Postic

Commission paritaire

N° CPPAP 0624 G 88142

ISSN n° 0757 - 0007

Conception - Impression :

humancom - Beecom

Régie publicitaire :

Mistral Média

Directeur Général :

Luc Lehericy

Tel. : 01 40 02 99 00

luc.lehericy@mistralmedia.fr

afte | Association Française des
Trésoriers d'Entreprise

AFTE

46 rue d'Amsterdam

75009 Paris

Tél. : 01 42 81 53 98

Fax : 01 42 81 58 55

Site Internet : afte.com

E-Mail : afte@afte.com

Abonnement annuel

(11 numéros) : 180 euros HT

(TVA 2,1 %)