

# Repenser votre trésorerie : tendances et stratégies pour une organisation performante

## ■ Un nouveau paradigme post-COVID

Depuis la crise sanitaire, la rigidité des organisations est apparue comme un vecteur de risque.

Les trésoreries les plus performantes ont su bâtir un socle commun solide et non négociable, tout en développant une agilité organisationnelle capable de s'adapter à la culture d'entreprise et aux besoins opérationnels.

Cette capacité d'adaptation repositionne le trésorier au centre de la performance et du pilotage stratégique du groupe.

## ■ Les modèles structurels à l'épreuve de l'agilité

**Shared Service Centers (SSC), Centers of Excellence (CoE), Hubs régionaux, Factories...**

La multiplication des modèles et des terminologies illustre la recherche d'efficacité et de flexibilité.

Mais derrière les appellations, une question demeure :

→ Ces structures traduisent-elles une **véritable évolution du rôle de la trésorerie**, ou simplement une **tendance de langage** ?

L'enjeu n'est plus de choisir un modèle unique, mais de **composer une architecture hybride**, conciliant standardisation, expertise et proximité métier.

## ■ L'extension de la sphère d'influence du trésorier

Le périmètre d'action du trésorier s'élargit bien au-delà des fonctions financières traditionnelles.

De **partenaire du juridique et du fiscal**, il devient un **acteur du business**, impliqué dans les décisions d'investissement, les projets de croissance et la gestion du risque opérationnel.

Cette évolution impose de :

- repenser les **interfaces entre trésorerie et métiers**,
- formaliser les **mécanismes de gouvernance**,
- renforcer les **compétences transverses** (analyse stratégique, communication, leadership).

## ■ Gouvernance : entre centralisation et autonomie

Le défi consiste à trouver **l'équilibre** entre :

- une **centralisation garante d'efficacité, de contrôle et de cohérence**,
- et une **autonomie locale** permettant de répondre aux spécificités des marchés et aux contraintes opérationnelles.

Les organisations gagnantes définissent une **gouvernance claire**, fondée sur la confiance, la transparence et la mesure de la performance.

## ■ Mesurer la performance organisationnelle

Transformer sa trésorerie, c'est investir dans l'efficacité.

Encore faut-il **mesurer le retour sur investissement (ROI)** de cette transformation :

- indicateurs de performance (temps de cycle, cash visibility, forecast accuracy),
  - coûts évités ou optimisés,
  - satisfaction des filiales,
  - contribution à la création de valeur du groupe.
- L'enjeu : prouver que la **trésorerie performante** est un **levier stratégique durable**, pas seulement un centre de coûts.

### À retenir

- L'agilité organisationnelle devient un **avantage compétitif clé**.
- Le trésorier se positionne comme **business partner stratégique**.
- Les modèles hybrides (SSC / CoE / Hubs) dominent, à adapter selon la culture et la maturité de l'entreprise.
- La performance se mesure à la fois en **efficacité opérationnelle** et en **impact stratégique**.

### Pour aller plus loin

#### Formations AFTE

- *Repenser l'organisation de sa trésorerie*
- *Trésorerie internationale et cash pooling avancé*
- *Piloter la transformation digitale de la fonction finance*

#### Bonnes pratiques à explorer

- Cartographier les rôles et responsabilités de la fonction trésorerie dans la chaîne de valeur du groupe.
- Mettre en place un scorecard de performance (KPI de prévision, coûts, satisfaction interne).
- Favoriser la mobilité interne entre trésorerie, finance et business pour renforcer la culture partenariale.

**Pour en savoir plus** sur la formation en lien avec cette thématique, flashez le QRCode



#### MODÉRATEURS



**Ilann  
BOUKAIS**  
Robert Walters



**Nicolas  
MURAT**  
Carrefour

#### INTERVENANTS



**Audrey  
GHENO**  
Artelia Groupe



**Francine  
ROYER-CAILLEAUX**  
Safran



**Brice  
ZIMMERMANN**  
Alcon