

# Trésorier 3.0 : attirer, inspirer et fidéliser les talents d'un métier en mutation

## ■ L'attractivité des métiers de la trésorerie : un défi stratégique

Longtemps perçue comme une fonction de l'ombre, la trésorerie s'impose aujourd'hui comme un **acteur clé de la performance de la résilience et de la durabilité** des entreprises.

Face à la complexité croissante des marchés, à la **pression réglementaire (ESG, CSRD)** et à la transformation digitale, le rôle du trésorier a profondément évolué : **du gestionnaire de cash au partenaire stratégique**.

Cette évolution redéfinit la manière d'attirer et de retenir les talents. Comment donner envie d'y faire carrière ? Et comment fidéliser les profils à haut potentiel dans un environnement en constante mutation ?

## ■ Les attentes des nouveaux talents : expérience, apprentissage, sens

Les jeunes générations ne recherchent plus seulement un poste, mais une expérience professionnelle complète.

Leur triptyque de motivation :

1. **Un équilibre de vie** et un environnement stimulant (**Télétravail flexible**, outils modernes, ambiance de confiance).
  2. **Un apprentissage continu**, et **transversalité** axée sur l'acquisition de compétences transverses (ESG, Data, M&A).
  3. **Un leadership de proximité et autonomie** où le manager agit en coach, donne du sens et favorise l'autonomie.
- *L'attractivité se joue désormais sur la cohérence entre reconnaissance, évolution et accompagnement personnalisé.*

## ■ Fidéliser par le développement et la responsabilisation

Les entreprises les plus performantes transforment leurs parcours trésorerie en **programmes expérimentuels** :

- **Parcours lisibles et co-construits** : chaque collaborateur devient acteur de son futur via une cartographie claire des compétences et des étapes de progression.
- **Leadership par le mode projet** : donner la propriété de sujets stratégiques pour renforcer l'engagement et l'impact, **via l'attribution de projets stratégiques (cash pooling, digitalisation, financement vert)**.
- **Mobilité et passerelles métiers** : la fidélisation passe aussi par la diversité des expériences, internes ou externes à la trésorerie.

Chez certains groupes, cette logique s'appuie sur des **revues de talents dynamiques** et un **workforce plan** précis : visibilité sur les mouvements, formations adaptées, entretiens de développement réguliers.

## ■ Compétences, posture et innovation : les trois piliers de la rétention

La montée en puissance des trésoriers s'appuie sur une stratégie d'accompagnement globale :

- **Compétences** : minimum 60h de formation annuelle, combinant expertises techniques (AFTE, CFI, Coursera) et soft skills (leadership, communication).
- **Posture** : universités internes dédiées au management et à la coopération.

- **Innovation** : intégration d'équipes *Data & Tools* au sein de la trésorerie pour faire de la technologie et de la culture de la donnée des réflexes quotidiens.

Résultat : une fonction plus agile, plus visible et plus attractive pour les talents à la recherche d'impact et d'autonomie.

## ■ Les zones de tension : expertise durable et attractivité géographique

Malgré ces avancées, des défis demeurent :

- **Perte d'expertise senior** : la culture du mouvement perpétuel peut fragiliser la transmission et créer un vide générationnel.
- **Attractivité locale et salariale** : certaines zones (comme Lille) peinent à rivaliser avec le marché parisien.
- **Rémunération et reconnaissance** : fidéliser suppose de valoriser la performance par des packages adaptés (participation, actions gratuites, bonus liés à l'innovation, **prix interne d'innovation**).

Ces enjeux rappellent qu'une **stratégie RH réussie en trésorerie** repose sur un équilibre délicat : performance, sens et équité.

### Intégration stratégique

Dans certaines sociétés, la trésorerie est pleinement intégrée aux réflexions sur la gestion du BFR et la couverture des risques climatiques, en lien direct avec les équipes RSE.

### Qualité de vie et environnement stimulant

Certaines entreprises proposent un modèle hybride avec deux jours de télétravail et des espaces de coworking internes.

### Apprentissage continu et transversalité

Des programmes internes de formation, comme des "Treasury Academy", incluent des modules sur la data visualisation et la finance durable.

### Leadership de proximité et autonomie

Les jeunes trésoriers peuvent participer à des comités projets dès leur première année, favorisant leur montée en compétences rapide.

### Leadership par le mode projet

Des jeunes professionnels pilotent des projets innovants, comme la mise en place d'outils de prévision de trésorerie basés sur l'IA.

### Mobilité et diversité des expériences

Certains parcours internes permettent de changer de poste tous les 18 mois, favorisant l'agilité et la polyvalence.

### Innovation

Les équipes trésorerie peuvent collaborer avec des *data scientists* pour modéliser les flux de trésorerie et anticiper les besoins de financement.

### Transmission de l'expertise

Des binômes junior/senior sont mis en place pour assurer la continuité des savoirs et la montée en compétence des plus jeunes.

### Attractivité locale et salariale

Dans certaines régions, des primes de mobilité ou des packages logement sont proposés pour attirer les talents.

### Reconnaissance et rémunération

Les projets innovants en trésorerie sont valorisés dans les évaluations annuelles, renforçant la reconnaissance du métier.

#### MODÉRATEURS



**Ilann  
BOUKAIS**  
Robert Walters



**Mónica  
RUIZ DE MONDZELEWSKI**  
Vivalto Vie

#### INTERVENANTS



**Domingos  
ANTUNES**  
Decathlon



**Matthieu  
MEUNIER**  
Schneider Electric



**Rozen  
LAMASSOURE**  
Orange