

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 expérientiels** :

- **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



**Rozen
LAMASSOURE**
Orange



**Matthieu
MEUNIER**
Schneider Electric