

NOVEMBRE 2017



LE TRÉSORIER D'ENTREPRISE EN 2017

aFTE

Association Française des
Trésoriers d'Entreprise



Résultant d'un travail effectué par des adhérents de l'AFTE, le présent document ne peut, en aucune façon, engager ni ses membres, ni leurs entreprises.

Les éléments présentés dans cette synthèse ne pourront, en aucun cas, être assimilés à une prestation de conseil ou d'assistance juridique entrant dans le champ d'application de la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990.

Les idées et opinions exprimées dans cette publication de l'AFTE sont celles de leurs auteurs.

« La présente publication est protégée dans toutes ses composantes par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle, notamment celles relatives aux droits d'auteur. Ces droits sont la propriété exclusive de l'AFTE.

Toute reproduction intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, non-autorisée par l'AFTE, est strictement interdite. A ce titre, toute reproduction et diffusion sont régies par le Code de la propriété intellectuelle, au titre des articles L 122-4 et L 122-5, et, pour certaines de ses dispositions pénales, par ses articles L 335-2 et L 335-3.

L'AFTE se réserve également tous droits, au titre de la reproduction par reprographie destinée à réaliser des copies de la présente œuvre, sous quelque forme que ce soit, aux fins de vente, de location, de publicité, de promotion ou de toute autre utilisation commerciale, conformément aux dispositions de l'article L.122-10 du Code de la propriété intellectuelle relatives à la gestion collective du droit de reproduction par reprographie. »

© 2017 by l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise.
Dépôt légal : 11361 - 4^{ème} trimestre 2017

NOVEMBRE 2017

Préambule



Cette note présente la synthèse des résultats d'une enquête menée par l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) en juin 2017 auprès de ses adhérents.

L'enquête vise à établir le profil du trésorier d'entreprise aujourd'hui et à apporter un éclairage sur l'évolution du métier.

Le questionnaire a été adressé aux 960 adhérents actifs* de l'association et près de 350 réponses ont été reçues.

Afin de mettre en perspective l'évolution de la profession il est parfois fait référence à un précédent questionnaire, lancé à l'automne 2011 et qui avait rassemblé 200 répondants.

Sommaire

	Pages
Portrait-type du trésorier	5
Profil détaillé	6
Où travaille le trésorier ?	8
Son expérience	10
Compétences requises	12
Autorité hiérarchique et fonctionnelle du trésorier	14
Sa rémunération	16
L'avenir du trésorier	17
En conclusion	19

* Personnes physiques exerçant la fonction de trésorier ou responsable financier dans une entreprise publique ou privée, une collectivité territoriale, une administration... Les 960 adhérents actifs sont composés de 40% de femmes et 60% d'hommes. Les adhérents de l'AFTE sont issus majoritairement de grandes entreprises et aussi d'environ 350 entreprises de taille intermédiaire.



Introduction

Portrait-type du trésorier



Le trésorier d'entreprise en 2017 est :

- un homme à 62%
- âgé en moyenne de 46 ans

Il travaille dans une entreprise :

- réalisant plus d'1 Md€ de chiffre d'affaires à 50%
- dans le secteur industriel à 38%
- en région parisienne à 56%

Il est diplômé de l'enseignement supérieur (85%) et bénéficie d'une expérience professionnelle de plus de 10 ans (86%). La moitié a exercé ses talents dans au moins 4 entreprises différentes.

Au cours des 12 derniers mois, les deux tiers ont accueilli de nouveaux collaborateurs dans leurs équipes. Les nouveaux embauchés ont des profils juniors, disposant de moins de 5 ans d'expérience pour 56% d'entre eux.

Un trésorier sur deux a suivi une formation au cours de l'année écoulée, plus sur des "soft skills" (négociation, communication...) que sur des aspects techniques de son métier.

Sa rémunération moyenne fixe est de 85 k€, avec une part variable supérieure à 10% dans la moitié des cas.

Dans son entreprise, le trésorier estime bénéficier d'une image positive (à 68%). La quasi-totalité des trésoriers se voient poursuivre leur carrière en entreprise, en trésorerie avec des responsabilités élargies (50% des cas) ou en devenant directeur financier (23%).



Chapitre 1

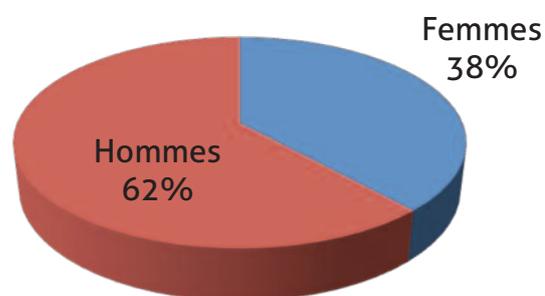
Profil détaillé



Répartition Femmes/Hommes

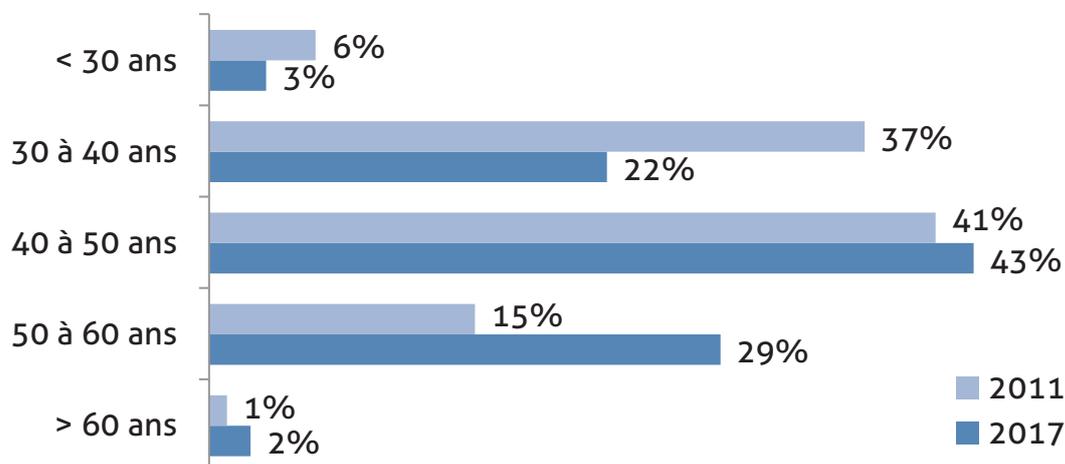
La féminisation de la fonction progresse globalement (on ne comptait que 27 % de femmes en 2011) mais la profession reste majoritairement masculine dans toutes les tranches d'âge.

Âge	Homme	Femme
< 30 ans	64%	36%
30 à 40 ans	57%	43%
40 à 50 ans	62%	38%
50 à 60 ans	63%	37%
> 60 ans	75%	25%
TOTAL	62%	38%



Répartition par âge

On observe, par rapport à 2011, une augmentation de l'âge moyen des trésoriers.

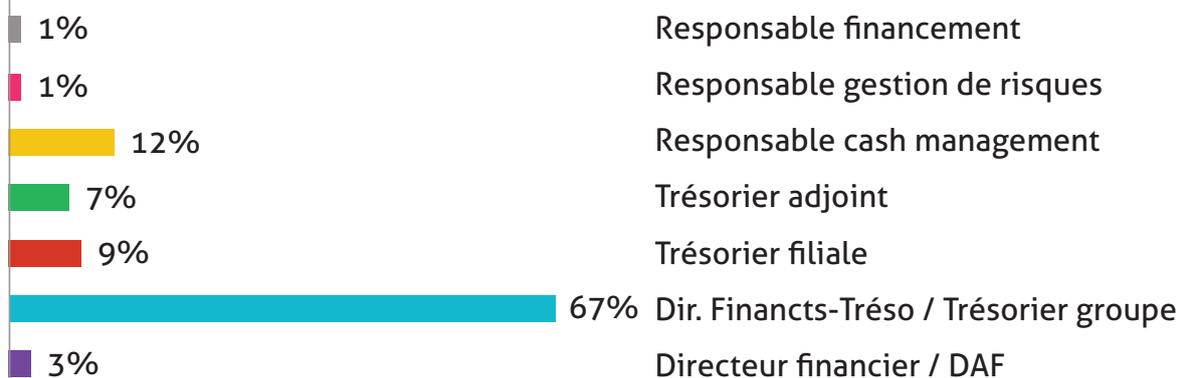


Chapitre 1

Profil détaillé



Trésorier - Quel titre ?



Près de 82% des répondants exercent des responsabilités au niveau d'un groupe, avec, à 67% (60% en 2011), le titre de "Directeur financements et trésorerie" ou "Trésorier groupe". On observe l'émergence de la fonction de "Responsable cash management", qui passe de 3% en 2011 à 12% aujourd'hui.

Répartition du temps d'un trésorier

En moyenne, les trésoriers consacrent avant tout leurs journées au reporting et aux relations avec la direction générale et les autres départements de l'entreprise ainsi qu'à la gestion des flux (la base du métier !) : un tiers d'entre eux y dédie plus de 20% de leur temps. Viennent ensuite la gestion des financements et le management des équipes.

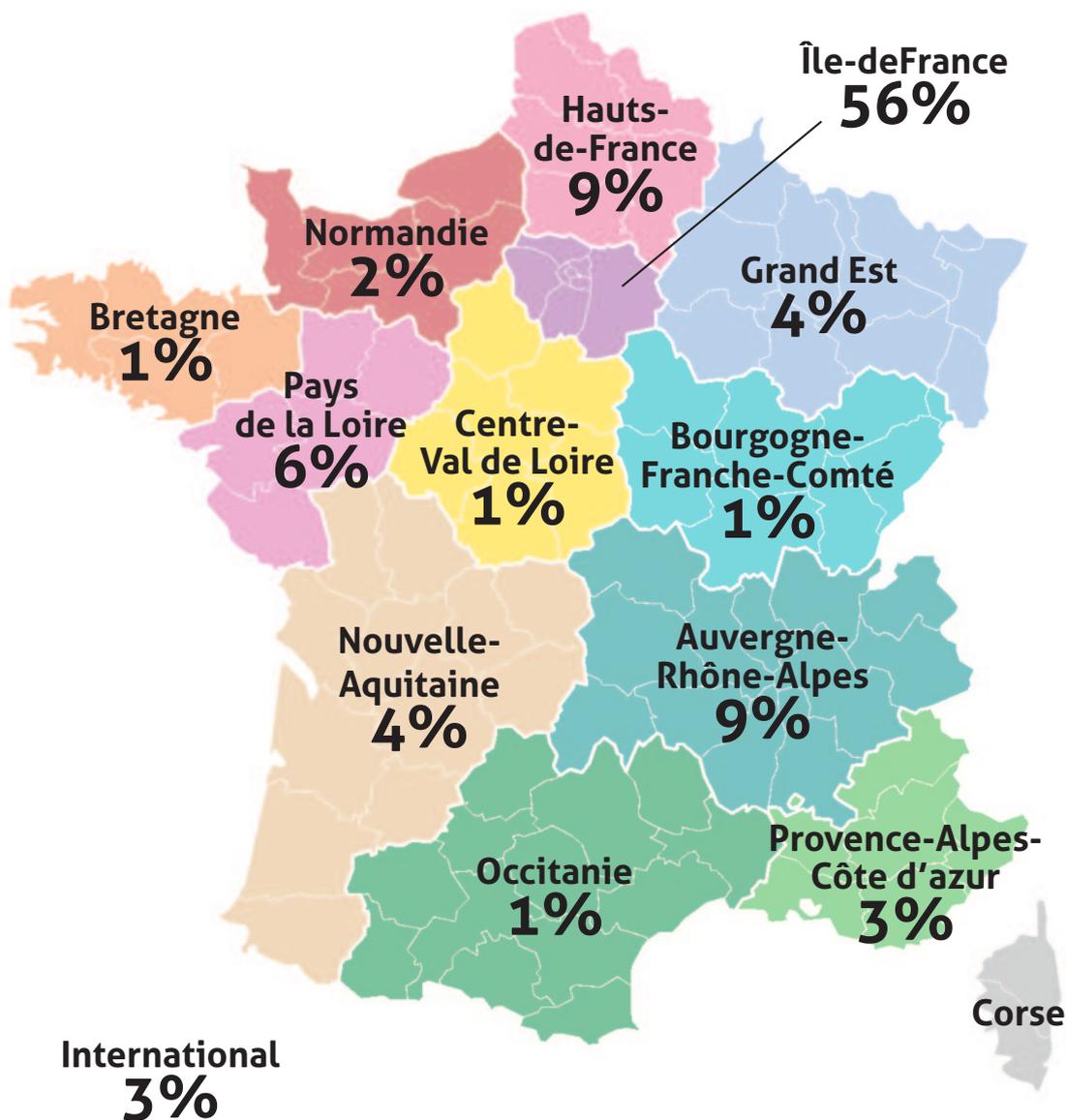
% du temps passé sur chaque activité	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	+ de 51%
Gestion des flux / cash management	2%	38%	28%	16%	8%	5%	4%
Gestion des risques (change, taux, crédit management...)	9%	44%	27%	15%	3%	1%	2%
Gestion des financements, relations avec les agences de notation	22%	35%	24%	12%	5%	2%	1%
Gestion des placements	36%	48%	11%	5%	1%	0%	0%
Système d'information	8%	46%	32%	10%	2%	2%	0%
Comptabilité	30%	51%	15%	2%	1%	0%	0%
Reporting, relations avec la DG et les autres départements de votre entreprise	3%	24%	37%	25%	8%	1%	2%
Management de votre équipe	14%	37%	27%	13%	6%	2%	0%
Autres	19%	45%	18%	11%	3%	3%	1%

Chapitre 2

Où travaille le trésorier ?



Répartition géographique



Depuis 10 ans, la prédominance de l'Île-de-France diminue, avec un recul de 10 points au profit des régions.

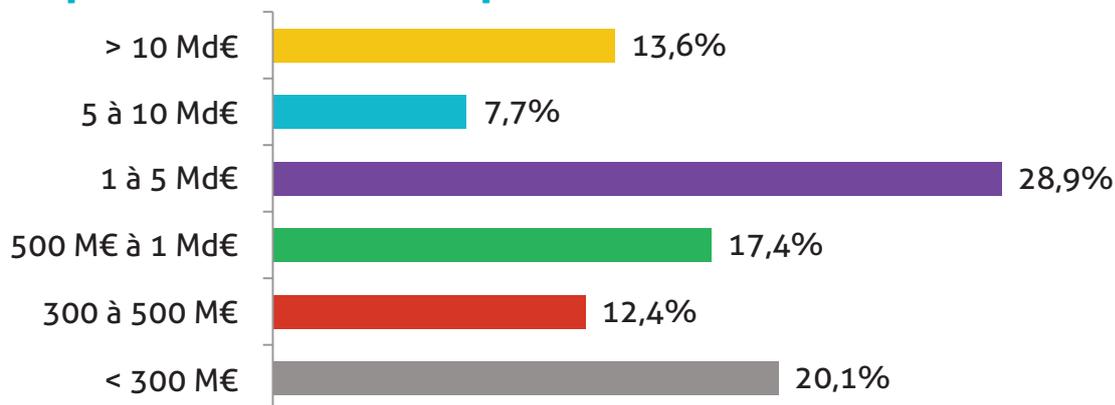
NOVEMBRE 2017

Chapitre 2

Où travaille le trésorier ?

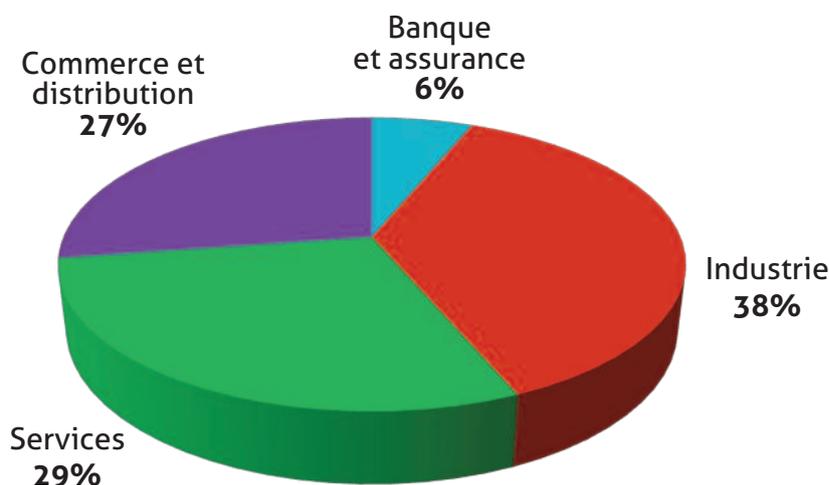


Répartition des entreprises selon leur chiffre d'affaires



La fonction trésorerie n'est pas l'apanage des seuls grands groupes : 50% des répondants exercent leurs responsabilités dans des sociétés réalisant moins d'1 Md€ de chiffre d'affaires.

Répartition des entreprises selon leur secteur



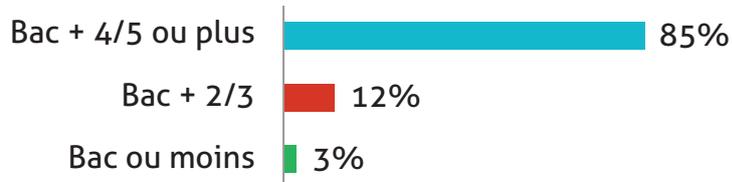
La part des entreprises industrielles se replie, de 44% en 2011 à 38% en 2017, au profit des sociétés de service.

Chapitre 3

Son expérience



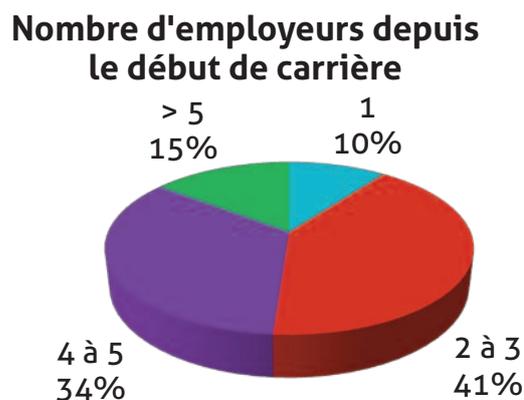
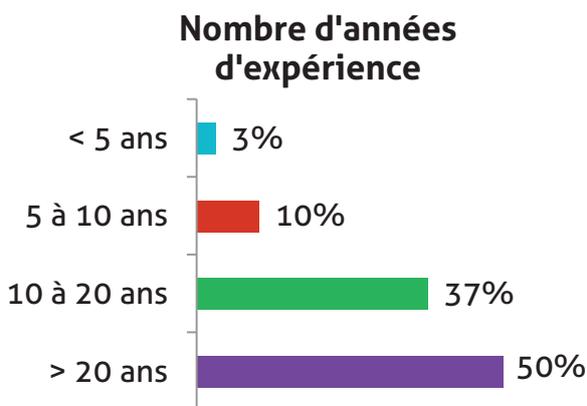
Formation initiale des trésoriers



Sans surprise, le trésorier est issu de l'enseignement supérieur, à 85% contre 82% en 2011.

Expérience professionnelle

Les trésoriers sont très expérimentés : 87% des trésoriers ont plus de 10 ans d'expérience, contre 60% en 2011 et la moitié a déjà exercé dans au moins 4 entreprises différentes.



Nb d'employeurs	Nombre total d'années d'expérience			
	< 5 ans	5 à 10 ans	10 à 20 ans	> 20 ans
1	42 %	21%	6 %	10 %
2 à 3	50 %	56 %	41 %	37 %
4 à 5	8 %	18 %	36 %	38 %
> 5		5 %	17 %	15 %

Les trésoriers évoluent en changeant d'entreprise : avant même d'avoir 5 ans d'expérience, la moitié des trésoriers a déjà connu au moins 2 employeurs. Après 10 ans d'expérience, plus de la moitié a déjà travaillé dans au moins 4 entreprises.

Chapitre 3

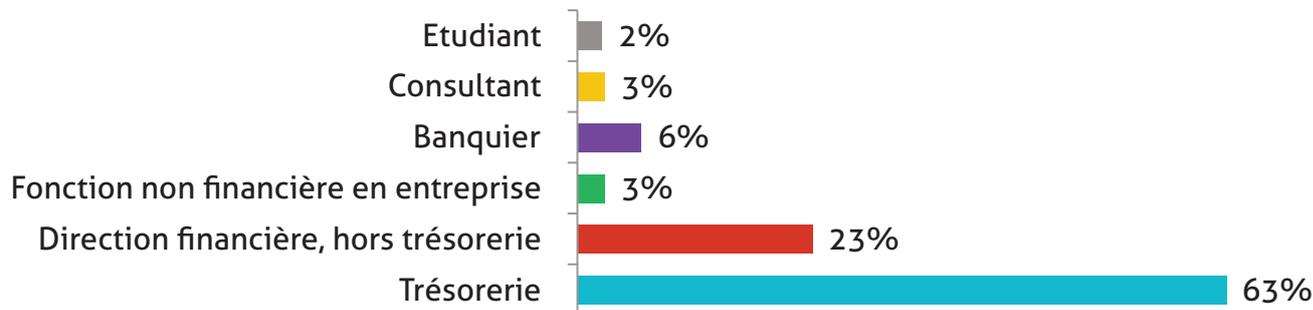
Son expérience



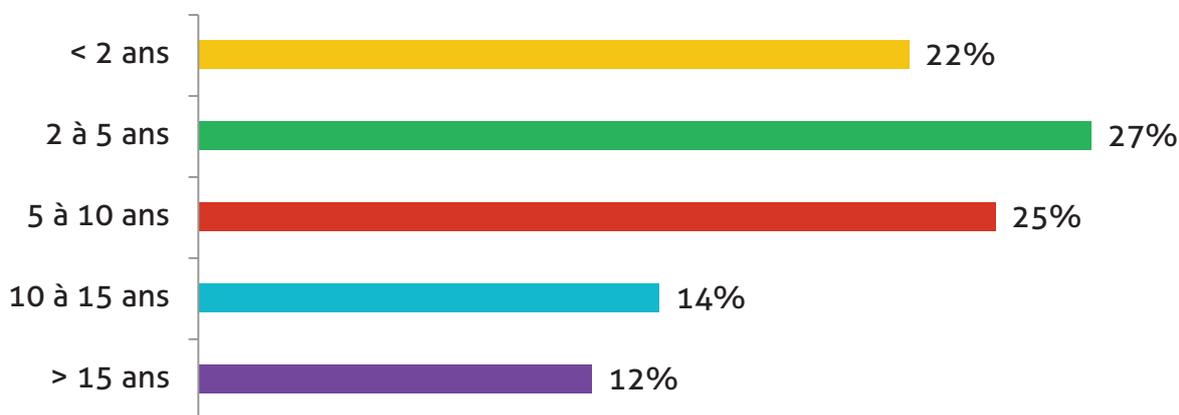
Les trésoriers font preuve d'une certaine stabilité : près des deux tiers exerçaient déjà des fonctions de trésorerie avant leur poste actuel et plus d'un quart sont dans leur fonction depuis plus de 10 ans.

Ces chiffres témoignent de la reconnaissance par les entreprises du caractère hautement spécialisé de ces fonctions, les trésoriers ayant par ailleurs élargi leur périmètre d'intervention au fil des années.

Fonction antérieure à votre poste actuel



Durée du poste actuel



Chapitre 4

Compétences requises



Les compétences techniques

Selon les trésoriers, les 3 compétences techniques majeures requises aujourd'hui pour exercer leur métier sont, par ordre d'importance, la gestion des flux, la gestion des risques et le financement.

Dans 5 à 10 ans, les mêmes compétences devraient être nécessaires, la gestion des risques prenant toutefois le pas sur le financement, et les systèmes d'informations gagnant en importance.

Aujourd'hui

Rang des réponses	1	2	3	4	5	6	7	8
Financement	24%	22%	18%	13%	8%	6%	7%	2%
Gestion des flux	36%	21%	16%	10%	5%	2%	4%	6%
Gestion des risques	21%	23%	27%	13%	7%	4%	3%	2%
Système d'information	9%	18%	15%	27%	12%	9%	7%	2%
Comptabilité / Consolidation / Contrôle de gestion	2%	5%	9%	14%	29%	16%	13%	12%
Audit / Contrôle interne	3%	4%	5%	7%	16%	28%	22%	16%
Fiscalité / Juridique / Réglementation	2%	3%	5%	12%	15%	25%	29%	9%
Stratégie / Fusions acquisitions / Communication financière	4%	5%	8%	5%	9%	9%	14%	48%

Dans 5 à 10 ans

Rang des réponses	1	2	3	4	5	6	7	8
Financement	26%	21%	15%	13%	9%	6%	8%	2%
Gestion des flux	18%	16%	19%	15%	10%	10%	6%	7%
Gestion des risques	23%	28%	20%	12%	8%	5%	2%	2%
Système d'information	19%	16%	19%	18%	11%	8%	5%	4%
Comptabilité / Consolidation / Contrôle de gestion	3%	4%	4%	10%	24%	15%	20%	20%
Audit / Contrôle interne	3%	5%	7%	11%	14%	25%	20%	15%
Fiscalité / Juridique / Réglementation	4%	7%	11%	12%	16%	15%	26%	9%
Stratégie / Fusions acquisitions / Communication financière	6%	6%	6%	9%	9%	13%	10%	40%

Chapitre 4

Compétences requises



Les compétences « soft »

En ce qui concerne les "soft skills", les deux principales requises sont respectivement l'adaptabilité/la flexibilité et la gestion de projet, et cela devrait être toujours le cas dans 5 à 10 ans.

Aujourd'hui

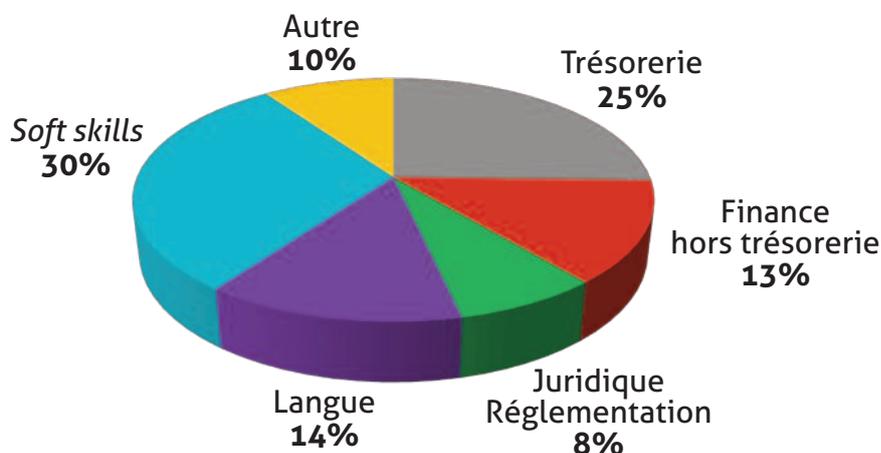
Rang des réponses	1	2	3	4	5
Négociation	21%	23%	22%	14%	20%
Gestion de projet	20%	28%	23%	18%	11%
Adaptabilité / Flexibilité	32%	21%	20%	13%	13%
Influence / Communication	11%	17%	23%	31%	19%
Leadership / Management	16%	12%	12%	24%	36%

Dans 5 à 10 ans

Rang des réponses	1	2	3	4	5
Négociation	17%	15%	24%	21%	24%
Gestion de projet	20%	28%	21%	15%	16%
Adaptabilité / Flexibilité	31%	18%	23%	15%	13%
Influence / Communication	13%	25%	20%	28%	13%
Leadership / Management	19%	16%	13%	18%	34%

Formation continue

Les trésoriers sont conscients de la nécessité de se former tout au long de leur carrière. Ainsi, 50% des répondants ont suivi une formation au cours de l'année. Ils ont privilégié des formations aux "soft skills" (30%), sans négliger les formations aux techniques de trésorerie (25%).

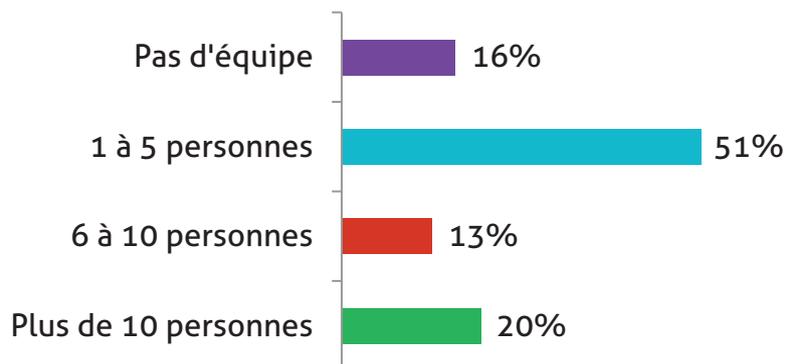


Chapitre 5

Autorité hiérarchique et fonctionnelle du trésorier



Responsabilités de management

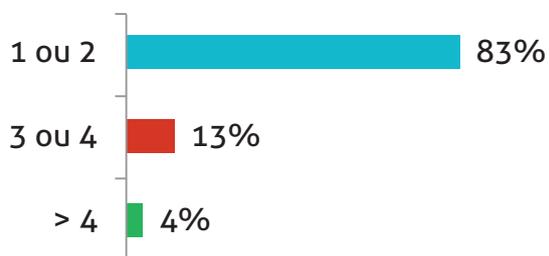


La taille des équipes de trésorerie reste modeste et n'a pas évolué depuis 2011. Seul un trésorier sur 5 gère une équipe de plus de 10 personnes et la même proportion est membre d'un Codir/Comex.

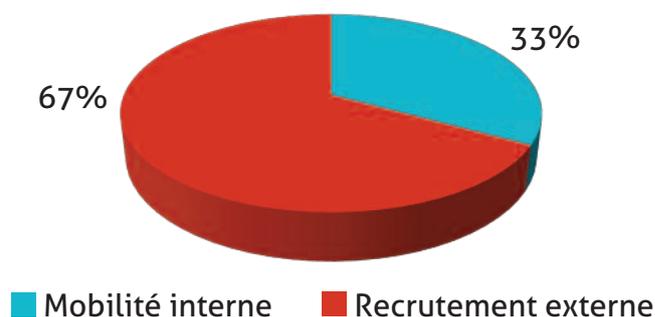
Recrutement au cours des 12 derniers mois

Près de deux trésoriers sur trois ont procédé à un recrutement au cours des 12 derniers mois, pour un total de 325 recrutements. Il s'agit en majorité de recrutements externes (67%) et de profils juniors (56% ont moins de 5 ans d'expérience).

Nombre de collaborateurs recrutés



Origine des recrutements

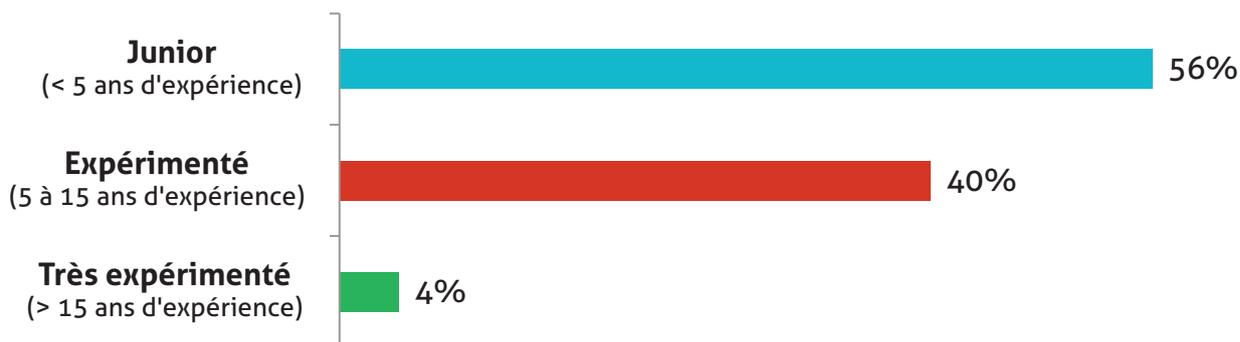


Chapitre 5

Autorité hiérarchique et fonctionnelle du trésorier



Profil des recrutements



Mode de recrutement

Pour trouver des collaborateurs, les cabinets de recrutement et le réseau restent toujours considérés comme les deux vecteurs les plus efficaces, le site AFTE arrivant en troisième position, devant les recrutements "en ligne".

Rang des réponses (1 : le plus efficace à 7 : le moins efficace)	1	2	3	4	5	6	7
Cabinet de recrutement	43%	12%	12%	9%	9%	10%	5%
Site web AFTE	12%	27%	11%	16%	16%	11%	8%
LinkedIn	14%	17%	19%	17%	14%	15%	5%
Site web de votre entreprise	17%	15%	22%	12%	14%	12%	9%
Site web emploi (Monster,...)	16%	10%	23%	13%	18%	9%	11%
Pôle Emploi / APEC	11%	8%	9%	9%	6%	18%	39%
Réseau	32%	22%	14%	9%	8%	4%	11%

Chapitre 6

Sa rémunération

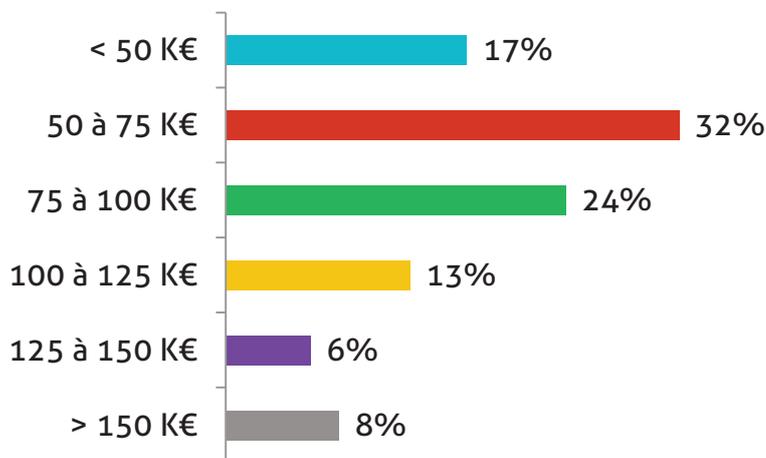


Répartition des trésoriers selon leur rémunération

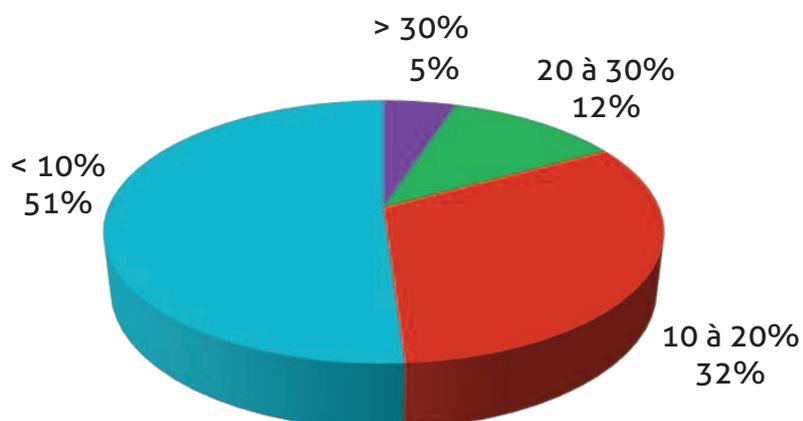
La moitié des trésoriers gagne plus de 75 k€ par an, la rémunération moyenne fixe s'établissant à 85 k€.

La rémunération variable ne dépasse pas 20% de la rémunération fixe pour plus de 80% des trésoriers.

Montant de rémunération fixe



Part de rémunération variable en %



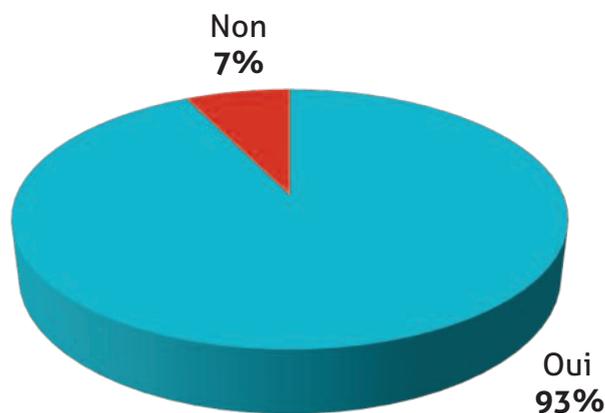
Chapitre 7

L'avenir du trésorier

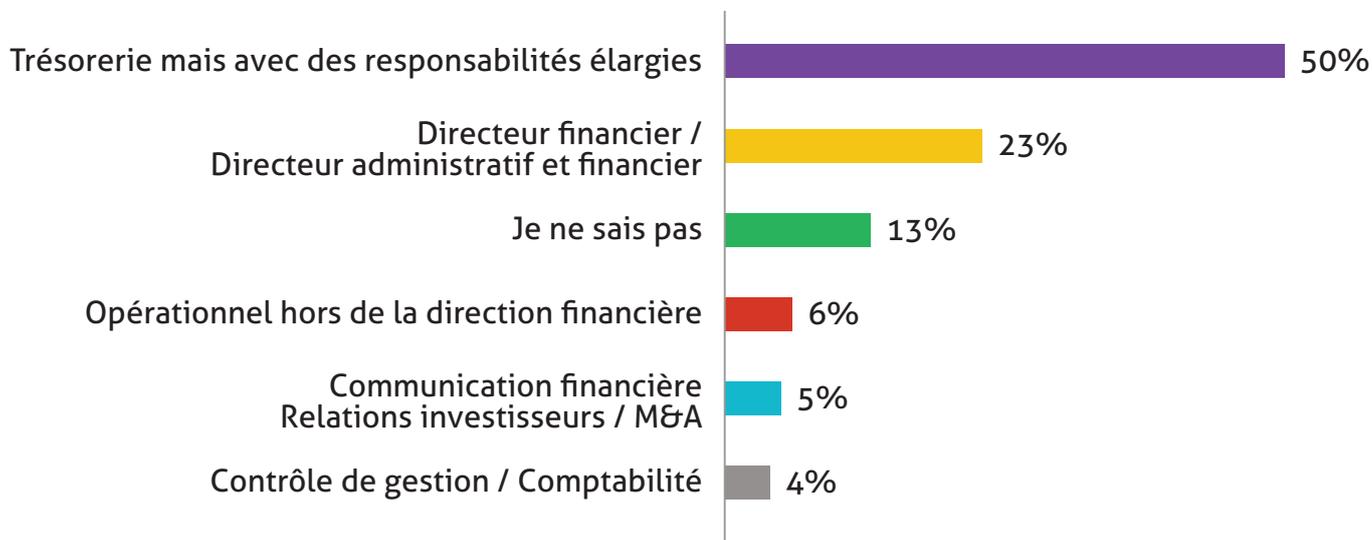


La quasi-totalité des trésoriers pense poursuivre sa carrière en entreprise. La moitié se voit continuer à exercer des fonctions en trésorerie mais avec des responsabilités plus larges, tandis que près d'un quart souhaite devenir directeur financier.

Poursuite d'une carrière en entreprise



Les fonctions vers lesquelles souhaiteraient évoluer les trésoriers qui pensent rester en entreprise



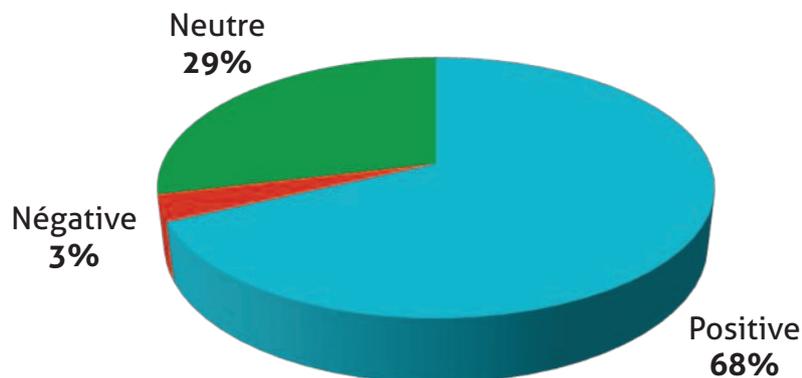
Chapitre 7

L'avenir du trésorier



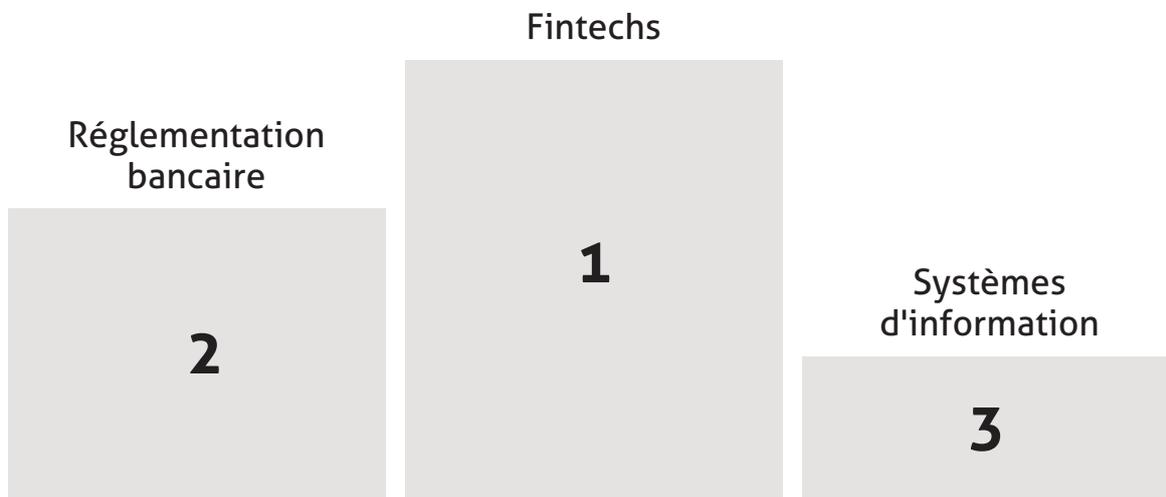
Ces possibilités de développement professionnel semblent soutenues par l'image globalement positive dont estiment bénéficier les trésoriers dans leur entreprise.

Image du trésorier dans l'entreprise



Les trésoriers sont néanmoins conscients de l'évolution de leur environnement : pour eux, l'innovation apportée par les fintechs devrait être le facteur qui affectera le plus leur métier dans les années à venir.

Quel facteur affectera le plus le métier de trésorier?



En conclusion

Quelques verbatims



Un métier passionnant ...

« Toujours en éveil ! le plus beau des métiers »

« Trésorier un jour, trésorier toujours »

« Un magnifique métier, varié, passionnant, alliant court terme et long terme, technique et management, interne et externe. Deux défis : comment attirer des talents sur un métier perçu comme très spécialisé et comment les faire évoluer par la suite ? »

« Métier passionnant et central pour l'entreprise, un facilitateur de l'ensemble des autres départements »

« Plus que jamais importance stratégique de la fonction trésorerie tant sur les aspects gestion du cash/prévisions que sur les financements et gestion des risques »

« Au cœur des sujets de gestion des flux et de transformation digitale des entreprises »

... mais exigeant, et pas toujours connu ni reconnu

« Le trésorier est très souvent sollicité mais le job n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur en interne comme en externe »

« Sans formation il est difficile de rester au top tant l'environnement bouge vite »

« Fonction trop peu connue et donc importance de son rôle minorée »

« Le métier de trésorier est souvent confondu avec le métier de comptable, malheureusement... »

« Le métier est considéré comme expert. Les passerelles vers les autres fonctions, y compris financières, demeurent étroites »

« L'administratif, les processus et les règles rendent ce métier de moins en moins passionnant »

« Un métier où l'expérience paye encore mais qui, dans l'industrie, ne présente pas la même "promotabilité" à des postes de CFO que les contrôleurs de gestion »



L'AFTE est l'association de référence des professionnels de la finance impliqués dans la gestion de la trésorerie, du financement et des risques financiers. Elle s'est fixée trois missions :

- **Favoriser la transformation de nos métiers** par l'échange de bonnes pratiques, l'identification des évolutions de notre environnement de travail et la diffusion des innovations utiles ;
- **Développer l'expertise de nos métiers** par la formation, la publication de cahiers techniques et les échanges avec le monde universitaire ;
- **Promouvoir les intérêts de nos métiers** auprès des instances de représentation, de régulation et de contrôle tant nationales qu'européennes.

L'AFTE compte environ 1 500 membres. Elle regroupe, d'une part, 1 000 membres actifs, trésoriers des entreprises publiques et privées de toutes tailles, et, d'autre part, environ 400 membres correspondants (banquiers, consultants, etc.) et 100 étudiants. Outre son implantation parisienne, l'AFTE compte neuf délégations régionales représentant 500 membres.

L'AFTE développe son action autour de six axes : les commissions, les délégations régionales, la représentation de la profession en France et à l'international, les manifestations, les publications et la formation.

Association Française des Trésoriers d'Entreprise

3, rue d'Edimbourg - 75008 PARIS

Tél. : 01 42 81 53 98 - Fax. : 01 42 81 58 55

E.mail : afte@afte.com - Site internet : www.afte.com

Association régie par la Loi du 1^{er} juillet 1901

Journal officiel du 17 novembre 1976