



# **TRÉSORIER D'ENTREPRISE, QUI ÊTES-VOUS ? ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES**

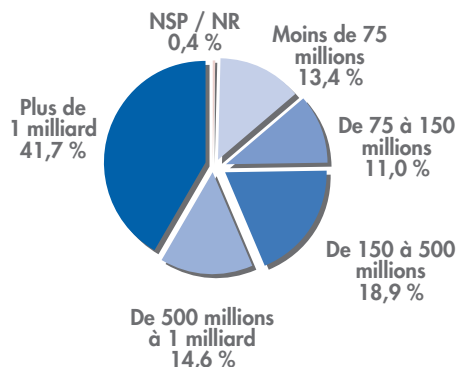
**A l'occasion de son 30<sup>e</sup> anniversaire, l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) et Robert Half International, leader du recrutement temporaire et permanent spécialisé pour tous les métiers de la finance et de la comptabilité, ont réalisé une enquête sur le métier de Trésorier. Cette dernière a pour but de mieux cerner le profil du Trésorier d'Entreprise, ses responsabilités, sa rémunération, ses aspirations,... mais également de savoir quelles sont les évolutions que ces professionnels connaissent au fil des années. Nous vous livrons donc les résultats de cette enquête conduite auprès des 900 trésoriers et financiers d'entreprises membres de l'AFTE parmi lesquels 254 ont répondu au questionnaire qui leur a été adressé entre le 15 juin et le 15 septembre 2006, soit un taux de réponse de 28 %.**

## **Sommaire**

Entreprises dans lesquelles travaille le Trésorier	page 2
Fonction et activités du Trésorier	page 2
Relations hiérarchiques	page 3
Profil du Trésorier	page 4
Formation du Trésorier	page 4
Expérience du Trésorier	page 5
Rémunération du Trésorier	page 6
Quel avenir pour la profession ?	page 8

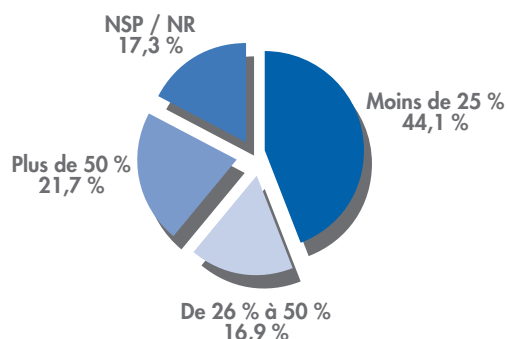
## Entreprises dans lesquelles travaille le Trésorier

Répartition des entreprises selon leur chiffre d'affaires 2005



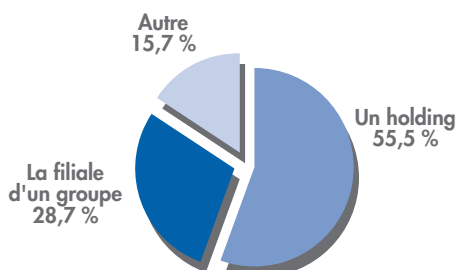
Les Trésoriers se répartissent de façon assez homogène dans les entreprises de petite, moyenne et grande taille. L'on note cependant que la plupart d'entre eux (41,7%) opèrent au sein de très grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard d'euros.

Répartition des entreprises selon leur chiffre d'affaires à l'export



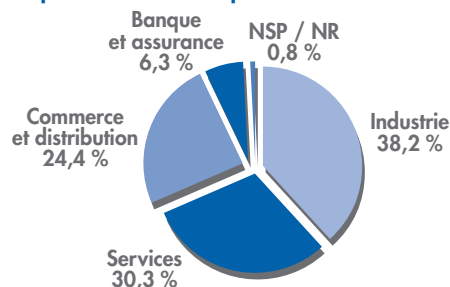
Ces entreprises exportent relativement peu : en effet, 44,1% réalisent moins d'un quart de leur chiffre d'affaires à l'export. Ce constat se vérifie quelle que soit la taille de l'entreprise. Notons par ailleurs que 55% des Trésoriers ayant répondu à cette enquête officient au sein d'une société qui joue le rôle de holding et que 66,9% de l'ensemble des structures ne sont pas cotées en bourse.

Répartition des entreprises selon leur statut

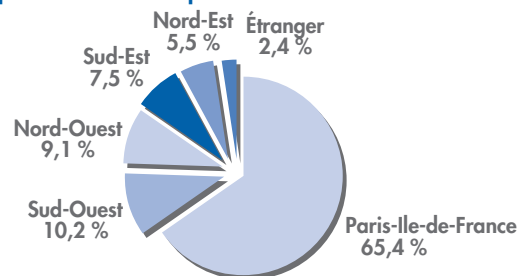


Quant à leur secteur d'activité, l'on constate que la répartition est relativement homogène avec une légère suprématie du secteur de l'industrie (38,2%).

Répartition des entreprises selon leur secteur



Répartition des entreprises selon leur localisation

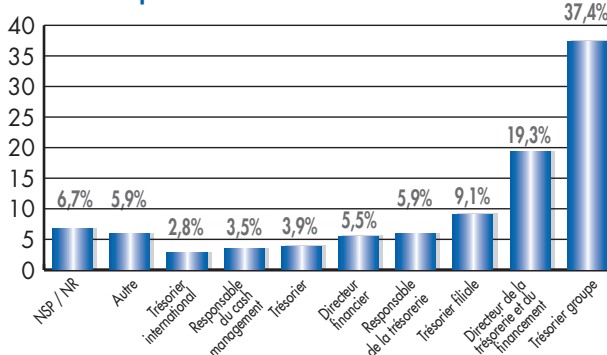


Enfin, près de deux tiers des Trésoriers travaillent au sein d'entreprises situées en région parisienne. L'étranger est très peu représenté. A noter une légère disparité au sein de la province où l'Ouest de la France prend une part prépondérante sur l'Est.

L'échantillon de l'enquête 2006 est en tous points comparable à celui de l'enquête réalisée en 2001. On peut donc aisément avancer des comparaisons sans préoccupation de biais liées à l'échantillonnage.

## Fonction et activités du Trésorier

Répartition des trésoriers selon leur titre



Plus de 50% des Trésoriers portent le titre de TRESORIER assorti de la mention " groupe ", " filiale " ou encore " international " selon leur périmètre d'activité. Seuls 25% des personnes interrogées ont le titre de Responsable ou Directeur.

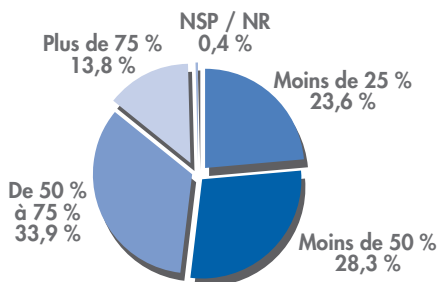
Temps consacré / Activité	Plutôt important	Plutôt faible
Gestion des flux	37 %	42 %
Gestion des risques	35 %	35 %
Négociations bancaires	37 %	36 %
Gestion des financements	22 %	56 %
Gestion des placements	12 %	63 %
Opérations de trésorerie	35 %	37 %
Management	26 %	43 %
Système d'information	49 %	19 %
Reporting et études	32 %	36 %

Rq : - Le critère " plutôt important " correspond à la somme des % obtenus sur les 4 premiers rangs cités sur 10 proposés  
- Le critère " plutôt faible " correspond à la somme des % obtenus sur les 4 derniers rangs cités sur 10 proposés

Aucune tendance claire ne se dessine quant aux activités occupant le plus les Trésoriers, chacun d'entre eux ayant des attributions différentes selon leur fonction. Il semble néanmoins que l'optimisation des systèmes d'information tienne une place importante dans leurs attributions.

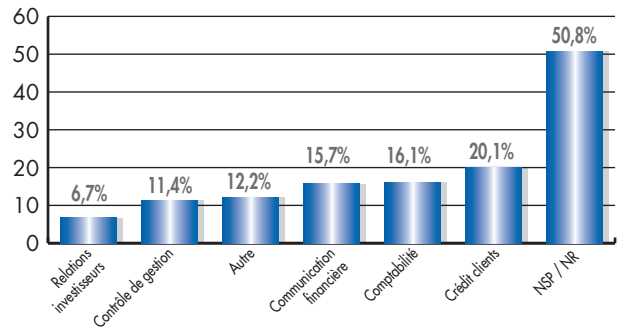
Quant à la gestion des placements et des financements, elle ne semble plus revêtir la même importance qu'auparavant. Cette activité est passée au dernier rang des préoccupations des Trésoriers.

**Temps consacré à la trésorerie pure**

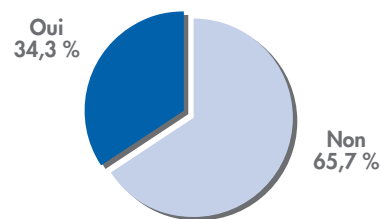


Le champ d'action des Trésoriers demeure assez large puisque 50% d'entre eux affirment consacrer moins de la moitié de leur temps au domaine strictement lié à la trésorerie. Le credit management, la comptabilité et la communication financière sont les principales fonctions exercées par les Trésoriers en marge de leur métier d'origine.

**Autres fonctions exercées**



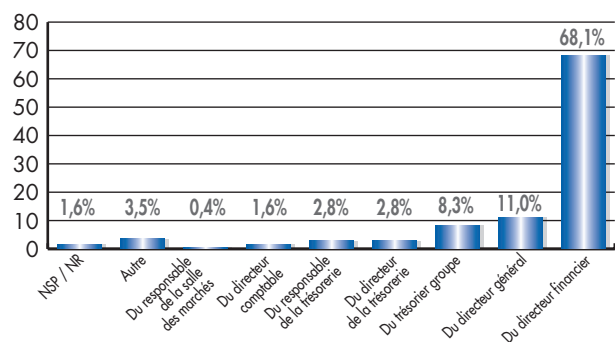
**Comité de trésorerie**



Enfin, seulement une entreprise sur trois dans laquelle exerce le Trésorier a mis en place un comité de trésorerie. Il s'agit dans 75% des cas de grandes entreprises.

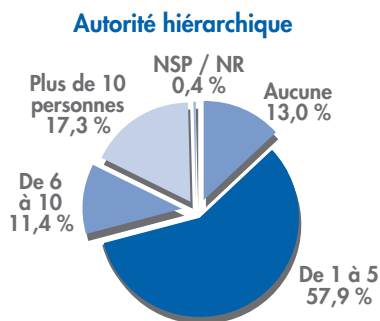
**Relations hiérarchiques**

**Dépendance hiérarchique des trésoriers**



Le Trésorier, de par son rôle, est traditionnellement très proche de la direction. Selon les résultats de cette enquête, 68,1% des Trésoriers d'entreprise sont rattachés au Directeur Financier (quelle que soit la taille de l'entreprise) et 11% au Directeur Général (plus spécifiquement dans les petites entreprises). Force est de constater que les liens hiérarchiques avec les Directeurs Financiers tendent à se renforcer au détriment de ceux tissés avec les Directions Générales.

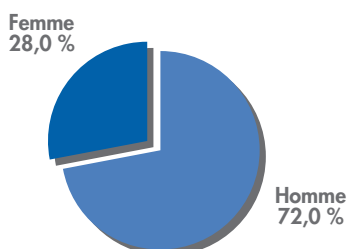
58% d'entre eux gèrent 1 à 5 personnes et 17% d'entre eux sont en charge d'une équipe de plus de 10 personnes.



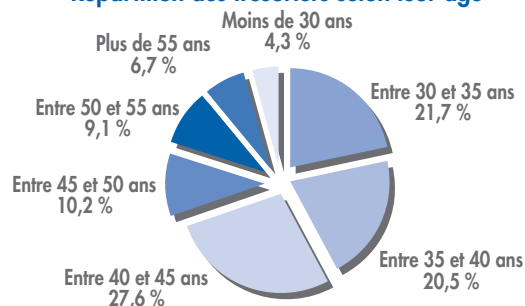
Depuis 2001, les relations du Trésorier avec son environnement proche, que ce soit ses équipes ou sa hiérarchie, n'ont pas connu d'évolution significative.

### Profil du trésorier

#### Répartition des trésoriers selon leur sexe



#### Répartition des trésoriers selon leur âge



Alors que depuis quelques années la proportion de femmes exerçant dans les métiers de la finance est de plus en plus importante, l'on constate que dans la trésorerie, elles représentent aujourd'hui moins de 30%. Cette répartition est sensiblement identique à celle observée en 2001.

Quant à l'âge des Trésoriers, l'on observe une concentration de l'échantillon sur les classes d'âge intermédiaires (entre 30 et 45 ans) comparativement à l'échantillon de 2001 qui faisait ressortir une plus forte représentation des classes extrêmes (moins de 30 ans et plus de 50 ans).

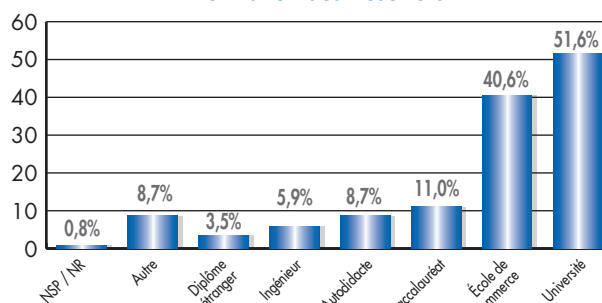
### Répartition des trésoriers selon leur sexe et leur âge

AGE	SEXE		Total
	Femmes	Hommes	
Moins de 30 ans	45,5 %	54,5 %	100,0 %
Entre 30 et 35 ans	40,0 %	60,0 %	100,0 %
Entre 35 et 40 ans	28,8 %	71,2 %	100,0 %
Entre 40 et 45 ans	24,3 %	75,7 %	100,0 %
Entre 45 et 50 ans	34,65 %	65,4 %	100,0 %
Entre 50 et 55 ans	13,0 %	87,0 %	100,0 %
Plus de 55 ans	00,0 %	100,0 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>28,0 %</b>	<b>72,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Néanmoins, en rapprochant l'âge et le sexe, l'on peut avancer que ce métier évolue vers une féminisation : en effet, la gent féminine est proportionnellement plus représentée dans les classes d'âge inférieures à 35 ans. Leur nombre diminue d'autant que l'on progresse en âge et devient totalement nul au-delà de 55 ans.

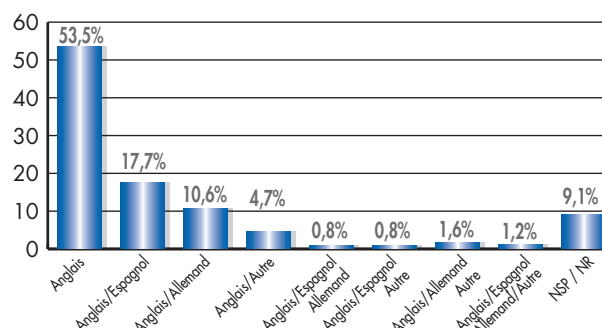
### Formation du trésorier

#### Formation des trésoriers



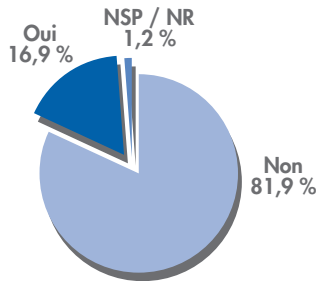
Rares sont les Trésoriers qui n'ont pas suivi une formation de type bac +3 ou bac +5 (moins de 15%). Près de 90% de ces professionnels sont issus d'universités ou d'écoles de commerce, cursus qui semblent connaître un regain. Seuls quelques Trésoriers affichent une formation d'ingénieurs, sont autodidactes ou encore bacheliers et appartiennent essentiellement aux classes d'âge les plus élevées.

#### Langues étrangères parlées



Peu de Trésoriers ont obtenu un diplôme étranger. En revanche, 90% d'entre eux parlent anglais et 33% maîtrisent une langue étrangère en outre de l'anglais.

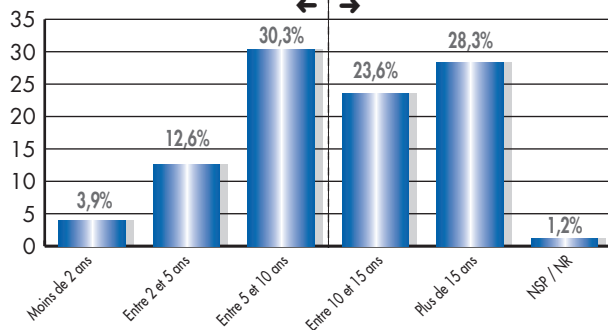
**Formation longue depuis entrée dans la vie professionnelle**



La formation initiale revêt toute son importance dans ce métier puisque seulement 17% des Trésoriers ont bénéficié d'une formation longue (plus de 3 mois) depuis leur entrée dans la vie professionnelle.

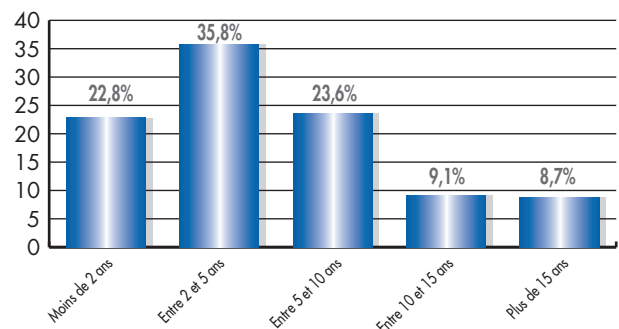
**Expérience du Trésorier**

**Ancienneté dans le métier de trésorier**



Aucune tendance particulière ne se dégage par rapport à l'étude réalisée en 2001. Les Trésoriers se répartissent par moitié entre ceux qui ont moins de 10 ans d'ancienneté et ceux qui affichent plus de 10 ans. Si seulement 3,9% ont moins de 2 ans d'ancienneté dans ce métier, ils sont 30,3% à occuper un poste en relation avec la trésorerie depuis 5 à 10 ans et 28,3% depuis plus de 15 ans.

**Ancienneté dans la fonction actuelle**



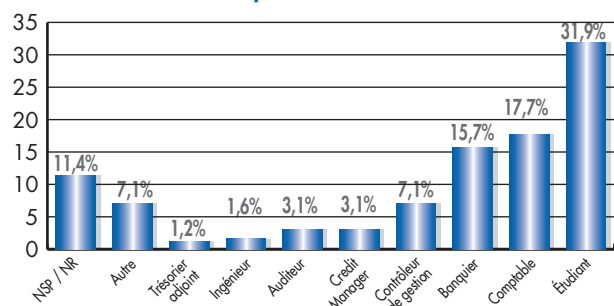
Une large majorité de Trésoriers (58,6% d'entre eux) ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur fonction actuelle. Cette proportion est sensiblement la même que celle observée lors de la précédente étude.

Expérience trésorier	Ancienneté fonction actuelle					Total
	Moins de 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Plus de 15 ans	
Moins de 2 ans	100,0 %	00,0 %	00,0 %	00,0 %	00,0 %	100,0 %
Entre 2 et 5 ans	28,1 %	68,8 %	00,0 %	3,1 %	00,0 %	100,0 %
Entre 5 et 10 ans	24,7 %	37,7 %	35,1 %	2,6 %	00,0 %	100,0 %
Entre 10 et 15 ans	15,0 %	38,3 %	30,0 %	15,0 %	1,70 %	100,0 %
Plus de 15 ans	13,9 %	23,6 %	20,8 %	13,9 %	27,8 %	100,0 %
NSP / NR	33,3 %	00,0 %	00,0 %	33,3 %	33,3 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>22,8 %</b>	<b>35,8 %</b>	<b>23,6 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>8,7 %</b>	<b>100,0 %</b>

Le tableau ci-dessus illustre la stabilité de la fonction ainsi que la fréquence des changements de postes dans le métier.

La mobilité dans la fonction est doublée d'une mobilité au niveau de l'environnement puisque les trésoriers changent d'employeur environ tous les 3 ans. 80% d'entre eux ont connu entre 2 et 5 employeurs.

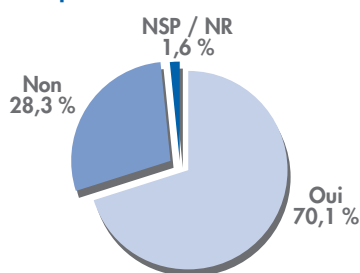
**Fonction précédente des trésoriers**



Comptabilité, contrôle de gestion et banque sont toujours les voies les plus empruntées pour accéder à un poste de trésorier. On observe néanmoins que la part des Trésoriers sortant d'un cursus de formation initiale est croissante (22% en 2001 pour 31,9% en 2006).

Seulement 28% des Trésoriers ont connu une période de chômage dans leur vie professionnelle. Cependant, 65% de ces professionnels ont déjà travaillé en CDD ou en contrat d'intérim.

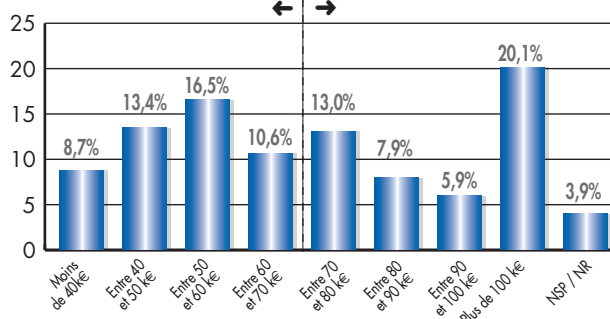
### Acceptation de missions d'intérim



Il sont d'ailleurs 70% à avouer qu'ils seraient prêts à accepter des missions d'intérim dans la gestion de leur carrière (gestion de crise / gestion de projet)

### Rémunération du Trésorier

#### Répartition des trésoriers selon leur rémunération



L'étendue des rémunérations dans le métier de Trésorier est toujours aussi large. Le nombre des Trésoriers percevant plus de 100 K€ s'est accru depuis 2001 alors que la proportion de Trésoriers percevant moins de 50 K€ est passée de 33% en 2001 à 22,1% en 2006.

On peut donc en déduire que le métier de Trésorier a connu une revalorisation salariale notable sur la période 2001-2006.

Enfin, l'on remarque que 60% des femmes déjà peu représentées dans le métier, touchent un salaire inférieur à 60 000 euros ou encore que 80% des Trésoriers âgés de moins de 30 ans perçoivent un salaire inférieur à 50 000 euros.

Rémunération annuelle brute 2005	%		Total
	Femme	Homme	
Moins de 40 K€	40,9 %	59,1 %	100 %
Entre 40 et 50 K€	47,1 %	52,9 %	100 %
Entre 50 et 60 K€	45,2 %	54,8 %	100 %
Entre 60 et 70 K€	25,9 %	74,1 %	100 %
Entre 70 et 80 K€	15,2 %	84,8 %	100 %
Entre 80 et 90 K€	25,0 %	75,0 %	100 %
Entre 90 et 100 K€	13,3 %	86,7 %	100 %
Plus de 100 K€	11,8 %	88,2 %	100 %
NSP / NR	20,0 %	80,0 %	100 %
<b>Total</b>	<b>28,0 %</b>	<b>72,0 %</b>	<b>100 %</b>

Alors que globalement les Trésoriers se répartissent de façon assez homogène dans les différentes classes de rémunération, l'on note que 20% d'entre eux gagnent plus de 100 000 euros. Ce sont généralement des hommes âgés de 40 à 45 ans qui exercent leur métier dans une très grande entreprise basée en Ile de France et qui occupent un poste de Directeur.

### Une corrélation marquée entre niveau de rémunération et âge...

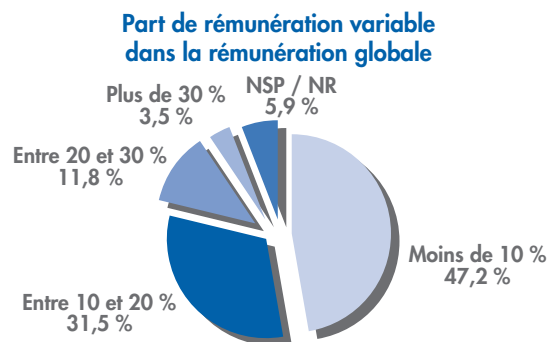
Rémunération annuelle brute 2005	%							Total
	Age							
	Moins de 30 ans	Entre 30 et 35 ans	Entre 35 et 40 ans	Entre 40 et 45 ans	Entre 45 et 50 ans	Entre 50 et 55 ans	Plus de 55 ans	
Moins de 40 K€	27,3 %	31,8 %	13,6 %	18,2 %	4,5 %	0,0 %	4,5 %	100,0 %
Entre 40 et 50 K€	8,8 %	47,1 %	11,8 %	2,9 %	17,6 %	5,9 %	5,9 %	100,0 %
Entre 50 et 60 K€	2,4 %	33,3 %	28,6 %	19,0 %	9,5 %	2,4 %	4,8 %	100,0 %
Entre 60 et 70 K€	0,0 %	33,3 %	25,9 %	29,6 %	3,7 %	0,0 %	7,4 %	100,0 %
Entre 70 et 80 K€	0,0 %	12,1 %	18,2 %	39,4 %	9,1 %	18,2 %	3,0 %	100,0 %
Entre 80 et 90 K€	5,0 %	5,0 %	35,0 %	40,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	100,0 %
Entre 90 et 100 K€	0,0 %	6,7 %	26,7 %	33,3 %	0,0 %	26,7 %	6,7 %	100,0 %
Plus de 100 K€	0,0 %	3,9 %	13,7 %	41,2 %	17,6 %	11,8 %	11,8 %	100,0 %
NSP / NR	0,0 %	10,0 %	20,0 %	20,0 %	10,0 %	30,0 %	10,0 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>4,3 %</b>	<b>21,7 %</b>	<b>20,5 %</b>	<b>27,6 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>9,1 %</b>	<b>6,7 %</b>	<b>100,0 %</b>

### ... ainsi qu'avec le niveau de chiffre d'affaires de l'entreprise

%	CA 2005					NSP / NR	Total
	Moins de 75 millions	De 75 à 150 millions	De 150 à 500 millions	De 500 à 1 milliard	Plus de 1 milliard		
<b>Rémunération annuelle brute 2005</b>							
Moins de 40 K€	27,3 %	27,3 %	18,2 %	13,6 %	9,1 %	4,5 %	100,0 %
Entre 40 et 50 K€	11,8 %	20,6 %	38,2 %	8,8 %	20,6 %	0,0 %	100,0 %
Entre 50 et 60 K€	16,7 %	14,3 %	23,8 %	14,3 %	31,0 %	0,0 %	100,0 %
Entre 60 et 70 K€	3,7 %	11,1 %	33,3 %	22,2 %	29,6 %	0,0 %	100,0 %
Entre 70 et 80 K€	15,2 %	6,1 %	18,2 %	12,1 %	48,5 %	0,0 %	100,0 %
Entre 80 et 90 K€	5,0 %	5,0 %	0,0 %	15,0 %	75,0 %	0,0 %	100,0 %
Entre 90 et 100 K€	6,7 %	6,7 %	6,7 %	33,3 %	46,7 %	0,0 %	100,0 %
Plus de 100 K€	11,8 %	2,0 %	7,8 %	11,8 %	66,7 %	0,0 %	100,0 %
NSP / NR	30,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>13,4 %</b>	<b>11,0 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>14,6 %</b>	<b>41,7 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>100,0 %</b>

Les salaires les plus importants de la profession se concentrent sur Paris et l'Île de France alors que les salaires les plus faibles s'observent en province sans que l'on puisse noter de disparité régionale marquante. La prise de poste à l'étranger se fait toujours contre un niveau de rémunération élevé.

La part variable représente moins de 20% de la rémunération annuelle brute pour près de 80% des Trésoriers. Il semble que les entreprises généralisent le système de rémunération variable et augmentent cette part dans la rémunération globale.



Comme dans la précédente étude, l'on constate :  
 - que le niveau de la part variable évolue favorablement avec le niveau de rémunération  
 - qu'il existe une corrélation forte entre le mode de rémunération et la taille de l'entreprise.

%	Part variable				NSP / NR	Total
	Moins de 10 %	Entre 10 et 20 %	Entre 20 et 30 %	Plus de 30 %		
<b>Rémunération annuelle brute 2005</b>						
Moins de 40 K€	86,4 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	100,0 %
Entre 40 et 50 K€	58,8 %	26,5 %	0,0 %	2,9 %	11,8 %	100,0 %
Entre 50 et 60 K€	61,9 %	28,6 %	4,8 %	0,0 %	4,8 %	100,0 %
Entre 60 et 70 K€	48,1 %	48,1 %	3,7 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Entre 70 et 80 K€	48,5 %	39,4 %	9,1 %	0,0 %	3,0 %	100,0 %
Entre 80 et 90 K€	50,0 %	30,0 %	15,0 %	5,0 %	0,0 %	100,0 %
Entre 90 et 1000 K€	33,3 %	40,0 %	26,7 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Plus de 100 K€	15,7 %	37,3 %	33,3 %	13,7 %	0,0 %	100,0 %
NSP / NR	30,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	70,0 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>47,2 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>100,0 %</b>

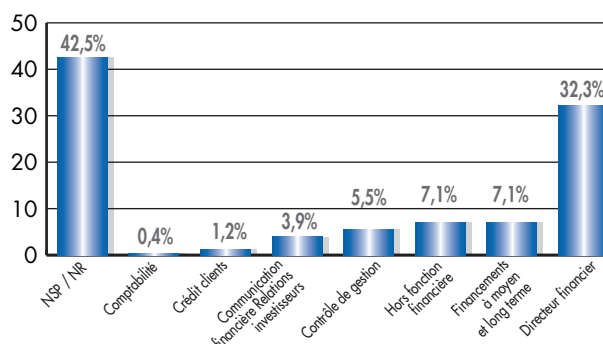
%	Part variable				NSP / NR	Total
	Moins de 10 %	Entre 10 et 20 %	Entre 20 et 30 %	Plus de 30 %		
<b>CA 2005</b>						
Moins de 75 millions	58,8 %	14,7 %	8,8 %	5,9 %	11,8 %	100,0 %
De 75 à 150 millions	60,7 %	28,6 %	3,6 %	0,0 %	7,1 %	100,0 %
De 150 à 500 millions	60,4 %	27,1 %	2,1 %	2,1 %	8,3 %	100,0 %
De 500 millions à 1 milliard	40,5 %	45,9 %	10,8 %	2,7 %	0,0 %	100,0 %
Plus de 1 milliard	35,8 %	34,9 %	19,8 %	4,7 %	4,7 %	100,0 %
NSP / NR	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
<b>Total</b>	<b>47,2 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>100,0 %</b>

En outre, 43% des Trésoriers bénéficient d'autres avantages tels qu'une voiture de fonction, un plan de retraite ou des stocks options. Ces compléments de salaire sont rarement cumulés, 60% des Trésoriers bénéficient d'un seul avantage et il s'agit le plus souvent de stock options (27 %)

Avantages	Nb	%
Voiture de fonction	20	7,9 %
Plan de retraite	15	5,9 %
Stocks options	29	11,4 %
Voiture de fonction/Stocks options	21	8,3 %
Voiture de fonction/Plan de retraite	7	2,8 %
Plan de retraite/Stocks options	6	2,4 %
Voiture de fonction/Plan de retraite/Stocks options	10	3,9 %
NSP/NR	146	57,5 %
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100,0 %</b>

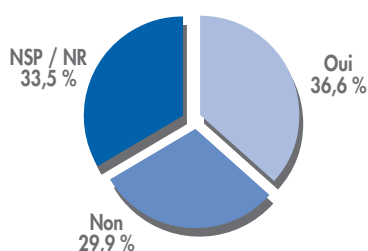
A noter que 74% des Trésoriers ne placent pas la rémunération comme premier facteur de choix dans leur évolution.

### Évolution souhaitée



## Quel avenir pour la profession ?

### Présence dans le domaine de la trésorerie dans 5 ans



Lorsqu'on leur parle de leur avenir dans le domaine de la Trésorerie à échéance de 5 ans, un tiers des Trésoriers ne se prononcent pas et les deux tiers restants sont assez partagés. Cette observation vient renforcer celle réalisée en 2001 si l'on exclut les personnes qui n'ont pas de visibilité sur leur avenir.

Parmi ceux qui n'envisagent pas continuer dans cette voie, ils sont 42% à ne pas savoir vers quelles responsabilités s'orienter. La prise en charge d'une direction financière demeure le choix le plus fréquemment cité mais ne constitue pas néanmoins un aboutissement unique pour une majorité de Trésoriers.

La dématérialisation des flux est incontestablement pour les Trésoriers l'élément qui va le plus impacter le métier dans les 5 années à venir. La centralisation des opérations, l'évolution des technologies de l'information, les normes IFRS, la concentration bancaire ou bien encore la signature étaient déjà il y a 5 ans des éléments qui devaient impacter l'évolution du métier de Trésorier.

### Évolution dans le métier de trésorier d'ici 5 ans

