

L'impératif des chefs des finances

# Comment les trésoriers peuvent-ils transformer leur rôle pour créer de la valeur dans un monde empreint d'incertitude?

Sondage mondial d'EY sur l'ADN du trésorier

Septembre 2025



Meilleure la question,  
meilleure la réponse.  
Pour un monde meilleur.



Façonner l'avenir  
en toute confiance

# Contenu

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ○ Avant-propos .....                                                                                     | 1  |
| ○ Principales constatations : l'évolution du rôle du trésorier vers la création de valeur .....          | 2  |
| ○ 1. Le trésorier, un créateur de valeur .....                                                           | 5  |
| ○ 2. Renforcer la résilience : gestion du risque financier et de la trésorerie .....                     | 17 |
| ○ 3. Exploiter la puissance transformatrice des données et de la technologie .....                       | 25 |
| ○ 4. Cultiver les talents et favoriser la collaboration .....                                            | 35 |
| ○ 5. Le trésorier de l'avenir : recommandations destinées aux chefs des finances et aux trésoriers ..... | 43 |
| ○ À propos de l'étude .....                                                                              | 47 |
| ○ Annexe .....                                                                                           | 49 |

---

## ENTRETIENS AVEC :

**Carlos de la Peña**  
Trésorier du groupe BP

**Fran Dougherty**  
Trésorier, Johnson & Johnson

**Andrei Magasiner**  
Trésorier, Citigroup

**Matthieu Meunier**  
Vice-président principal au financement et trésorier du groupe Schneider Electric

---







# Avant-propos

Les trésoriers d'aujourd'hui ont pour mandat de transformer la fonction finance et de créer de la valeur en assurant un équilibre entre, d'une part, la gestion avancée du risque financier et de la trésorerie, et, d'autre part, le leadership numérique, la collaboration interfonctionnelle et la mise en œuvre de changements inspirants.

Dans un climat d'incertitude marquée, les trésoriers disposent d'une occasion sans pareille de transformer la fonction finance et de créer de la valeur pour leur organisation. Piliers de la gestion du risque financier et de la trésorerie, ils sont de plus en plus appelés à miser sur l'innovation et la technologie afin de composer avec la complexité du monde des affaires.

Dans un contexte mondial de tensions géopolitiques, de volatilité économique et d'attentes sociales changeantes, les trésoriers doivent s'engager dans des initiatives stratégiques de nature à rehausser la résilience et la compétitivité de leur organisation. On leur demande par ailleurs d'agir comme collaborateurs proactifs au sein de l'entreprise afin de créer de la valeur en relevant plus rapidement les risques et en produisant en temps réel des données sur la performance de la trésorerie qui répondent aux besoins de l'entreprise.

Pour relever les défis qu'ils rencontrent, les trésoriers suivent les parcours transformationnels définis et menés par leur chef des finances. Le Sondage mondial d'EY sur l'ADN du chef des finances et le Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier ont fait ressortir des attentes similaires à l'égard de l'innovation et du partenariat stratégique. À l'instar des chefs des finances et des contrôleurs qui veulent s'adapter aux exigences de leur rôle, les trésoriers doivent s'adapter aux attentes, en alliant leurs responsabilités traditionnelles à une approche plus proactive et collaborative, et participer à la définition de la stratégie d'entreprise.

Les avancées technologiques, notamment en analyse de données et en intelligence artificielle (IA), révolutionnent les activités de trésorerie. Ces outils permettent aux trésoriers d'améliorer les prévisions de trésorerie, d'optimiser les liquidités et les stratégies de couverture, et de produire des informations utiles pour la prise de décision. En tirant parti de la collecte et de l'analyse de données en temps réel dans le cadre des pratiques de trésorerie, ils peuvent devenir des partenaires de confiance qui contribuent au succès de leur organisation.

Ce rapport explore comment les trésoriers peuvent redéfinir leur rôle pour s'adapter à un contexte commercial en rapide évolution. Il met en lumière l'importance du trésorier transformateur, que l'on peut définir comme un responsable des finances visionnaire qui crée de la valeur en s'ouvrant au changement, en faisant la promotion de la durabilité et en favorisant une culture d'innovation au sein de la fonction finance.

Par des analyses approfondies sur l'avenir de la gestion de la trésorerie, la présente étude montre comment les trésoriers peuvent réaliser leur plein potentiel en tant que créateurs proactifs de valeur. Elle offre également des conseils pratiques aux hauts dirigeants des finances qui souhaitent assurer le perfectionnement des membres de leur équipe trésorerie. Ces questions sont abordées dans la série *L'impératif des chefs des finances*, qui fournit des réponses et des informations essentielles pour aider les dirigeants des finances à façonner l'avenir en toute confiance.

Pour plus d'informations à l'intention des chefs des finances, des trésoriers et des autres responsables des finances, visitez le site [ey.com/CFO](https://ey.com/CFO).



**François Holzman**

Leader mondial, Trésorerie, marchandises et finances, EY  
Services consultatifs en comptabilité financière



**Casey Kernan**

Leader, Trésorerie et marchandises,  
EY États-Unis, Amérique latine et Israël  
Services consultatifs en comptabilité financière



# Principales constatations :

## **l'évolution du rôle du trésorier vers la création de valeur**

La présente étude, qui repose sur un sondage mené auprès de plus de 1 200 trésoriers et hauts responsables des finances, révèle qu'en dépit d'un contexte commercial instable les trésoriers disposent de réelles occasions de créer de la valeur pour leur organisation. À mesure que la fonction finance poursuit sa transformation afin de répondre aux besoins changeants de l'organisation, les trésoriers doivent adapter leur mentalité, leurs compétences et leurs outils pour ne pas manquer de saisir ces occasions (pour en savoir plus sur l'étude, voir la section « À propos de l'étude » à la page 47).

Jusqu'ici, les trésoriers étaient essentiellement perçus comme les gardiens de la trésorerie et les gestionnaires des risques dont le travail était axé sur les liquidités et la conformité. Leur rôle est aujourd'hui en pleine mutation, tout comme le sont les rôles de chef des finances et de contrôleur financier ainsi que la fonction finance dans son ensemble. On attend de plus en plus des trésoriers

qu'ils deviennent des partenaires stratégiques qui contribuent à la croissance de l'organisation, notamment par la production d'informations utiles concernant la visibilité des flux de trésorerie et le risque financier pour faciliter la prise de décision.

L'étude révèle que les trésoriers peuvent jouer un rôle essentiel dans la création de valeur, et que leur chef des finances s'attend d'ailleurs à ce qu'ils le fassent. Des obstacles les empêchent néanmoins de réaliser pleinement leur potentiel. Pour se développer comme créateurs de valeur, ils devraient s'inspirer des trésoriers transformateurs, qui constituent le sous-ensemble de référence de la population du sondage. Chefs de file de leur profession, ils se distinguent dans des domaines cruciaux tels que l'adoption de technologies, la prise de décision fondée sur des données, la collaboration et le perfectionnement du personnel.

Les principales constatations qui suivent illustrent comment les trésoriers peuvent créer de la valeur, ainsi que les défis qu'ils pourraient rencontrer au fil de l'évolution de leur rôle.

## **1 Le trésorier, un créateur de valeur**

**1.1 Pour répondre aux attentes de leur chef des finances, les trésoriers doivent faire évoluer leur rôle et saisir de nouvelles occasions de création de valeur.**

La majorité des chefs des finances interrogés (84 %) attendent des trésoriers qu'ils repèrent de nouvelles sources de valeur; or, seulement 52 % des trésoriers sondés s'identifient comme des créateurs de valeur proactifs.

**1.2 Les trésoriers transformateurs visent à créer de la valeur en jouant un plus grand rôle dans deux domaines clés pour l'entreprise.**

Les trésoriers transformateurs sont 53 % plus susceptibles que l'ensemble des trésoriers de penser que leur rôle évoluera pour devenir plutôt axé sur la gestion des flux de liquidités, du coût du capital et du risque d'entreprise.

**1.3 Les responsabilités opérationnelles des trésoriers entravent la création de valeur.**

Les trésoriers estiment que les trois principaux obstacles à la création de valeur sont la gestion des relations externes avec les banques et les investisseurs (33 %), les responsabilités opérationnelles (33 %) et le manque de temps pour acquérir davantage de connaissances et de compétences (32 %).





## 2 Renforcer la résilience : gestion du risque financier et de la trésorerie

**2.1** Les trésoriers ont une réelle occasion d'améliorer le processus décisionnel organisationnel au moyen de la gestion du risque financier, notamment en collaborant avec d'autres fonctions.

Seulement 27 % des trésoriers se disent « convaincus » que leurs stratégies de gestion du risque financier améliorent le processus décisionnel au sein de leur organisation.

**2.2** Compte tenu de l'évolution probable de leur rôle, les trésoriers devraient utiliser la gestion du risque financier pour mieux protéger la valeur comme pour en créer.

La majorité (51 %) des trésoriers transformateurs et 43 % des chefs des finances sont d'avis que le rôle du trésorier mettra beaucoup plus l'accent sur la gestion du risque financier dans l'avenir; en revanche, seulement 37 % des trésoriers partagent ce point de vue.

**2.3** Les trésoriers transformateurs sont 13 % plus susceptibles d'assumer la responsabilité du fonds de roulement et des flux de trésorerie disponibles, ce qui met en lumière leur énorme influence sur la gestion de la trésorerie.

Seulement 29 % des trésoriers déclarent avoir la pleine responsabilité du fonds de roulement et des flux de trésorerie disponibles de leur organisation, ainsi que des facteurs influant sur ces éléments. Chez les trésoriers transformateurs, ce taux grimpe à 42 %.

## 3 Exploiter la puissance transformatrice des données et de la technologie

**3.1** Les trésoriers peuvent créer de la valeur pour leur organisation en exploitant les données et la technologie.

Dans une proportion de 30 %, les trésoriers considèrent l'exploitation des données et de la technologie comme le plus efficace de leurs trois principaux leviers de création de valeur.

**3.2** Les trésoriers sont fervents de technologie, adoptant avec enthousiasme de nouveaux outils pour automatiser des tâches qui étaient auparavant réalisées manuellement.

Ce sont 82 % des trésoriers qui utilisent fréquemment des outils d'analyse et de visualisation de données, ce taux grimpe à 97 % parmi les trésoriers transformateurs.

**3.3** Les trésoriers qui exploitent l'apprentissage automatique disent obtenir des prévisions plus précises, ce qui permet à leur organisation d'utiliser la trésorerie de façon optimale.

Parmi les trésoriers, 65 % affirment ne pas disposer de prévisions sur 12 mois très précises; or, chez ceux qui tirent parti de l'IA, on observe une amélioration de la précision de 7 %.

## 4 Cultiver les talents et favoriser la collaboration

**4.1** Le perfectionnement des talents est un important levier de création de valeur pour les trésoriers.

Parmi les trésoriers et les chefs des finances sondés, 26 % considèrent que le perfectionnement des talents de la fonction finance grâce à une expertise de premier ordre en matière de trésorerie est l'un des meilleurs moyens de créer de la valeur dans ce domaine.

**4.2** Les chefs des finances font grandement confiance aux capacités des trésoriers.

Pour 59 % des chefs des finances, le rôle de chef des finances devrait être l'objectif de carrière ultime d'un trésorier, tandis que 14 % d'entre eux affirment que le trésorier devrait viser le poste de chef de la direction.

**4.3** Les chefs des finances sont plus susceptibles que les trésoriers de penser que ces derniers tireraient parti de soutien pour perfectionner leurs compétences et faire évoluer leur rôle.

Parmi les chefs des finances, 28 % estiment que leur trésorier tirerait parti d'un soutien et d'une formation supplémentaires en matière de leadership, mais seulement 18 % des trésoriers admettent qu'ils ont besoin de perfectionnement dans ce domaine.

## Qui sont les trésoriers transformateurs?

Forts de leur regard prospectif, les trésoriers transformateurs sont les avant-gardistes de leur profession. Ce sont aussi de fiers technophiles qui savent exploiter la puissance de l'innovation et des technologies de pointe pour mener des activités de trésorerie de premier ordre. Ils priorisent par ailleurs les informations fondées sur des données qui permettent d'optimiser la gestion du risque financier et de la trésorerie tout en soutenant la prise de décision stratégique.

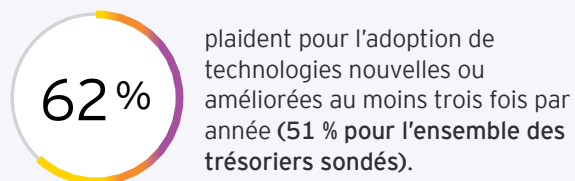
Les trésoriers transformateurs gardent la gestion des risques bien en tête de leur liste de priorités, adoptant des pratiques de pointe pour atténuer le risque opérationnel. Ainsi, ils contribuent à la réalisation de la stratégie de durabilité de leur organisation, conscients que la durabilité présente à la fois des risques à long terme et des possibilités de créer de la valeur. Ils aident également leur organisation à disposer des liquidités requises pour investir dans des projets durables.

Par-dessus tout, les trésoriers transformateurs sont des coéquipiers inspirants. En collaborant avec les membres de la haute direction, ils assurent la concordance des objectifs de la fonction trésorerie avec ceux de l'organisation. Qui plus est, ils ont véritablement à cœur le perfectionnement du personnel et le maintien d'une culture d'amélioration continue et de mentorat au sein de leurs équipes (voir l'annexe A pour en savoir plus sur les trésoriers transformateurs).

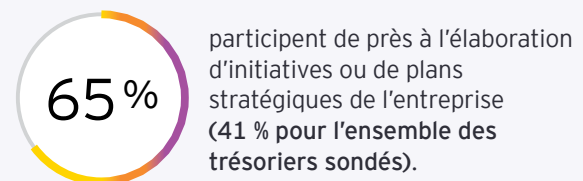
Les trésoriers transformateurs dont il est question ici ont été identifiés au moyen d'un indice composé tenant compte des compétences clés du trésorier, telles qu'elles sont ressorties des réponses au sondage. L'indice brut a été recalibré sur une échelle de 0 à 100, et les trésoriers se situant au 80<sup>e</sup> percentile ont été qualifiés de « transformateurs ». Leurs points de vue et comportements sont comparés à ceux de l'ensemble de la population du sondage tout au long du rapport.

## Les caractéristiques des trésoriers transformateurs

### Technophiles



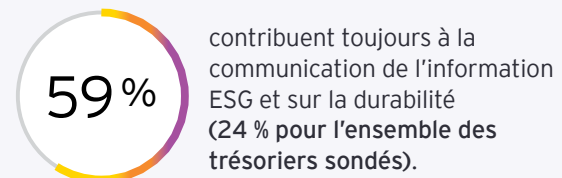
### Collaborateurs stratégiques



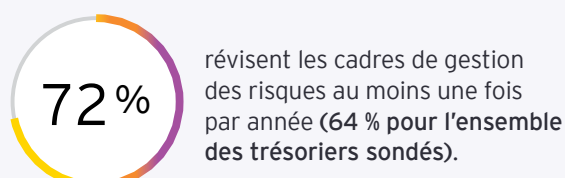
### Décideurs s'appuyant sur des données



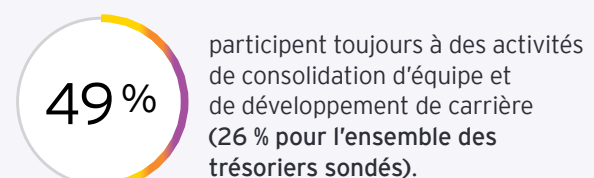
### Champions de la durabilité



### Spécialistes de la gestion des risques



### Mentors et leaders





# Le trésorier, un créateur de valeur

---

## En bref :

- La majorité des chefs des finances (84 %) interrogés s'attendent d'un trésorier qu'il repère de nouvelles sources de valeur; or, seulement 52 % des trésoriers sondés s'identifient comme des créateurs de valeur proactifs.
  - Par rapport à un trésorier moyen, un trésorier transformateur est 53 % plus susceptible de penser que son rôle évoluera pour devenir plutôt axé sur la gestion des flux de liquidités et du coût du capital et du risque d'entreprise.
  - Pour les trésoriers, les trois principaux obstacles à la création de valeur sont : la gestion des relations externes avec les banques ou les investisseurs (33 %), la gestion d'une vaste gamme de responsabilités opérationnelles (33 %) et le manque de temps pour acquérir davantage de connaissances et de compétences (32 %).
-



# Des turbulences économiques à la rivalité géopolitique et aux guerres tarifaires, l'incertitude actuelle qui caractérise le monde des affaires n'a de cesse de se traduire en nouveaux risques et nouvelles possibilités pour les organisations.

À l'ère d'une polycrise, une prise de décision éclairée est essentielle pour trouver l'équilibre entre des investissements stratégiques à long terme et des priorités stratégiques à court terme. Les chefs des finances s'attendent à ce que leurs fonctions trésorerie jouent un rôle prépondérant pour atténuer les risques et saisir les possibilités qui surviennent, permettant ainsi aux organisations de créer de la valeur.

## L'impératif de la création de valeur

Malgré l'importance de la trésorerie dans la stratégie d'une entreprise, la recherche suggère que nombre de trésoriers n'atteignent pas leur plein potentiel à titre de créateurs de valeur. (Voir la page 8 pour obtenir une définition de ce que les termes « création de valeur », « protection de la valeur » et « optimisation de la valeur » signifient pour la trésorerie.) La moitié seulement environ des trésoriers interrogés (52 %) se disent créateurs de valeur proactifs. Or, 60 % des contrôleurs interrogés dans le cadre du Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier de 2024 se sont décrits ainsi. Cet écart soulève d'importantes questions sur l'évolution de la fonction trésorerie par rapport aux autres fonctions financières. Les contrôleurs semblent afficher une plus grande confiance dans leurs capacités de création de valeur, ce qui suggère que les trésoriers pourraient avoir besoin de se perfectionner et d'améliorer leur visibilité et leur influence au sein de leur organisation.

Bien que nombre de trésoriers ne se voient pas comme des créateurs de valeur, ils en reconnaissent l'importance. Environ 80 % des trésoriers interrogés croient que le recensement régulier

des possibilités de créer de la valeur est habituellement un élément important ou très important de leur rôle. Cette constatation suggère que les trésoriers ont le potentiel de rehausser considérablement leur rôle dans la création de valeur au sein de leur organisation, et qu'ils devraient chercher à surmonter les obstacles qui pourraient les empêcher d'y arriver. Ces obstacles sont abordés plus en détail ci-après.

Notamment, les trésoriers transformateurs ont davantage confiance dans leur capacité de création de valeur que l'ensemble des trésoriers, ce qui reflète probablement la mesure dans laquelle ils s'investissent dans les initiatives de l'entreprise et collaborent avec la haute direction. Dans l'ensemble, 68 % des trésoriers transformateurs se disent créateurs de valeur proactifs, alors que 73 % affirment avoir les compétences requises. Cela reflète probablement leur leadership dans des domaines clés, comme l'adoption de la technologie, la prise de décision fondée sur les données, la collaboration et le développement du personnel.

93 %

des chefs des finances interrogés estiment que leurs trésoriers ont les compétences requises pour être créateurs de valeur.

80 %

des trésoriers interrogés croient que le recensement régulier des possibilités de créer de la valeur est habituellement un élément important ou très important de leur rôle.

68 %

des trésoriers transformateurs se disent créateurs de valeur proactifs.



**Figure 1.** Les trésoriers croient qu'ils peuvent optimiser la création de valeur en misant sur les données et la technologie pour mettre en valeur l'agilité financière d'une organisation.



## La perspective du chef des finances

Compte tenu des défis économiques actuels et non des attentes de leur chef des finances à leur égard, les trésoriers se doivent de trouver des moyens de créer plus de valeur pour leur organisation. Une majorité (84 %) des chefs des finances interrogés croient que le recensement régulier des possibilités de créer de la valeur est habituellement un élément important ou très important du rôle du trésorier.

En plus d'appuyer leur potentiel à titre de créateurs de valeur, les chefs des finances croient que les trésoriers ont les compétences requises pour créer de la valeur. Dans l'ensemble, 93 % des chefs des finances interrogés se disent plutôt confiants ou très confiants à l'égard des compétences de leurs trésoriers pour être créateurs de valeur, 56 % se disant être très confiants. En outre, près de la moitié (49 %) des chefs des finances interrogés croient que leur propre trésorier est déjà un créateur de valeur proactif.

Par-dessus tout, en comparaison avec les trésoriers et les trésoriers transformateurs, les chefs des finances sont plus susceptibles de croire que le trésorier de leur organisation crée de la valeur en gérant le coût du capital et en donnant le ton à une culture axée sur la trésorerie. Cela tient probablement au fait que les chefs des finances reconnaissent l'importance stratégique des responsabilités de trésorerie traditionnelles, lesquelles peuvent favoriser la croissance et améliorer le rendement.

Afin d'encourager leurs équipes de trésorerie à adopter le rôle de créateur de valeur, les chefs des finances peuvent introduire des mesures de performance liées à la création de valeur, comme une hausse des flux de trésorerie disponibles et davantage de précision pour les flux de trésorerie attendus des activités d'exploitation. Ces mesures axées sur la croissance devraient s'ajouter en contrepoids à des mesures traditionnelles axées sur des domaines comme le coût et le risque. Trouver l'équilibre entre des mesures axées sur la croissance et des mesures traditionnelles peut aider les trésoriers à penser davantage à la création de valeur. Cela pourrait aussi aider la fonction trésorerie à démontrer le rendement du capital investi dans les capacités de la trésorerie.

Comme en témoignent ces constatations, les trésoriers devraient être encore plus positifs à l'égard de leur capacité d'agir à titre de créateurs de valeur. Ils devraient collaborer avec le chef des finances et d'autres leaders de l'organisation afin de mieux comprendre comment est perçue la fonction trésorerie et de savoir comment elle peut créer de la valeur en jouant un rôle plus grand au sein de l'organisation, par exemple, en démontrant une agilité financière accrue et en dégagant un meilleur rendement sur le capital investi. Les trésoriers peuvent alors, en collaboration avec le chef des finances, revoir les mesures de performance de la trésorerie afin de refléter les changements souhaités dans l'orientation et les comportements.

### Création de valeur, protection de la valeur et optimisation de la valeur : quel sens leur donner aux fins de la trésorerie?

La **création de valeur** regroupe une vaste gamme d'activités menées par la fonction trésorerie afin de favoriser la réussite de l'organisation. Ces activités peuvent dégager de la trésorerie additionnelle pour financer la croissance, minimiser le coût du financement de l'organisation, augmenter les rendements sur les surplus de trésorerie au moyen de stratégies d'investissement éclairées, augmenter les fonds pour financer les acquisitions stratégiques et formuler des points de vue utiles qui influencent l'orientation stratégique future de l'organisation. Les trésoriers peuvent aussi créer de la valeur en collaborant avec la haute direction et d'autres dirigeants à propos de projets et d'initiatives à l'échelle de l'entreprise, et développer du personnel de première classe en finance.

La **protection de la valeur** est l'une des principales responsabilités de la fonction trésorerie. La fonction peut protéger la valeur en atténuant l'exposition de l'organisation à une vaste gamme de risques, dont le risque de change, le risque sur marchandises, le risque de contrepartie, le risque de crédit, le risque d'inflation, le risque de taux d'intérêt et le risque lié

à la réglementation. Ces risques sont atténués au moyen de diverses stratégies, comme la diversification bancaire, le contrôle préalable, les opérations de couverture, l'investissement des surplus de trésorerie, le maintien à jour des politiques et procédures, et le refinancement de la dette à taux fixes.

La fonction trésorerie **optimise la valeur** en restant au courant des données bancaires de l'organisation et en s'assurant d'avoir assez de trésorerie et de liquidités pour s'acquitter de ses obligations au quotidien. En outre, elle optimise la valeur en répartissant la trésorerie entre divers projets stratégiques, en effectuant les paiements rapidement et avec exactitude, et en établissant des processus rationalisés, efficaces et contrôlés. La fonction parvient aussi à assurer l'optimisation de la valeur en mettant en commun des données et en collaborant avec d'autres fonctions en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Un trésorier transformateur reconnaît la nécessité d'aller au-delà de son centre d'intérêt traditionnel, soit la protection et l'optimisation de la valeur, et de se concentrer davantage sur la création de valeur. Il s'acquitte efficacement de toutes ses responsabilités liées à la création de valeur, la protection de la valeur et l'optimisation de la valeur, rééquilibrant ses initiatives dans les trois domaines en fonction des conditions du marché.





## De gestionnaire de la trésorerie à stratégie d'entreprise : l'évolution de la fonction finance

Bien que l'expertise en gestion de la trésorerie reste au cœur de leurs tâches, les trésoriers sont prêts à jouer un rôle consultatif plus étendu au sein de l'organisation. Ils favorisent l'innovation, influencent la prise de décision stratégique et veillent avec leurs pairs et les hauts dirigeants à améliorer la performance organisationnelle globale.

« Le rôle du trésorier est appelé à se rapprocher de celui de partenaire d'affaires, dit Andrea Pohl, leader, Trésorerie, EY Europe de l'Ouest, en Allemagne. Ils fourniront de plus en plus de conseils à l'entreprise et pas seulement pour mettre en œuvre des activités en son nom. Nous assisterons à une plus grande collaboration entre la fonction trésorerie et d'autres fonctions, tout spécialement en comptabilité et en planification et analyse financières, sans oublier un passage à des rôles plus analytiques en trésorerie axés sur les données. »

Plus des trois quarts des trésoriers interrogés (79 %) croient que leur rôle sera appelé à changer quelque peu ou considérablement au cours des cinq prochaines années. Renforcement de la gestion et des prévisions des flux de trésorerie (37 %), soutien à la communication de l'information sur la durabilité et les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (37 %) et gestion des risques financiers (37 %) – c'est là où les trésoriers prévoient jouer un rôle toujours grandissant. Le temps accru consacré à ces domaines met en relief les possibilités pour les trésoriers d'influencer davantage le processus décisionnel de l'entreprise.

Par rapport à un trésorier moyen, un trésorier transformateur est 53 % plus susceptible de penser que son rôle évoluera pour devenir plutôt axé sur la gestion des flux de liquidités et du coût du capital et du risque d'entreprise. Cela reflète sa compréhension de l'importance stratégique de ces domaines pour l'organisation.

Sur le plan régional, les trésoriers des Amériques sont plus susceptibles de croire qu'ils joueront un plus grand rôle dans la gestion des risques financiers (40 %), ce qui reflète l'incertitude du cadre géopolitique et la possibilité d'un risque de change et d'un risque sur marchandises accrues en raison des tarifs douaniers. Deux chefs des finances sur cinq (41 %) interrogés estiment que

la prise de décision stratégique et leur mise en œuvre représenteront une part beaucoup plus grande du rôle du trésorier d'ici cinq ans.

Les trésoriers transformateurs se démarquent de l'ensemble de la population interrogée dans deux domaines clés reposant sur la technologie. Ils s'attendent à passer plus de temps à acquérir des compétences numériques et analytiques avec l'équipe de la fonction finance (51 % c. 36 % pour l'ensemble des trésoriers interrogés) et à gérer l'utilisation de l'IA dans la fonction trésorerie (48 % c. 35 % pour l'ensemble des trésoriers interrogés).

Au cours des 12 derniers mois, 41 % des trésoriers affirment avoir été passablement occupés par des initiatives ou des plans stratégiques à l'échelle de l'entreprise, ce chiffre passant à 65 % pour les trésoriers transformateurs. Les trésoriers qui collaborent davantage avec la haute direction et le conseil d'administration tendent à indiquer une participation plus grande dans un nombre plus élevé de décisions visant l'ensemble de l'entreprise.

Parmi les trésoriers interrogés qui collaborent beaucoup avec la haute direction, un cinquième (19 %) ont participé à la prise de cinq décisions ou plus visant l'ensemble de l'entreprise, soit une proportion bien plus grande que ceux qui ne présentent pas ce degré de collaboration. Les trésoriers qui échangent beaucoup avec la haute direction sont, en moyenne, quatre fois plus susceptibles de prendre part à la prise de cinq décisions ou plus visant l'ensemble de l'entreprise par rapport à ceux qui ne le font pas, ce qui suggère qu'une collaboration accrue avec la direction de l'entreprise crée de meilleures possibilités d'élargir le rôle du trésorier.

Ces constatations soulignent le besoin pour les trésoriers d'assumer le rôle changeant de partenaire stratégique. En rehaussant leurs compétences en gestion des risques financiers, en analytique et en collaboration, les trésoriers sont en mesure d'apporter une contribution importante à la réussite de l'organisation. À mesure qu'il assume toujours plus de responsabilités consultatives stratégiques en plus de son rôle traditionnel en gestion de la trésorerie, le trésorier peut répondre aux attentes de son chef des finances et favoriser une création de valeur significative au sein de l'organisation.

79%

des trésoriers interrogés croient que leur rôle sera appelé à changer quelque peu ou considérablement au cours des cinq prochaines années.

65%

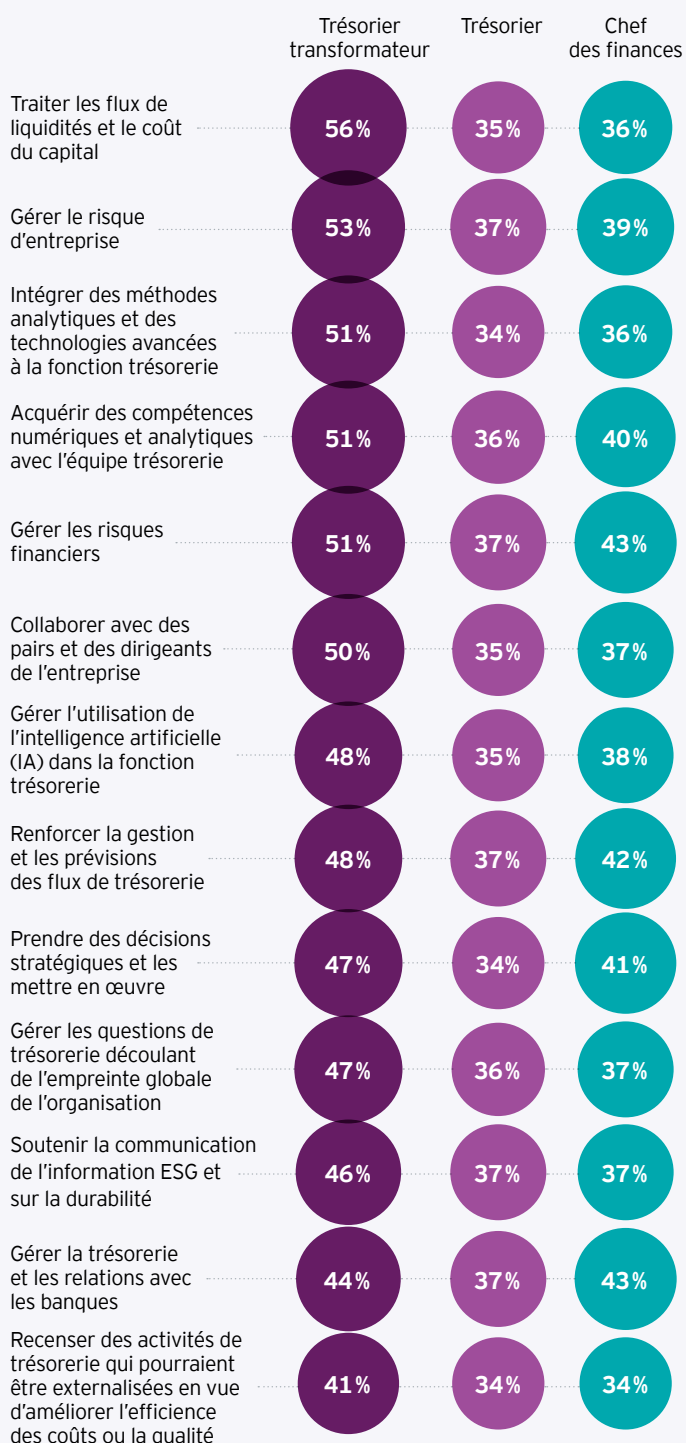
des trésoriers transformateurs affirment avoir été passablement occupés par des initiatives ou des plans stratégiques à l'échelle de l'entreprise.



**Figure 2.** Les trésoriers et les chefs des finances prévoient que le rôle du trésorier sera appelé à changer considérablement.

**Q** Au cours des cinq prochaines années, dans quelle mesure le rôle du trésorier changera-t-il dans les domaines suivants?

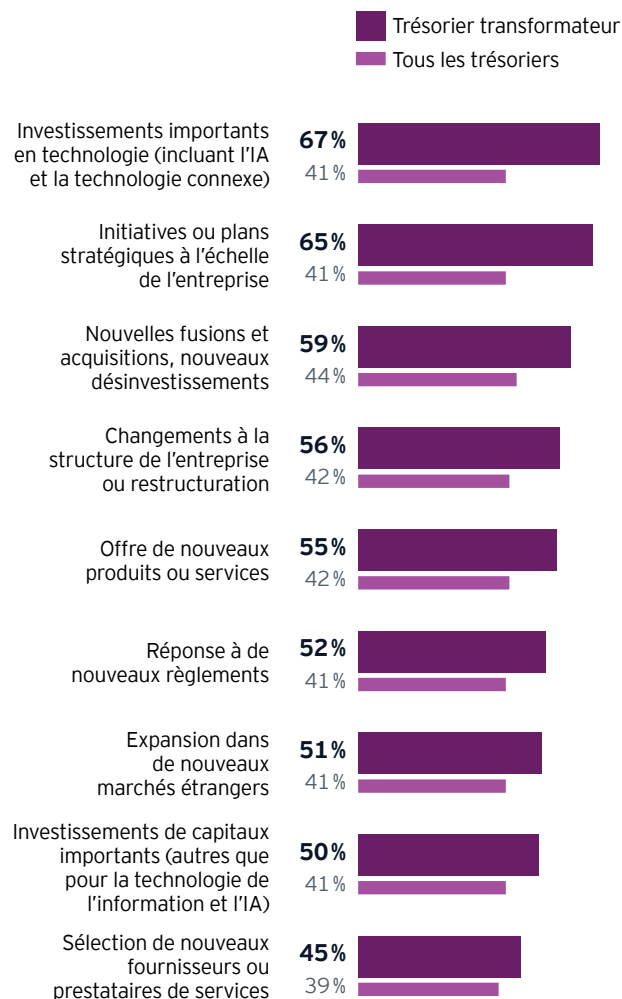
Note : Pourcentage des répondants qui ont dit que « le rôle du trésorier est appelé à changer considérablement ».



**Figure 3.** Les trésoriers sont plus susceptibles de participer à une F et A que toute autre décision visant l'ensemble de l'entreprise.

**Q** Au cours des 12 derniers mois, dans quelle mesure la fonction trésorerie de votre organisation a-t-elle participé à la prise des décisions suivantes visant l'ensemble de l'entreprise?

Note : Pourcentage des répondants ayant indiqué une participation « considérable » à des décisions visant l'ensemble de l'entreprise.







## Créer de la valeur dans les services financiers

Dans le secteur des services financiers, la nature du rôle du trésorier varie selon le type d'institution pour laquelle il travaille. Un trésorier qui travaille pour un gestionnaire d'actifs ou un assureur est susceptible d'avoir des responsabilités semblables à celles d'un trésorier travaillant hors du secteur, tandis que le trésorier d'une banque se concentre beaucoup plus sur l'actif et le passif et la gestion du capital, ce qui requiert des compétences particulières.

On s'attend à ce que le trésorier d'une banque puisse comprendre et prévoir les flux de l'actif et du passif de la banque au fil du temps, et les incidences de ces flux pour la liquidité de la banque. Il négociera aussi les dérivés à long terme pour atténuer le risque de taux d'intérêt macroéconomique à l'égard du bilan de la banque.

«La gestion du bilan représente une responsabilité considérable pour le trésorier d'une banque, a expliqué Marie-Laure Delarue, vice-présidente mondiale d'EY, Certification. Étant donné que les modèles d'entreprise des banques prévoient le prêt et l'emprunt d'argent en continu, une gestion de la liquidité efficace se révèle essentielle, encore plus même que pour tout autre type d'organisation. L'équipe responsable de la gestion de l'actif et du passif au sein de la fonction trésorerie analysera la structure du bilan de la banque et gèrera ses risques financiers, tout particulièrement ceux découlant de toute non-concordance entre l'actif et le passif.»

L'accent sur la gestion de l'actif et du passif pourrait expliquer pourquoi les trésoriers du secteur des services financiers sont plus susceptibles de participer considérablement aux changements à la structure d'entreprise et aux restructurations, par rapport à l'ensemble des trésoriers (51 % des trésoriers des services financiers c. 42 % pour l'ensemble des trésoriers). Alors que des changements à la structure de l'entreprise peuvent avoir une incidence directe sur la stratégie financière et le profil de risque de toute organisation, ces changements ont des ramifications potentiellement plus grandes pour les institutions financières.

Fait à noter, les trésoriers des services financiers sont bien plus susceptibles que leurs pairs d'autres secteurs de faire mention d'une collaboration soutenue avec le chef de la durabilité de leur organisation (54 % des trésoriers des services financiers interrogés c. 42 % pour l'ensemble des trésoriers). Cela peut refléter la volonté pour les institutions financières d'atténuer les risques liés à la durabilité sur l'ensemble des portefeuilles de prêts et d'investissement. Par exemple, dans le secteur de l'assurance, les pertes assurées causées par des phénomènes météorologiques extrêmes et fréquents pourraient nuire grandement à la trésorerie et à la situation de liquidité d'une organisation.

51%

des trésoriers du secteur des services financiers sont susceptibles de participer considérablement aux changements à la structure d'entreprise et aux restructurations (contre 42 % pour l'ensemble des trésoriers).

54%

des trésoriers des services financiers sont bien plus susceptibles que leurs pairs d'autres secteurs de faire mention d'une collaboration soutenue avec le chef de la durabilité de leur organisation (contre 42 % pour l'ensemble des trésoriers).



## Créer de la valeur grâce à la durabilité

De plus en plus d'organisations reconnaissent que la création de valeur durable, qui pourrait inclure un virage vers un modèle d'entreprise à faibles émissions de carbone, est à la base de la croissance et de la performance de l'entreprise à long terme. C'est pourquoi elles continuent d'investir dans des stratégies axées sur la durabilité. En outre, l'importance accrue des règles de présentation de l'information sur la durabilité dans certains marchés, dont la *Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises* (CSRD) de l'UE, oblige les organisations à faire rapport sur leur progrès en vue d'atteindre des cibles de durabilité.

Les constatations de la recherche soulignent l'importance de la durabilité à titre de possibilité de création de valeur pour les trésoriers. Le soutien à la communication de l'information ESG et sur la durabilité demeure l'un des trois principaux domaines où les trésoriers s'attendent à consacrer plus de temps au cours des cinq prochaines années, 37 % de l'ensemble des trésoriers interrogés croyant que l'accent sur la présentation de l'information ESG augmentera considérablement. Près du quart (24 %) disent avoir toujours soutenu la présentation de

l'information ESG ou sur la durabilité, tandis que 45 % affirment fournir un soutien fréquent. Les résultats ne présentent aucune variation régionale significative, ce qui reflète la portée mondiale de la CSRD.

De plus, les trésoriers peuvent offrir le soutien à leurs organisations dans l'atteinte des cibles de durabilité au moyen de diverses méthodes. Notons l'intégration de la durabilité dans les stratégies d'investissement d'excédent de trésorerie, la sélection de partenaires bancaires reconnus pour leur adhésion aux principes de durabilité et l'utilisation d'options de financement durable, comme les obligations vertes, pour financer des projets axés sur l'environnement ou la société.

Les trésoriers peuvent aussi aider leurs organisations à obtenir des notes ESG élevées de la part des agences de notation en leur fournissant de l'information sur la stratégie sur la durabilité de l'organisation et en les mettant à jour relativement à ses progrès en vue de l'atteinte des cibles. Une note ESG plus élevée peut créer de la valeur en permettant à une organisation de rehausser sa réputation, d'attirer l'investissement et d'abaisser, au besoin, ses coûts de financement.

Ces constatations mettent en valeur le rôle important que peuvent jouer les trésoriers à l'égard des initiatives de durabilité au sein de leurs organisations. En participant activement aux stratégies liées à la durabilité, les trésoriers peuvent rehausser leur visibilité et leur influence en collaborant davantage avec leurs pairs et en démontrant comment ils peuvent contribuer à favoriser la résilience et la réussite de l'organisation au sens le plus large possible.

# 37%

des trésoriers interrogés estiment que l'accent sur la présentation de l'information ESG augmentera considérablement.



## Obstacles à la création de valeur

Pour créer de la valeur tout en s'acquittant de leurs responsabilités liées à la protection et à l'optimisation de la valeur, les trésoriers pourraient avoir besoin de répartir leur temps différemment et surmonter des obstacles importants. Actuellement, une part considérable du temps est consacrée à des activités traditionnelles. En moyenne, les trésoriers consacrent le quart (25 %) de leur temps aux questions liées aux flux des liquidités et au coût du capital, 18 % du temps à la gestion de la trésorerie et des relations avec les banques, et 17 % du temps à la gestion des risques financiers et du risque d'entreprise.

Bien que ces responsabilités traditionnelles méritent une attention délibérée, les trésoriers pourraient ne pas être en mesure de consacrer autant de temps qu'ils le pourraient - ou le voudraient - au processus décisionnel stratégique à long terme. La recherche a démontré que les trésoriers ne consacrent que 16 % de leur temps à la prise de décisions stratégiques et à leur mise en œuvre. Même lorsqu'ils affirment consacrer du temps aux initiatives stratégiques, moins de la moitié (41 %) estiment consacrer beaucoup de temps. Ainsi, leurs organisations pourraient ne pas être en mesure d'obtenir des points de vue utiles de la fonction trésorerie, comme la situation de trésorerie et l'exposition aux risques, des points de vue

qui pourraient avoir une incidence positive sur la stratégie. Les trésoriers devraient alors chercher à jouer un rôle plus actif dans la prise de décisions stratégiques.

« Les données et la compréhension émanant de l'équipe trésorerie sur les questions liées à la gestion du risque sur marchandises et du risque de change, les considérations liées aux liquidités mobilisées et les points de vue sur le risque géopolitique dans certains marchés sont tous des intrants de la stratégie, affirme Jon Morris, leader, Création de valeur - Capital-investissement, Royaume-Uni et Irlande, et leader, Liquidités et fonds de roulement, Europe, Moyen-Orient, Inde, Asie et Afrique (EMOIA), EY-Parthenon. Les trésoriers peuvent fournir des points de vue découlant de leur compréhension des flux financiers et des données macroéconomiques, des points de vue que vous ne pourriez pas nécessairement obtenir d'une équipe stratégique. »

En ce qui a trait à la prise de décision à l'échelle de l'entreprise, il est plus susceptible que la participation de la fonction trésorerie soit recherchée dans le cadre de fusions, d'acquisitions ou de désinvestissements (44 % de l'ensemble des trésoriers interrogés) et d'investissements en capital importants autres que pour la technologie de l'information (TI) et l'IA (41 %). Leur participation à ces activités reflète

une restructuration de l'organisation, ces entreprises s'adaptant à la volatilité et au changement.

Plusieurs obstacles peuvent nuire à la capacité des trésoriers à créer de la valeur. Notons la gestion des relations externes avec des banques ou des investisseurs (33 % des trésoriers interrogés), la gestion d'une vaste gamme de responsabilités opérationnelles, y compris les questions liées aux TI et au personnel (aussi 33 %), et un manque de temps pour améliorer les connaissances et les compétences au moyen de ressources externes et de leadership éclairé (32 %).

La résistance culturelle au changement, des budgets insuffisants pour investir dans le personnel et les outils et un manque d'orientation de la part de la direction pourraient aussi nuire à la fonction trésorerie, l'empêchant de continuer à créer de la valeur pour l'organisation. Le besoin d'acquérir des compétences pourrait aussi représenter un autre obstacle. Seulement 57 % des trésoriers interrogés sont persuadés d'avoir les bonnes compétences pour devenir un joueur clé dans la création de valeur. Si les trésoriers veulent atteindre leur potentiel à titre de créateurs de valeur, tous ces obstacles doivent être éliminés.

## Recommandations à l'intention des trésoriers :

### 1 Adoptez l'état d'esprit d'un créateur de valeur.

Les trésoriers qui s'estiment être des créateurs de valeur proactifs sont plus susceptibles de chercher des possibilités de favoriser la réussite de l'organisation.

### 2 Réévaluez la façon de répartir le temps et les ressources.

Les trésoriers devraient trouver un équilibre entre s'acquitter de leurs responsabilités traditionnelles et jouer un rôle plus actif dans la prise de décision stratégique. De nouveaux outils et processus ainsi que des changements à la structure de l'équipe pourraient les aider à cette fin.

### 3 Relevez les obstacles à la création de valeur et les éliminer systématiquement.

Les investisseurs sont généralement favorables aux perspectives de transactions. Or, ils préféreraient que les entreprises articulent clairement en quoi le rendement d'une acquisition serait plus élevé que ne le serait celui d'un investissement interne, et ce, de façon plus convaincante.



# BP : transformer la fonction trésorerie en un centre de création de valeur

« En adoptant une approche stratégique, la fonction trésorerie peut avoir une incidence significative sur l'entreprise et sa performance », affirme Carlos de la Peña, trésorier du groupe BP.

“

J'essaie de m'assurer que les considérations liées à la trésorerie sont au cœur du processus décisionnel et que nous cherchons à créer de la valeur en partenariat avec l'entreprise.

**Carlos de la Peña**  
Trésorier du groupe BP

## **Vous avez de l'expérience en stratégie. Pourquoi vouliez-vous travailler au sein de la fonction trésorerie?**

« La fonction trésorerie de BP a toujours été reconnue comme étant ultra performante. Pour moi, diriger la fonction trésorerie représentait une possibilité stimulante de m'impliquer au sein de l'entreprise du point de vue financier et des marchés des capitaux. Mon expérience en stratégie m'amenait naturellement à graviter vers une approche reposant sur la création de valeur plutôt qu'à me concentrer uniquement sur les processus. D'entrée de jeu, je tenais à préciser les indicateurs de performance clés (IPC) qui favorisent véritablement la valeur au sein de la fonction trésorerie. En désignant la fonction trésorerie comme centre de création de valeur plutôt qu'un simple centre de coût, nous avons apporté une innovation considérable. Ce changement a revitalisé l'équipe, a permis à chacun de se sentir responsabilisé et a renouvelé son dynamisme et sa raison d'être. Quand nous mettons en œuvre des changements, il ne s'agit pas seulement d'améliorations progressives; ces changements peuvent avoir une incidence de centaines de millions de dollars pour l'entreprise. »

## **Comment appuyez-vous la stratégie de BP en matière de durabilité?**

« Chaque année, la stratégie et le cadre de durabilité de BP font l'objet d'un examen. Dans ce processus, la fonction trésorerie fournit de l'information sur la façon pour les banques, les agences de notation, les détenteurs de titres de créance et les sociétés d'assurance de percevoir les divers éléments de notre stratégie, et indique si nous devrions nous concentrer davantage sur le bilan ou la croissance des flux de trésorerie disponibles. Compte tenu de son rôle dans les simulations de crise de liquidité et de solvabilité du groupe, la fonction





trésorerie contribue également à l'analyse de scénarios et aux tests de résilience de BP dans le cadre de son rapport du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC). En outre, la fonction fournit toutes les hypothèses de financement pour les structures hors bilan, lesquelles sont absolument essentielles dans un contexte de transition, puisque nous sommes ultimement responsables de réaliser ces engagements.»

### **Actuellement, quelles sont les priorités de votre fonction trésorerie?**

«La transformation numérique est la principale priorité. En collaboration avec l'équipe technologie, nous veillons à moderniser nos composants technologiques, à rendre nos processus conformes aux normes commerciales, à éviter les frictions dans les flux de trésorerie dans notre infrastructure et à accroître la sécurité opérationnelle de nos processus.

«Notre deuxième priorité vise à gérer de façon proactive les risques de refinancement, tout particulièrement compte tenu de la volatilité récente du marché et dû au fait qu'une part importante de notre désendettement est associée à des désinvestissements d'une durée incertaine. Nous cherchons à élaborer une stratégie d'atténuation des risques qui combine une facilité de fonds de roulement et une facilité de crédit renouvelable, une mise à jour de notre programme de papier commercial, la révision de nos simulations de crise transactionnelles, y compris les réserves de trésorerie et l'optimisation de la trésorerie locale. Nous effectuons aussi le suivi de toutes les sources de capitaux auxquelles nous avons accès dans les marchés et nous avons diversifié le groupe des banques stratégiques pour y inclure des banques du Moyen-Orient et élargir notre empreinte en Asie.»

### **Comment utilisez-vous les IPC pour améliorer la performance de la fonction trésorerie de BP?**

«Je fais le suivi de la valeur qui a été créée par nos initiatives de création de valeur, comme les frais bancaires, les synergies d'intégration par suite d'acquisitions, les prix de l'assurance et l'optimisation du financement du capital. Parmi les autres IPC, je fais également le suivi du montant de trésorerie locale que nous ne pouvons pas centraliser, des soldes de financement interne entre le Royaume-Uni et d'autres pays, des frais de découvert bancaire et des frais accessoires, des exigences de financement de tiers par région, et de l'excédent ou du déficit au titre des régimes de retraite. Nous avons aussi utilisé une combinaison d'IA et d'IPC afin d'améliorer les prévisions de trésorerie, ce qui nous permet de réduire graduellement les réserves de trésorerie.»

### **De quelle façon collaborez-vous avec la haute direction?**

«J'interagis directement avec le conseil d'administration et le chef de la direction au sujet de questions clés concernant le bilan, y compris la stratégie sur les obligations hybrides, l'incidence des désinvestissements sur le bilan et les répercussions sur la stratégie du groupe BP pour les parties prenantes de la fonction trésorerie. De plus, j'interagis avec le chef des finances sur ces mêmes questions, ainsi que sur l'optimisation du fonds de roulement et les réserves de liquidités. Comme j'ai toujours aimé faire partie de l'entreprise, je suis membre du conseil d'administration de plusieurs coentreprises de BP. J'essaie de m'assurer que les considérations liées à la trésorerie sont au cœur du processus décisionnel et que nous cherchons à créer de la valeur en partenariat avec l'entreprise.»









# Renforcer la résilience : gestion du risque financier et de la trésorerie

---

## En bref :

- Seul un trésorier sondé sur quatre (27 %) se dit « convaincu » que ses stratégies de gestion du risque financier améliorent le processus décisionnel au sein de son organisation.
  - La moitié des trésoriers transformateurs (51 %) et moins de la moitié des chefs des finances (43 %) interrogés sont d'avis que le rôle du trésorier mettra beaucoup plus l'accent sur la gestion du risque financier dans l'avenir; en revanche, seulement 37 % des trésoriers sondés partagent ce point de vue.
  - Seulement 29 % des trésoriers interrogés déclarent avoir la pleine responsabilité du fonds de roulement et des flux de trésorerie disponibles de leur organisation, ainsi que des facteurs influant sur ces éléments. Chez les trésoriers transformateurs, ce taux grimpe à 42 %.
-



On a toujours attendu des trésoriers qu'ils gèrent efficacement la trésorerie et le risque financier. Néanmoins, ces responsabilités revêtent une importance encore plus grande dans le climat d'affaires complexe et incertain actuel.

## Atténuer le risque financier

Les trésoriers peuvent renforcer la résilience de leur organisation grâce à une gestion des risques financiers graves, dont le risque sur marchandises, le risque de contrepartie, le risque de crédit, le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité. Ils peuvent aussi mettre à profit leur connaissance approfondie des risques financiers pour aider leur organisation à mieux gérer son vaste portefeuille de risques, notamment les risques opérationnels, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ainsi que les risques liés à la durabilité.

Souvent, les trésoriers font preuve d'une efficacité maximale lorsqu'ils proposent une solution pour atténuer un risque avant même qu'il survienne. Proposer une stratégie de couverture pour les marchandises afin d'atténuer l'exposition au risque sur marchandises que comporte un contrat à long terme à prix fixe en est un bon exemple. Mieux encore, ils peuvent ajouter une clause d'indexation du prix des marchandises au contrat qui oblige le client final à assumer le risque.

Pourtant, malgré leur rôle central dans la gestion du risque financier, bon nombre de trésoriers ne saisissent pas l'occasion de créer de la valeur pour leur organisation grâce à l'atténuation du risque financier. Moins du quart des trésoriers sondés (23 %) disent que la création de valeur consiste pour eux à « atténuer de manière proactive les risques financiers propres à l'organisation », bien que cette proportion grimpe à 34 % pour les trésoriers transformateurs.

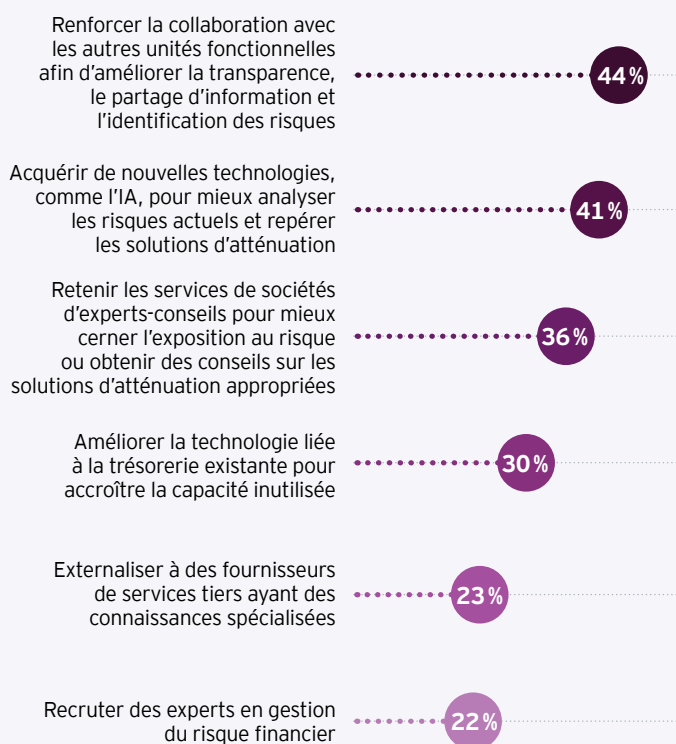
Les trésoriers peuvent laisser passer l'occasion de créer de la valeur par l'atténuation du risque financier s'ils voient la création de valeur seulement comme une activité de protection de la valeur qui sert à protéger l'organisation contre la perte financière et l'atteinte à la réputation. En fait, la protection de la valeur et la création de valeur sont inextricablement liées, puisque la valeur protégée est le fondement de la création de valeur. Par exemple, les organisations qui gèrent leur exposition au risque de change et au risque sur marchandises sont mieux à même de protéger les liquidités essentielles, ce qui peut les aider à investir dans leurs activités, à résister aux perturbations des marchés et à financer la croissance future.

Parmi les stratégies privilégiées par les trésoriers pour améliorer la gestion du risque financier et la prise de décision, on trouve la collaboration avec les autres unités fonctionnelles (44 % des trésoriers sondés) et l'utilisation de la technologie pour analyser l'exposition actuelle au risque (41 %). Les trésoriers pourraient dégager une grande valeur de l'atténuation du risque financier s'ils sollicitaient des conseils externes sur l'identification des risques ou s'ils avaient recours à des services externes.

**Figure 4.** La collaboration est la stratégie privilégiée par les trésoriers pour améliorer la gestion du risque financier et la prise de décision.

**Q** Parmi les activités suivantes, veuillez indiquer celle qui pourrait améliorer le plus la gestion du risque financier et la prise de décision dans l'organisation?

Note : Les répondants devaient sélectionner les deux principales stratégies.

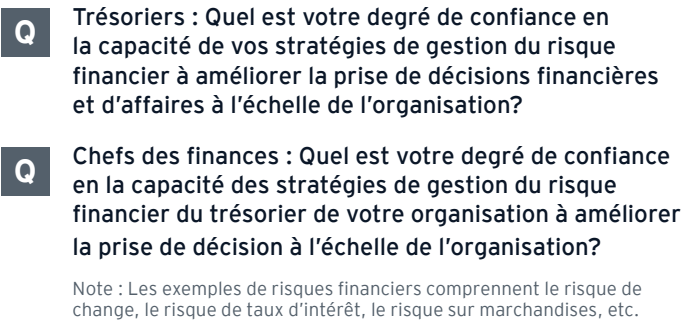


Il est inquiétant de constater que les trésoriers sont peu convaincus que leurs stratégies de gestion du risque financier améliorent la prise de décision au sein de leur organisation. Environ le quart d'entre eux (27 %) se disent « très confiants ». Qui plus est, près des deux tiers (60 %) des chefs des finances ne sont qu'assez ou généralement confiants que les stratégies de gestion du risque financier de leurs trésoriers ont une incidence positive sur la prise de décision. Par conséquent, c'est une excellente occasion pour les trésoriers d'améliorer la prise de décision au moyen de la gestion du risque financier.



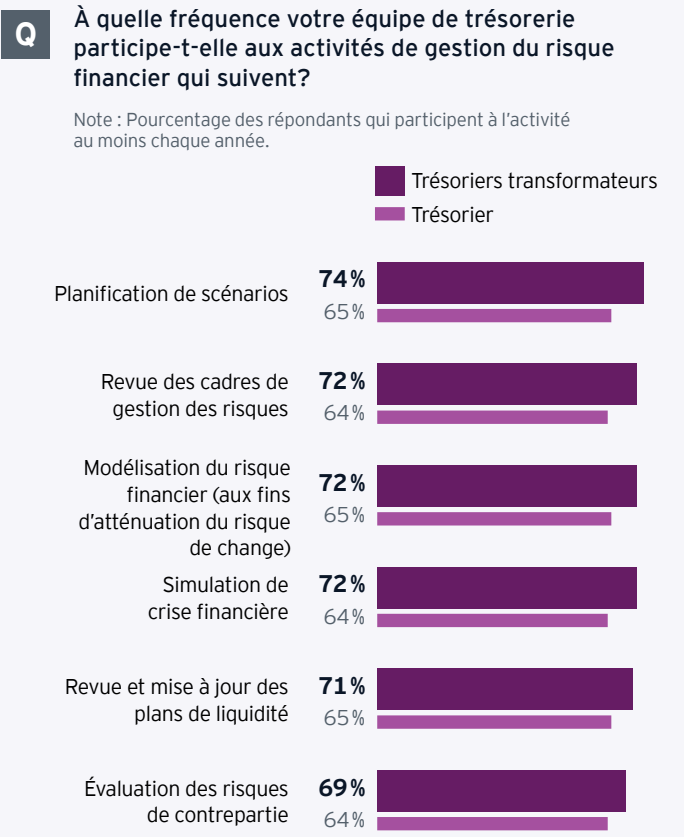
Le manque de confiance des trésoriers envers l'efficacité de leurs stratégies de gestion du risque financier pourrait découler de préoccupations relatives au défaut de l'entreprise à cerner et à communiquer correctement l'exposition au risque. Ainsi, les mesures d'atténuation pourraient ne pas être pleinement efficaces. Une meilleure collaboration avec les autres fonctions à l'égard de l'exposition au risque devrait contribuer à renforcer la confiance des trésoriers envers l'efficacité des stratégies relatives au risque financier.

**Figure 5.** Les trésoriers ne sont pas convaincus que leurs stratégies de gestion du risque financier améliorent la prise de décision.



En ce qui concerne les trésoriers transformateurs, ce sous-ensemble de la population visée par le sondage est plus susceptible que le trésorier moyen de participer à une vaste gamme d'activités de gestion des risques chaque année. Ils sont bien plus susceptibles d'effectuer la planification de scénarios (74 % c. 65 % pour l'ensemble des trésoriers interrogés), de passer en revue les cadres de gestion des risques (72 % c. 64 %) et de réaliser une modélisation du risque financier aux fins d'atténuation du risque de change (72 % c. 65 %). En adoptant une approche proactive en matière de gestion des risques, les trésoriers transformateurs donnent à leurs organisations les moyens de mieux anticiper et atténuer les risques et d'y répondre, afin qu'elles puissent composer avec l'incertitude à court terme et libérer des ressources pour se concentrer sur la création de valeur à long terme.

**Figure 6.** Les trésoriers transformateurs participent à une vaste gamme d'activités de gestion du risque chaque année.



À l'heure actuelle, les trésoriers consacrent 17 % de leur temps à la gestion du risque financier et du risque d'entreprise. Au fil de l'évolution de leur rôle, ils sont susceptibles de consacrer plus de temps à cet aspect ou d'utiliser leur temps autrement. Grâce à une analyse de base, les nouveaux outils technologiques peuvent libérer les trésoriers pour qu'ils se concentrent sur les activités de gestion proactive des risques, ce qui réduit le temps consacré en mode de réaction aux événements.

Il semble toutefois que bon nombre de trésoriers tardent à prendre un tel virage, puisque seulement 37 % des trésoriers sondés estiment que leur rôle mettra beaucoup plus l'accent sur la gestion du risque financier dans l'avenir. À l'opposé, 51 % des trésoriers transformateurs et 43 % des chefs des finances partagent ce point de vue. Ce décalage donne à penser que les trésoriers devraient réfléchir dès maintenant à la manière d'utiliser la gestion du risque financier pour mieux protéger la valeur et favoriser sa création dans l'avenir.



# Johnson & Johnson :

## créer de la valeur grâce à la génération de flux de trésorerie et à l'attention soutenue portée à l'affectation des capitaux

« L'avenir de la trésorerie réside dans le soutien offert à la haute direction pour atteindre les objectifs stratégiques de la société tout en tirant parti des progrès technologiques », explique Fran Dougherty, trésorier chez Johnson & Johnson.

“

Dans nos formations, nous sensibilisons nos employés à l'importance des flux de trésorerie et nous avons observé une amélioration tangible de nos flux de trésorerie disponibles.

**Fran Dougherty**

Trésorier, Johnson & Johnson

### Quelles sont vos priorités à l'égard de la trésorerie et comment cadrent-elles avec les grandes priorités stratégiques et financières de Johnson & Johnson?

« Nos priorités prennent appui sur notre stratégie d'affectation des capitaux pour Johnson & Johnson. Cette stratégie mise sur la croissance de nos activités principales par l'investissement des capitaux en recherche et développement, ce qui nous permet de mettre au point de nouveaux médicaments et de nouvelles technologies qui améliorent les résultats pour les patients. Nous cherchons aussi à créer de la valeur au moyen d'initiatives stratégiques de développement des affaires, soit des fusions et acquisitions (F et A), des partenariats ou des accords de licence, en analysant la valeur des transactions et en procédant à des analyses postérieures à la fusion. Le versement d'un dividende concurrentiel à nos actionnaires est une autre priorité importante. Nous avons augmenté notre dividende pour une 63<sup>e</sup> année consécutive et entendons continuer sur cette voie. Enfin, nous lançons des programmes de rachat d'actions lorsqu'il est logique de le faire. Nous concilions ces priorités stratégiques avec nos responsabilités traditionnelles en matière de trésorerie, y compris la gestion de la trésorerie et du risque financier. »





### **Dans quelle mesure votre trésorerie crée-t-elle de la valeur pour Johnson & Johnson?**

« L'équipe de F et A et de financement d'entreprise de notre fonction trésorerie dégage beaucoup de valeur en mettant de l'avant une vision objective des possibilités externes pour que nous tirions le meilleur parti de nos capitaux. Cela contribue à rehausser nos modèles transactionnels grâce à une analyse interne et à l'obtention de données externes. De plus, l'analyse post-acquisition que fait l'équipe nous permet d'évaluer si les transactions réalisées ont généré la valeur escomptée afin que l'on puisse appliquer les connaissances acquises à nos transactions futures. Un autre moyen pour la trésorerie de créer de la valeur passe par notre équipe de gestion des risques, qui veille à la gestion des risques associés aux activités quotidiennes, allant de la santé et de la sécurité jusqu'à la responsabilité du fait des produits. Enfin, notre équipe chargée des régimes de retraite se démarque pour ce qui est de notre capacité à générer des rendements et à gérer le risque de marché. »

### **Quelles initiatives stratégiques importantes avez-vous appuyées?**

« L'innovation est au cœur des préoccupations de toute entreprise de soins de santé et la génération de flux de trésorerie solides est essentielle pour investir dans les activités de R et D et l'innovation externe. Par conséquent, nous avons fait des flux de trésorerie une priorité à l'échelle de l'entreprise. Dans nos formations, nous avons sensibilisé nos employés à l'importance des flux de trésorerie et à ce qu'ils peuvent faire différemment dans leurs activités quotidiennes pour améliorer les flux de trésorerie disponibles. »

### **Comment le rôle de trésorier évoluera-t-il au cours des cinq prochaines années?**

« À certains égards, le rôle restera le même et, à d'autres égards, il va changer sensiblement. Ce qui ne changera pas, c'est que nous devons continuer de soutenir les membres de la haute direction pour qu'ils atteignent leurs objectifs stratégiques, créent de la valeur pour les actionnaires et perfectionnent leurs compétences. L'évolution du rôle de trésorier sera dictée par les avancées technologiques. Les activités de trésorerie manuelles sont déjà en cours d'automatisation, et cette tendance continuera de s'accélérer. C'est emballant parce que nos équipes auront plus de temps pour aider l'organisation à identifier rapidement les risques et les possibilités et à y réfléchir longuement. »

### **Quels sont vos domaines d'intérêt personnels?**

« La conformité est un enjeu de taille. Avant toute chose, je m'assure que mon équipe comprend l'importance de la conformité. Je concentre aussi mes efforts sur le perfectionnement, car il est essentiel de faire profiter l'organisation de compétences optimales et de former le groupe de leaders de demain. Enfin, je répète souvent à mon équipe qu'en faisant bien notre travail, nous générerons une valeur considérable pour Johnson & Johnson et, ainsi, contribuons à obtenir de bons résultats pour les patients partout dans le monde. Je veux que mes employés se sentent inspirés par ce qu'ils accomplissent chaque jour. »





## Instaurer une culture orientée vers la trésorerie

De nos jours, les bilans inefficaces peuvent représenter un défi pour de nombreuses entreprises. Elles peuvent disposer d'importantes sommes utilisées inefficacement ou difficilement accessibles ou faire face à un endettement excessif. Lorsque les trésoriers parviennent à dégager des flux de trésorerie d'exploitation et à améliorer la situation de liquidité, ils peuvent créer de la valeur en libérant des fonds pour des investissements indispensables pouvant transformer le modèle d'affaires de l'organisation. Sinon, ils peuvent utiliser l'excédent de trésorerie pour réduire la dette nette ou diminuer les frais de financement de l'organisation.

Un autre moyen important pour les trésoriers de créer de la valeur organisationnelle consiste à collaborer avec les équipes commerciales et financières pour dégager un fonds de roulement des processus d'achat au paiement et de la commande à l'encaissement. L'accès à des systèmes avec des données intégrées en temps réel sera vraisemblablement nécessaire pour que les trésoriers puissent bien comprendre l'entreprise et surveiller ses activités. Ils auront aussi besoin d'outils d'analyse des données pour évaluer les répercussions des activités commerciales sur la gestion de la trésorerie et le risque financier.

«Les trésoriers peuvent jouer le rôle de copilote de l'entreprise, indique Thomas Schmidt, associé, Services consultatifs, Solutions de gestion de la trésorerie SAP, EY. Ils peuvent conseiller à l'entreprise d'adopter une approche différente en matière de facturation ou d'évaluation de la solvabilité d'un client dans le but de minimiser ses risques et de répondre à ses besoins de liquidités. C'est ce que doit être la trésorerie, mais nous n'y sommes pas encore.»

Greg Russo, principal, Services consultatifs, Comptabilité financière, Ernst & Young LLP, est d'avis que le trésorier sera de plus en plus perçu comme un gestionnaire des flux de trésorerie disponibles. «Les flux de trésorerie disponibles sont indispensables, déclare-t-il. Les investisseurs s'y attardent, car les organisations se servent de cet argent pour investir dans de nouveaux projets, rembourser la dette, racheter des actions et verser des dividendes. Si les trésoriers peuvent contribuer à débloquer des flux de trésorerie grâce à leurs processus de gestion de la trésorerie au quotidien, ils peuvent générer une immense valeur pour l'organisation.»

Les trésoriers ont une occasion en or de faire évoluer leur rôle et de créer de la valeur grâce à la gestion de la trésorerie et des liquidités au moyen de quatre stratégies principales.

1. Travailler de concert avec l'organisation pour optimiser le fonds de roulement, tout en réduisant les comptes clients, en diminuant les stocks et en augmentant les comptes fournisseurs dans la mesure du possible.
2. Investir dans des outils de prévision de trésorerie fondés sur l'IA qui offrent une plus grande précision et visibilité que les autres techniques, ce qui permet à l'organisation d'utiliser sa trésorerie à meilleur escient.
3. Ramener la trésorerie au centre de l'organisation en déployant des pratiques perfectionnées de mise en commun de la trésorerie.
4. Utiliser l'excédent de trésorerie dégagé grâce aux autres stratégies pour rembourser les dettes à court terme. Sinon, investir l'excédent de trésorerie dans des fonds du marché monétaire afin d'atténuer les répercussions de l'inflation sur les réserves de trésorerie de l'organisation.

Ensemble, ces quatre stratégies peuvent transformer la trésorerie, d'un centre de coûts à un centre de valeur.

Les trésoriers sont conscients qu'instaurer une culture orientée vers la trésorerie peut leur permettre de créer de la valeur. L'optimisation des liquidités pour assurer la disponibilité de la trésorerie dans l'ensemble du groupe est le deuxième moyen le plus évoqué par les trésoriers pour ajouter de la valeur à l'organisation, selon les trésoriers (29 %) et les chefs des finances (26 %). De plus, dans bon nombre d'organisations, les trésoriers exercent déjà une forte influence sur la gestion de la trésorerie, 29 % des trésoriers sondés ayant déclaré qu'ils ont la pleine responsabilité du fonds de roulement et des flux de trésorerie disponibles, ainsi que des facteurs influant sur ces éléments. Chez les trésoriers transformateurs, ce taux grimpe à 42 %.

Pourtant, la capacité des trésoriers à créer de la valeur grâce à la gestion de la trésorerie et des liquidités est compromise par un manque de visibilité à l'égard des fonds d'exploitation de l'organisation. Moins du cinquième (17 %) des trésoriers bénéficient d'une visibilité en temps quasi réel. Les trésoriers dans le secteur des produits de consommation et du commerce de détail ont signalé une visibilité en temps réel qui est supérieure à la moyenne (29 %). C'est probablement en raison de l'évolution rapide de leurs modèles d'affaires,



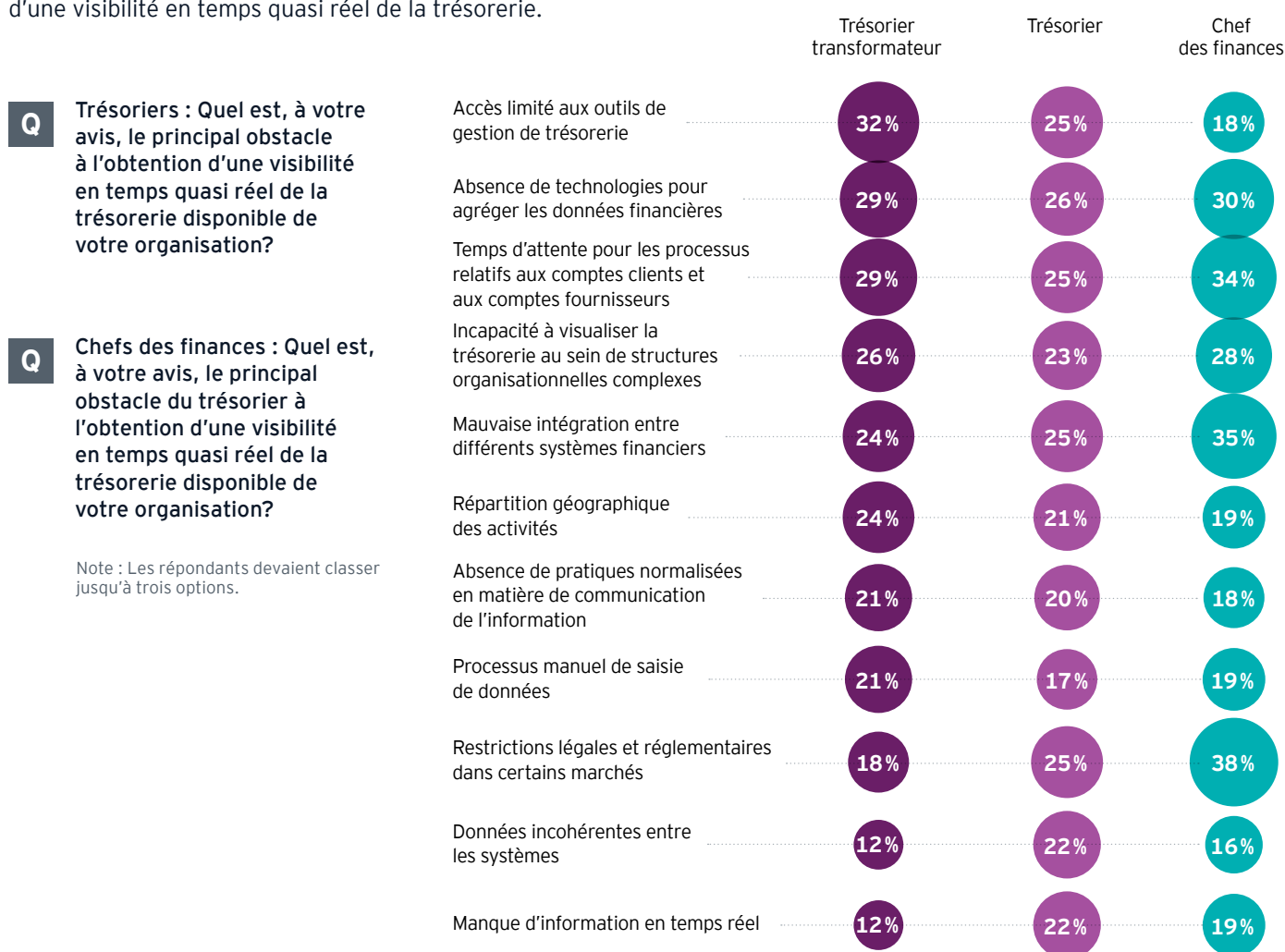
qui font intervenir la vente quotidienne d'un grand volume de marchandises. Dans le commerce du détail, en particulier, les données statistiques sont générées en continu lorsque les consommateurs paient pour les produits avec une carte.

Les trésoriers transformateurs sont 70 % plus susceptibles de déclarer avoir une visibilité complète en temps quasi réel de la trésorerie de leur organisation, comparativement à l'ensemble des trésoriers, ce qui permet de mettre en contexte la prise de décision et de favoriser une analyse approfondie de la trésorerie. Ils sont aussi plus susceptibles d'affirmer que leur analyse de la trésorerie peut fournir une « visibilité totale » dans plusieurs domaines, dont les réserves de trésorerie, l'exposition à la volatilité du taux de change et les prévisions trimestrielles des flux de trésorerie.

Avec une meilleure visibilité de la trésorerie, les trésoriers transformateurs semblent mieux outillés que les autres trésoriers pour agir en tant que partenaires d'affaires stratégiques dans leur organisation.

L'innovation technologique peut accroître la capacité des trésoriers à créer de la valeur grâce à la gestion de la trésorerie. En effet, les défis liés aux systèmes font partie des principaux obstacles auxquels se heurtent les trésoriers pour obtenir une visibilité en temps quasi réel sur la trésorerie de l'organisation. Plus du quart des répondants de la fonction trésorerie (26 %) mentionnent l'absence de technologies pour agréger les données financières comme l'un des principaux obstacles à la visibilité.

**Figure 7.** L'absence de technologies pour agréger les données financières est le principal obstacle à l'obtention d'une visibilité en temps quasi réel de la trésorerie.





Près de la moitié (49 %) des trésoriers sondés estiment que l'utilisation de la technologie pour obtenir une visibilité en temps réel de la situation de trésorerie à l'échelle de l'organisation serait d'une grande utilité pour l'amélioration des pratiques de gestion de la trésorerie de l'organisation, tandis que 29 % d'entre eux intègrent déjà cette approche. Une proportion semblable (49 %) sont d'avis que les prévisions de trésorerie automatisées seraient porteuses d'une grande valeur et 28 % d'entre eux les utilisent déjà.

Même si elle a déjà son importance, la gestion de la trésorerie est appelée à devenir une composante encore plus essentielle du rôle de trésorier dans l'avenir. Plus du tiers (37 %) des trésoriers sondés estiment qu'on accordera encore plus

d'importance à la gestion de la trésorerie et des relations bancaires au cours des cinq prochaines années, ce qui est en phase avec le climat économique difficile et l'attention que portent les organisations à l'augmentation des flux de trésorerie disponibles.

Ces constatations font ressortir l'importance de la technologie dans la transformation de la fonction trésorerie. Les fonctions trésorerie dotées d'outils à la fine pointe, notamment des prévisions de trésorerie automatisées, sont mieux outillées pour créer de la valeur pour l'organisation grâce à une gestion améliorée de la trésorerie et des liquidités aujourd'hui et dans l'avenir.

## Recommandations à l'intention des trésoriers :

**1 Mettez l'entreprise au défi de repenser sa culture axée sur la trésorerie.** Améliorer la gestion opérationnelle de la trésorerie au moyen de stratégies comme renégocier les modalités de paiement avec les clients et les fournisseurs, amener l'entreprise à alléger ses stocks, revoir les approches à l'égard des taxes et des droits d'accise et inciter les unités fonctionnelles à échanger les meilleures pratiques. Une meilleure gestion de la trésorerie peut libérer du capital pour investir dans des projets qui stimulent la croissance.

**2 Réalisez des activités de gestion du risque financier à grande échelle au moins une fois par année.** Les activités, comme la planification de scénarios et la simulation de crise financière, peuvent favoriser la planification prospective et accroître la résilience financière de l'organisation.

**3 Participez plus activement aux processus de l'organisation, des ventes et de l'approvisionnement jusqu'à la comptabilité et à la fiscalité.** Une présence accrue de la fonction trésorerie à un large éventail de processus peut aider l'organisation à mieux gérer la trésorerie et à atténuer le risque financier.



# Exploiter la puissance transformatrice des **données** et de la **technologie**

---

## En bref :

- Les trésoriers considèrent que l'exploitation des données et des technologies représente le meilleur moyen de créer de la valeur.
  - Les deux tiers des trésoriers sondés (65 %) affirment ne pas disposer de prévisions sur 12 mois très précises; or, chez ceux qui tirent parti de l'IA, on observe une amélioration de la précision.
  - Environ 80 % des trésoriers sondés utilisent fréquemment des outils d'analyse et de visualisation des données, cette proportion grimpant à 97 % parmi les trésoriers transformateurs.
-



# En employant de nouveaux outils d'analyse et d'IA, les trésoriers peuvent prédire plus précisément les flux de trésorerie futurs, et détecter et atténuer les risques financiers le plus tôt possible. Ils peuvent également obtenir des informations pertinentes qui éclairent la prise de décision à l'échelle de l'entreprise.

À l'avenir, les trésoriers devraient être en mesure de tirer parti de l'IA agentive pour ajuster de façon dynamique les stratégies d'investissement et optimiser l'exposition aux devises, entre autres activités, ce qui leur permettra de consacrer plus de temps à des initiatives stratégiques importantes.

En employant de nouveaux outils d'analyse et d'IA, les trésoriers peuvent prédire plus précisément les flux de trésorerie futurs, et détecter et atténuer les risques financiers le plus tôt possible. Ils peuvent également obtenir des informations pertinentes qui éclairent la prise de décision à l'échelle de l'entreprise. À l'avenir, les trésoriers devraient être en mesure de tirer parti de l'IA agentive pour ajuster de façon dynamique les stratégies d'investissement et optimiser l'exposition aux devises, entre autres activités, ce qui leur permettra de consacrer plus de temps à des initiatives stratégiques importantes.

L'étude montre l'importance que les données et la technologie revêtent pour les trésoriers comme outils de création de valeur. Trésoriers et chefs des finances conviennent que tirer parti des données et de la technologie pour accroître l'agilité financière organisationnelle constitue la mesure la plus importante par laquelle la fonction trésorerie peut ajouter de la valeur à l'entreprise (selon 30 % des trésoriers et 35 % des chefs des finances sondés). Les trésoriers transformateurs sont encore plus susceptibles d'adhérer à cette opinion (43 %), ce qui suggère qu'ils exploitent déjà massivement les outils technologiques dans le cadre de leur travail.

L'importance de l'utilisation des données et de la technologie témoigne du caractère essentiel de l'agilité financière comme facteur de la réussite organisationnelle. En outre, la fonction finance, qui détient une grande partie des données les plus

importantes de l'organisation, est particulièrement bien placée pour diriger la transformation numérique et en tirer parti.

En adoptant la transformation technologique, les trésoriers contribuent à soutenir le programme de transformation financière de leur entreprise dans son ensemble. Cela accroît ainsi la visibilité de la fonction trésorerie auprès du chef des finances de même qu'auprès de la haute direction et du conseil d'administration en général. La transformation reposant sur l'IA, en particulier, offre aux trésoriers d'importantes occasions de collaborer avec le chef de la direction. Selon le sondage éclair sur l'IA responsable qu'a réalisé EY, 50 % des chefs de la direction affirment être les principaux responsables de l'IA<sup>1</sup>.

Généralement, les trésoriers sont de fervents partisans de la technologie et ont adopté de nouveaux outils pour accomplir des tâches qui étaient auparavant effectuées manuellement. Quatre trésoriers sur cinq (82 %) disent utiliser fréquemment des outils d'analyse et de visualisation des données, cette proportion grimant à 97 % parmi les trésoriers transformateurs. Une proportion semblable de trésoriers affirment utiliser des solutions infonuagiques de comptabilité (82 %) et de gestion de la trésorerie (83 %).

Proportionnellement, les trésoriers se montrent encore plus enthousiastes à l'idée d'utiliser de nouveaux outils que les contrôleurs interrogés dans le cadre du Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier. En effet, environ les trois quarts (76 %) des contrôleurs financiers ayant participé à ce sondage ont déclaré utiliser fréquemment des outils d'analyse et de visualisation des données, et 75 % ont déclaré utiliser fréquemment des logiciels de comptabilité infonuagiques.

43 %

des trésoriers transformateurs sont d'avis que l'exploitation des données et de la technologie constitue la mesure la plus importante par laquelle la fonction trésorerie peut ajouter de la valeur à l'entreprise.

97 %

des trésoriers transformateurs utilisent couramment des outils d'analyse et de visualisation des données.

96 %

des trésoriers transformateurs estiment que la gestion de l'utilisation de l'IA représentera une plus grande part de leurs fonctions au cours des cinq prochaines années.

<sup>1</sup> Schuller, S., « Comment votre entreprise peut dégager un avantage concurrentiel grâce à l'IA responsable », EY, 3 juin 2025, © 2025 EY.



## IA et prévisions de trésorerie

Les trésoriers utilisent de plus en plus l'IA, ce qui inclut l'apprentissage automatique et l'IA générative, pour effectuer des tâches courantes qui étaient auparavant accomplies manuellement, ce qui permet à l'équipe de trésorerie de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. De fait, 78 % des répondants au sondage estiment que la gestion de l'utilisation de l'IA représentera une plus grande part de leurs fonctions au cours des cinq prochaines années, proportion qui atteint 96 % chez les trésoriers transformateurs. À titre d'exemple, l'IA est maintenant couramment utilisée par la fonction trésorerie pour rapprocher les relevés bancaires avec les grands livres comptables de l'entreprise. Les outils d'IA peuvent également être utilisés à des fins d'atténuation des risques, comme la détection des fraudes liées aux paiements, pour aider les trésoriers à protéger leur organisation contre les pertes financières.

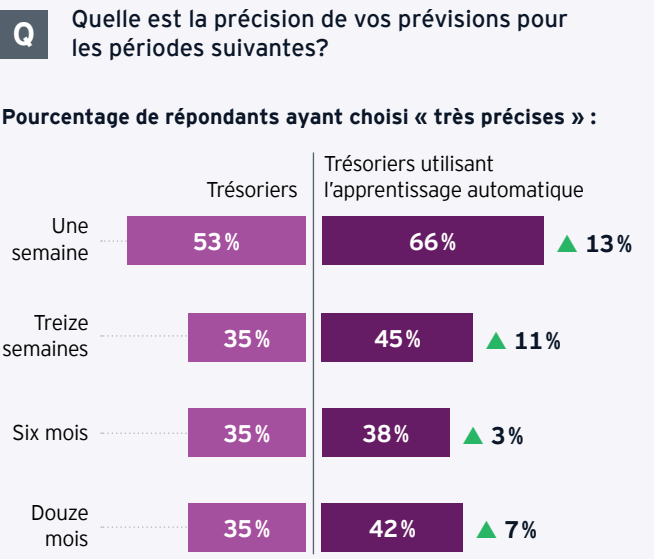
Bien qu'il soit encourageant de constater que les trésoriers ont recours à l'IA, ceux-ci doivent également être conscients des risques et des enjeux de gouvernance qui sont associés aux technologies. Les outils d'IA comportent de nombreux risques, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données et la cybersécurité, sans oublier le risque d'hallucination (c.-à-d. présenter des informations inexactes comme si elles étaient authentiques). Pour pouvoir compter en toute confiance sur les résultats de l'IA, les trésoriers doivent s'assurer que leurs systèmes d'IA utilisent des données exactes et de grande qualité et qu'ils ont mis en place des systèmes de gouvernance appropriés. Ils devraient envisager de soumettre leurs systèmes d'IA à un processus de certification afin de s'assurer que ceux-ci fonctionnent de façon fiable et qu'ils sont utilisés pour les usages prévus.

Des prévisions de trésorerie précises sous-tendent une culture axée sur la trésorerie, permettant aux trésoriers de créer de la valeur pour leur organisation. En ayant recours à des outils de prévision fondés sur l'IA qui intègrent et analysent des données provenant de sources multiples, les trésoriers peuvent aider leur organisation à mieux prédire sa situation de trésorerie future et ses expositions potentielles. Munis de prévisions fiables, les trésoriers peuvent ensuite travailler en collaboration avec l'équipe d'analyse et de planification financières pour créer des budgets, établir une stratégie, répondre aux besoins opérationnels quotidiens, planifier les dépenses d'investissement futures et, de manière générale, aider l'organisation à utiliser sa trésorerie plus efficacement.

Plus des deux cinquièmes des trésoriers sondés disant utiliser couramment l'IA ou l'apprentissage automatique aux fins de l'établissement de prévisions (42 %) indiquent obtenir des prévisions sur 12 mois très précises, comparativement à 35 % pour l'ensemble des trésoriers. Une proportion semblable (45 %) des trésoriers utilisant couramment l'IA qualifient également leurs prévisions sur 13 semaines de très précises, comparativement à 35 % pour l'ensemble des trésoriers.

L'exactitude accrue des prévisions de trésorerie ne représente pas seulement une réussite technique; elle a une incidence importante sur la performance organisationnelle. Des prévisions précises peuvent aider les trésoriers à prendre des décisions éclairées en matière d'affectation de la trésorerie, à optimiser les liquidités et à améliorer l'agilité financière globale. En tirant parti des informations fondées sur l'IA, les trésoriers peuvent mieux aider leur organisation à traverser des périodes d'incertitude, à planifier les dépenses d'investissement et à répondre aux besoins opérationnels quotidiens.

**Figure 8.** Les trésoriers qui utilisent couramment l'IA ou l'apprentissage automatique indiquent obtenir plus de précision lorsqu'il s'agit de prévisions de trésorerie sur 12 mois, comparativement à l'ensemble des trésoriers.





## Les données comme outil

Dans le cadre du sondage, quatre trésoriers sur cinq (81 %) estiment que l'utilisation d'informations tirées des données pour recommander des possibilités stratégiques constitue un nouvel élément important dans leurs fonctions de trésorier, soit un pourcentage légèrement plus faible que chez les contrôleurs. Effectivement, dans le cadre d'un autre sondage d'EY mené précédemment auprès des contrôleurs, 89 % de ceux-ci considéraient l'utilisation des informations tirées des données pour recommander des possibilités stratégiques comme un élément important dans leurs fonctions de contrôleur<sup>2</sup>. Cette comparaison laisse sous-entendre que les contrôleurs disposent actuellement d'un avantage sur les trésoriers quant à l'utilisation des données pour transformer leur rôle.

Les outils d'analyse avancés peuvent aider les trésoriers à créer de la valeur de différentes façons. Par exemple, ils permettent aux trésoriers de repérer des possibilités d'optimisation de la trésorerie, de gérer le risque de marché et de crédit, de réaliser une analyse de scénarios et de mieux comprendre la performance financière de leur organisation, comme l'incidence des tendances saisonnières sur les flux de ventes.

Malheureusement, la capacité de nombreux trésoriers à déployer des outils d'IA et d'analyse se bute actuellement à un manque d'accès à des données exhaustives, de grande qualité et fiables. Près du quart (22 %) des trésoriers sondés considèrent que les données incohérentes dans l'ensemble des systèmes constituent l'un des trois principaux obstacles à la visibilité de la trésorerie. Seulement deux trésoriers sur cinq (38 %) estiment que les données transactionnelles de leur fonction trésorerie sont très exactes, alors que 40 % ont la même opinion des données historiques.

Or, les trésoriers transformateurs sont 24 % plus enclins à affirmer disposer de données transactionnelles « très précises » que tous les trésoriers sondés. Par conséquent, ils sont plus en mesure de créer de la valeur en fournissant des prévisions fiables qui permettent à l'organisation d'optimiser son utilisation de la trésorerie et des liquidités.

Pour créer de la valeur à l'aide d'outils technologiques de pointe, les trésoriers ne doivent pas se contenter d'exploiter les données de trésorerie, comme les renseignements provenant des comptes bancaires. Ils doivent également exploiter les données provenant de l'ensemble de l'organisation, de la fonction contrôle jusqu'aux ventes. Les systèmes de gestion de la trésorerie constituent une plateforme efficace permettant aux trésoriers de voir leur situation de trésorerie, d'effectuer des paiements et de gérer les prêts et les placements. Toutefois, ces systèmes devraient intégrer également d'autres systèmes d'entreprise afin de donner aux trésoriers une plus grande visibilité sur les processus, de l'achat au paiement et du bon de commande à l'encaissement. C'est alors que les trésoriers pourront fournir des informations plus pertinentes qui stimuleront véritablement la performance de l'entreprise.

Il convient également de noter que cet accès à un plus grand bassin de données organisationnelles s'accompagnera probablement de problèmes liés à la qualité et à la provenance des données qui ne relèvent pas du contrôle direct de la fonction trésorerie. Il sera donc important pour la fonction trésorerie de collaborer avec les unités opérationnelles, de même qu'avec le chef de la technologie et le chef de l'information, pour surveiller et renforcer les processus de gouvernance des données.

## L'impératif de l'innovation

Dans le contexte d'affaires en constante évolution qui prévaut de nos jours, l'innovation n'est pas un luxe, mais une nécessité pour les trésoriers qui visent à créer de la valeur au sein de leur organisation. À mesure que la fonction trésorerie s'adapte aux nouveaux défis à relever et aux nouvelles possibilités à explorer, il devient essentiel de promouvoir une culture de l'innovation. Cela implique de tirer parti de la technologie, de renforcer la collaboration entre les équipes et de perfectionner les compétences des professionnels de la trésorerie pour mener des initiatives stratégiques.

Un trésorier sur quatre (25 %) estime que la fonction trésorerie crée de la valeur en favorisant une culture de l'innovation au sein de la fonction finance. Les trésoriers peuvent innover de diverses façons, notamment en appliquant l'analytique à de nouveaux ensembles de données, en établissant de nouvelles méthodes de production de rapports, en consolidant des relations bancaires et des structures de compte, et en restructurant la fonction trésorerie de façon à l'aligner sur différentes entités juridiques ou entreprises locales afin d'obtenir une plus grande visibilité sur la trésorerie de l'organisation.

La transformation technologique ouvre la voie à certaines des plus intéressantes possibilités d'innovation en matière de trésorerie. Selon les résultats du sondage, la transformation de la fonction finance grâce à des avancées technologiques est un processus qui enthousiasme les trésoriers. Près des trois quarts des trésoriers (72 %) affirment participer déjà fréquemment à intégrer l'innovation dans les processus et les systèmes financiers. Selon les trésoriers sondés, l'utilisation d'informations tirées des données pour recommander des possibilités stratégiques représente l'élément novateur le plus important dans le cadre de leurs fonctions, 41 % d'entre eux l'ayant jugé très important.



72%

des trésoriers participent déjà fréquemment à l'intégration de l'innovation dans les processus et les systèmes financiers.

<sup>2</sup> Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier, EY, 2024.



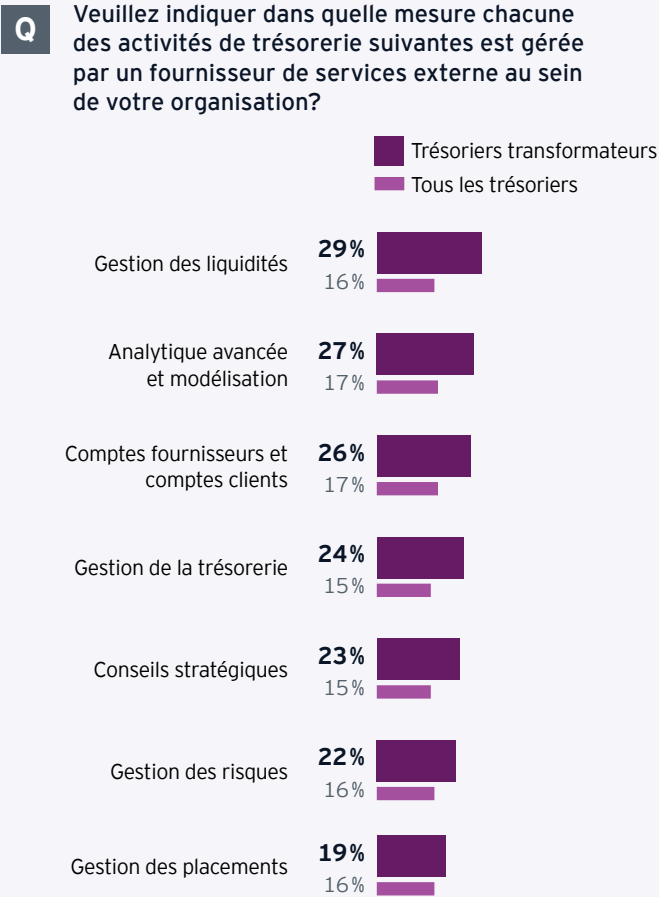
Les priorités en matière d'innovation diffèrent grandement. Ainsi, les trésoriers de la région Asie-Pacifique sont plus enclins à considérer la mise en œuvre de stratégies d'innovation pour stimuler la croissance des affaires comme très importante dans le cadre de leurs fonctions (44 %). En revanche, les trésoriers de la région EMOIA accordent plus d'importance à l'utilisation d'informations fondées sur des données pour orienter les possibilités stratégiques (39 %), tandis que les trésoriers des Amériques s'efforcent surtout à recenser de nouvelles possibilités d'économies de coûts (45 %). Le fait que l'innovation soit surtout mise au service de la croissance dans la région Asie-Pacifique pourrait aider à expliquer pourquoi les trésoriers qui y sont établis sont plus enclins que leurs pairs des autres régions à utiliser des outils d'IA pour effectuer des tâches qui étaient auparavant accomplies de façon manuelle.

L'externalisation est un autre élément important des stratégies d'innovation de la fonction trésorerie. En effet, l'externalisation de tâches manuelles courantes permet aux trésoriers de se concentrer davantage sur l'analyse approfondie des données et la prise de décisions stratégiques. Les trésoriers sont ainsi plus enclins à externaliser totalement des activités telles que l'analytique avancée et la modélisation de même que

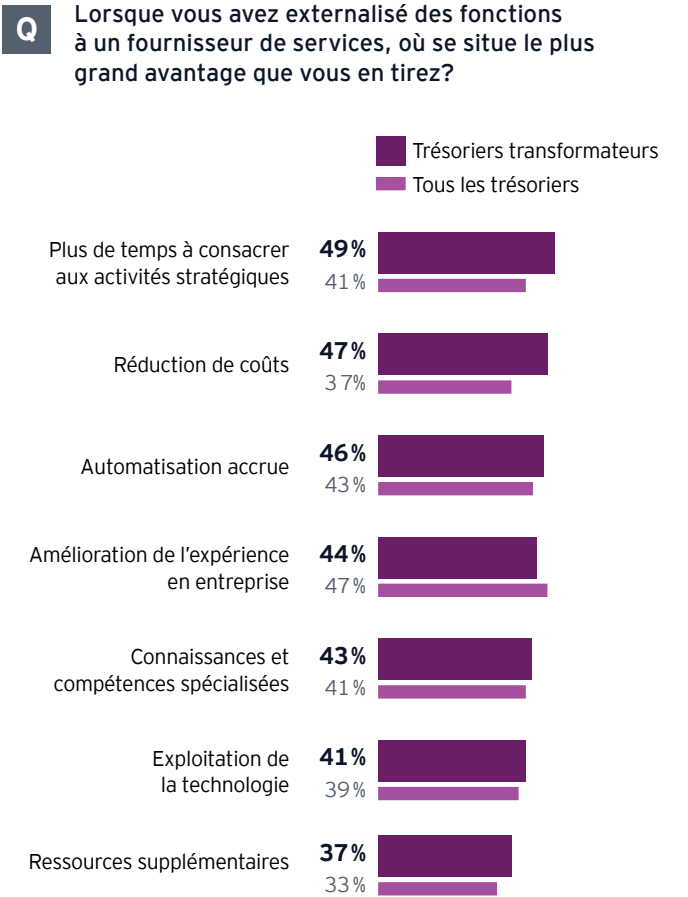
les comptes clients et les comptes fournisseurs (17 % des répondants). Près de la moitié (47 %) des répondants affirment externaliser en totalité ou en partie la gestion des placements. Les principaux avantages de l'externalisation comprennent l'amélioration de l'expérience en entreprise (47 %), une automatisation accrue (43 %), l'accès à des connaissances et à des compétences spécialisées (41 %) et plus de temps à consacrer à des activités stratégiques (41 %).

Ces résultats soulignent le rôle important que joue l'innovation dans l'évolution de la fonction trésorerie. En mettant en œuvre des avancées technologiques et en favorisant une culture d'amélioration continue, les trésoriers renforcent ainsi leur contribution à la réussite organisationnelle. La capacité de tirer parti des informations fondées sur des données et de rationaliser les activités d'exploitation contribue à positionner la fonction trésorerie en tant que partenaire stratégique au sein des organisations qui doivent composer avec la complexité d'un contexte de plus en plus concurrentiel et en saisir les occasions de croissance.

**Figure 9a.** L'analytique avancée et la modélisation de même que les comptes clients et les comptes fournisseurs sont plus susceptibles d'être « entièrement gérés en externe ».



**Figure 9b.** L'amélioration de l'expérience en entreprise constitue le plus grand avantage de l'externalisation, selon les trésoriers.





# Qu'en pensent les chefs des finances?

Les chefs des finances souhaitent que les trésoriers soient des innovateurs. En fait, 47 % des répondants affirment qu'il est très important que les trésoriers pilotent des stratégies d'innovation pour stimuler la croissance des entreprises. On note toutefois une certaine divergence entre les priorités des chefs des finances et celles des trésoriers lorsqu'il s'agit d'innovation. Ainsi, les chefs des finances sont beaucoup plus enclins que les trésoriers à considérer comme très importantes des activités comme évaluer les risques financiers entourant l'innovation, favoriser l'adoption de nouveaux logiciels financiers et de nouvelles technologies financières, et innover pour rehausser l'efficacité opérationnelle, dans le cadre des fonctions du trésorier.

**Figure 10.** Les trésoriers considèrent que leurs efforts en matière d'innovation doivent être axés en priorité sur l'amélioration opérationnelle.

Q

Trésoriers : Lorsqu'il est question d'innovation, dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants dans le cadre de vos fonctions de trésorier?

Q

Chefs des finances : Lorsqu'il est question d'innovation, dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils importants dans le cadre des fonctions du trésorier au sein de votre organisation?

Note : Les exemples de risques financiers comprennent le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque sur marchandises, etc.



S'ils souhaitent que les trésoriers innover, les chefs des finances doivent leur donner les moyens de le faire. À l'heure actuelle, bon nombre de trésoriers notent d'importants obstacles à surmonter lorsqu'il s'agit d'innover, puisqu'environ la moitié des répondants au sondage indiquent disposer de possibilités, de gens ou de ressources insuffisants pour y parvenir.

Les chefs des finances devraient discuter d'innovation avec leurs trésoriers, chercher des possibilités d'améliorer la performance de la fonction trésorerie, de même que celle de la fonction finance et de l'organisation en général. Ils devraient déterminer des domaines précis où les trésoriers peuvent jouer un rôle prépondérant en matière d'innovation et leur fournir le budget, les gens et les outils nécessaires pour innover. Pour leur part, les trésoriers doivent démontrer de façon proactive leur volonté de favoriser l'innovation, en mettant en évidence les réalisations qu'ils ont obtenues avec leurs ressources actuelles, afin d'avoir accès à des ressources supplémentaires à l'avenir.

Il est possible que les trésoriers aient mentionné les obstacles cités en raison de leur vision restreinte de l'innovation, qu'ils conçoivent principalement sous forme de transformation technologique. On peut toutefois innover autrement qu'en mobilisant d'importantes ressources ou en investissant dans des projets technologiques. Par exemple, les trésoriers peuvent trouver des façons d'améliorer les processus internes de collaboration. Les chefs des finances devraient encourager les trésoriers à expérimenter des stratégies comme l'impartition et des démonstrations de faisabilité de l'IA dans des domaines comme l'établissement de prévisions de trésorerie et la détection des fraudes. Pour réduire les risques, les trésoriers pourraient adopter une approche à deux volets parallèles qui leur permettrait de maintenir les processus existants tout en mettant à l'essai de nouveaux processus.

**Figure 11.** Les trésoriers manquent d'occasions de piloter des activités d'innovation.

Q

Trésoriers : Quels types de soutien recevez-vous pour vous aider à évoluer dans votre rôle de « créateur de valeur »?

Seulement 54 % des trésoriers se sentent soutenus lorsqu'ils ont des occasions de jouer un rôle prépondérant en matière d'innovation.

Seulement la moitié (48 %) d'entre eux ont eu accès à de nouveaux employés ayant des compétences axées sur l'innovation.

Une proportion semblable (48 %) de trésoriers ont reçu un budget et des ressources supplémentaires leur permettant d'évoluer en tant que créateur de valeur.





## Recommandations à l'intention des trésoriers :

**1 Encouragez une culture de l'innovation.** Donnez le ton en expliquant pourquoi l'innovation est importante. Prenez régulièrement le temps de discuter d'innovation, par exemple dans le cadre de réunions de dirigeants et de rencontres avec des employés, et explorez les possibilités d'intégrer les technologies et les données de pointe aux activités de trésorerie.

**2 Améliorez la qualité des données pour favoriser leur utilisation.** Participez aux initiatives organisationnelles visant à améliorer les normes de qualité des données. Des données de meilleure qualité peuvent aider la fonction trésorerie à tirer parti de la puissance de nouveaux outils et à créer de la valeur en offrant une meilleure visibilité sur la performance de trésorerie et la gestion du risque financier de l'organisation.

**3 Cherchez à obtenir d'autres points de vue.** Ils peuvent provenir de consultants externes, d'organisations comparables et de réseaux sectoriels, ou être obtenus en participant à des conférences et à d'autres activités. Chaque trésorier peut tirer des leçons des meilleures pratiques et des expériences de transformation partagées par d'autres.





# Schneider Electric : une approche axée sur la trésorerie

« Tous les membres d'une organisation peuvent contribuer à atteindre les cibles de flux de trésorerie disponibles », affirme Matthieu Meunier, vice-président principal du financement et trésorier du groupe Schneider Electric.

“

Notre vision est de faire en sorte que les fonctions trésorerie et financement d'entreprise permettent le développement des affaires, augmentent et protègent la valeur de l'entreprise, favorisent une culture axée sur la trésorerie et forment des talents en finances.

**Matthieu Meunier**

Vice-président principal du financement  
et trésorier du groupe Schneider Electric

**Vous êtes devenu le trésorier du groupe Schneider Electric en 2023, après avoir occupé les postes de chef des finances et d'auditeur. Compte tenu de votre perspective nouvelle, quelles priorités stratégiques vous êtes-vous fixées pour la fonction trésorerie?**

« La fonction trésorerie de Schneider Electric a cinq priorités. La première priorité est la gestion du risque et la conformité. La deuxième priorité est la réalisation du programme Futur de la trésorerie, sur lequel nous avons travaillé avec les équipes d'EY. Ce programme consiste à concevoir le modèle opérationnel en matière de trésorerie approprié pour soutenir l'avenir de l'entreprise, puis à le mettre en œuvre. La troisième priorité, qui est également une priorité du groupe, est l'adoption d'une approche axée sur la trésorerie. La quatrième priorité est la transformation numérique, qui nécessite l'intégration de nouveaux logiciels et l'élaboration de nouveaux cas d'usage des données et de l'IA. Enfin, la cinquième priorité est de faciliter la transformation de Schneider Electric, notamment en soutenant les activités de fusions et d'acquisitions et en veillant à stimuler la croissance des nouveaux modèles d'entreprise du groupe. »

**Quelle est la vision générale de la fonction trésorerie et quelles missions poursuit-elle?**

« Notre vision est de faire en sorte que les fonctions trésorerie et financement d'entreprise permettent le développement des affaires, augmentent et protègent la valeur de l'entreprise, favorisent une culture axée sur la trésorerie et forment des





talents en finances grâce à une expertise financière de premier ordre. Nous avons cinq missions à remplir, soit optimiser les liquidités, gérer le risque financier, anticiper les besoins futurs, protéger le capital et les intérêts des actionnaires, et améliorer la performance de la trésorerie. »

### **Comment définiriez-vous l'approche axée sur la trésorerie?**

« Une approche axée sur la trésorerie consiste à penser et à agir en tenant compte des considérations liées à la trésorerie. Lorsque Schneider Electric communique avec le marché, nous utilisons trois indicateurs clés de performance financière : les produits, le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) et les flux de trésorerie disponibles. Nous voulons que tous les membres de l'entreprise puissent contribuer à atteindre nos cibles de flux de trésorerie disponibles. Pour ce faire, la fonction trésorerie met en œuvre un programme sur mesure qui fournit les données, les rapports, la gouvernance, les effectifs et la formation favorisant l'atteinte de cet objectif. Nous voulons nous assurer de pouvoir réaliser ce que nous avons promis au marché. »

### **Votre équipe de trésorerie travaille-t-elle en collaboration avec la haute direction?**

« En plus de relever du chef des finances, nous communiquons régulièrement avec les membres du comité exécutif, y compris le chef de la direction, afin de leur fournir des informations pertinentes sur des questions de trésorerie. L'équipe de direction souhaite vivement approfondir sa compréhension des défis opérationnels et de la nature stratégique de nos relations bancaires. Nous travaillons en étroite collaboration avec la haute direction dans le cadre d'initiatives stratégiques, notamment les activités de fusions et d'acquisitions.

Dans ce cas précis, notre rôle consiste à évaluer et à expliquer les aspects financiers d'une acquisition, par exemple, l'incidence qu'elle pourrait avoir sur les notes de crédit du groupe et les exigences quelle représente en matière de financement ou de couverture. Nous voulons être aux côtés de la haute direction dès le début du processus afin d'atténuer les risques et de favoriser une transaction sans heurts. »

### **Comment voyez-vous l'avancement de votre carrière et de votre marque personnelle?**

« En tant que généraliste des finances, j'apprécie d'acquérir une vaste expérience dans différentes fonctions et je considère mon passage au sein de la fonction trésorerie comme un chapitre précieux dans un cheminement de carrière en évolution. Ce poste permet d'acquérir une expérience déterminante avant d'assumer les fonctions de chef des finances ou même de chef de la direction, en raison de son exposition aux marchés des capitaux. Schneider Electric est reconnue pour son leadership éclairé de qualité, et je suis fier d'y contribuer. Pour ce faire, je participe en tant que conférencier à des congrès organisés dans le secteur, j'ai des interactions occasionnelles avec la presse, je suis actif sur les médias sociaux et j'informe les parties prenantes sur l'émission de titres de créance, les opérations de financement et les tendances générales en matière de trésorerie. »







# Cultiver les talents <sup>et</sup> favoriser la collaboration

---

## En bref :

- Parmi les trésoriers et les chefs des finances sondés, plus d'un quart (26 %) considèrent que le perfectionnement des talents de la fonction finance grâce à une expertise de premier ordre en matière de trésorerie est l'un des meilleurs moyens de créer de la valeur.
  - La majorité des chefs des finances interrogés (59 %) estiment que le rôle de chef des finances devrait être l'objectif de carrière ultime d'un trésorier, tandis que 14 % d'entre eux affirment que le trésorier devrait viser le poste de chef de la direction.
  - Plus d'un chef des finances sur quatre (28 %) estime que le trésorier a besoin d'un soutien et d'une formation supplémentaires en leadership, mais seulement 18 % des trésoriers pensent qu'ils devraient accorder plus d'importance à ce domaine.
-



# En tant que leaders stratégiques, les trésoriers peuvent codiriger l'évolution de la fonction finance en contribuant à former une équipe flexible et compétente capable de stimuler l'innovation, ainsi que la prochaine génération de talents en trésorerie.

En plus d'être dotée d'une expertise technique approfondie, une équipe de trésorerie tournée vers l'avenir doit faire preuve de flexibilité, d'adaptation, de créativité et d'empathie, et être dotée de compétences technologiques, d'une bonne communication et d'une capacité d'exercer une pensée critique.

Une équipe trésorerie de premier ordre doit comprendre l'organisation, les employés, les processus et les données. Elle doit être en mesure d'exploiter un ensemble d'outils technologiques, tels que l'IA et l'analyse de données, pour simplifier les activités et produire des informations. De plus, elle doit fournir des conseils, formuler des recommandations et résoudre des problèmes en collaboration avec d'autres équipes pour atteindre les résultats escomptés. Une équipe trésorerie de premier ordre devra également s'appuyer sur un éventail hétérogène de points de vue et de perspectives pour être en mesure d'innover, d'établir une stratégie, et de cerner et d'atténuer les risques.

Les trésoriers et les chefs des finances s'accordent pour dire que le perfectionnement des talents grâce à une expérience de premier ordre en trésorerie constitue l'un des meilleurs moyens de créer de la valeur pour la fonction. En effet, environ le quart (26 %) des trésoriers et des chefs des finances sondés citent le perfectionnement des talents comme l'un des principaux moyens par lesquels les trésoriers peuvent ajouter de la valeur à leur organisation. En plus d'investir dans la formation et le perfectionnement des compétences au travail, les trésoriers peuvent former leurs équipes au moyen de programmes de rotation avec d'autres domaines de la fonction finance et de détachements auprès d'autres équipes au sein de l'entreprise.

L'engagement des trésoriers envers la culture des talents est notable : 70 % des trésoriers sondés participent toujours ou fréquemment à la consolidation d'équipe, au mentorat et au perfectionnement professionnel. À cet égard, ils font bien mieux que les contrôleurs financiers<sup>3</sup>. En effet, seuls 34 % des contrôleurs interrogés dans le cadre du Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier ont affirmé en faire autant. De plus, 70 % des trésoriers sondés affirment qu'ils participent toujours ou fréquemment aux activités de renforcement des compétences numériques et analytiques au sein de l'équipe trésorerie, tandis que 36 % estiment que l'importance du renforcement des compétences numériques et analytiques au sein de la fonction finance augmentera considérablement d'ici cinq ans.

Assurément, les trésoriers sont proactifs dans le perfectionnement des talents, mais notre étude donne à penser qu'ils pourraient en faire plus. À titre d'exemple, 49 % des répondants estiment qu'une formation et un perfectionnement accrus peuvent apporter une valeur importante à l'amélioration des processus de gestion de la trésorerie de l'organisation, mais ils ne sont que 27 % à déjà agir en ce sens. Les trésoriers transformateurs ont une longueur d'avance : 48 % d'entre eux intègrent déjà une formation sur les outils technologiques.

Par ailleurs, malgré l'évolution rapide de la technologie et leur propre intérêt pour l'innovation, seulement 40 % des trésoriers considèrent qu'il est « très important » de recruter pour innover dans le cadre de leur rôle. Ce chiffre donne à penser que les trésoriers ne perçoivent pas le potentiel de création de valeur d'une culture d'innovation.

Leurs équipes ne sont pas les seules à devoir se perfectionner pour devenir des créateurs de valeur efficaces pour l'organisation. En effet, les trésoriers doivent eux aussi rehausser leurs compétences. Pour ce faire, ils doivent tirer parti de l'apprentissage continu et poursuivre leur croissance personnelle. À peine 30 % des trésoriers sondés affirment qu'ils prennent toujours part aux activités d'amélioration des compétences numériques et analytiques. Ils devraient s'inspirer des trésoriers transformateurs, puisque 49 % ont répondu de la même façon.

70 %

des trésoriers sondés affirment participer toujours ou fréquemment aux activités de développement des compétences numériques et analytiques au sein de l'équipe trésorerie.

49 %

des trésoriers interrogés estiment qu'une formation et un perfectionnement accrus peuvent apporter une valeur importante à l'amélioration des processus de gestion de la trésorerie de leur organisation.

51 %

des trésoriers transformateurs bénéficient de mentorat et d'encadrement, comparativement à 44 % pour l'ensemble des trésoriers.

<sup>3</sup> Sondage mondial d'EY sur l'ADN du contrôleur financier, EY, 2024.



Comme le montrent ces conclusions, le perfectionnement des employés est essentiel pour aider la fonction trésorerie à réaliser son plein potentiel. Les chefs des finances doivent aider les trésoriers à développer leurs compétences en gestion des ressources humaines et à l'égard d'autres compétences pouvant favoriser la création de valeur. En particulier, 51 % des trésoriers transformateurs bénéficient de mentorat et d'encadrement, comparativement à 44 % pour l'ensemble des trésoriers, un investissement qui semble rehausser leurs capacités de création de valeur.

## Collaboration avec la haute direction

Les trésoriers peuvent collaborer avec la haute direction de plusieurs façons. Ils peuvent, par exemple, participer à la structuration financière de projets, donner des explications sur le fonctionnement des relations bancaires, participer à des présentations sur les relations avec les investisseurs, fournir des conseils sur les fusions et acquisitions, notamment sur les conséquences d'une acquisition pour les notes de crédit de l'organisation. Le rôle déterminant des trésoriers dans la gestion des flux de trésorerie peut également leur permettre de capter l'attention de la haute direction, surtout si l'amélioration des flux de trésorerie disponibles est l'un des objectifs stratégiques clés de l'organisation.

Dans le secteur du capital-investissement, où les transactions peuvent entraîner des dettes importantes pour les organisations, les équipes d'EY ont remarqué que les trésoriers assistent souvent aux réunions du conseil d'administration aux côtés du chef des finances. En pareil cas, on s'attend à ce que les trésoriers fournissent au conseil d'administration des analyses sur des sujets clés tels que la trésorerie, la dette et les notes de crédit.

La gestion des risques financiers constitue également un domaine dans lequel les trésoriers peuvent collaborer avec les membres de la haute direction. En effet, ils peuvent aider le conseil d'administration et l'équipe de direction à comprendre la dynamique du marché, à expliquer comment la fonction trésorerie atténue les risques financiers et à prévoir les tendances futures. Près des trois quarts (72 %) des trésoriers qui affirment toujours collaborer avec la direction de leur organisation se disent très confiants à l'idée que leurs stratégies de gestion des risques financiers contribuent à améliorer la prise de décisions financières et d'affaires à l'échelle de leur organisation.

La collaboration avec la haute direction peut aider les trésoriers à se positionner comme des partenaires susceptibles de créer une valeur importante pour l'organisation. Néanmoins, de nombreuses fonctions trésorerie semblent encore fonctionner en vase clos, ce qui peut entraver leur capacité à contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie plus vaste à l'échelle de l'entreprise. Dans l'ensemble, les trésoriers sondés affirment qu'ils consacrent seulement 15 % de leur temps à collaborer avec leurs pairs et la direction de l'entreprise. Moins de la moitié (43 %) des répondants affirment qu'ils collaborent étroitement avec la haute direction. Ce pourcentage s'élève à 56 % pour les trésoriers transformateurs.

## Collaboration avec d'autres équipes

Puisqu'ils consacrent peu de temps à la collaboration, les trésoriers ont une occasion en or d'améliorer la fréquence et l'efficacité de leurs interactions avec les autres équipes. Pour une collaboration efficace, les trésoriers doivent être dotés de solides compétences en communication verbale et écrite, savoir écouter et résoudre des problèmes, mais aussi faire preuve d'empathie et d'intelligence émotionnelle. Ils doivent également être capables de formuler des commentaires constructifs et d'en recevoir.

De toute évidence, la fonction trésorerie se doit de travailler de concert avec le reste de la fonction finance pour communiquer des informations, déceler et évaluer les risques, soutenir la planification stratégique et se conformer à la réglementation. La collaboration avec la fonction fiscalité pourrait être essentielle pour gérer la trésorerie sans conséquences fiscales défavorables imprévues pour l'organisation.

« Toute transaction qui comporte un transfert de trésorerie entre deux entités, que ce soit dans le cadre d'un prêt intersociétés ou d'un autre type de transaction, peut avoir des conséquences fiscales, explique Lee Holt, directeur de la fiscalité des marchés financiers, Services de fiscalité internationale et transactionnelle, chez EY. Les fonctions trésorerie et fiscalité doivent collaborer pour gérer la fiscalité de l'organisation et comprendre à la fois les avantages et les coûts propres au mode de réalisation de chaque transaction. »

Il est considéré comme une bonne pratique qu'un membre de l'équipe fiscalité participe régulièrement aux réunions de l'équipe trésorerie pour comprendre les priorités et les approches de la fonction trésorerie. Les logiciels de trésorerie peuvent également appuyer la présentation de l'information fiscale sur les activités de couverture, d'investissement et autres activités de trésorerie.



En plus de collaborer avec la fonction finance, la fonction trésorerie devrait chercher à collaborer de façon proactive avec d'autres fonctions clés de l'organisation. Par exemple, elle peut travailler avec l'équipe ventes sur les projections de flux de trésorerie, ainsi que sur les modalités de paiement et les options financières pour les clients. Elle peut également assurer la liaison avec les responsables de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement pour faire un suivi des indicateurs du fonds de roulement, comme le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs, et gérer l'exposition au risque de change et sur marchandises.

Les trésoriers doivent collaborer avec l'équipe développement durable pour déterminer comment la fonction peut contribuer à l'établissement de la stratégie de développement durable et à l'atteinte des cibles organisationnelles, ainsi qu'à la communication de l'information ESG. Ils peuvent également aider l'équipe des relations avec les investisseurs en lui fournissant des informations financières exactes et en temps opportun, notamment des prévisions et des analyses financières rigoureuses. La collaboration de routine avec les TI peut être cruciale étant donné la dépendance de la fonction trésorerie à la technologie et aux données.

Globalement, la collaboration avec les collègues et les cadres supérieurs devrait devenir l'un des principaux moyens par lesquels les trésoriers créeront de la valeur pour l'organisation à l'avenir. Plus du tiers des trésoriers sondés (35 %) estiment que, d'ici cinq ans, le rôle du trésorier sera davantage axé sur la collaboration avec les pairs et les dirigeants de l'organisation. Cette croyance est encore plus marquée chez les trésoriers transformateurs, 50 % d'entre eux s'attendant à ce que la collaboration s'intensifie.

L'élargissement des capacités de collaboration représente un défi potentiel pour les trésoriers, en particulier ceux qui ont de petites équipes et des ressources limitées. Néanmoins, les trésoriers devraient investir dans le développement de ces compétences s'ils souhaitent se positionner comme partenaires d'affaires et briser leur image de spécialistes cloisonnés.

## Viser les sommets

Il n'est pas surprenant que les trésoriers se montrent ambitieux, en tant que professionnels chevronnés de la finance. Dans l'ensemble, 40 % d'entre eux aspirent à occuper un jour le poste de chef des finances, une proportion qui grimpe à 54 % parmi les trésoriers transformateurs. Encore une fois, les chefs des finances se montrent plus confiants dans les capacités des trésoriers que les trésoriers eux-mêmes. Près de trois chefs des finances sur cinq (59 %) estiment que le rôle de chef des finances devrait être l'objectif de carrière ultime d'un trésorier et 14 % d'entre eux affirment même que les trésoriers devraient viser le poste de chef de la direction.

Ces résultats démontrent qu'une expérience en trésorerie peut mener à un poste à la haute direction. La compréhension approfondie qu'ont les trésoriers des flux de trésorerie et des risques financiers et leur contribution à la prise de décisions stratégiques leur confèrent des compétences et des connaissances précieuses au sein de la haute direction. D'ailleurs, bon nombre de chefs des finances ont occupé un poste au sein de la fonction trésorerie au cours de leur carrière. Une étude menée par l'agence de recrutement de cadres Spencer Stuart a établi que la fonction trésorerie figurait parmi les trois parcours les plus fréquents vers le poste de chef des finances dans les entreprises du palmarès Fortune 500, après le contrôle financier et la division des finances<sup>4</sup>.

Pour atteindre leurs objectifs de carrière, les trésoriers auront vraisemblablement besoin du soutien de leur organisation afin de se développer et de se perfectionner. Les trois domaines pour lesquels les répondants de la fonction trésorerie expriment le plus grand besoin de soutien sont les suivants : l'utilisation des données pour dégager des informations stratégiques (38 %), l'innovation et la créativité (28 %), et les communications et le réseautage (27 %).

L'étude met en lumière certaines divergences de perception entre les chefs des finances et les trésoriers quant au soutien requis par ces derniers. Les chefs des finances sont beaucoup plus enclins que les trésoriers à croire qu'un soutien accru est nécessaire en matière d'innovation et de créativité, de technologies émergentes et nouvelles, ainsi que de leadership.

Le leadership est la source de divergence la plus marquée, les chefs des finances étant beaucoup plus nombreux que les trésoriers à croire que ces derniers ont besoin de soutien pour renforcer leurs compétences en leadership et faire évoluer leur rôle. Plus du quart des chefs des finances (28 %) estiment que le trésorier tirerait parti d'un soutien et d'une formation supplémentaires en leadership, mais seulement 18 % des trésoriers sondés admettent avoir besoin de perfectionnement dans ce domaine.

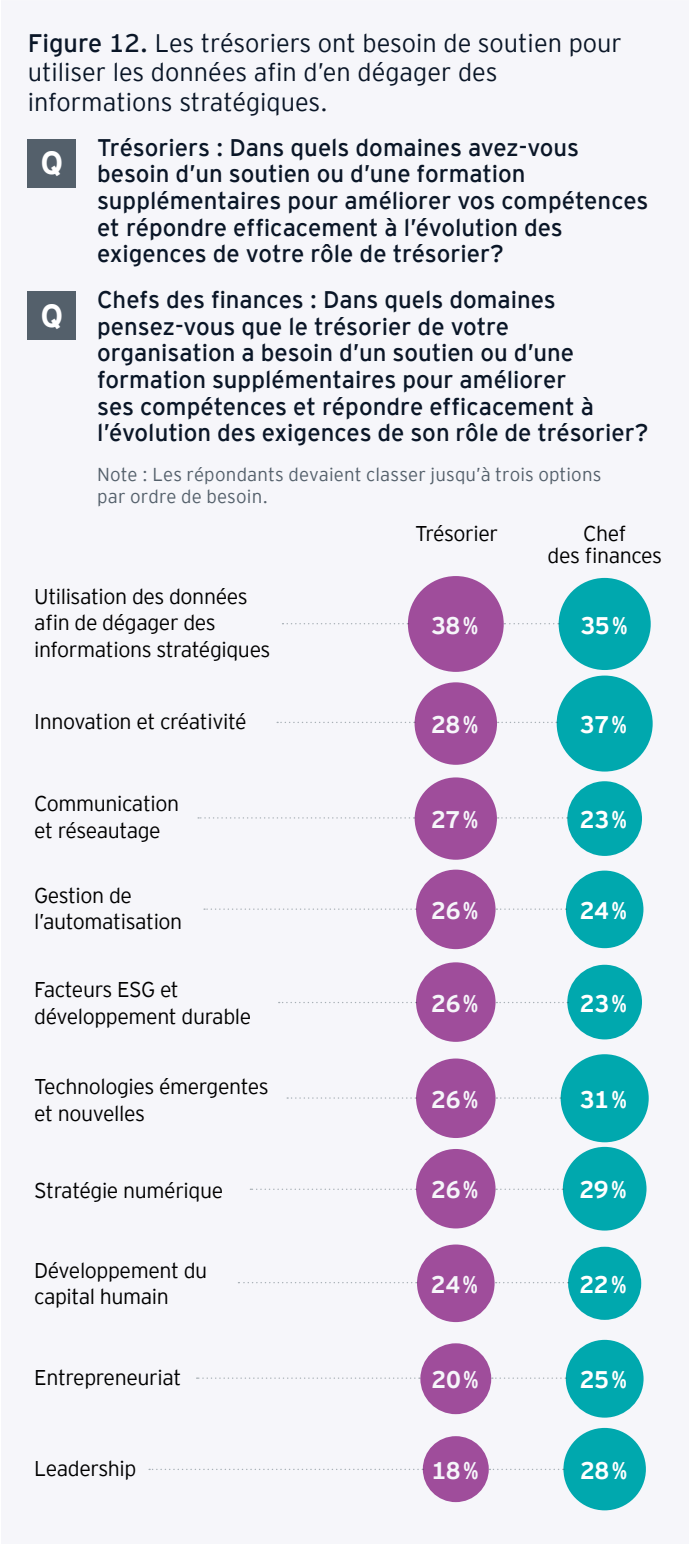
Myles Corson, leader, Services consultatifs, Comptabilité financière, Stratégie et marchés, réseau mondial d'EY, estime que les chefs des finances adoptent une approche élargie des compétences en leadership. Ils les envisagent non seulement dans le contexte du leadership exercé par les trésoriers au sein de leur propre équipe, mais aussi dans celui de leur influence au sein de l'organisation dans son ensemble.

« De plus en plus, les chefs des finances assument des rôles élargis au sein de leur organisation, et contribuent à définir la stratégie et à exercer davantage de responsabilités opérationnelles, affirme-t-il. Ils s'attendent donc à ce que les trésoriers fassent de même. Autrefois, la fonction trésorerie était souvent perçue comme une fonction isolée en raison de son rôle très spécifique. Or, le programme de création de valeur peut amener les trésoriers à interagir avec différentes parties prenantes, au sein des fonctions finance et fiscalité, mais aussi avec les fonctions commerciales, afin de comprendre les besoins et les occasions liés au fonds de roulement de l'organisation, et de soutenir d'autres initiatives stratégiques. »

<sup>4</sup> « Profile of the Fortune 500 CFO - today and in the future », Spencer Stuart, juin 2017, accessible à l'adresse [spencerstuart.com](https://www.spencerstuart.com).



Les trésoriers auront vraisemblablement besoin du soutien du chef des finances pour combler l'écart entre les compétences qu'ils possèdent aujourd'hui et celles qu'ils devront vraisemblablement maîtriser à l'avenir. Le perfectionnement des compétences peut jouer un rôle essentiel pour les aider à évoluer vers un rôle de créateur de valeur proactif.



## Recommandations à l'intention des trésoriers :

**1 Réaliser un diagnostic des compétences.** Les trésoriers doivent cerner les compétences qui font défaut au sein de leur équipe et élaborer un plan visant à les renforcer. Ainsi, la fonction trésorerie pourra consolider son expertise en matière de protection et d'optimisation de la valeur, tout en créant de la valeur de différentes façons. Il convient également de penser à la manière d'enrichir les mentalités afin que l'équipe fasse collectivement preuve de flexibilité, de curiosité et d'ouverture face aux nouveaux défis.

**2 Demander au chef des finances de leur fournir de la rétroaction sur leur style de leadership et leur marque personnelle.** Les trésoriers doivent se renseigner sur la façon dont la fonction trésorerie est perçue au sein de la fonction finance et au-delà. Ils doivent élaborer un plan pour réagir à ces perceptions afin que la fonction trésorerie puisse mieux collaborer avec les autres fonctions de l'organisation.

**3 Collaborer étroitement.** Les trésoriers doivent participer à des projets et à des initiatives qui leur permettent de collaborer avec les membres de la haute direction et d'autres hauts dirigeants. Ce faisant, ils contribueront à positionner la fonction trésorerie comme un véritable partenaire au sein de l'organisation et à trouver le juste équilibre entre la gestion des risques et le soutien à la création de valeur.



# Citigroup : soutenir l'entreprise par la gestion du bilan

« La fonction trésorerie est un outil stratégique essentiel pour appuyer la stratégie d'accès au marché axée sur les clients », explique Andrei Magasiner, trésorier, Citigroup.

“

Mon rôle de gardien financier consiste à comprendre les risques que la banque prend, en veillant à ce que ces risques demeurent dans les limites de notre tolérance au risque et que nous établissons nos prix en conséquence.

**Andrei Magasiner**  
Trésorier, Citigroup

## Quelles sont les priorités de votre fonction trésorerie?

« Nous nous concentrons sur trois volets de la gestion du bilan. Tout d'abord, nous assurons le financement des sommes que Citigroup prête à ses clients. Nous consacrons donc beaucoup de temps à analyser les écarts, à examiner l'évolution probable des profils des flux de trésorerie et à effectuer des simulations de crise de trésorerie rigoureuses. Ensuite, nous surveillons les risques inhérents aux expositions sous-jacentes de la banque à l'aide d'outils de simulation de crise et de scénarios, puis nous calculons notre capacité d'absorption des pertes et la comparons au niveau de risque que nous avons pris. Enfin, nous gérons le risque de marché. En plus de faire le suivi du risque financier lié aux activités de vente et de négociation de la banque, nous comparons les taux d'intérêt que nous facturons aux clients et ceux que nous payons pour notre financement, afin d'identifier les écarts qui pourraient avoir une incidence sur la marge de la banque. »

## Comment votre fonction trésorerie aide-t-elle Citigroup à atteindre ses objectifs stratégiques?

« La trésorerie est une fonction centrale de la banque. Entre nous, on dit souvent qu'on est "la banque dans la banque". Les unités d'exploitation qui prêtent de l'argent aux clients se tournent d'abord vers nous, et nous leur fournissons les liquidités nécessaires pour réaliser les prêts. Parallèlement, nous payons les unités d'exploitation qui obtiennent du financement et nous le transmettent. Nous veillons à ce que l'actif et le passif du bilan soient bien équilibrés et





que la banque dégage des rendements appropriés. Mon rôle de gardien financier consiste à comprendre les risques que la banque prend, en veillant à ce que ces risques demeurent dans les limites de notre tolérance au risque et que nous établissons nos prix en conséquence. »

**Votre fonction trésorerie contribue-t-elle à aligner les objectifs financiers de Citigroup avec ses objectifs complémentaires visant à appuyer les collectivités où nous vivons et travaillons?**

« Nous émettons des obligations au nom de Citigroup et mobilisons du financement sur les marchés de gros pour compléter le financement qui provient des dépôts. De nombreux investisseurs disposent de fonds spécialement conçus pour investir dans des obligations assorties de caractéristiques ESG. Nous avons donc mis au point des produits obligataires liés à des activités ESG, comme des programmes de logements sociaux. Nous collaborons également avec les équipes de développement de produits dans l'ensemble de l'organisation pour créer de nouveaux produits liés aux facteurs ESG, tant dans le segment des services de crédit que de dépôt. »

**Comment l'IA aide-t-elle les trésoriers à créer de la valeur?**

« L'IA peut accomplir une bonne partie du travail en repérant des tendances intéressantes dans un volume important de résultats analytiques. C'est l'étape finale d'un long processus technologique qui commence par la compréhension des données, la gouvernance rigoureuse de celles-ci, la modélisation et l'analyse quantitative, et qui mène à un ensemble de résultats. L'IA peut fournir des renseignements extrêmement utiles de façon très efficace. »

**Vous dirigez une grande fonction trésorerie d'envergure mondiale composée de 1 350 personnes. Comment inspirez-vous vos employés?**

« J'essaie de développer la marque de la fonction trésorerie, axée sur l'humain, donc empreinte d'une grande empathie. Entre deux réunions, je circule dans les bureaux et je pose des questions sur le travail des employés. Ce processus me permet d'en apprendre énormément sur leur ressenti et alimente mes interventions lors des réunions du personnel ou des réunions au sommet suivantes. J'encourage aussi l'équipe de direction à faire de même. Au fil de ma carrière, j'ai aimé occuper des postes dans lesquels je pouvais améliorer les choses. Je suis satisfait à partir du moment où les employés réalisent que le profil de leur fonction gagne en visibilité et qu'ils sont couronnés de succès. »









CHAPITRE 5

# Le trésorier de l'avenir : recommandations destinées aux chefs des finances et aux trésoriers





À l'instar des trésoriers transformateurs mis en vedette dans le présent rapport, le trésorier de l'avenir participera proactivement à la création d'une valeur nouvelle pour l'entreprise.

Pour ce faire, le trésorier du futur aura pour mission de renforcer la résilience organisationnelle par la gestion des risques financiers et de la trésorerie, en tirant parti de la puissance transformationnelle des données et de la technologie, de cultiver les talents et d'encourager la collaboration.

Pour profiter de cette occasion prometteuse, le trésorier de l'avenir devra adopter des approches avant-gardistes pour gérer la trésorerie et les liquidités, améliorer

son expertise en matière de gestion des risques, investir dans de nouveaux outils technologiques et faire évoluer son équipe. Il devra également adapter sa façon de penser, améliorer ses compétences et positionner l'équipe de trésorerie comme un acteur stratégique clé qui apporte des points de vue précieux dans la prise de décision au niveau de l'entreprise, loin du rôle isolé et spécialisé au sein de la fonction finance.

## Chefs des finances

**Comment les chefs des finances peuvent-ils amener leur trésorier à réaliser leur potentiel en tant que créateur de valeur en ces temps d'incertitude?**

**1 En définissant une vision stratégique pour l'équipe de trésorerie.** Encouragez votre trésorier à asseoir son influence à long terme sur le plan personnel et à l'échelle de l'entreprise et des fonctions. Établissez des indicateurs de performance clés permettant au trésorier de créer une valeur réelle.

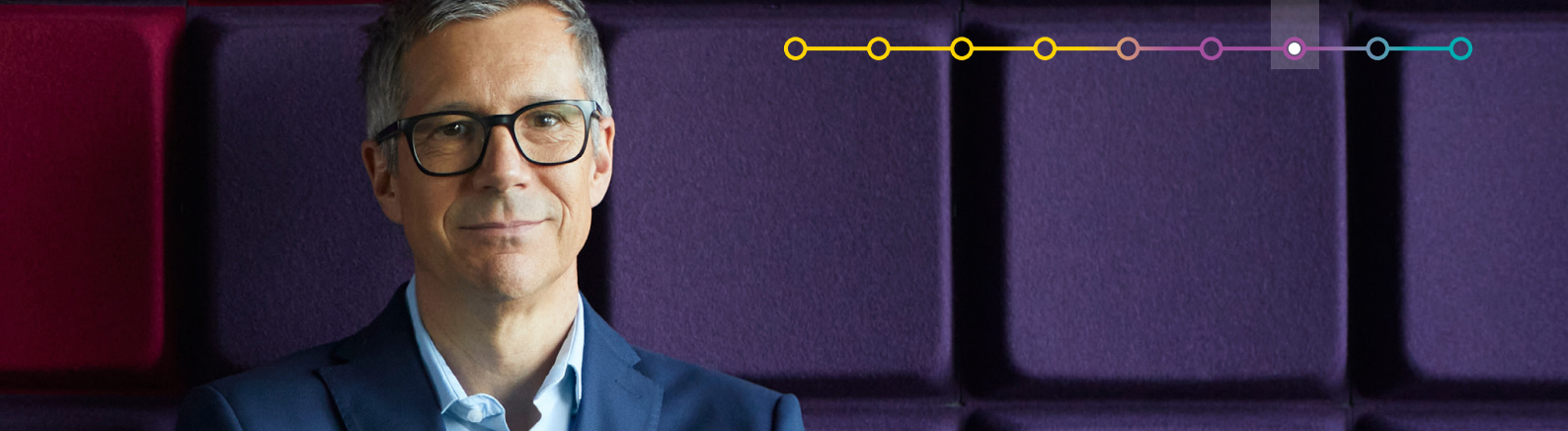
**2 En faisant participer l'équipe de trésorerie à la prise de décisions commerciales et stratégiques.** En participant largement aux discussions au sein de l'organisation, l'équipe de trésorerie devient un partenaire plus efficace, particulièrement en ce qui a trait à la gestion du fonds de roulement.

**3 En intégrant l'équipe de trésorerie au processus de transformation global dès le début.** L'équipe de trésorerie peut avoir une plus grande incidence stratégique lorsque les données de la trésorerie sont intégrées à d'autres données financières pour éclairer la prise de décisions organisationnelles.

**4 En soutenant l'équipe de trésorerie pour renforcer les capacités de création de valeur.** Les trésoriers ne seront en mesure de créer de la valeur pour leur organisation que s'ils se sentent soutenus, peuvent développer leurs compétences et avoir accès à des outils technologiques.

**5 En améliorant la visibilité de l'équipe de trésorerie auprès du conseil d'administration.** Demandez à votre trésorier de présenter au conseil d'administration sa stratégie de gestion de la trésorerie et d'atténuation des risques financiers et d'entreprise pour l'organisation. En se faisant connaître du conseil d'administration et de la haute direction, l'équipe de trésorerie pourra participer plus efficacement à l'établissement d'une stratégie et à l'atteinte des objectifs organisationnels.





## Trésoriers

**Comment les trésoriers peuvent-ils saisir l'occasion de devenir des créateurs de valeur proactifs qui répondent aux attentes de leur chef des finances pour aider à façonner l'avenir en toute confiance?**

### **1 En étant un trésorier transformateur.**

Pour créer une plus grande valeur pour votre organisation, vous devez vous distinguer en vous dotant des caractéristiques d'un trésorier transformateur. Cela signifie être un technophile, un décideur qui sait tirer parti des données, un expert en gestion des risques, un collaborateur stratégique, un champion du développement durable, un mentor hors pair et un leader exceptionnel.

### **2 En stimulant la croissance grâce à des initiatives d'entreprise percutantes.**

L'équipe de trésorerie peut générer une immense valeur si elle étend ses compétences au-delà des activités traditionnelles que sont la gestion des relations bancaires, la surveillance de la trésorerie et des liquidités et l'atténuation du risque financier. En participant à des initiatives porteuses, telles que des projets d'investissement considérable dans l'IA, des programmes de changements à l'échelle de l'entreprise et des activités de fusions et acquisitions, l'équipe de trésorerie peut aider à stimuler la croissance.

**3 En prenant la tête des efforts visant à adopter de nouvelles technologies au sein de la fonction finance.** Démontrez comment la fonction finance peut faire gagner du temps, travailler plus efficacement et générer de meilleures idées grâce au déploiement de nouveaux et puissants outils tels que ceux

intégrant l'IA. Demandez à votre chef des finances des ressources et un budget suffisants pour déployer ces outils efficacement.

**4 En soutenant leur organisation dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable.** Vous pouvez aider votre organisation à réussir à long terme et à atteindre ses objectifs environnementaux et sociétaux, en intégrant le développement durable dans votre stratégie de financement comme composante importante. Vous pouvez également choisir des prestataires de services bancaires et d'autres partenaires jouissant d'une excellente réputation en matière de développement durable.

**5 En faisant de l'équipe de trésorerie le partenaire d'affaires par excellence.** Opérez un changement dans le mode de pensée de l'équipe de trésorerie pour prioriser la création de valeur autant que la protection et l'optimisation de la valeur. Pour faire prospérer l'entreprise, identifiez les obstacles à la création de valeur par l'équipe de trésorerie et déterminez systématiquement les mesures à prendre pour s'y attaquer, qu'il s'agisse de repenser la structure des comptes bancaires de l'organisation ou d'investir dans de nouveaux outils d'analyse pour interpréter les données.









# À propos de l'étude

Entre le 2 avril et le 14 juillet 2025, l'organisation mondiale EY a réalisé une étude pour comprendre l'évolution du rôle du trésorier. L'étude visait à explorer comment les trésoriers peuvent orienter leur rôle pour répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise et avoir une plus grande influence sur le plan personnel et à l'échelle de l'entreprise et des fonctions. Un sondage anonyme en ligne a permis de recueillir les réponses de 978 trésoriers. Parmi les répondants, 43 % étaient trésoriers ou chefs de la trésorerie d'un groupe, 28 % étaient trésoriers ou chefs de la trésorerie d'une division et 30 % étaient trésoriers ou chefs de la trésorerie en région. En outre, les réponses de 249 hauts responsables de la fonction finance, y compris des chefs ou responsables des finances, ont été recueillies afin de comprendre leur point de vue sur le rôle du trésorier.

Les répondants provenaient de 27 pays, dont 36 % des Amériques, 45 % de la région EMOIA et 19 % de l'Asie-Pacifique, et de 26 secteurs d'activité. Pour participer au sondage, les personnes interrogées devaient travailler pour des organisations dont le chiffre d'affaires, les primes brutes souscrites ou les actifs sous gestion annuels étaient égaux ou supérieurs à 1 milliard de dollars américains.

En outre, 11 entrevues de fond qualitatives ont été menées auprès de trésoriers d'organisations internationales et de professionnels en la matière d'EY. Ces entrevues ont tout particulièrement permis d'explorer le rôle du trésorier en ce qui a trait à la création de valeur, au leadership en matière de numérique et de qualité des données, à la gestion du risque financier, à la gestion de la trésorerie et des liquidités ainsi qu'aux personnes et aux compétences.

## Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude en partageant leurs points de vue :

**Carlos de la Peña**  
Trésorier du groupe BP

**Fran Dougherty**  
Trésorier, Johnson & Johnson

**Andrei Magasiner**  
Trésorier, Citigroup

**Matthieu Meunier**  
Vice-président principal finance et trésorier du groupe, Schneider Electric

**Myles Corson**  
Leader mondial, Stratégie et marchés, Services consultatifs, Comptabilité financière, EY

**Marie-Laure Delarue**  
Vice-présidente mondiale, Certification, EY

**Lee Holt**  
Directeur, Fiscalité, marchés financiers, Services de fiscalité internationale et transactionnelle, Ernst & Young LLP

**Jon Morris**  
Leader, Création de valeur pour sociétés de capital-investissement, EY-Parthenon Royaume-Uni et Irlande et Leader, Liquidité et fonds de roulement, EMOIA, EY

**Andrea Pohl**  
Leader, Trésorerie, Europe de l'Ouest, Allemagne, EY

**Greg Russo**  
Principal, Services consultatifs, Comptabilité financière, Ernst & Young LLP

**Thomas Schmidt**  
Associé, Services consultatifs, Solutions de gestion de la trésorerie SAP, EY







# Annexe

## Qu'est-ce qu'un trésorier transformateur?

Un trésorier transformateur se distingue généralement par six caractéristiques, qui ont été identifiées grâce à aux informations quantitatives tirées du sondage. Ces caractéristiques définissent les qualités essentielles d'un trésorier transformateur. Elles ne représentent toutefois pas les points de données exacts qui seraient utilisés pour établir un indice statistique. Ces caractéristiques ont été mises en correspondance avec les points de données tirés du sondage pour obtenir une compréhension structurée du rôle du trésorier transformateur.

### Les six caractéristiques sont les suivantes :

#### 1. Technophile

Maîtrise les technologies avancées, telles que l'apprentissage automatisé et l'IA, pour améliorer les opérations de trésorerie.

Prône les processus de données robustes permettant de fournir des informations en temps opportun.

Participe aux principaux investissements dans les technologies, particulièrement l'IA.

Utilise fréquemment l'IA, l'analyse de données et les systèmes de gestion de la trésorerie.

Encourage activement les améliorations technologiques dans la fonction trésorerie.

Priorise l'adoption de nouveaux logiciels financiers et de nouvelles technologies.

Intègre des solutions reposant sur l'IA permettant de générer des analyses prédictives en gestion de la trésorerie.

Intègre constamment des outils technologiques et d'analyse avancés.

#### 2. Décideur s'appuyant sur des données

Priorise la qualité et la visibilité des données dans les décisions financières stratégiques.

Utilise l'analyse des données pour identifier les tendances et évaluer les risques.

Met en valeur les informations tirées des données pour recommander des occasions stratégiques.

Intègre l'analytique avancée pour obtenir des informations sur les flux de trésorerie.

Exploite les données et la technologie aux fins de l'agilité financière.

Participe aux principaux investissements dans la technologie, particulièrement l'IA.

#### 3. Collaborateur stratégique

Collabore avec les chefs des finances et les dirigeants pour aligner les objectifs de trésorerie sur ceux de l'organisation.

Participe aux initiatives entre fonctions visant à améliorer la performance financière.

Collabore constamment avec les dirigeants de l'organisation.

Collabore régulièrement avec le chef de la direction et le chef des finances.

Participe aux initiatives stratégiques à l'échelle de la société.

#### 4. Champion du développement durable

Contribue souvent à la communication d'informations sur le développement durable ou les questions ESG.

Collabore aux initiatives ESG avec le chef du développement durable.

#### 5. Mentor et leader

Investit dans le développement d'équipe et favorise une culture axée sur le mentorat.

Encourage l'innovation et la réflexion stratégique parmi les membres de son équipe.

Collabore avec le chef des ressources humaines.

Accorde de l'importance au recrutement dans l'innovation.

Développe activement les compétences axées sur les outils numériques et sur l'analyse de données de son équipe.

Met l'accent sur les activités de consolidation d'équipe, de mentorat et de perfectionnement professionnel.

#### 6. Expert de la gestion des risques

Possède de solides compétences en gestion des risques financiers.

Identifie et atténue proactivement les risques financiers.

Travaille activement pour atténuer les risques financiers de l'organisation.

Participe aux activités de gestion des risques au moins une fois par an.

Gère les risques financiers de façon constante.



## Personnes-ressources d'EY

### François Holzman

Leader mondial, Services spécialisés, Trésorerie, marchandises et finances, Services consultatifs, Comptabilité financière, EY  
Francois.Holzman@fr.ey.com

### Casey Kernan

Leader des Amériques, Trésorerie et marchandises, Services consultatifs, Comptabilité financière, EY  
Casey.Kernan@ey.com

### Lee Holt

Directeur, Fiscalité, marchés financiers, Services de fiscalité internationale et transactionnelle, Ernst & Young LLP  
Lee.Holt@ey.com

### Jon Morris

Leader, Création de valeur pour sociétés de capital-investissement, EY-Parthenon Royaume-Uni et Irlande et Leader, Liquidité et fonds de roulement, EMOIA, EY  
jmorris10@parthenon.ey.com

### Andrea Pohl

Leader, Trésorerie, Europe de l'Ouest, Allemagne, EY  
Andrea.Pohl@de.ey.com

### Thomas Schmidt

Associé, Services consultatifs, Solutions de gestion de la trésorerie SAP, EY  
Thomas.Schmidt@de.ey.com

### Greg Russo

Principal, Services consultatifs, Comptabilité financière, Ernst & Young LLP  
Greg.Russo@ey.com

## EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

**EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.**

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site [ey.com/fr\\_ca/privacy-statement](https://ey.com/fr_ca/privacy-statement). Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](https://ey.com).

© 2025 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.  
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4807602

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, conseil de fiscalité, conseil juridique ou autre conseil professionnel. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

Les points de vue de tiers figurant dans la présente publication ne sont pas nécessairement ceux de l'organisation mondiale EY ou de ses sociétés membres. Ces points de vue doivent par ailleurs être considérés en tenant compte du moment où ils ont été exprimés.