

L'évolution du rôle de CFO dans l'entreprise

Sa force repose sur son réseau intérieur et sa vision transversale de la société et de ses processus.

ERIC SCHULLER*

En charge de l'élaboration des objectifs, le directeur financier s'implique de plus en plus dans la stratégie de l'entreprise, dans sa conception comme dans son exécution.

Si l'on définit la stratégie comme l'orientation d'une organisation (de l'entreprise en l'occurrence), élaborer la stratégie revient à identifier les objectifs à atteindre et les ressources à associer. Ainsi l'articulation du plan stratégique sous forme d'objectifs avec la mesure des performances réalisées prend alors toute son importance dans la gestion et le développement de l'entreprise. D'ailleurs le financement est devenu la dimension essentielle de l'exécution du plan stratégique.

Initialement le plan stratégique était élaboré comme un processus séquentiel comportant peu d'interactions entre les acteurs de son élaboration. Mais petit à petit, le directeur financier est devenu le centralisateur de toutes ses données. De plus, avec l'apparition des nouvelles normes et contraintes d'information financière, son rôle s'est accru jusqu'à devenir l'homme clef des données financières.

D'ailleurs force est de constater que les entreprises qui ne matérialisent pas au minimum leur plan stratégique obtiennent des performances inférieures à celles qui le font.

Dans l'exécution de la stratégie, la force du directeur financier repose sur son réseau intérieur et sa vision transversale de l'entreprise et de ses processus. Mais la clé de la bonne exécution de la stratégie reste encore la communication qui est déployée tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. En finalité, impliquer davantage le directeur financier dans la gestion et l'animation de la stratégie se révèle gagnant pour l'entreprise dans le développement de ses performances opérationnelles et de sa rentabilité financière. Mais il est bien dommage qu'elles ne profitent pas plus de leur expertise pour des raisons qui sont souvent bien loin de leurs intérêts purement économiques.

* Chroniqueur Finyear

LES ENTREPRISES QUI NE MATÉRIALISENT PAS LEUR PLAN STRATÉGIQUE SONT MOINS PERFORMANTES.

Finyear
Quotidien Finance & Gestion
WWW.FINYEAR.COM

Perspective d'un effondrement de la grande consommation

Les indicateurs font état d'une inquiétante faiblesse à l'approche de Noël.

JOHN F. PLASSARD*

A l'orée de la saison des fêtes de fin d'année qui peut, pour certains groupes de distribution, représenter plus de 50% de leur chiffre d'affaires annuel, il est important de faire un constat sur la consommation européenne. La situation semble de plus en plus inquiétante et il s'agit de voir par quels biais un ralentissement plus important pourrait arriver.

Des facteurs minimisés

Le chômage et l'épargne. L'aggravation du taux de chômage européen est l'un des facteurs les plus inquiétants qui nous laisse présager que les dépenses de consommation vont aller en s'aggravant. Le taux de chômage de 10.2% que nous connaissons actuellement dans la zone euro va s'aggraver dans les prochains mois, ce n'est un mystère pour personne.

Face à l'austérité budgétaire et aux hausses d'impôts associées, les ménages augmentent l'épargne de précaution. Contrairement aux Etats-Unis, ce phénomène n'est pas très important en zone euro lorsque le taux de chômage est stable car l'excès accumulé est utilisé. Cependant, lorsque les crises s'aggravent, c'est bien l'évolution de l'emploi et du taux de chômage qui pilote l'épargne de précaution. Les exemples de l'Espagne et du Portugal sont criants.

Au début du siècle, l'institut national de la statistique et des études économiques en France (INSEE) relevait un point important entre chômage et épargne (donc entre chômage et manque de consommation). Ce point confirmait que lorsque le taux de chômage s'accroissait, les ménages peuvent avoir recours à un comportement d'«auto-assurance» en constituant une épargne de précaution. Un tel comportement est ainsi invoqué comme une composante essentielle de la hausse des taux d'épargne européens à la suite de l'aggravation des risques de chômage et de la restriction de l'accès aux allocations dans les années 1990. L'épargne partage donc les mêmes vertus assurantielles que les allocations en autorisant un chômeur à rechercher plus longtemps la meilleure offre d'emploi possible.

La confiance. La confiance est une variable clé dans la détermination de la consommation et de l'investissement. L'analyse de la confiance dans la zone euro nous montre clairement un ralentissement. Cependant les points bas de 2008 n'ont pas encore été atteints.

Avec les risques de récession que nous connaissons actuellement en Europe, le consommateur juge que l'évolution de certaines variables objectives comme le revenu disponible ou le chômage est défavorable au maintien ou à la pro-

gression de son niveau de vie. Il s'attend donc à une détérioration relative de son pouvoir d'achat, et à une contraction du marché de l'emploi accentuée par une recrudescence du chômage. Pour faire face à un environnement plus qu'incertain, il reporte ou abandonne ses projets de consommation.

La claire dégradation de ces indicateurs nous aide donc à prévoir les variations dans les dépenses de consommation, lesquelles dépenses peuvent ne pas être expliquées par des variations de revenus.

Les tensions sur les banques

Pour contrecarrer le risque systémique bancaire, les gouvernements de la zone euro (et des Etats-Unis) ont fait le choix de durcir les règles, notamment en matière d'exigences en capitaux. Pour mémoire, lors du sommet de Bruxelles, l'UE est parvenue à un accord sur la recapitalisation de ses banques, avec, entre autre, une exigence préliminaire de porter à 9% leurs ratios de capitaux d'ici à fin juin 2012.

Il ne faut pas mettre de côté qu'il y a bien évidemment un lien entre décote sur la dette grecque, montant du FESF et recapitalisation des banques. Les banques vont donc devoir renforcer leurs fonds propres en fonction du risque tout en étant tenu de respecter le ratio d'endettement fixé par les régulateurs.

Cependant, pousser les banques à éviter le risque systémique, pourrait les contraindre à fermer le robinet du crédit. Effectivement, les banques pourraient être tentées de limiter les prêts afin de réduire leurs bilans au lieu d'augmenter leurs fonds propres.

Les banques sont à la base de l'octroi de crédit et, dans la définition, font donc partie des éléments principaux de la reprise économique. Dans ce sens, l'octroi des concours de prêts bancaires aux particuliers et aux entreprises devrait aller en augmentant. Cependant la réalité est tout autre et les différentes réformes appliquées aux banques provoquent bien au contraire une raréfaction de crédit. D'autre part, comment obliger les banques à ouvrir le robinet du crédit si elles sont convaincues qu'il y a deux chances sur trois qu'elles ne seront pas remboursées?

Les statistiques en vigueur, les normes de prêt en Europe, montrent que les conditions de crédit deviennent de plus en plus difficiles. Aujourd'hui, nous constatons qu'en Italie et France les conditions sont très inquiétantes.

Signe de la méfiance interbancaire, la somme d'argent déposée par les banques de la zone euro au jour le jour auprès de la BCE vient d'atteindre son plus haut montant annuel, près du niveau post-Lehman. Les banques ont donc préféré placer 288,49 milliards d'euros auprès de la Banque centrale plutôt que de se les prêter entre elles. C'est le signe concret que les établissements bancaires s'inquiètent des conséquences de la crise de la dette sur leurs bilans financiers mutuels. Il est un fait que depuis l'aggrava-

tion cet été de la crise de la dette, les établissements financiers ne se font plus suffisamment confiance et préfèrent placer leur argent auprès de la BCE.

Les niveaux des dépôts restent toutefois pour l'instant en dessous des niveaux atteints durant la crise financière qui avait suivi la faillite de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers, où ils ont pu frôler les 400 milliards d'euros.

La dégradation se fait déjà sentir

Si l'on prend les statistiques en vigueur en Grande-Bretagne, nous constatons une inquiétante faiblesse à l'approche de Noël, selon le BRC-KPMG Retail sales monitor d'octobre 2011.

En effet, la croissance des ventes dans l'alimentaire et le non-alimentaire s'est affaiblie avec les articles les plus coûteux qui ont le plus souffert. Les vêtements et chaussures ont quant à eux été touchés par une météo étonnamment douce. L'incertitude des finances

personnelles des ménages et le flou sur l'économie continue d'alimenter la prudence des consommateurs qui donnent la priorité aux éléments essentiels au dépend des achats discrétionnaires.

En 1972, le prix Nobel d'économie Kenneth J. Arrow écrivait: «pratiquement toutes les relations commerciales contiennent un élément de confiance», avant d'ajouter «on peut raisonnablement avancer qu'une grande part du retard économique constaté dans le monde peut s'expliquer par un manque de confiance mutuelle». Il est donc à prévoir que la faiblesse de la consommation perdurera jusqu'à ce que les bases réelles de la confiance reviennent dans les marchés. Ce qui malheureusement ne devrait pas arriver en Europe avant une réelle amélioration du volet «stress souverain européen» du tryptique macro-économique.

* Louis Capital Markets Genève

Début d'une vraie politique rail-route

PATRICK EPERON*

Le Comité rail-route Vaud-Genève (CRRVDGE) salue la création, hier, par les Gouvernements vaudois et genevois, de l'entité «Métropole lémanique». Le CRRVDGE se félicite de la structuration d'un pendant lémanique au «Metropolitanraum Zürich», à «Metropolbase» et à «Région capitale suisse», qui renforce notamment les chances de mettre en œuvre une politique rail-route au niveau suisse en général et au niveau des métropoles de notre pays en particulier. Cette percée est d'autant plus importante que seule une politique fondée sur la complémentarité du rail et de la route, au sens de l'accord Vaud-Genève de 2009 et de l'orientation esquissée il y a une semaine par la conseillère fédérale Doris Leuthard, permettra de répondre aux besoins croissants de mobilité des citoyens et des entreprises suisses d'ici 2030-2040.

* Comité rail-route Vaud-Genève (CRRVDGE)

Consommation d'énergie et parafiscalité

Les consommateurs suisses assument le risque économique des activités commerciales d'Alpiq en tant que clients captifs. Sans en recevoir les avantages.

Les associations de consommateurs d'électricité dénoncent depuis plusieurs années les gains très élevés de la branche électrique en Suisse, au détriment de la compétitivité économique. Le bénéfice à répartir est supérieur à 5.6 milliards de francs (source OFEN statistique 2010 de l'électricité). Nous relevons également que les consommateurs d'électricité suisses ne bénéficient pas des retombées positives de ces sociétés, bien qu'ils en assument de fait le financement et les risques économiques.

A titre d'exemple, sous prétexte de la hausse des prix de l'électricité sur les marchés européens en 2008, les tarifs moyens suisse ont augmenté en 2009 de près de 10%, en passant de 14,6 ct/kWh à 16 ct/kWh (source OFEN, statistique 2010 de l'électricité). Alors que les prix se sont effondrés dès septembre 2008, et baissent régulièrement depuis, également à cause de la chute de l'euro/franc les tarifs annoncés pour 2012 ne baissent que de 1% par rapport à ceux de 2009 et 2010.

En 2009, Alpiq a versé une soulte de 1,8 milliards de francs aux distributeurs romands d'électricité. Malgré nos nombreuses demandes, cette somme, correspondant à une année d'achat d'énergie, n'a pas été reversée aux consommateurs.

Nous en venons maintenant à l'annonce d'Alpiq. A y regarder de plus près, ce sont les activités étrangères de vente et de trading d'Alpiq qui abaissent les résultats, ainsi que le secteur IT, soit les installations et les services, une unité d'affaire en concurrence. L'activité de vente et production d'énergie en Suisse continue de générer d'excellents résultats

pour une activité majoritairement en concurrence. (319 millions d'EBITDA pour un chiffre d'affaires de 1263 millions de francs), soit le 55% des résultats réalisés, avec moins de 5% des employés. L'abandon du nucléaire ne pesant que 35 millions sur un résultat général en baisse de 154 millions par rapport à 2010.

Nous relevons également qu'Alpiq a décidé de rapprocher les deux activités, IT et Energy Switzerland. Ainsi, c'est le patrimoine électrique suisse (réseau, réseau transfrontalier, installation de production, contrat de long terme) majoritairement en monopole dans les faits, qui servira à financer et éponger les pertes des activités commerciales, donc les consommateurs, ce au détriment de la sécurité d'approvisionnement. Les distributeurs romands ont du reste déjà annoncé des impacts négatifs sur leurs résultats par effet de répercussion.

C'est pourquoi nous pensons qu'il est urgent d'exiger une séparation comptable et juridique complète pour éviter un désinvestissement dans l'infrastructure électrique au profit des activités commerciales et financières hasardeuses de nos grandes sociétés électriques. Sans compter qu'il n'est pas acceptable que des activités en concurrence sur le marché intérieur (production d'énergie renouvelable, efficacité énergétique installation électrique et CVS), soient développées par ponction financière indirecte sur les factures élevées des consommateurs captifs.

CLAUDE CORNAZ
SwissElectricity



ALPIQ A VERSÉ UNE SOULTE DE 1,8 MILLIARDS DE FRANCS AUX DISTRIBUTEURS ROMANDS D'ÉLECTRICITÉ EN 2009. CETTE SOMME CORRESPOND À UNE ANNÉE D'ACHAT D'ÉNERGIE. ELLE N'A PAS ÉTÉ REVERSÉE AUX CONSOMMATEURS.