

## Les CFO veulent y croire

En dépit de la fermeté du franc et d'un climat économique incertain en Europe, les chefs des finances (CFO) des entreprises suisses jugent en majorité favorables les perspectives pour 2011. Le recrutement devient une priorité, 40% prévoyant d'embaucher du personnel. Ces tendances ressortent de la sixième édition de l'étude trimestrielle par sondage de la société d'audit et de conseil Deloitte et à laquelle ont participé 57 CFO (Chief Financial Officer) de grandes entreprises. De manière générale, l'enquête montre que les sociétés sont plus sensibles aux questions macroéconomiques. Les responsables des finances mentionnaient en tête de liste de leurs préoccupations les risques opérationnels, la préservation des liquidités et le contrôle sur les coûts. — (ats)

# L'action bénéfique des marchés

WEF. L'intervention controversée d'Angela Merkel la semaine dernière à Davos a surtout mis en lumière l'utilité des marchés financiers performants.

HENRI SCHWAMM\*

A Davos la semaine dernière, Angela Merkel a rappelé aux pays les moins compétitifs et les plus endettés de la zone euro qu'ils devaient balayer devant leur porte. Et d'ajouter: «Il faut donner un signal fort aux marchés sur l'endettement et la compétitivité». S'inscrivant en faux contre une solidarité européenne à tout va que son pays devrait payer au prix fort, elle a tenu à préciser ce que signifie à ses yeux une monnaie unique pour une collectivité d'Etats: «Il ne s'agit pas de constituer une moyenne, mais de s'aligner sur le plus performant». Dans sa chronique du *Figaro* du 28 janvier dernier, Pascal Salin,

professeur émérite d'économie de l'Université de Paris-Dauphine, estime dans la même veine que la chancelière allemande que «si un Etat a décidé des déficits budgétaires excessifs, il est normal que le marché financier sanctionne cette irresponsabilité par des taux d'intérêt élevés et il n'y a pas de raison de venir au secours des pays les plus mal gérés. Malheureusement, la collusion implicite entre pouvoirs politiques et pouvoirs monétaires conduit à cacher les conséquences de la mauvaise gestion que les marchés ont le grand mérite de révéler».

Dans ces deux citations, il est question par trois fois des marchés financiers. Qu'entend-on

exactement par là? L'expression, qui s'emploie indifféremment au singulier et au pluriel, fait référence non à des institutions précises, et encore moins à des localisations, mais au processus par lequel se confrontent plus ou moins directement des offres et des demandes de financement. Les offres obtenues sur les marchés financiers auprès d'investisseurs se distinguent des ressources auprès des banques dans la logique du crédit. On parle de «finance directe» dans le premier cas, de «finance indirecte» dans le second. Dans le cas de la «finance directe», ce sont les investisseurs, et non les banques, qui assument directement le risque. Dans l'économie contemporaine, les offres et les demandes de ressources financières sont principalement mues par les besoins de deux grandes catégories d'acteurs. Côté demande, les entreprises et les collectivités publiques (Etats, municipalités, etc.) qui ont besoin de ressources financières pour assurer le démarrage ou la

continuité de tout ou partie de leur activité économique. Côté offre, les institutions d'épargne, d'assurance et de prévoyance qui ont la responsabilité contractuelle de placer des sommes confiées par leurs clients sur les marchés financiers en vue de satisfaire les besoins de ces derniers.

En pratique, il existe sur les marchés financiers une pluralité de besoins et de produits financiers, donc des compartiments spécialisés animés par des professionnels et des institutions différents. On distingue ainsi les marchés d'actions, les marchés obligataires, les marchés des changes (ou des devises), les marchés monétaires et les marchés des produits dérivés.

A travers la satisfaction des besoins des investisseurs et des besoins de financement, les marchés financiers ont pour fonction économique de déterminer le prix des actifs financiers sur la base des informations disponibles. Les acteurs qui animent les marchés financiers (banques d'investisse-

ment, courtiers, analystes financiers) pour le compte de leurs clients veillent à la réalisation des promesses de revenus portées par ces actifs financiers.

D'un point de vue économique, il paraît incontestable que l'action des marchés financiers consiste à pourchasser les parasitismes et incompétences (des Etats comme des entreprises) de tous ordres. Que donc elle contribue significativement à l'efficacité de l'activité productive et stimule la croissance économique.

\*Université de Genève

LA COLLUSION IMPLICITE ENTRE POUVOIRS POLITIQUES ET MONÉTAIRES CONDUIT À CACHER LES CONSÉQUENCES DE LA MAUVAISE GESTION RÉVÉLÉE PAR LES MARCHÉS.

SUITE DE LA PAGE UNE

## Le syndrome Steve Jobs

Alexander\* a créé en France en 2006 une entreprise à but non lucratif dans le domaine du sport et de l'environnement. Ce positionnement atypique a nécessité de gros efforts pour tenter de convaincre des investisseurs réticents. Sur la durée, ces efforts l'ont usé malgré le succès du concept auprès des clients et des utilisateurs. Ce triathlon accompli a fait face un accident cardiaque en 2010, à l'âge de 49 ans. Sa société ne s'en est pas relevée, et a déposé le bilan cette année.

Cette stigmatisation est aggravée si l'entrepreneur doit faire face à des accidents de santé qui le tiennent éloigné du marché du travail quelque temps. Christian\* est un entrepreneur franco-suisse habitué au stress, étant avocat. Pourtant, ce stress, qui est clairement à l'origine des problèmes de santé de ces trois chefs d'entreprise, a révélé un problème d'alcoolisme et a généré de graves problèmes psychiques (dépression) et physiques (hernie et ulcères). L'échec de son entreprise de progiciels n'a fait que renforcer ce qui aurait pu devenir une spirale infernale s'il n'avait pas reçu le soutien de son cercle d'amis, d'actionnaires et son entourage.

Lier les problèmes de santé à l'activité entrepreneuriale est difficile: «je ne dirai pas que j'ai eu un cancer à cause de mon entreprise», explique Térésa, «mais il est vrai que la pression énorme et le stress peuvent être des facteurs contributeurs». Tous les chefs d'entreprises mentionnent comme facteur de stress non seulement leur entreprise, leurs obligations familiales, mais aussi leur implication dans des réseaux professionnels et d'autres activités complémentaires et indispensables aux affaires. Si le corps absorbe temporairement ce rythme dantesque, reproduire l'exercice sur la durée est pathogène. L'accumulation de périodes de travail sans repos font que les problèmes rencontrés sont beaucoup plus graves comme en témoignent les trois exemples ci-dessus. Les conseils pratiques de ces trois entrepreneurs sont à la fois variés et pratiques. Ils reflètent aussi l'importance de mettre en place des

pratiques saines, tels que des «signaux d'alertes». «Il est clair que s'il y avait un filet de sécurité en cas de coup dur, plus de monde entreprendrait. Aujourd'hui, le risque financier et personnel est grand surtout pour des entrepreneurs avec une famille», indique Térésa. Ce filet est d'autant plus nécessaire que l'entreprise est petite et que l'entrepreneur est vulnérable. Or, «c'est justement là que les organisations cantonales et les CCI vous ignorent. Si vous êtes un employeur dont la taille et le potentiel sont déjà respectables, on vous rappelle. Sinon, vous êtes dans une pile d'affaires en cours», déclare Térésa.

Par ailleurs, tous notent qu'entreprendre seul est sans doute le chemin le plus difficile: «une équipe est un facteur déterminant», déclare Alexander. L'un des moyens d'éviter de s'engager sur une pente dangereuse est «d'avoir un partenaire en affaires. Cela permet d'identifier ses forces et ses limites», indique Térésa. «Un système de coaching professionnel serait aussi une bonne chose, pour prendre conscience de ce qui ne va pas et se forcer à prendre du recul.» Car «aujourd'hui, le système est conçu pour sélectionner et éliminer à des fins financières, pas pour aider les entrepreneurs», analyse Alexander. Christian complète cette suggestion: «On s'est toujours interrogé sur mes compétences techniques et tout le monde a passé son temps à les évaluer en vain. J'étais présumé techniquement incompétent (non ingénieur). Personne n'a vu mes lacunes commerciales. Il faut imoyer d'identifier ces lacunes et proposer des solutions (par exemple: des formations)». Pour Alexander, «il faut faire converger les personnes qui veulent entreprendre, ceux dont c'est le métier. Rare sont ceux qui ont dès le début les compétences nécessaires pour démarrer. Il faut pouvoir les compléter par une équipe.» Si tous déclarent qu'ils tenteraient à nouveau l'expérience entrepreneuriale, ils notent que ce serait différemment. «Il y a beaucoup trop d'isolement. Les seuls endroits

où les entrepreneurs se parlent, c'est en forums ou conférences!» explique Alexander. Souvent en analysant l'origine des difficultés, mais aussi en se questionnant sur «le plaisir qu'il y a dans l'aventure, sur la validité du projet et sur les raisons qui justifient l'aventure entrepreneuriale» (Térésa). «L'avertissement majeur est lorsque l'on n'a plus le temps et que c'est une course permanente. Cela signifie que l'on passe trop de temps dans l'entreprise et plus assez à réfléchir sur l'entreprise», explique Térésa. La collectivité aurait grand tort d'ignorer le malaise des entrepreneurs ayant échoué, car leur expérience a une valeur considérable pour les autres entreprises et en cas de nouvel essai. La figure du serial entrepreneur est ce qui fait la force du tissu d'entreprises américain. A cet égard, Christian est «furieux de penser qu'il est préférable de valoriser (son) expérience actuelle de consultant que (ses) six ans à la tête de (son) entreprise». La Suisse ne peut pas faire l'impasse sur cette source d'opportunités, car comme l'indique Térésa «tout le monde ne peut (et ne doit) pas être entrepreneur». Cela signifie aussi que ceux qui peuvent être entrepreneurs doivent bénéficier d'un soutien adapté (soutien financier et psychologique si nécessaire). Comment les distinguer? «Peut-être en faisant un bilan de compétence», déclare Christian. «en imaginant une procédure d'évaluation de compétences avant financement public. Il faut raisonner compétences réelles «surtout pas» dipômes. Comment? A creuser... Examen? Entretien avec des experts?». Le débat est en tout cas ouvert et à bien des égards inévitable.

\* Prénoms d'emprunt.

L'ACCUMULATION DE PÉRIODES DE TRAVAIL SANS REPOS FONT QUE LES PROBLÈMES RENCONTRÉS SONT BEAUCOUP PLUS GRAVES.

## «Le cloud computing est le nerf de l'avenir»

Brad Smith, directeur des affaires juridiques de Microsoft était à Davos pour expliquer aux dirigeants européens les attentes de son industrie.

Face à Google, Amazon Web Services ou encore Salesforce, Microsoft se positionne aussi depuis maintenant plus d'une année sur le prometteur marché du cloud computing. Avec Windows Exchange Online puis Windows Azure lancés en 2009, une édition en ligne de la nouvelle version Office en 2010 et le lancement récent de Microsoft Dynamics CRM, la gamme de produits s'étoffe alors que les défis sécuritaires et légaux se multiplient.

Ardent défenseur d'une réforme de la Directive européenne sur la protection des données personnelles, «qui permettrait de renforcer le développement du cloud computing», Brad Smith, directeur des affaires juridiques de Microsoft était à Davos pour expliquer aux dirigeants européens les attentes de son industrie. Invité hier par l'Institut de hautes études internationales et de développement à Genève, Brad Smith revient sur les enjeux du cloud computing pour Microsoft.

A Davos, Neelie Kroes, commissaire européenne en charge de la société numérique, s'est engagée à faire de l'Europe un territoire favorable et compatible avec les technologies en nuage. Nous soutenons l'initiative de la commissaire. L'Union européenne doit rapidement réformer ses lois sur la protection des

données personnelles. Aujourd'hui, l'industrie fait face à une incertitude légale. Nous essayons de respecter une Directive élaborée dans les années 1980 qui est complètement dépassée. Cette directive nous empêche notamment de transférer des données entre pays. Les gouvernements admettent que le cloud computing amènera des développements positifs. Mais ils exigent aussi de solides garanties légales et techniques pour la protection des données et de la sphère privée. L'industrie doit être proactive au niveau des technologies de sécurité et les gouvernements doivent réformer et renforcer le cadre légal.

Quelle place occupe le cloud computing dans la stratégie d'investissement et de développement de Microsoft?

Ce secteur est le futur de notre compagnie et de toute l'industrie des technologies de l'information (IT). L'avenir de Microsoft s'articulera autour du développement de trois secteurs; les services en ligne, les appareils toujours plus intelligents et l'évolution des interactions humaines (tactiles et gestuelles, ndlr) avec un logiciel. Ces trois domaines sont tous réunis dans le cloud computing, le nerf de notre avenir.

ANIMAM: nouveau graphisme pour ses 30 ans

Animam s'offre un nouveau graphisme pour ses trente ans. Le magazine de reportages et de photographies se dote d'un visuel élégant et actuel, réalisé par l'agence lausannoise Parenthèse. «Nous avons voulu une ligne très épurée, avec des textes denses mais lisibles», a expliqué hier le rédacteur en chef Thierry Peitrequin. Mais la ligne générale du magazine ne change pas: présenter les beautés du monde et aider à les préserver. Créé à Lausanne en 1981, le bimestriel est tiré à 20'000 exemplaires, en français et en allemand presque à parts égales. Son lectorat dépasse les 216'000 personnes, selon les chiffres REMP. — (ats)

Pourtant Microsoft voit partir les artisans (Robert Muglia et Ray Ozzie, notamment) du cloud computing.

Notre division Serveurs est en très bonne santé puisqu'elle a généré en 2010 un revenu de 15 milliards de dollars. Cependant, nous devons accélérer toutes nos activités dans le cloud computing. Nous avons besoin de leaders pour soutenir cette nouvelle dynamique. Nous n'avons pas été trop lents mais ces trois à cinq prochaines années, il faudra aller bien plus vite que ces dernières années.

Mais vos concurrents comme Google ou Amazon occupent ce marché depuis plus longtemps. Microsoft court-il après un train déjà parti comme dans le domaine des logiciels sur mobile?

Je ne suis pas d'accord. Certes, dans le domaine du mobile nous avons été trop lents. En revanche, nous ne sommes qu'au début de la technologie en nuage. Pour Microsoft, il était préférable de réfléchir à une stratégie qui englobe l'ensemble de notre offre. Nous pouvons donc aujourd'hui proposer un choix de services bien plus large que nos concurrents. Nous avons peut-être pris un peu plus de temps mais ceci était nécessaire.

INTERVIEW: MARC MENICCHINI