

Les écueils financiers à éviter

La liquidité est l'élément essentiel d'une entreprise.

PATRICK THIÉBAUD*

La liquidité est l'élément essentiel d'une PME. Il est nécessaire de la préserver en évitant les grosses erreurs financières qui menacent pendant les premières années de la vie de l'entreprise. Voici les 4 écueils les plus souvent rencontrés. Petit guide à l'usage des entrepreneurs pour une navigation sans ennui.

La sous-estimation des besoins

Aussi réalistes et conservatrices que soient vos estimations, tout prend plus de temps qu'il n'y paraît de prime abord, sans compter les coûts inattendus qui apparaissent et auxquels il est impossible d'échapper. N'hésitez donc pas à doubler vos budgets. Vous ne voulez manquer ni d'argent, ni de temps au milieu du gué.

L'investissement non-nécessaire

Pour bâtir son succès, il faut savoir faire la distinction entre le nécessaire et le superflu. Il est des investissements qui peuvent attendre. Il est préférable de se concentrer sur ceux qui génèrent immédiatement de la valeur ajoutée pour les clients et renoncer aux dépenses inutiles qui influent moins sur le core business.

La nouveauté

L'attrait de la nouveauté a ses limites. Dans la plupart des cas, il n'est pas vital de se doter du dernier modèle de tel ordinateur, machine ou bureau. En cherchant un peu, il est même possible de trouver du matériel d'occasion en excellent état, à des prix défiant toute concurrence. En limitant les dépenses, vous pouvez ainsi atteindre ou conserver un flux de trésorerie positif.

La masse salariale

La masse salariale est l'un des principaux postes de dépense. Avant d'intégrer un nouveau collaborateur à votre équipe, il faut être précis sur les fonctions qu'il est amené à remplir, sur la validité de son engagement au regard de la stratégie de l'entreprise et sur la durée requise de sa contribution. Souvent, il est plus judicieux de se tourner vers des sous-traitants ou des spécialistes dans des domaines annexes. En effet, pourquoi engager un informaticien alors que les activités de l'entreprise portent sur le marketing? Résistez à la tentation de comparer les taux horaires des employés à ceux des sous-traitants. Ces derniers ont un taux horaire plus élevé, mais ils sont experts dans leurs domaines. In fine, vous gagnerez du temps et, au final, économiserez de l'argent.

* CEO de Wealthings

RÉSISTEZ À LA TENTATION DE COMPARER LES TAUX HORAIRES DES EMPLOYÉS À CEUX DES SOUS-TRAITANTS. CES DERNIERS SONT EXPERTS DANS LEURS DOMAINES.

Comment regagner la confiance

WEALTH MANAGEMENT. La clientèle demande à voir et à vérifier ce qui a vraiment changé après tant de séismes traumatisants.

CHRISTIAN WIESENDANGER*

Cela pourrait ressembler au remake d'un film de guerre: regagner la confiance perdue des clients ressemble à une mission (presque) impossible. En effet, attaquée de toutes parts, cette confiance a été plus que malmenée. Crise financière, rendements en berne, plans de sauvetage à grande échelle, etc. Et la liste n'est pas exhaustive. Car, outre ces turpitudes structurelles, le monde de la finance doit opérer une véritable révolution et changer de paradigme. Suite aux restructurations à répétition et aux coupes de coûts successives, les investisseurs ont souvent dû subir de fréquents changements de conseillers. Ils ont vécu dans leur chair les blessures causées par des recommandations de produits aux performances misérables. Ils ont expérimenté de plein fouet ces situations où la vente de produits à tout crin primait sur le conseil neutre et avisé...

À l'évidence, le tableau brosse est plus proche du champ de mines ou de la plaine dévastée que d'un riant paradis! Et la banque qui m'emploie n'a pas non plus été épargnée par le vent du boulet. Mais une chose en tout cas est évidente: le monde bancaire ne pourra plus continuer de la sorte. Il doit opérer une véritable mue et effectuer un clair changement de paradigme.

À notre sens, les aspirations de la clientèle peuvent se résumer en quatre points: qualité dans le portefeuille, conseil personnalisé,

transparence et simplicité. Ainsi énoncé, cela paraît aussi évident que l'œuf de Colomb. Mais, comme souvent, toute la difficulté réside dans la mise en œuvre. Car dire n'est pas faire! Tous les établissements bancaires sont au front pour assurer qu'ils comprennent leurs clients. Qu'ils leur proposent des solutions individuelles, taillées sur mesure en fonction de leurs besoins et de leur appétit du risque. Qu'ils leur offrent des conseils avisés et pertinents, fondés sur la confiance réciproque. En revanche, à ce jour, force



TAUX FORFAITAIRE SUR LA MASSE SOUS GESTION:

LA BANQUE NE VOIT SES REVENUS CROÎTRE QUE SI LA FORTUNE DU CLIENT PROGRESSED. LES INTÉRÊTS DU CLIENT ET DE LA BANQUE VONT EXACTEMENT DANS LA MÊME DIRECTION.

est de reconnaître que les mandats ou autres contrats de gestion et de conseil n'ont pas toujours conjugué transparence et simplicité. Une offensive décidée dans cette double direction est, à notre avis, pourtant impérative. Echaudé par certaines expériences malheureuses du passé ou par quelques expéditions aventureuses dans des formes de placements exotiques, le client d'aujourd'hui est toujours plus critique et plus autonome, toujours plus informé et plus circonspect. Dans ces conditions, c'est aux banques de démontrer concrètement la qualité de leur offre et de leurs prestations. Il serait évidemment présomptueux de promettre une performance. Surtout lorsque les marchés sont non seulement volatils, mais encore

carrément imprévisibles. En revanche, on peut - et on doit - assurer un standard de qualité dans le conseil.

Ainsi, lorsque l'on consacre beaucoup d'argent à la Recherche, on doit être en mesure de transcrire les opportunités découvertes par ses économistes, analystes et stratèges. Face à l'incertitude croissante des marchés, la voie du succès passe par la diversification. Mais cette dernière doit s'affranchir du biais national qui fait que l'on croit s'être diversifié en répar-

tant ses positions, mais en les client et son profil de risque. Surtout que les marchés sont devenus particulièrement imprévisibles et que des décisions politiques, réglementaires ou monétaires peuvent très vite creuser un écart massif entre l'allocation souhaitée et la réalité du portefeuille, entre l'appétit au risque du client et le concret de ses positions. Sous l'offre UBS Advice, la banque s'engage à communiquer sous une semaine si une constellation problématique devait ainsi être mise à jour. Ce peut être un risque lié à une concentration sur cer-

que consiste à la soumettre à la sagacité de pairs. Dans notre réalité quotidienne, cette «Vision maison» élaborée par nos analystes est soumise au jugement d'investisseurs de référence au plan mondial tels que Pimco, Schroders, Aberdeen ou BlackRock.

Cet examen est un ultime test pour juger de la pertinence des opportunités de placement envisagées. Avec une dernière alternative à trancher en cas d'avis divergents: se rallier au consensus ou maintenir sa vision différente et différenciée des perspectives de marché.

Dans cette offensive, le prix ne saurait risquer de tout faire capoter. C'est pourquoi un modèle de tarif forfaitaire unique (Flat Rate), incluant les prestations de conseils, les commissions de dépôts et de gestion de compte, les courtages, le relevé fiscal annuel, etc. va de soi. Désormais, cette adaptation des tarifs offre l'assurance évidente que les intérêts du client et de la banque vont exactement dans la même direction: avec un taux forfaitaire sur la masse sous gestion, la banque ne voit ses revenus croître que si, en parallèle, la fortune du client augmente! Cet alignement des intérêts réciproques constitue la vraie révolution. Car cette guerre engagée pour recouvrer la confiance réciproque ne doit pas - au contraire des conflits réels - s'achever par la défaite de l'une des parties. À la fin, il doit y avoir deux vainqueurs, le client et sa banque.

* Responsable d'UBS Wealth Management pour la Suisse

Promesses non tenues

AI. La sixième révision ne devrait pas permettre le remboursement intégral du prêt de l'AVS. Contrairement à ce qui était annoncé au peuple.

PATRICK MOCK*

La 6^e révision de l'assurance-invalidité (AI), laquelle a été séparée en deux volets 6a et 6b, poursuit l'objectif d'assainir les comptes de cette assurance sociale. En substance, on rappellera que l'AI est dans une situation financière catastrophique puisque son endettement, auprès de l'assurance vieillesse et survivants (AVS), est de l'ordre d'environ 15 milliards de francs. Pour faire face à cette situation, la révision 6a, entrée en vigueur en 2012, vise à diminuer de 5% le nombre de rentes au moyen de mesures basées sur l'intégration et la réadaptation, alors que la révision 6b, actuellement débattue aux Chambres fédérales, doit permettre de parachever l'effort d'économies sur le long terme.

En outre, il y a maintenant trois ans que le peuple suisse a accepté, à une courte majorité, le financement additionnel de l'AI par le truchement du relèvement tempo-

raire de la TVA de 0,4%. Cette dernière est ainsi passée à 8% pour une période transitoire allant du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2017. Cette mesure a pour but de combler le déficit annuel de l'AI (globalement de l'ordre d'un milliard par an) et de mettre ainsi fin à l'accroissement colossal de la dette de l'AI auprès de l'AVS. À l'époque, et pour faire simple, le Conseil fédéral et le monde politique ont demandé aux citoyens de consentir cet important effort financier en promettant que la révision 6b en particulier allait apporter des économies annuelles de l'ordre de 700 millions de francs. Ainsi, le calendrier initialement annoncé au peuple prévoyait le remboursement intégral du prêt de l'AVS dans le courant de l'année 2026. Or, vu la tournure des événements, ces prévisions ne s'accompliront pas, du moins pas dans les délais annoncés. Le Conseil national et le Conseil des États, qui se penchent sur le projet de révision 6b, ne cessent de revoir à la baisse les mesures d'économies: des 700 millions de francs d'économies annoncées, on se retrouve aujourd'hui avec des propositions de l'ordre de 150 millions de francs d'économies pour le Conseil des États et de l'ordre de 40 millions de francs d'économies pour le Conseil national. Cette dernière

proposition ne représente plus que 6% des économies annoncées, une véritable duperie des citoyens! Les raisons de cet effritement tiennent essentiellement de la crainte de voir les milieux de gauche et des associations de personnes handicapées lancer un référendum contre ce projet de révision. Pourtant, il en va de l'intérêt général que l'AI soit durablement et rigoureusement assainie. Preuve en est que, sans le financement additionnel et la prise en charge des intérêts passifs par la Confédération jusqu'en 2017, le compte de l'AI afficherait toujours un déficit annuel de 500 millions de francs. À l'heure de se prononcer définitivement sur ce dossier, et pour éviter que les contribuables et l'AVS ne fassent les frais d'une politique d'économies trop timide, le Parlement doit avoir le courage de changer de cap et de se souvenir des promesses faites.

* Centre Patronal

700 MILLIONS DE FRANCS D'ÉCONOMIES ÉTAIENT ANNONCÉES. LE CONSEIL DES ÉTATS NE PARLE PLUS QUE DE 100 MILLIONS. LES CITOYENS ONT ÉTÉ VÉRITABLEMENT DUPÉS.

RÉACTION

Tout est dans la nuance

MARC GUÉNIAT*

Un éditorial est certes le lieu où le journaliste exprime son opinion. Mais cet exercice ne saurait dispenser son auteur de s'en tenir à la réalité des faits. C'est malheureusement aux dépens de la Déclaration de Berne (DB) qu'un tel écart s'est produit dans ces colonnes le 11 avril, sous le titre «Instrumentalisation des commodités». Et c'est pourquoi il convient ici de rendre aux faits la place qui leur revient. D'abord, il est écrit, à tort, «que la DB ne trouve rien de positif» dans le rapport du Conseil fédéral consacré au secteur des matières premières, «ce qui ne crédibilise pas sa position». Rien n'est plus faux. Dans son analyse de treize pages de ce rapport (www.ladb.ch), la DB se félicite à de nombreuses reprises de la manière dont l'administration fédérale a appréhendé les problèmes que génère le négoce, qu'il s'agisse de violations des droits humains, des dégâts environnementaux, de la corruption et des flux de matières premières illicites. En clair, l'analyse de l'administration fédérale rejoint celle que la DB tente, depuis deux ans, de placer à l'agenda politique suisse. En revanche, la DB déplore la schizophrénie fédérale consistant, d'une part, à reconnaître explicitement

les risques de ce secteur et, d'autre part, à refuser tout aussi explicitement d'y remédier. Elle regrette aussi que les auteurs serinent tout du long de leur rapport à quel point le secteur des matières premières est important pour la Suisse sans toutefois être en mesure de fournir des chiffres convaincants, notamment en termes de recettes fiscales.

Par un amalgame plus subtil, l'éditorial laisse ensuite entendre que la DB entonne les sirènes «hyperpopulistes séculaires et régressives qualifiant la spéculation de «répugnante» [...] ou les opérateurs d'«affameurs» ou de «pilleurs»». Là encore, si l'auteur avait pris la peine de lire notre analyse, il aurait constaté que la DB prend un soin particulier à baser ses critiques sur des faits et qu'elle ne place pas tous les acteurs économiques dans le même panier (au contraire de L'Agefi qui semble assimiler toute la société civile à une nébuleuse irrationnelle et vindicative). Ainsi, la DB estime que la place suisse du négoce des matières premières joue un rôle négligeable dans la spéculation financière, notamment sur les denrées alimentaires.

Tout est dans la nuance, M. Schaller!

* Déclaration de Berne