Coup d'œil

Editorial

A la grande époque d'Internet, tout le monde essayait de faire fortune à la suite des Amazon et autres. On développait des projets qui devaient permettre à leurs concepteurs de s'enrichir très rapidement. Quand on abordait la question du business plan, la réponse était souvent : Il nous faut x millions … . Mais il ne fallait pas en demander plus, on n'avait souvent même aucune idée du business model, alors ne parlons pas de business case ni de business plan. Je me souviens de quelques cas où, pour tenter d'aider ces futurs entrepreneurs, j'ai commencé à poser davantage de questions. Notamment quel était le problème concret auquel leur projet Internet apportait une solution ; dans combien de cas le problème se posait-il effectivement ? Combien les gens étaient-ils prêts à payer pour éviter cet éventuel problème. A plusieurs reprises, il s'avérait qu'on apportait une solution à un problème qui ne se pose généralement pas. Ou alors, personne n'était prêt à payer quelque chose pour éviter l'hypothétique problème. C'est une lacune très fréquente des business plan : on manque d'objectiver les choses.

Mais finalement, comment peut-on jeter la pierre à de tels entrepreneurs alors que nous vivons dans un monde qui fait continuellement la même chose ? Les media mainstream affirment comme des faits établis des points de vue bien souvent totalement subjectifs et sans aucun véritable fondement. Il suffit notamment que quelque chose soit affirmé péremptoirement par un article d'un grand journal étasunien pour que cela devienne une preuve irréfutable – on oublie vite comme elles se fabriquent facilement. Des opinions sont répétées comme des lieux communs jusqu'à ce qu'elles deviennent des axiomes fondamentaux. Des vérités sont créées de toute pièce par la répétition à outrance de mensonges ou de propos erronés, incomplets ou sans aucune base réelle. Et maintenant, nous sommes encore dotés d'un nouvel outil qui permettra encore plus facilement de répéter à l'envi des choses fausses et de les transformer encore plus vite en vérités établies. *ChatGPT* s'est déjà taillé une réputation pour affirmer avec beaucoup d'autorité des choses totalement fausses. Cet outil permet de créer également avec une facilité déconcertante des vérités alternatives … j'en ai juste fait l'expérience en lui demandant à 2 reprises successives de rédiger mon CV. Si la performance est globalement parfaitement impressionnante, le nombre d'inexactitudes et d'informations fausses noyées dans d'autres informations correctes laisse toutefois songeur.

Il semble que l'on perd la notion d'information élémentaire dans notre société. Il suffit de regarder le journal télévisé pour constater que la proportion de véritable information communiquée est d'une pauvreté déconcertante. On fait passer pour des « nouvelles » des opinons sur des faits que l'on ne connaît pas, des reportages sur des thèmes qui n'ont rien à voir avec l'actualité du jour, ou la répétition sempiternelle de sujets bateau tels le pouvoir d'achat, la météo, la croissance économique et j'en passe. Très souvent, d'une fois à l'autre, les chiffres éventuellement cités n'ont aucune concordance avec ceux évoqués lors d'une édition précédente. On s'appuie bien souvent sur des sondages totalement biaisés sans que les auditeurs aient la moindre possibilité de le mesurer.

Au niveau économique, toutes sortes de réglementations ont été pondues pour améliorer la transparence des entreprises. Leurs rapports annuels sont devenus des tomes vertigineux et détaillent jusqu'aux moindres faits et gestes de leurs dirigeants, fournissent des indicateurs extrêmement détaillés du climat social ou de l'impact environnemental, bien souvent d'ailleurs sans qu'aucun référentiel ne soit disponible. Mais pour ce qui est des informations de base qui permettraient de juger de la performance des entreprises dans leurs secteurs d'activité, là, la transparence n'est pas vraiment de mise. On exprime souvent les choses en des termes purement financiers, sans que l'essence du business puisse vraiment être mesurée sur des critères facilement comparables. En fait, on comble un déficit d'informations fondamentales par une surabondance d'informations accessoires. Et bien malin celui qui pourra détecter si l'entreprise en question est vraiment aussi performante que l'augmentation de ses ratios financiers le laisserait supposer. En Suisse, on a connu Swissair, UBS, Crédit Suisse pour ne nommer que les plus gros. Combien d'autres suivront encore ?

Déficit d'informations objectives de base. C'est bien souvent là le nœud du problème. Alors dans un monde qui ne semble pas aller dans la bonne direction, gardez toujours une certaine scepticité. Soyez incrédules, demandez à voir. Et si vous travaillez sur votre business plan, pensez aussi que certaines personnes qui l'étudieront risquent également d'avoir cette approche !

Laurent Vanat
Principal Consultant

Le 2023 International Report on Snow & Mountain Tourism est disponible.

Commandez votre exemplaire sur :

The BookEdition.com

https://www.thebookedition.com/fr/2023-international-snow-report-p-397181.html

Coup d'œil

Eté 2023

Flashes sur mon activité

Hospitality summit 2023 – Stations de ski et développement durable

J'ai eu l'occasion de participer récemment à une table ronde organisée à l'occasion de cette rencontre. L'essentiel de mon intervention lors de ce débat est présenté ci-après :

Les effets du réchauffement climatique sur les écosystèmes alpins ne peuvent être niés. Toutefois, les grandes stations de ski seront relativement épargnées par le manque d'enneigement dans les vingt prochaines années. Le modèle économique du tourisme alpin d'hiver restera viable d'ici 2040, mais des prévisions à long terme sont difficiles à établir. Pour réduire l'impact environnemental du tourisme alpin, les leviers d'action essentiels sont le chauffage des bâtiments et principalement la mobilité des clients pour arriver en station. Les transports publics sont une solution pour réduire l'impact carbone en montagne. Hélas, bien que la plupart des grandes stations de ski suisses soient accessibles en train, ce mode de transport est insuffisamment utilisé. La construction d'ascenseurs valléens pour décarboner la montagne est une approche intéressante, mais elle est souvent négligée. On est encore capable d'allouer des milliards pour améliorer la mobilité individuelle motorisée, alors qu'on a aujourd'hui tous les éléments en mains pour savoir qu'elle n'est pas durable. Mais des investissements bien plus modestes, qui pourraient relier la plupart des villages de montagne aux vallées sans émettre de carbone sont négligés.

Sur les prochaines dizaines d'années, le ski restera une activité fondamentale à la viabilité des stations de montagne, mais le tourisme estival gagnera en popularité en raison du réchauffement climatique, bien que son potentiel économique ne soit pas encore pleinement exploité.

(Résumé d'une interview pour HTR hotel revue réalisée par Alain-Xavier Wurst, parue le 16.6.2023 sous le titre "Le courage politique, condition pour un tourisme alpin durable")

Les défis des stations de ski

Lors de la présentation du rapport international 2023 sur le tourisme de neige et de montagne, j'ai tenté de synthétiser les défis des stations de montagne. Ils sont aussi nombreux que les stations. Chacune a des caractéristiques propres qui doivent être conjuguées aux problématiques générales. La question est très loin de se limiter au réchauffement climatique, qui n'est d'ailleurs souvent pas la menace la plus prégnante à moyen terme pour une grande partie de la branche (en termes de volume). Il n'existe donc pas de solution universelle, contrairement à une croyance qui semble de plus en plus se généraliser. Chaque station a ses propres chances de tirer son épingle du jeu et il est important d'anticiper. Mais il n'est souvent pas nécessaire de se précipiter et toutes n'ont pas besoin de se réinventer complètement à ce stade.

Petites stations	Stations moyennes	Grandes stations	Très grandes stations
Vulnérabilité économique		**Viabilité économique**	
Générer des recettes pour couvrir les dépenses		Bonne gestion pour conserver un équilibre économique	Transition 4 saisons avec des acteurs inégalement motivés
Réchauffement climatique			
Maintenir les remontées mécaniques en état	Renouvellement des installations		
Appréhender les défis individuels particuliers			

Une expérience multi-sectorielle du business plan :

- Commerce
- Construction & immobilier
- Énergie, communications & médias
- Industrie
- Secteur public et institutionnel
- Services, banque & finance
- Stations de ski / remontées mécaniques
- Transports
- Tourisme, hébergement & loisirs

Laurent Vanat Consulting SARL
19, Margelle
CH - 1224 Genève
Téléphone / messagerie : (022) 349 8440
Courriel : info@vanat.com
Internet : www.vanat.com