

**Laurent Vanat
Consulting SARL**
19, Margelle
CH-1224 Genève

Tel / fax / messagerie :
+41) 022 349 84 40
E-mail : vanat@vanat.com
Internet : www.vanat.com

**Conseil et assistance
au management
d'entreprises**

- Business plans
- Réflexions stratégiques
- Assainissements
- Redéploiements
- Diagnostics
- Mandats spéciaux
- Management de crise
- Management par intérim
- Evaluations

Laurent Vanat

Coup d'oeil

Flashes sur mon activité

L'entrain des grands projets ...

Un complexe immobilier qui reste partiellement vide en raison de locaux non adaptés à la demande, un bâtiment locatif dont le coût de construction reste impossible à rentabiliser, le lauréat d'un concours d'architectes se révélant être un cauchemar en termes d'efficacité, un projet de production d'énergie alternative dont le résultat d'exploitation ne permet même pas d'amortir les installations, un nouveau téléphérique dont la fréquentation devrait simplement doubler pour qu'un équilibre financier puisse être atteint On pourrait prolonger à l'envi la liste des belles réalisations architecturales et techniques qui se sont révélées être des catastrophes au niveau de l'exploitation ou des finances.

Le risque, dans les grands projets d'infrastructure, est de se lancer trop en avant dans les études architecturales et techniques et de négliger l'analyse économique au niveau préliminaire. On y recourt ensuite, une fois que toutes les grandes options sont déjà prises. C'est alors que l'on se rend compte des difficultés pour exploiter le projet ou équilibrer ses charges. Mais parfois le projet est à ce stade déjà trop engagé pour qu'il soit possible de faire marche arrière et corriger le tir. On se contente donc de pis-aller, d'améliorations cosmétiques, de rafistolages, pour simplement faire survivre le projet à sa mise en exploitation. Il est pourtant souvent trop tard et, si la première année de fonctionnement est bouclée avec peine et quelques artifices (tels les reports d'amortissements par exemple), ce sera la seconde, voire la troisième qui sera fatale, lorsque toutes les ressources possibles et imaginables auront été épuisées. On recherchera alors en catastrophe de nouveaux financements, que la situation elle-même rend très difficiles à obtenir, avant de s'acheminer vers une solution de la dernière chance ou tout simplement la faillite du - en son temps - « plus beau », « plus grand », « meilleur projet ».



Si le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL dispose bien sûr d'une expérience dans la gestion de telles situations de crise, il peut pourtant, de préférence, assister les entreprises et collectivités à anticiper. **Une bonne analyse de viabilité initiale, la construction d'un business plan dans les règles ou une étude du projet sous l'angle économique sont les meilleurs moyens d'éviter ensuite les mauvaises surprises.**

Coup d'œil

Au service des entreprises

Projets d'infrastructures immobiliers et urbains

Ces derniers temps, le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL a été impliqué dans diverses analyses économiques de projets ou de portefeuilles immobiliers. Bien souvent, ce type de projets demande une approche économique impartiale, qui peut être mise en regard des autres considérations et impératifs. On constate en effet souvent dans les projets immobiliers une prédominance des préoccupations architecturales, urbanistiques, sociales, environnementales, parfois passablement éloignées des impératifs économiques. Dans une approche de développement durable, aucun de ces aspects ne doit être négligé, mais aucun ne doit pas non plus être privilégié au détriment des autres. On assistera sans cela à l'édification d'infrastructures qui encombreront la génération suivante de problèmes futurs, si elles ne placent pas déjà leurs gestionnaires initiaux dans des situations délicates.



Projets dans l'hébergement et les loisirs

Avec une croissance moyenne des arrivées de visiteurs internationaux de 6 % au niveau mondial sur les dernières années, le tourisme assure au marché de l'hébergement et des loisirs une demande soutenue. Il devrait subir la crise de façon moins brutale que d'autres industries, puisque la tendance à la baisse actuellement escomptée se limite à quelques pourcents. Soutenus par une telle demande, les projets qui fleurissent aux 4 coins du monde, dont certains parfaitement pharaoniques, ne se sont pas trop essoufflés. Mais les clients deviennent de plus en plus exigeants. Ils voyagent et



cherchent toujours de nouvelles expériences, comparant l'offre locale avec celle des destinations exotiques. Qu'il s'agisse d'hôtels, de restaurants ou d'infrastructures de loisirs, face à des visiteurs de plus en plus avertis, les projets doivent être de plus en plus élaborés pour remporter le succès. La clé de la réussite consiste à faire vivre une véritable expérience qui surprendra agréablement le client, en combinant à un prix intéressant des prestations de qualité fournies dans une atmosphère particulière.

Mais le succès ne sera au rendez-vous que si le projet correspond à une demande établie ou mobilisable et qu'il est capable d'atteindre rapidement un équilibre économique. Le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL est intervenu récemment dans des projets touchant à l'hébergement et aux loisirs pour analyser de façon critique les données de fréquentation, vérifier l'adéquation entre l'offre du concept proposé et l'existence d'une demande. Mettant en avant des approches favorisant l'angle économique, ces analyses préliminaires permettent de valider la viabilité financière d'un projet.

Coup d'œil

Au service des entreprises

La gestion d'entreprise avec un peu d'humour : Diriger une entreprise sans business plan / tableau de bord

Diriger une entreprise sans business plan / tableaux de bord, c'est un peu comme surveiller sa ligne en se regardant dans un miroir. C'est seulement quand je ne rentrerai plus dans mon pantalon que je me rendrai compte que j'ai grossi.

Combien d'entreprises réalisent qu'elles sont en train de déraper seulement quand leurs liquidités deviennent serrées ? Qu'elles n'ont plus l'argent pour les salaires ou les paiements de fin de mois ?

Si vous suivez votre ligne en montant sur une balance, vous mesurez précisément votre évolution avec un indicateur mesurable, par rapport à une référence de base. Vous savez toujours exactement où vous en êtes. Il en va ainsi si vous avez un business plan et des tableaux de bord. Vous savez toujours précisément où vous en êtes.

Ça a bien marché sans jusqu'à présent, direz-vous ! C'est aussi ce que je peux vous faire croire par rapport à ma ligne. Mais je ne vous explique pas la peine que j'ai à respirer quand je suis à la piscine avec mes enfants adolescents et que je dois poursuivre l'illusion !

Fiches produits

Vous trouverez sur le site Internet de Laurent Vanat Consulting SARL www.vanat.com une série de fiches présentant plus en détails les divers types de prestations offertes. Etudes de viabilité, validation de projets, secondes opinions, business plan et d'autres y sont décrites plus précisément.



Analyses Études de viabilité

Avant de mobiliser d'importantes ressources dans l'étude d'un projet dont l'issue est incertaine, une étude de viabilité permet de s'assurer du fonctionnement économique de l'idée. Il s'agit en fait de valider le business model. Une telle analyse peut également être recommandée pour analyser rapidement les chances d'assurer la pérennité d'une entreprise dont la viabilité est fortement remise en cause et qui ne dispose pas des éléments pertinents d'un business plan.

Points critiques

- Fonctionnement économique du projet, quel seront les revenus, giradis, et comment, existence d'un marché potentiel
- Coûts de mise en oeuvre du projet et niveau des charges de fonctionnement
- Perspectives de rentabiliser l'investissement à court terme
- Timing et phasage du projet
- Hypothèses de base
- Évaluation des investissements requis
- Possibilités de mobiliser le financement nécessaire



Fiche n° 22



Analyses Validation de projets

Après avoir travaillé de façon intensive sur un projet, il arrive que ses promoteurs en deviennent tellement convaincus qu'ils perdent quelque peu contact avec la réalité de l'environnement dans lequel il s'inscrit. Un excès d'optimisme peut s'y mêler fatal, les risques étant alors sous-estimés et l'entreprise pas équipée pour les affronter. Dans ces circonstances, un œil externe, neutre, peut apporter une dose de pragmatisme dans l'évaluation du projet et conforter les commanditaires en validant les principes hypothésés, la manière dont elles ont été mises en oeuvre, ou les calculs qui ont permis d'obtenir les résultats.

- Une telle vérification est tout particulièrement recommandée lorsque l'équipe de projet n'est pas multidisciplinaire, notamment lorsque les aspects techniques ont été privilégiés.
- Soumettre la cohérence globale du projet à un œil neutre peut ensuite aider à faire scogler le projet par des partenaires.



Fiche n° 23



Analyses Secondes opinions

Il est toujours utile de pouvoir obtenir des avis externes. Quand on ne demande jamais conseil, les projets échouent. Mais avec beaucoup de conseils, ils réussissent relève la sagesse biblique des Proverbes. Plutôt qu'une réflexion sur un coin de table, une seconde opinion vise à soumettre tous les détails d'une affaire à la réflexion tranquille d'un tiers, qui examinera le dossier de façon professionnelle. Il mettra notamment en évidence les facteurs critiques du projet, voire les points encore à approfondir pour le valider. Un tel mandat ne nécessite pas un investissement important et peut se révéler payant, s'il permet d'éviter de se fourvoyer en partant dans un projet démesuré, en se lançant dans une acquisition à prix surfat, en tablant sur des synergies trop hypothétiques ou en ayant négligé de mesurer tous les aspects à prendre en considération.

- Nouveaux investissements
- Acquisition d'entreprise
- Diversification
- Partenariats



Fiche n° 24

Coup d'œil

Dans la pratique

Interview de Monsieur Alain Délétroz, membre du comité de la piscine d'Anzère :

Quel était le problème de base qui vous a décidé à faire appel au cabinet Laurent Vanat Consulting SARL ?

Notre comité voulait avoir l'avis d'une personne externe et neutre, compétente, qui pourrait nous donner la meilleure ligne à suivre. Le plus important était de pouvoir profiter d'une personne d'expérience dans la mise sur pied de business plans.

Quelle a été la principale valeur ajoutée de l'intervention ?

L'intervention nous prouve maintenant que certains points mis en évidence par la vision et l'expérience externe, notamment au niveau de la fréquentation et de certains coûts, nous ont permis de pouvoir anticiper certaines surprises (le fait que la Commune prenne conscience qu'elle devra participer aux frais de fonctionnement par exemple). On peut donc parler de valeur ajoutée, car la Commune a pris conscience de l'importance d'être clair et précis depuis le début.

Quels sont les points essentiels au succès de votre projet qui sont clairement apparus grâce au business plan ?

Nous pourrions parler de succès du projet, au moment du premier coup de pioche. Mais une chose est certaine, le fait d'avoir pu rassurer la Commune, les autres partenaires, et nous-mêmes grâce à ce travail est déjà un succès.



Le projet d'espace bien-être à Anzère vise à transformer complètement la piscine en plein air actuelle pour en faire un centre d'activités 4 saisons attractif. L'objectif est de proposer en hiver un complément au ski ou une alternative pour palier à la baisse de popularité du ski pour une partie de la clientèle et à construire une offre estivale consistante. Cet investissement de CHF 8,5 millions veut être financièrement viable, adapté aux normes internationales et répondant à l'attente des hôtes et des acteurs touristiques.



Une expérience multi-sectorielle :

Prestations

- Stratégie d'entreprise
- Analyses
- Gestion d'entreprise
- Accompagnement en phases d'incertitudes
- Evaluations
- Divers

Industries

- Commerce
- Construction & immobilier
- Énergie, communications & médias
- Industrie
- Secteur public et institutionnel
- Services, banque & finance
- Transports
- Tourisme, hébergement & loisirs

Laurent Vanat Consulting SARL

Laurent Vanat, Principal Consultant
19, Margelle
CH - 1224 Genève
Tel / fax / messagerie : (022) 349 8440
Courriel : vanat@vanat.com
Internet : www.vanat.com



Avec la possibilité de collaborer avec un réseau de 25 consultants indépendants