

Laurent Vanat
Consulting SARL
 19, Margelle
 CH-1224 Genève

Tel / messagerie :
 (+41) 022 349 84 40
 Courriel : vanat@vanat.com
 Internet : www.vanat.com

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

- Business plans
- Diagnostics
- Assainissements
- Redéploiements
- Analyses
- Assistance au management
- Management de crise
- Accompagnement dans la réflexion stratégique
- Valorisation d'entreprises

Coup d'oeil

Flashes sur mon activité

Du général au particulier ou du particulier au général ?

En tapant « journées-skieurs » ou « skier visits » sur Google, les résultats de la recherche que j'obtiens à l'heure où j'écris ces lignes couronnent l'investissement personnel que j'ai fait au niveau des stations de ski : aussi incroyable que cela puisse paraître, c'est mon site Internet qui arrive en première position. Mon rapport international 2015 sur le tourisme de neige et de montagne a été téléchargé plus de 12'000 fois, aux 4 coins du monde. Ceux qui me suivent sur les réseaux sociaux auront aussi vu que j'ai de nouveau été invité à plusieurs reprises ces derniers temps à venir donner des conférences sur les sports d'hiver en Chine, émulation créée par les futurs Jeux Olympiques d'hiver oblige. Lorsque je rencontre un ami, client ou connaissance, il n'est pas rare que l'on mentionne m'avoir vu ou entendu sur l'un ou l'autre des nombreux médias qui nous gravitent autour. Tout cela est d'ailleurs toujours assez flatteur et enthousiasmant pour moi, même si cela ne reflète finalement qu'une faible part de mon activité.



En effet, toute cette notoriété au niveau du tourisme de neige et de montagne n'est qu'une émanation de mes travaux sur le business plan. On en revient aux bases. En fait, c'est en adaptant à l'industrie des stations de ski une méthodologie que j'utilise de longue date pour assister toutes sortes d'entreprises et d'organisations à élaborer leur business plan que tout est parti. Dans ces travaux, manquant d'informations quantifiées sur le marché, d'abord suisse, puis mondial, j'ai pris l'initiative de les rechercher moi-même et de les publier. J'ai ainsi mis le doigt dans l'engrenage duquel résulte aujourd'hui un rapport international couvrant l'industrie du ski dans 68 pays et devenu une référence mondialement reconnue. Mais là n'est finalement pas le but de mon propos, car ce n'est en réalité que la partie visible de l'iceberg.

En dépit de ma forte visibilité sur le tourisme de neige et de montagne international, je consacre encore et toujours la plupart de mon activité à assister des PME et autres organisations locales de tous horizons à analyser leurs affaires. Et le business plan reste une constante. Tout comme la station qui investit dans une nouvelle installation, une entreprise industrielle qui achète une nouvelle machine doit bien faire ses calculs. L'avantage technique procuré par cette nouvelle machine pourra-t-il être valorisé soit en termes de prix, soit en termes de volumes produits ? Les recettes supplémentaires seront-elles suffisantes pour couvrir les coûts d'investissement et d'exploitation supplémentaires ? Même question pour une entreprise de services qui veut lancer une nouvelle prestation. J'aime à dire que finalement, je n'aide pas les entreprises à inventer des concepts abstraits, mais simplement à mesurer précisément la réalité escomptée, afin de prendre des décisions bien fondées.

Laurent Vanat
 Principal Consultant

Coup d'œil

Au service des entreprises

Le business plan, gadget ou outil de gestion ?

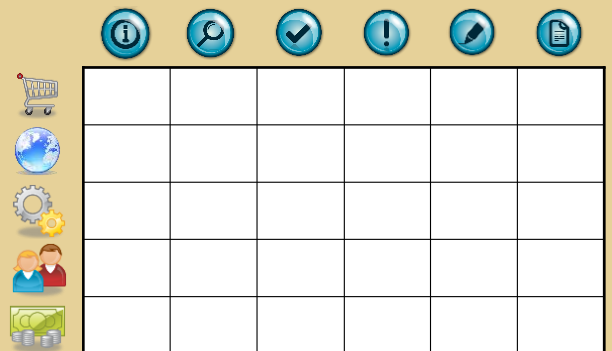
Tous les cabinets de conseil et les grandes banques ont édité leur plaquette explicative de la préparation d'un business plan, ou plan d'entreprise. Même si les méthodes diffèrent parfois quelque peu, le schéma est relativement classique et le but est constant : **présenter les objectifs de l'entreprise et les conséquences qui en découlent.**

Cet exposé ne doit ni se limiter à une narration des exploits passés de l'entreprise et une démonstration éloquent de la supériorité de ses produits ou services sur ceux de la concurrence, ni consister en une avalanche de données financières dénuées de toute explication. Le business plan doit donner une vue complète et compréhensible de la situation de l'entreprise, de ses plans, expliquer comment ils peuvent être concrétisés et démontrer que le résultat qui sera obtenu justifie les efforts qui devront être engagés.

Préparer son business plan, c'est **réfléchir avant d'agir**. L'analyse qu'il implique exige de bien définir ses concepts de produits ou services, de valider les prévisions de ventes, de déterminer les investissements nécessaires, de démontrer que l'entreprise dispose de l'infrastructure et des ressources humaines adéquates et finalement de traduire tous ces éléments en termes financiers. Ceci demande du temps, qu'il vaut la peine d'investir ponctuellement. L'entreprise devrait ainsi savoir où elle va; ses objectifs devraient être définis, sa croissance devrait être structurée, elle devrait disposer de critères de mesure de sa performance et pourrait ainsi avoir une base pour évaluer périodiquement sa progression.

Cet exercice est loin d'être inutile; il évitera qu'une entreprise se lance tête baissée, sur la simple foi en une idée apparemment bonne, dans des projets dont la rentabilité n'est absolument pas démontrée.

Loin d'être un gadget, le business plan est donc un véritable outil de référence pour la gestion d'une entreprise. Il peut aussi servir d'ambassadeur de l'entreprise lors de la recherche de partenariat ou de financement. Dans ce cas, on veillera à bien exposer l'entreprise et son contexte en langage compréhensible (éviter le jargon du métier), on présentera les besoins financiers de l'entreprise, l'affectation des fonds nouveaux et les cash flows futurs. On consacrera aussi un soin particulier à démontrer que le management de l'entreprise est à la hauteur pour mener à bien ses plans. Enfin, comme tout document que l'on souhaiterait être lu, le business plan devra être d'une lecture agréable.



Approche matricielle utilisée par le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL pour la réalisation du business plan

Attention aux erreurs classiques

On entend bien souvent les entrepreneurs suisses se plaindre du manque de financement disponible. Pourtant, étrangement, les « venture capitalists » relèvent que la Suisse manque de projets intéressants à financer ! Ce fossé peut en grande partie s'expliquer par la façon dont les projets sont présentés. Sur 100 business plans soumis

Coup d'œil

Au service des entreprises

à des financiers, seule une infime minorité se concrétisera. Les raisons sont diverses, parfois même ridicules.

On s'accorde à dire qu'environ 60% des business plans succombent à la première impression qu'ils donnent. Certains paraissent si luxueux qu'on ne peut s'empêcher de penser que l'entreprise a déjà commencé à jeter de l'argent par les fenêtres avant d'avoir réalisé son premier franc de chiffre d'affaires. Certains sont si mal présentés, qu'ils laissent planer des doutes quant à la capacité du futur entrepreneur à réaliser quelque chose de bien. Sans parler de projets qui sont expliqués en termes techniques ou scientifiques tant spécialisés que leur compréhension n'est pas à portée du financier normalement constitué. Dans tous ces cas, l'investisseur potentiel risque d'avoir mis le projet de côté avant même de savoir si l'affaire proposée était économiquement intéressante.

Après analyse, une deuxième série d'environ 25% des projets est écartée par un investisseur, parce qu'il a eu l'impression que le potentiel de l'affaire était réduit ou même totalement nul. S'il n'a pas le temps de creuser lui-même plus en détail, il rejette assurément un tel projet. Ce sera aussi le cas lorsque le projet démontrera une faiblesse manifeste, telle la garantie d'un bon management, des prévisions de ventes totalement déconnectées de la réalité du marché, ou d'autres incohérences dans son contenu. Si l'investisseur ne parvient pas non plus à comprendre clairement quel sera le rendement de l'investissement, le projet sera également écarté rapidement.

Bien qu'à ce stade, environ 85% des business plans auront été écartés, l'hécatombe n'est pas encore terminée. Si le projet est bien décrit et les chiffres clairement indiqués, encore faut-il que ceux-ci présentent un rendement suffisamment attrayant pour l'investisseur. Il faut aussi que les fonds investis soient consacrés au développement de la société et non au remboursement de la mise de départ de l'entrepreneur. C'est là qu'un nouveau 10% de projets se retrouve aux rebutis !

Enfin, sur les 5% de projets survivants, moins de la moitié verront une mise de fonds de l'investisseur. En effet, les conditions posées par l'entrepreneur en cours de négociation ou la longueur des palabres sont parfois réhabilitaires. Un investisseur qui met 90% des fonds s'attend généralement à obtenir plus que 10% des voix, par exemple. Il ne faut pas oublier que celui-ci est prêt à prendre des risques, mais qu'il demande d'avoir un minimum de contrôle sur la situation et un minimum de rémunération pour ses risques. Si le business plan concilie ces intérêts, il aura des chances d'être dans les 2% qui seront favorablement sanctionnés par le « venture capitalist ».

Des situations dans lesquelles Laurent Vanat Consulting SARL peut vous aider :

- Mes affaires ne marchent plus aussi bien ... mais quoi au juste ?
- J'aimerais analyser l'avenir sereinement ... mais je n'arrive pas à me concentrer sur cette tâche !
- Je dois faire un business plan ... mais je ne suis pas sûr de savoir parfaitement comment faire.
- Cela fait longtemps que je dois analyser ce département plus en détail ... mais je n'ai jamais le temps.
- On me propose un nouveau business ... mais cela en vaut-il vraiment la peine ?

Coup d'œil

Dans la pratique

Le **Cabinet Dentaire Barthélémy SA** a démarré son activité en mai 2013, sur la base d'un business plan élaboré en collaboration avec Laurent Vanat Consulting SARL. Situé en plein centre de Nyon, proche de la gare, le cabinet propose une grande partie des spécialités de la médecine dentaire. Il est équipé de matériel de dernière génération et de 3 fauteuils. Un dentiste omni-pratique, un spécialiste en chirurgie buccale – implantologie, 2 hygiénistes et un spécialiste en dentisterie esthétique constituent l'équipe.

3 questions à Jonathan Barthélémy, fondateur du cabinet :

Vous avez lancé votre cabinet en partant de zéro, sur la base d'un business plan et de votre audace d'entrepreneur. Quel était votre sentiment au départ de cette entreprise ?

Un sentiment de sécurité par le fait que le business plan montrait que le projet était réalisable et avait du potentiel de croissance dans la région. Une part d'incertitude était présente étant donné que nous partions de zéro, mais pour moi, elle a été largement compensée par les prévisions positives du business plan.

Vous avez maintenant plus de 3 ans d'activité. Comment voyez-vous le business plan qui avait initialement été élaboré, avec le recul actuel ?

C'est une aide précieuse car il me permet de suivre l'évolution des chiffres du cabinet en comparaison avec ceux prévus au business plan. Je peux ainsi planifier les futurs investissements en toute sérénité grâce au fait que le business plan correspond à la réalité économique du cabinet.



Quels sont les conseils que vous donneriez à un entrepreneur qui, comme vous, souhaite se lancer en partant de rien ?

De demander un business plan afin d'analyser la faisabilité et l'utilité de l'installation d'une entreprise dans une région donnée. Cela permet de faire également les bons investissements au bon moment et de façon coordonnée avec l'évolution escomptée par le business plan.

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

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



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