

Laurent Vanat
Consulting SARL
 19, Margelle
 CH-1224 Genève

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

**Conseil et assistance
 au management d'en-
 treprises**

- 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

L'après-covid sera-t-il plus simple ?

L'an dernier, j'avais résisté à la tendance générale de parler de l'après-covid. Bien m'en a pris, car un an après, nous ne sommes hélas pas encore vraiment dans ce que l'on pourrait appeler l'après-covid. Deux autres invasions de virus étrangers allaient succéder à la première, sans qu'aucune mesure efficace ne soit mise en place pour les contenir. Même si, avec l'été, la vaccination et la baisse des cas graves, les mesures se relâchent, il est encore difficile de penser que cette histoire est derrière nous, au vu du regain des contaminations. On nous annonce la sortie du tunnel, mais à quand ? Pourtant, on continue de voir foison de thèses et d'antithèses sur l'après-covid. Certains disent qu'il faudra s'habituer à vivre avec, d'autres qu'il faut que l'on parvienne à vivre sans. Mais on n'arrive même pas à s'entendre si covid doit s'écrire avec une minuscule ou une majuscule, s'il est masculin ou féminin. Alors que depuis bien 50 ans existe un petit carnet de vaccination international jaune que l'on utilisait en toute simplicité comme sésame pour se rendre dans certaines destinations exotiques, l'attestation de vaccination contre le covid est devenu un problème d'ampleur planétaire qui ne semble pas encore prêt d'être solutionné globalement, au grand dam des voyageurs qui sont en train d'en faire les frais. Cette pandémie semble faire effet de révélateur d'un problème de société mondialisée : tout semble devenir très compliqué, même les choses très simples.



Une chose est sûre, on a besoin de retrouver un monde plus simple. La complexité a un coût pour les entreprises. Mais elles en sont souvent devenues prisonnières. Et de façon difficilement compressible. Alors que dans les années 1980 et 1990, il était facile de réduire la complexité des entreprises en enlevant simplement des couches hiérarchiques qui s'étaient progressivement empilées, ce n'est généralement plus le cas au XXI^{ème} siècle. D'une façon générale, avec les changements continuels, la rapidité de l'évolution des marchés, les entreprises ont dû devenir agiles. Elles n'ont pas eu le choix. Et elles ont enlevé beaucoup de gras. Mais ce qui est sorti par la porte est revenu, plus subtilement, par les fenêtres. Aujourd'hui, les couches hiérarchiques ont été remplacées par des procédures, des normes, des systèmes de contrôle et j'en passe. Si, en tant que consultant, je suis le premier à préconiser certains instruments de monitoring, il faut néanmoins rester simple. Personne n'est en mesure de maîtriser les 1'200 indicateurs d'un management cockpit ... s'il peut encore être appelé ainsi !

Alors pourquoi les choses deviennent-elles si compliquées ? Serait-ce que l'on veut tout modéliser, mécaniser, digitaliser parce que l'on ne fait plus confiance à l'humain ? Ou serait-ce justement devenu nécessaire parce que l'humain a perdu son bon sens ? A défaut d'une réponse, je laisse cette interrogation à votre méditation estivale et vous souhaite une excellente suite d'été.

Laurent Vanat
 Principal Consultant

Coup d'œil

Au service des entreprises

Pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple ?

Une addition de beaucoup de choses justes un peu compliquées finit par constituer une accumulation de complexité inutile et chronophage. Divers petits *trucs* pratiques glanés de l'observation et des bonnes pratiques peuvent vous aider ou vous rendre vigilants.

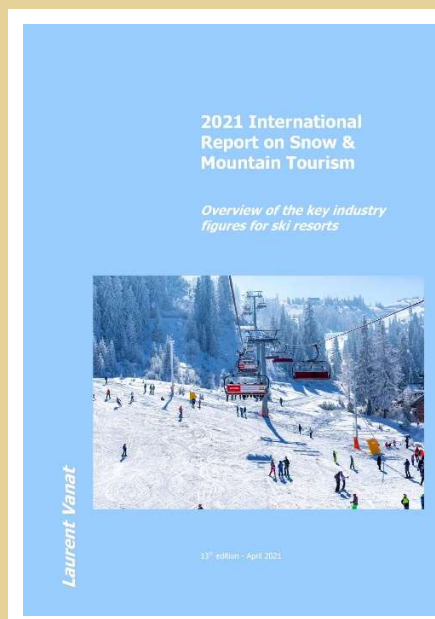
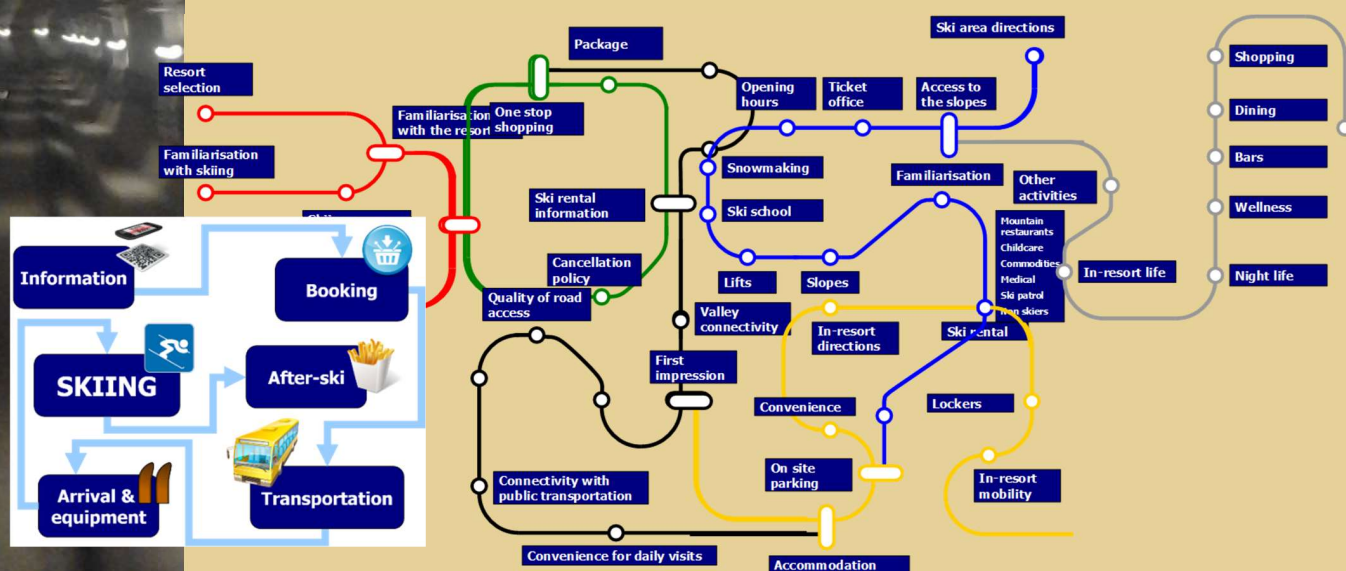
- **Bien utiliser Excel ;** Excel est un outil formidable qui est censé nous faire gagner beaucoup de temps. Ce logiciel a un potentiel énorme que nous exploitons très peu. Je me souviens d'un informaticien qui me disait : *tant que vous pouvez le faire avec Excel, faites-le avec Excel*. Mais combien de fois aussi ai-je reçu des tableaux Excel d'une complexité incroyable et souvent parfaitement inutile. Ce n'est pas un outil de mise en page, les lignes vides et les colonnes vides pour faire esthétique sont un piège à éviter pour réaliser des tableurs efficaces. Les formules ne doivent jamais contenir de variable et les données doivent toujours être saisies une et une seule fois. Ensuite, il faut utiliser des liaisons. Maîtriser quelques formules comme RECHERCHEV permet de gagner un temps considérable.
- **Ne pas se prendre la tête avec son plan de trésorerie ;** un tel document a une durée de vie très réduite. Il devient faux au bout de quelques jours. Trouvez une façon très simple de le faire quand vous en avez besoin et de le mettre à jour. Ne cherchez jamais l'exactitude à ce niveau, vous vous perdrez. Préférez savoir raisonner juste avec des chiffres un peu faux.
- **Ne confondez pas budget annuel et business plan ;** si vous avez un business plan, vous pouvez ensuite facilement établir un budget sur une base annuelle, en affinant les prévisions du business plan et en les confrontant à l'exercice écoulé, sans réinventer la roue. Si vous n'avez pas de business plan, faites-en un ! C'est un investissement, mais vous gagnerez ensuite du temps et de l'argent.
- **Un plan comptable n'est pas une comptabilité analytique ;** limitez votre nomenclature comptable à l'essentiel et évitez les distinctions inutiles. N'oubliez pas qu'il est très facile de filtrer après-coup les données sur des critères précis en cas de besoin et qu'il n'est pas nécessaire de gérer un compte pour chaque couleur de cartouche de toner. Utilisez des codes analytiques distincts du numéro de compte, pour éviter la surcharge des comptes et les balances de 50 pages.
- **Prenez le temps de noter les procédures récurrentes que vous effectuez ponctuellement dans un manuel de référence ;** d'une fois à l'autre, on oublie comment faire, mais en ayant sous la main un *guide-âne*, on gagne non seulement énormément de temps, mais des tâches extrêmement ennuyeuses deviennent simples et faciles ; elles ne sont de ce fait plus repoussées aux calendes grecques et les erreurs bêtes peuvent ainsi être évitées. Mais de grâce, limitez votre manuel de référence au strict nécessaire. N'en faites pas une encyclopédie.
- **Tenez également à jour un memento ;** ces noms de fichiers que vous ne trouvez jamais, ces login-ID qui vous échappent régulièrement, l'adresse des sites Internet où vous trouvez de bonnes statistiques et tant d'autres informations ponctuellement nécessaires sont tellement faciles à retrouver dans un petit memento !
- **Dans tout ce que vous faites, soyez un peu paresseux ;** évitez toute ressaisie d'information. Organisez-vous en conséquence pour que vos programmes favoris sachent aller rechercher les informations où vous les avez déjà mises. Quand vous rédigez une lettre, ne ressaisissez pas l'adresse mais arrangez-vous pour la reprendre directement de votre carnet d'adresses ; si vous gérez un *time-sheet*, faites en sorte qu'il prenne directement les données dans votre agenda. Quand vous faites une facture, organisez-vous pour qu'elle soit du même coup automatiquement comptabilisée.

Coup d'œil

Au service des entreprises

Et le parcours clients – un itinéraire simple ?

Pour une présentation en Chine, j'avais tenté il y a 2 ans de schématiser le parcours client du skieur. Ce que j'avais réalisé assez simplement, en réduisant le tout à 6 étapes, qui tenaient facilement sur une diapositive powerpoint. Pourtant, en retravaillant sur ce sujet que je voulais approfondir, je me suis rendu compte que chaque étape pouvait en fait être décomposée en de multiples sous-étapes. En raison de la multiplicité des intervenants dans une station de ski traditionnelle, il était indispensable de se plonger davantage dans la complexité. Non par soucis de faire les choses compliquées, mais juste pour percevoir comment la réalité est vraiment ... c'est-à-dire comment le client perçoit effectivement les choses. Et là mon schéma ressemblait davantage à un réseau de métro ! Inutile de dire qu'il y a du pain sur la planche pour simplifier la vie du client !



2021 International Report on Snow & Mountain Tourism

C'est au fil des années devenu une référence mondiale incontournable et une partie de mes activités y est dédiée. **Le rapport international 2021 sur le tourisme de neige et de montagne** est disponible (en anglais). Il peut être commandé via ma page « Publications ».

Comme l'ensemble du secteur touristique, l'industrie du ski a été durement touchée par les conséquences de la pandémie. Cela s'est fortement ressenti sur la saison 2019/20 documentée dans ce rapport. Elle a été prématurément interrompue en février ou mars dans le monde entier.

Coup d'œil

Dans la pratique

Le 21 mai 2020, la **Commune de la Brévine** inaugurerait l'hôtel-restaurant l'Hôtel-de-Ville complètement rénové. Propriétaire du bâtiment, elle a lancé en 2015 un projet visant à redynamiser l'offre d'hébergement dans le village. Dans le cadre de ses réflexions sur le projet, la Commune a souhaité travailler sur un business plan du projet, pour s'assurer de sa viabilité. Elle a mandaté le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL pour l'assister dans ces travaux.

Monsieur Jean-Maurice Gasser, alors président du Conseil Communal, a suivi l'ensemble des travaux. En réponse à 3 questions, il jette un regard en arrière sur cette entreprise.

Quels sont les principaux éléments que la préparation d'un business plan a apportés dans l'élaboration du projet ?

La préparation du business plan a permis de déterminer la position de la Vallée de La Brévine et son village dans le cadre touristique ainsi que la situation du moment (2015) de l'Hôtel-de-Ville, de définir la situation du marché régional hôtelier, les facteurs de succès et la clientèle potentielle pour un nouvel hôtel à La Brévine, de poser les éléments principaux d'un concept de développement touristique et hôtelier pour la région.

Le business plan a apporté une base de référence financière. Comment a-t-elle permis d'orienter les options prises ?



Tout d'abord, par un plan d'investissement réaliste et fiable. Ensuite, par des montants estimés financièrement supportables pour la commune. Et pour terminer, il nous a permis de réaliser une étude de faisabilité architecturale, avec établissement d'un cadre budgétaire.

Quel apport le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL a-t-il apporté dans la réflexion ?

Il a donné les bases structurées nécessaires aux différentes études (un plan directeur, une analyse marketing, les plans architecturaux et financiers). Il a permis de cadrer le projet dans son ensemble et d'avoir pu le suivre avec rigueur de bout en bout. Finalement, elle a permis de définir un tableau synoptique de réalisation utilisable, simple et complet.

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 : info@vanat.com
 Internet : www.vanat.com



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