

Laurent Vanat
Consulting SARL
 19, Margelle
 CH-1224 Genève

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

Coup d'oeil

Flashes sur mon activité

Editorial

Avez-vous déjà fait des découvertes qui mettent vos certitudes à l'épreuve ? Je me souviens de quelques cas rencontrés au cours de mes mandats. Ainsi, une comptabilité avec un compte de caisse qui augmente au crédit et diminue au débit, découvre un vendredi en fin de journée. De quoi passer le week-end à douter de ses certitudes. Une autre fois, c'était la découverte de l'existence d'une monnaie parallèle au franc suisse, en l'occurrence le WIR. J'ai aussi le souvenir de dépôts pétroliers fictifs, mais qui faisaient très sérieusement l'objet de transactions, d'une succursale qui était en fait une filiale que personne ne semblait avoir identifiée, avec tous les problèmes fiscaux que cela posait. Sans parler de cette fondation riche de plusieurs bâtiments et de quelques millions, noyés corps et biens dans un patrimoine étatique ...



A chaque fois, on se dit que ce n'est pas possible, mais on est vite rejoint par la réalité. La chose existe, elle a été faite, aussi surprenant que cela puisse paraître. Parfois on peut corriger la situation, parfois il faut composer avec. Ainsi est fait le management. Ces deux dernières années ont apporté leur lot d'événements pour sabrer les certitudes.

En phase d'incertitude, il importe pourtant de conserver quelques repères. Quelques points de référence en matière de gestion d'entreprise sont fournis aux pages suivantes. Mais globalement, c'est aussi une disponibilité d'esprit à vivre des changements, à accepter que des routines auxquelles on s'accommode facilement ne sont pas immuables. A concevoir aussi que l'homme n'est pas maître de tout, réalité qui doit parfois nous être rappelée par des événements brutaux.

Aussi rassuré de ses certitudes qu'il puisse l'être, l'homme peut être bien impuissant au regard de la création et de tout ce qui s'y déploie, des forces de la nature aux virus notamment. A titre individuel, on reste aussi bien insignifiant face aux enjeux de pouvoir de ceux qui gouvernent les nations et aux agendas cachés de certaines grandes puissances. On ne peut parfois qu'assister, bien impuissant, à la naïveté avec laquelle nos concitoyens gobent les flots d'actualités convenus diffusés par les médias mainstream, emplis de partis-pris que l'on transforme en certitudes à force de les répéter, en les préservant de toute remise en question.

Vivons donc avec cette faculté de savoir remettre salutairement en cause nos certitudes et celles que le monde tente de nous imposer.

Laurent Vanat
Principal Consultant

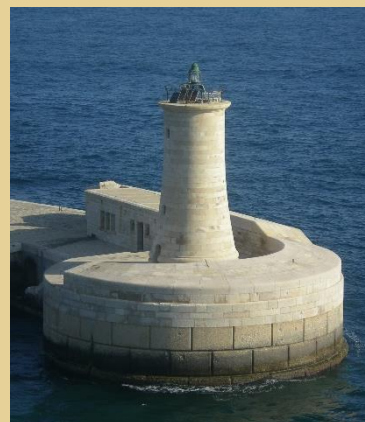
Coup d'œil

Au service des entreprises

Quelques repères en phases d'incertitudes

Les bonnes pratiques du management ne sauraient nous prémunir de l'incertitude. Cependant, certaines permettent de la traverser avec davantage de sérénité, en ayant notamment des points de repères pour conserver une ligne d'horizon. Petit florilège :

- **Un référentiel de départ, idéalement un business plan** ; avoir une base et connaître la déviation autorisée, ce qui permet de fixer quelques repères : jusqu'où peut-on supporter la situation et à partir de quand faut-il prendre des mesures. Cela peut servir de point de départ à une première réflexion et à l'établissement d'une échelle de mesures à adopter.
- **Des indicateurs de gestion maintenus constamment à jour** ; si de toute évidence cela concerne la comptabilité, cela concerne aussi toute une série d'indicateurs non financiers qui peuvent servir d'indicateurs avancés. Ainsi le nombre de hits sur le site Internet, le nombre de demandes d'offres, leur taux de conversion ... fournissent de précieuses indications sur la trajectoire de l'entreprise bien avant que cela se reflète dans ses états financiers.
- **Une vision claire sur où on veut aller et où on ne veut surtout pas** ; ainsi, lorsque des mesures de contingences s'imposent, on peut juger plus rapidement de ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas.
- **L'exercice du *worst case*** ; savoir parfois faire cet exercice et mesurer aussi précisément que possible sa probabilité de survenance. Une fois que l'on sait plus précisément à quoi ressemble la catastrophe, on peut aussi être imaginatif pour trouver ce qu'il faut faire à tout prix pour qu'elle ne survienne pas.



Laurent Vanat Consulting SARL soutient **Mercy Ships**



Cette organisation humanitaire internationale basée sur des valeurs chrétiennes est depuis plus de 40 ans au service de l'amélioration de l'accès aux soins chirurgicaux dans les pays en développement. Elle déploie, au service de régions avec accès limité aux soins chirurgicaux, les plus grands navires-hôpitaux privés au monde, *l'Africa Mercy*, récemment rejoint par le *Global Mercy*, qui est venu plus que doubler sa capacité. **Mercy Ships** collabore avec les pays hôtes pour les aider à combler les lacunes de leur système de santé, tout en répondant aux besoins pressants et immédiats de leur population.

www.mercyships.ch



Coup d'œil

Au service des entreprises

La force du benchmarking

En réalisant un business plan, on cherche toujours à rendre les prévisions le plus vraisemblable possible. Une pratique couramment utilisée est le benchmarking, ou en français la mise en comparaison ou analyse comparative. La pratique est relativement aisée si l'on prévoit, par exemple, le développement d'une boulangerie. On peut facilement la comparer avec une concurrente dans une zone de chalandise similaire et valider des prévisions de volume des ventes sur cette base.

L'exercice est plus ardu lorsque l'on peine à raccrocher l'activité à une base de comparaison concurrente. Le problème se pose notamment pour des entreprises start-ups technologiques innovantes, mais parfois aussi pour des activités beaucoup plus traditionnelles.

Ainsi, dans le cas d'un projet d'importation en Suisse d'une alternative au saumon congelé, il n'existait aucune donnée de référence directe puisqu'il s'agissait d'un nouveau mode de conditionnement. On pouvait par contre mesurer assez précisément la taille du marché auquel il visait à se substituer. Dans un cas pareil, il est illusoire de penser que l'on pourra atteindre un volume de marché qui soit un multiple du marché substitué. Cela permet de cadrer les perspectives dans des fourchettes raisonnables.

Un autre exemple pour un projet de baignade naturelle en altitude. A part quelques références à l'étranger, il était difficile de trouver des bases de comparaison. Aussi séduisant que soit le projet, il allait néanmoins être confronté à des conditions d'exploitation qui seraient similaires à des piscines ou des lacs de montagne, avec notamment une série de jours aux températures trop fraîches pour être utilisé. Même si la base de comparaison n'est pas identique, elle présente les mêmes caractéristiques et permet d'approcher valablement une estimation réaliste du potentiel.

Dans le cas du musée de Sainte-Croix, qui fait l'objet d'un témoignage en page suivante, il était aussi important de trouver des références de benchmarking qui restent réalistes. Il existe, simplement dans le canton de Vaud, des musées de toutes sortes, avec des portées plus ou moins lointaines et des fréquentations qui vont du simple au décuple. Lequel prendre comme base de référence comparative ? Pourrait-on simplement additionner la fréquentation des précédents établissements regroupés sous le même toit ?

Même si les informations de marché comparatives appropriées sont parfois difficiles à trouver, la référence à des marchés similaires ou de substitution peut fournir de précieuses informations. Intelligemment analysées et mises dans le contexte, en portant une attention éclairée aux biais éventuels, elles permettent de déterminer des fourchettes dans lesquelles le marché doit vraisemblablement se trouver.

Retour sur le business plan : Quelle que soit la facilité ou la difficulté à trouver un référentiel de comparaison, il faut ensuite rester réaliste. Prétendre que son projet sera meilleur et plus attractif que le référentiel est une stratégie risquée pour lancer un projet, si elle ne peut être dûment supportée par des arguments de poids. Le cas échéant, il est fondamental de pouvoir produire une démonstration motivée du potentiel supplémentaire d'un projet pour le rendre crédible, et de sa supériorité technique. Enfin, même si cette dernière existe, il est illusoire de penser qu'elle peut créer un marché qui n'existe pas dans les faits.

Un benchmarking réaliste constitue donc un puissant outil pour l'estimation du potentiel d'un marché. Mais sa force résidera dans l'objectivité avec laquelle on procédera à l'analyse.

Coup d'œil

Dans la pratique

Les travaux du nouveau musée de Sainte-Croix sont lancés. L'établissement, qui s'appellera simplement « **le musée** » regroupera les collections relatives au patrimoine et à la mécanique d'art auparavant disséminées dans 3 sites différents. Il consacre la reconnaissance par l'UNESCO en 2020 du savoir-faire local en termes de mécanique d'art et mécanique horlogère. C'est dans le cadre d'un partenariat public-privé que le financement a été réuni. **3 questions à Cédric Roten, syndic de Sainte-Croix :**

Pourquoi un business plan était-il nécessaire pour ce projet ?

La réalisation d'un business plan dans un projet tel que celui de Sainte-Croix a permis de mettre en perspective et de souligner les points d'attention concernant le budget et surtout de relever les synergies possibles et nécessaires entre les différents acteurs touristiques et économiques de la région. La réalisation d'un business plan est nécessaire pour la levée de fonds exogènes, tels de que communaux, cantonaux ou fédéraux, mais aussi pour convaincre des investisseurs du bien-fondé économique de ce projet.

Quels éléments particuliers du projet le business plan a-t-il permis de mettre en lumière ?

Ce business plan a permis de mettre en lumière la bonne intégration de ce projet dans le master plan régional, ce qui a permis de finir de convaincre le service de l'économie du canton de Vaud de nous soutenir dans la réalisation de ce projet. En effet une stratégie régionale axée sur

des activités 4 saisons telles que nous le faisons sur le balcon du Jura a besoin de projets tels que celui-ci pour se développer et se réaliser.



Quels sont les principaux enjeux en termes d'équilibre financier et comment le business plan permet-il de les apprécier ?

Ce business plan nous a montré qu'un projet tel que celui-ci ne peut pas être viable économiquement sans un soutien financier fort des pouvoirs publics en place (commune, canton ou confédération) ou d'un mécène. Une analyse fine des différents projets équivalents (construction et exploitation) nous a confirmé ce point et nous a confortés dans la réalisation d'un partenariat public-privé pour le bouclage du financement de ce projet ainsi que pour l'exploitation future du musée.

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

