

**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'entreprises**

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

Coup d'oeil

Flashes sur mon activité

Prendre une bonne décision ...

Il y a quelques temps, j'ai lu avec intérêt un ouvrage publié par Jared Diamond intitulé *Effondrement : Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*. L'auteur, à la base un biologiste et physiologiste, enseignant la géographie à l'Université de Californie, s'est penché sur l'examen des causes de la disparition de nombreuses civilisations par le passé. Bien que le terme société se réfère dans ce cas à des groupes sociaux organisés dans le sens de la sociologie, je n'ai pu m'empêcher de faire rapidement le lien avec le monde des affaires.



En tant que consultant constamment en contact avec une variété d'entreprises, j'ai eu l'occasion d'en voir de nombreuses qui ont connu le succès. Mais, parce que souvent on ne fait appel au médecin que quand les choses vont mal et qu'elles nous dépassent, j'ai aussi eu l'occasion de suivre de nombreuses sociétés en difficultés et parfois en déclin. Et c'est rarement le fait d'un simple concours de circonstances défavorables. Bien souvent, il y a une ou des décisions à la base. Parfois anciennes, parfois moins, parfois individuelles, parfois collectives, elles ont eu des conséquences dommageables sur l'entreprise, qui peuvent aller jusqu'à mettre en péril sa survie. Une partie de ces décisions interviennent face au problème lui-même : Les décideurs échouent dans leur tentative de corriger la situation.

En recherchant pourquoi des groupes prennent à ce moment-là les mauvaises décisions, Jared Diamond a identifié 4 familles de causes d'échecs : Echec dans l'anticipation du problème, échec dans la perception du problème, échec dans la recherche de solutions, échec dans la mise en œuvre de solutions. Ces causes m'ont semblé si ressemblantes à des réalités de la pratique des entreprises que je me permets de vous en livrer une synthèse en page suivante, pour éveiller votre attention. Chacune peut aisément être transposée à des situations de la vie des affaires.

Une bonne chose pour s'en prémunir est de se référer ponctuellement à des avis externes à l'entreprise, de demander une seconde opinion ou au besoin un diagnostic de la situation. C'est pour cela que des cabinets comme Laurent Vanat Consulting SARL sont à votre disposition. Et un deuxième avis ne coûte pas nécessairement cher, d'autant plus si l'on a déjà fait consciencieusement sa propre analyse.

Laurent Vanat
Principal Consultant

Coup d'œil

Au service des entreprises

Pourquoi des groupes prennent-ils les mauvaises décisions ? (D'après le livre de Jared Diamond, *Effondrement : Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie ?*)

1. Echec dans l'anticipation du problème :
 - Manque d'expérience antérieure du problème ;
 - Manque de sensibilité au problème ;
 - Tendance à l'oubli ;
 - Mauvais raisonnements / fausses analogies.
2. Echec dans la perception du problème :
 - Origine du problème difficile à percevoir ;
 - Manque de contact des gestionnaires avec le terrain ;
 - Tendance lourde, mais marquée par des fluctuations qui la masquent (« normalité rampante ») ;
 - On ne se rend pas compte que l'environnement a progressivement changé (« amnésie du paysage »).
3. Echec dans la recherche de solutions :
 - Comportements rationnels : Conflits d'intérêts notamment entre une faible minorité dont les intérêts en jeu sont forts et une forte majorité dont les intérêts en jeu sont faibles ; égoïsme ; déficit dans la logique de l'action collective ; personne ne veut commencer à le faire à son détriment alors que les autres continuent d'en profiter ; les élites, repliées sur elles-mêmes, prennent des décisions nuisibles au reste de la société.
 - Comportements irrationnels (comportements dommageables à tous) : Persistance dans l'erreur ; refus de tirer les conclusions qui s'imposent ; immobilisme, stagnation mentale ; refus d'abandonner des valeurs auxquelles on tient ; conflit entre les motivations à court terme et à long terme ; pensée de groupe, psychologie des foules ; déni.
4. Echec dans la mise en œuvre de solutions :
 - Problème excédant les capacités de résolutions actuelles ;
 - Solution prohibitive ;
 - La solution appliquée présente des effets collatéraux qui empirent le problème.

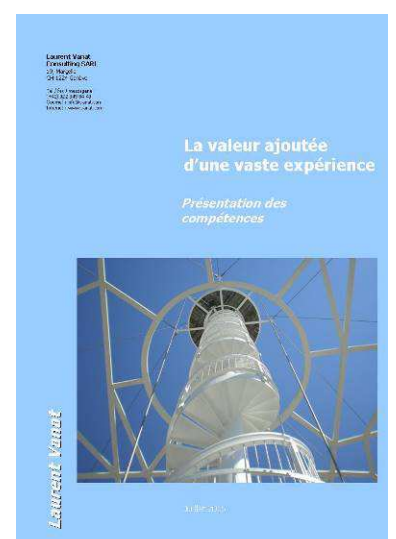
Laurent Vanat

Laurent Vanat Consulting SARL

La valeur ajoutée d'une vaste expérience

Besoin d'un soutien ponctuel, d'un avis externe, d'une seconde opinion ...

... un catalogue complet des prestations est à disposition pour téléchargement sur le site www.vanat.com



Coup d'œil

Au service des entreprises

Points de repères pour établir un business plan :

- Formaliser la stratégie de l'entreprise
- Mettre en valeur ses forces
- Maîtriser ses faiblesses
- Définir les indicateurs-clés
- Identifier les critères-clés du succès
- Soutenir et documenter les hypothèses de travail
- Eviter les business plans trop longs et les répétitions
- Présenter l'entreprise de façon attractive, exacte et précise (document de "vente")
- Répondre aux questions de base : Où est-on ? Où va-t-on ? Comment ? Cela en vaut-il la peine ?

Suivez Laurent Vanat sur les réseaux sociaux : Des tuyaux hebdomadaires pour réaliser son business plan sont publiés chaque semaine sous forme de fiches techniques sur LinkedIn, Twitter et facebook.



Business plan et gestion publique

La préparation d'un business plan n'est pas l'apanage exclusif des entreprises à but lucratif. La démarche peut s'appliquer à tout projet, qu'il soit commercial, éducatif, social, philanthropique ou même issu des pouvoirs publics. Faire un business plan revient à réfléchir de façon approfondie à quelle sera l'utilité d'un projet, quels seront ses coûts et qu'est ce qu'il rapportera. C'est une démarche de saine gestion, privée ou publique qui permet ensuite de s'engager dans un projet en connaissance de cause. Lorsqu'il s'agit d'un investissement public, cela peut aussi être la base pour un processus de décision démocratique.

Au cours de ces dernières années, Laurent Vanat Consulting SARL a déjà eu l'occasion à plusieurs reprises d'assister des pouvoirs publics dans la préparation de business plans. Ceci leur permet de disposer de bases de décisions objectives et de se lancer ensuite sereinement dans l'entreprise, avec une base de référence qui permettra de mesurer l'évolution du projet dans le temps et de contrôler le respect des coûts, délais et autres objectifs. A titre d'exemple, une municipalité a ainsi fait valider le soutien financier qu'elle apportait à des projets d'investissements avant de le soumettre à la votation communale, une autre a fait valider la subvention annuelle d'une activité.

A plus grande échelle encore, l'Etat de Genève a récemment joint un business plan au projet de loi sur la création de la Fondation PAV (le PAV est un projet de mutation urbaine de grande envergure, qui vise à développer une zone située sur les communes de Genève, Carouge et Lancy). Le cabinet Laurent Vanat Consulting SARL a eu l'occasion d'assister à la préparation de ce document, qui examine sur une période de 40 ans l'évolution des flux financiers liés aux engagements de la future fondation pour la mise en valeur de la zone PAV (document disponible en ligne dans le projet de loi, à l'adresse ge.ch/grandconseil/data/texte/PL12059.pdf)

Coup d'œil

Dans la pratique

Selon la volonté du Conseil d'Etat genevois, la **Fondation PAV** aura pour fonction de faciliter les opérations de délocalisation des entreprises du PAV et de mise en œuvre du projet PAV. L'objectif principal sera de mettre en place les conditions cadres du développement urbain et ce pour le compte de l'Etat de Genève.

3 questions à Pierre de Freudenreich, chef de projet auprès de la Direction Praille Acacias Vernets (DPAV), Département de l'Aménagement du Logement et de l'Energie (DALE):

Un business plan n'est pas forcément usuel dans le cadre des services de l'Etat. Qu'est-ce qui a motivé l'Office de l'Urbanisme à se lancer dans la préparation d'une telle étude pour la Fondation PAV ?

Dans le cadre des travaux de réflexion et de mise au point de la Fondation PAV, il est apparu rapidement qu'un outil prospectif permettant de

déterminer les équilibres financiers du projet était indispensable. Cela permet de plus de disposer d'une approche didactique accessible pour présenter, expliquer et documenter les choix qui ont été faits. A ce jour, le projet de loi sur la création de cette Fondation est en traitement auprès d'une commission législative du Grand Conseil.

Pourquoi ne pas se contenter d'une vision statique, en comparant le total des dépenses avec le total des revenus ?

La Fondation PAV, dont l'un des principaux objectifs est de faciliter le développement urbain, s'inscrit dans un périmètre de 140 hectares. La mutation de ce secteur va s'opérer sur une durée d'environ 40 ans. Cette urbanisation se caractérise notamment par la nécessité de relocaliser une partie des activités actuelles et la création d'infrastructures et d'équipements, qui de fait, conduit à adopter une vision dynamique du modèle.

Quel accueil a reçu ce business plan auprès des autorités concernées ?

Cette démarche, adossée à un outil d'analyse, permet d'avoir une approche concrète du projet, quand bien même ce dernier est complexe par sa nature. Cela permet également d'identifier de manière synthétique les choix qui ont été faits et les hypothèses retenues. Le business plan a été apprécié tant par les autorités que les personnes concernées par le dossier; il représente également une référence pour la suite du projet.



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

