

Laurent Vanat  
Consulting SARL

19, Margelle  
CH-1224 Genève

Tel / fax / messagerie :  
(+41) 022 349 84 40  
Courriel : [vanat@vanat.com](mailto:vanat@vanat.com)  
Internet : [www.vanat.com](http://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

# Coup d'oeil

## *Flashes sur mon activité*

### **L'audit annuel des comptes est-il suffisant ?**

Personne n'a manqué le verdict du volet pénal de l'affaire Swissair. Beaucoup sont restés pour le moins songeurs quant à la clémence du Tribunal, car, comme une bonne partie des habitants de la Suisse, ils avaient dans le passé toujours ressenti une certaine fierté à l'égard de cet ex-fleuron des compagnies aériennes. Ce sentiment s'était ensuite transformé en honte, colère et frustration lors du fameux *grounding* de la flotte, puis de la faillite.

Pourtant, ce qui ressort de la sentence, c'est que la mauvaise gestion et les choix stratégiques scabreux ne semblent pas pénalement répréhensibles, sans préjuger des conclusions de la cause civile. Le message est assez clair. C'est sur la base de la situation passée, et pas de son évolution ultérieure, qu'un chef d'entreprise est d'abord jugé. Et les comptes du Groupe Swissair avaient été audités et confirmés. Tout devait donc être en règle.

Malgré ce blanc seing, déjà à l'époque, un examen de la situation orienté vers le futur – et non le passé – permettait de douter de la pertinence des choix stratégiques. Mais personne n'a pris soin d'écouter les doutes affichés par certains, même si, à l'aide d'un système de détection avancé des défaillances potentielles d'entreprises, basé sur la notation de divers critères, il était déjà possible en 2000 d'identifier Swissair comme une entité à risques.

Alors, si vous aussi partagez un goût d'insatisfaction face à la rémunération des auteurs du drame Swissair, ne vous contentez pas de vous reposer sur votre révision annuelle des comptes. Les déconfitures de ces dernières années ont mis sous les feux des projecteurs les grands cabinets d'audit. En dehors des cas de complicité manifeste, les vérifications des comptes auxquels ils procèdent doivent permettre de certifier de leur bonne tenue. Mais sont-ils pour autant les garants absolus de la santé de l'entreprise et de sa pérennité ?

Le rapport de l'organe de révision sert à attester de la bonne tenue des comptes. Il stipule, dans sa formulation : *Selon notre appréciation, la comptabilité et les comptes annuels sont conformes à la loi et aux statuts.* Son opinion devrait donc permettre de rassurer sur l'exactitude des comptes présentés. Mais attention, il s'agit des comptes de l'exercice écoulé, pas des comptes futurs. Nous vivons à une époque de changements extrêmement rapides, et ce qui était vrai hier ne le sera pas forcément demain.

Des investissements peuvent donc subitement se retrouver valoir nettement moins que ce qu'ils ont été payés, que ce soit des immobilisations industrielles ou encore à plus forte raison des participations. En outre, même si la substance des actifs est conservée, les bénéfices d'hier ne sont pas forcément la garantie de ceux de demain. L'auditeur ne donne aucun avis sur les budgets et sa mission n'est pas de se prononcer sur la stratégie de l'entreprise. C'est une responsabilité qui incombe au conseil d'administration, voire aux actionnaires, et sa vérification par un organe indépendant

# Coup d'œil

## *Au service des entreprises*

n'est habituellement pas prévue. Pourtant, rien n'interdit de demander ponctuellement à un tiers de procéder à un diagnostic, tel un check-up médical.

Il existe en effet un écart de temps entre le moment d'un mauvais choix stratégique et son impact dans les comptes. A ce moment, il est parfois déjà bien tard pour agir. Il convient donc d'identifier suffisamment tôt les symptômes d'une dérive pour pouvoir corriger la trajectoire pendant qu'il est encore temps. Bien souvent, ces symptômes ne se manifestent pas au premier abord en termes financiers. A ce moment, ils risquent donc d'être imperceptibles pour l'auditeur lors de son travail de révision des comptes annuels. Et quand bien même ce dernier pourrait avoir des doutes sur la stratégie de l'entreprise, il n'a de faire-valoir pour les relever que lorsque leur impact dans les comptes a été constaté. C'est donc la vision « après l'accident ».

### **Pensée flash**

Celui qui regarde en arrière ne peut pas vous dire si vous allez dans la bonne direction; il peut seulement constater que vous êtes sortis de la route.

Outre un diagnostic d'entreprise ponctuel demandé à un tiers neutre, d'autres mesures, d'ordre interne, devraient aussi permettre d'éviter des dérives. On parle beaucoup de gouvernement d'entreprise. Ce terme désigne l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, vise à instaurer au sommet de l'entreprise un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle, dans la transparence. Leur mise en place devrait notamment éviter la maîtrise des décisions par un individu dominant, la passivité de certains organes de la société ou la faiblesse d'un conseil d'administration.

Mais avant même de disposer d'un arsenal complexe de gouvernance d'entreprise, il importe d'identifier des indicateurs pertinents pour mesurer l'évolution de l'activité, basés moins sur les résultats financiers passés que sur les vecteurs déterminants de la performance future. Un tableau de bord prospectif est à la portée de toute PME ; il suffit de prendre une fois la peine de réfléchir aux indicateurs pertinents et de déterminer la façon d'en prendre la mesure.

Dans toutes ces démarches, la vision critique d'un intervenant externe peut aider à donner un coup de pouce. C'est sa mission que d'être à disposition des entreprises pour leur apporter ponctuellement de la valeur ajoutée.

### **L'apport d'un coup d'œil externe**

Alors qu'un entrepreneur est souvent accaparé par la gestion courante, un consultant externe dispose du recul qui permet d'apporter une fraîcheur nouvelle dans la vision des faits. On décide souvent de faire appel à lui parce que l'on sent que quelque chose ne va plus très bien, même si on ne sait pas encore vraiment quoi. Nombre de dirigeants d'entreprises sont à ce point engagés dans la gestion quotidienne de leur affaire qu'ils perdent lentement mais sûrement le recul nécessaire à une vision plus critique.

Pourtant, plutôt que d'importer des solutions précuites et standardisées, il appartient au consultant de montrer au chef d'entreprise qu'il détient lui-même certaines réponses, pour autant qu'il sache en faire usage. Nul consultant ne peut prétendre connaître l'entreprise aussi bien que son patron. Il serait donc prétentieux qu'il substitue sa propre expérience à celle du patron. Finalement, c'est la combinaison des deux, le sens critique du consultant, sa vision neutre, sa capacité à générer une saine réflexion qui

# Coup d'œil

## *Au service des entreprises*

lui permettra de bâtir avec le chef d'entreprise des solutions adaptées. En bref, un consultant joue le rôle de catalyseur de la réflexion.

Lorsqu'il intervient, la situation peut être plus ou moins sereine. Que ce soit pour donner un avis sur les plans d'expansion d'une activité, pour assister dans la préparation d'un business plan, pour réorganiser un département ou pour assainir une société en crise, les circonstances ne sont pas les mêmes. C'est pourtant dans l'entreprise que se trouveront les bases des réponses qu'il pourra préconiser : les atouts existants sur lesquels ils pourra construire les solutions qu'on attend de lui. Son expérience, sa perception acérée et sa vision externe lui permettront de les déceler.

Voilà ce que je peux apporter en tant que consultant indépendant. Je suis volontiers à votre disposition pour approfondir de quelle façon je peux vous apporter de la valeur ajoutée.

### **Prestations PME**

Les PME ont besoin d'interventions adaptées à leur taille et leurs moyens, effectuées par des familiers de leur environnement. Ceci est valable tant en matière d'envergure du mandat que de solutions proposées. Des approches rapides et à forte valeur ajoutée doivent être privilégiées. Quelques domaines d'intervention :

- **Business plan** : Le business plan est un instrument de pilotage et de contrôle de l'entreprise dont personne ne peut se passer. Afin qu'un entrepreneur puisse profiter au maximum des enseignements tirés au cours de son élaboration, l'utilisation d'un guide et un accompagnement professionnel ont démontré leur utilité.
- **Diagnostic d'entreprise** : Intervention rapide pour identifier les principales forces et faiblesses de l'entreprise, répondre aux interrogations du management ou de tiers (banquiers, autres bailleurs de fonds, nouveaux actionnaires ...), mettre en évidence les risques et les opportunités, permettre de prendre au besoin des mesures correctives, valider des décisions.
- **Stratégie** : Les entreprises et organisations vivent aujourd'hui dans un monde en constante mutation. De fréquentes remises en question deviennent inévitables pour le management d'une entreprise. L'appui d'un conseiller externe contribue efficacement à ce processus, grâce au recul qu'il apporte.

### **Collaboration avec le SVC – Swiss Venture Club**

Une excellente opportunité de bénéficier d'un coup d'œil externe sur votre entreprise : Laurent Vanat Consulting SARL collabore avec le SVC, centre de compétences pour le développement, le financement et la transmission d'entreprises. Dans le cadre du soutien concret que le SVC veut apporter aux PME, il offre à ses membres 10 heures de conseil gratuits, en recourant à un réseau de professionnels dont je fais partie. Vous trouverez davantage d'informations sur le site [www.swiss-venture-club.ch](http://www.swiss-venture-club.ch) . Pourquoi ne pas profiter de cette occasion pour collaborer ?

# Coup d'œil

## Dans la pratique

### La valeur ajoutée d'une approche professionnelle externe - témoignage

**Monsieur Raymond Battistella, Directeur Général des Services Industriels de Genève :** « En plus de ses activités en électricité, gaz et chaleur, dans l'eau potable et le traitement des eaux usées, dans la valorisation des déchets et les télécoms, SIG fournit également des prestations de services dans l'éclairage et l'illumination pour les collectivités publiques, l'entretien et dépannage gaz, la fabrication d'installations et de tableaux électriques, le conseil en maîtrise de l'énergie et le contracting. Laurent Vanat nous a aidé à établir un plan d'affaires pour ces activités en procédant d'abord à un diagnostic de chacune des prestations de services ainsi que leur potentiel d'amélioration de la rentabilité et ensuite à une analyse comparative des différents scénarii envisageables pour déployer ces activités au sein de SIG et garantir leur développement. Son rôle s'est affirmé comme un avantage certain grâce à son regard extérieur objectif et critique qui a permis de remettre en question sans tabous certains aspects d'ordre stratégique, opérationnel ou organisationnel qui auraient pu paraître figés et en même temps d'insuffler un dynamisme qui a animé les contributions de toute l'équipe de projet et accéléré nos réflexions. »

*SIG est une entreprise de droit public autonome, dont le capital de dotation de 100 MCHF est réparti entre l'Etat de Genève (55%), la ville de Genève (30%) et les communes genevoises (15%). Elle assure sa pérennité et son développement grâce au seul produit de ses ventes, sans l'aide d'aucune subvention des pouvoirs publics. Elle fournit l'eau, le gaz, l'électricité et l'énergie thermique, valorise les déchets, traite les eaux usées et met à disposition un réseau de fibres optiques. SIG s'est donnée pour objectif de réaliser ses activités avec une rentabilité suffisante pour préparer l'avenir et répondre aux évolutions de ses marchés. En cherchant à être une entreprise attentive à ses clients et engagée dans les grandes missions de notre temps, SIG dessine les contours d'un nouveau Service Public, alliant rentabilité et éthique.*

### Une expérience multi-sectorielle :

#### Compétences

- 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](mailto:vanat@vanat.com)  
Internet : [www.vanat.com](http://www.vanat.com)



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