

**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)

# En piste pour un bon business plan

*Manuel à l'usage des sociétés de  
remontées mécaniques*



**Laurent Vanat**

Octobre 2015



**Laurent Vanat** est un consultant généraliste qui sait aussi se transformer rapidement en spécialiste. Au bénéfice d'un master ès sciences commerciales & industrielles de l'Université de Genève, il possède plus de 30 ans de parcours professionnel, tant à titre de consultant qu'à titre de collaborateur impliqué dans des positions de management en entreprise. Il a d'une part l'expérience de postes dans la vente, la direction financière et la direction générale. Il a d'autre part conseillé des entreprises et organisations de tous horizons et connaît de nombreuses branches économiques.

Actif notamment dans le domaine de l'hébergement et des loisirs, il suit de près depuis de nombreuses années le domaine des stations de montagne. Il prépare depuis l'hiver 2004/05 le bilan de la saison des stations de ski suisses. Dans ses recherches, Monsieur Vanat s'est rapidement rendu compte de l'importance de suivre l'évolution des journées skieurs et de collecter des données de façon systématique. En vue d'élargir la vision aux principales destinations de sports d'hiver, il a ensuite consolidé les données au niveau international, pour produire un aperçu de la situation mondiale. Son **International Report on Snow & Mountain Tourism** constitue à présent une référence reconnue dans le monde entier.

**En piste pour un bon business plan** résulte d'une méthodologie générique développée dans le cadre de sa pratique de généraliste qu'il a adaptée pour les exploitants de stations de ski. Ce manuel tire donc d'une part profit de son expérience pratique de la réalisation de business plans et d'autre part de sa connaissance approfondie de la branche du tourisme de neige et de montagne. Il se veut un outil pragmatique et convivial offert aux exploitants de domaines skiables qui font face à la nécessité de préparer un business plan.

#### Avertissement

Ce manuel tente d'être aussi complet que possible dans son approche du business plan d'un exploitant de remontées mécaniques. Il faut cependant souligner que chaque station de ski peut avoir des caractéristiques qui lui sont propres et qui peuvent requérir une attention toute particulière par rapport à un aspect ou un autre mentionnés dans ce manuel, voir des points qui n'y auraient pas été relevés.

Il est donc recommandé à chaque exploitant d'examiner attentivement l'ensemble des facteurs qui influent l'évolution de la marche de ses affaires et de les intégrer dans l'analyse du business plan.

# Sommaire

|  |        |
|--|--------|
| Introduction .....   | - 4 -  |
| <i>Pourquoi un business plan ?</i> .....   | - 4 -  |
| <i>Comment utiliser ce guide ?</i> .....   | - 5 -  |
| <i>Commentaires et suggestions relatifs à la préparation et à la présentation du business plan</i> ..... | - 5 -  |
| <i>Modéliser les prévisions d'exploitation et produire des états financiers prévisionnels</i> .....      | - 8 -  |
| L'essentiel en bref .....  | - 10 - |
| Le produit .....   | - 15 - |
| <i>Prestations offertes</i> .....  | - 15 - |
| <i>Prix moyen journée-skieur</i> .....   | - 16 - |
| <i>Autres sources de revenus</i> .....   | - 18 - |
| <i>Nouveaux projets</i> .....  | - 18 - |
| Le marché .....  | - 20 - |
| <i>Clientèle</i> .....   | - 20 - |
| <i>Etudes de marché</i> .....  | - 20 - |
| <i>Hébergement en station</i> .....  | - 21 - |
| <i>Comparaison avec la branche</i> .....   | - 22 - |
| <i>Analyse des journées-skieurs</i> .....  | - 22 - |
| <i>Partenariats</i> .....  | - 23 - |
| <i>Promotion</i> .....   | - 24 - |
| <i>Prévisions de chiffre d'affaires</i> .....  | - 24 - |
| L'infrastructure .....   | - 27 - |
| <i>Equipement</i> .....  | - 27 - |
| <i>Utilisation</i> .....   | - 28 - |
| <i>Logistique</i> .....  | - 29 - |
| <i>Outils de gestion</i> .....   | - 30 - |
| <i>Contrôle des coûts</i> .....  | - 30 - |
| <i>Environnement</i> .....   | - 30 - |
| <i>Collaboration</i> .....   | - 31 - |
| <i>Projets d'investissements</i> .....   | - 31 - |
| Le personnel et le management .....  | - 33 - |
| <i>Fonctions et effectifs</i> .....  | - 33 - |
| <i>Compétences</i> .....   | - 34 - |
| Les finances .....   | - 36 - |
| <i>Prévisions d'exploitation et compte de P&amp;P</i> .....  | - 37 - |
| <i>Ratios d'exploitation</i> .....   | - 38 - |
| <i>Etats financiers complets</i> .....   | - 39 - |
| <i>Financement</i> .....   | - 40 - |
| <i>Rétrocessions</i> .....   | - 41 - |

## Introduction

### ***Pourquoi un business plan ?***

Vous êtes une société de remontées mécaniques qui exploite depuis de nombreuses années les pentes de sa station. Vous avez réussi à traverser les années, bonnes et moins bonnes, peut-être sans jamais faire de business plan jusqu'à aujourd'hui. Alors à quoi bon un tel exercice ?

Souvent, les investissements de renouvellement des installations n'apportent pas en eux-mêmes une amélioration de la rentabilité car ils ne permettent généralement pas de justifier une augmentation des prix et ne génèrent pas non plus naturellement une progression du nombre de journées-skieurs. Au contraire, en raison des charges du nouvel investissement, la rentabilité aura en principe plutôt tendance à se dégrader si rien n'est entrepris. Il est donc indispensable, pour éviter une telle dégradation, que la société de remontées mécaniques prévoie en parallèle des mesures d'amélioration de la rentabilité, en tirant parti au mieux des atouts et opportunités créés par le nouvel investissement (p.ex. suppression d'installations existantes parallèles, réduction du personnel de service, économies d'énergie... ) ou en mettant parallèlement en œuvre des mesures d'amélioration des recettes (marketing, yield management) ou de réduction des coûts. Un nouvel investissement est donc une occasion où il est essentiel non seulement d'analyser le projet en lui-même, mais d'oser remettre en question d'une façon plus large la gestion de l'entreprise dans son ensemble.

La préparation d'un business plan est le meilleur outil pour s'assurer de conduire une réflexion complète, objective et positivement tournée vers l'avenir. Elle permettra non seulement de résoudre au besoin des problèmes ou des difficultés présentes, mais également de mener une réflexion innovatrice, destinée à produire des résultats concrets. La progression vers ceux-ci pourra ensuite être suivie en se référant au business plan.

#### **Le business plan en bref :**

- Où se trouve-t-on ?
- Où veut-on aller ?
- Comment propose-t-on d'y arriver ?
- Est-ce que cela en vaut la peine ?
- Risques et opportunités

## ***Comment utiliser ce guide ?***

Ce document se veut être un outil de travail pratique pour vous aider dans la réflexion qui conduira à la rédaction de votre business plan. Ne l'oublions pas, un business plan d'une cinquantaine de pages présente en général le fruit d'une réflexion beaucoup plus approfondie et documentée sur plusieurs centaines de pages. Le document final n'en est que la synthèse, ordonnée et cohérente, compréhensible tant pour les initiés que pour les novices, qui présente de façon quantifiée et soutenue les objectifs de l'entreprise et les conséquences qui en découlent.

Le document ci-après est structuré de sorte qu'il soit possible de le prendre directement comme fil conducteur du business plan. Suite à l'introduction, il aborde immédiatement, les uns après les autres et dans l'ordre logique, les chapitres à présenter pour constituer un business plan complet et cohérent. Les questions posées peuvent servir de base pour développer des réflexions et les tableaux proposés peuvent aisément être remplis et utilisés tels quels.



## ***Commentaires et suggestions relatifs à la préparation et à la présentation du business plan***

Un business plan doit être un document complet tout en étant agréable à lire. Certaines critiques fréquemment formulées à l'égard de business plans devraient vous aider à éviter les pièges classiques :

- le business plan est trop long, il manque de synthèse ;
- il est difficile à comprendre à la première lecture ;
- sa structuration n'est pas cohérente, il manque de logique ;
- les données présentées ne sont pas concordantes d'une section à l'autre ;
- on manque de vision sur la situation actuelle ou le passé ;
- on ne sait finalement pas ce que va faire la société ;
- les stratégies ne sont pas suffisamment commentées ;
- il n'y a pas de lien entre l'argumentation qualitative et les données quantitatives.

A défaut de ressentir la nécessité prioritaire d'y consacrer du temps, dans un agenda sans doute chargé, la tentation pourrait être grande pour le management de déléguer la tâche du business plan. Pourtant, c'est au niveau du management que la réflexion doit être faite et le business plan sera aussi le vecteur de l'enthousiasme et de la détermination du chef d'entreprise. Qui d'autre que lui saurait aussi bien

transmettre la vision qu'il a pour son entreprise ? (Même s'il se fait assister par un coach ou un consultant, ce qui est toujours possible).

Les règles de base pour l'élaboration d'un business plan sont donc, très brièvement, les suivantes:

- rédiger de façon compréhensible pour un lecteur non initié (éviter le jargon) ;
- cibler le business plan sur son destinataire ;
- éviter les business plans trop longs et les répétitions ;
- soutenir et documenter les hypothèses de travail ;
- être complet.

Le présent document vous aidera à aborder l'ensemble des questions à considérer. Un dernier conseil : vérifiez soigneusement la cohérence des hypothèses de base ; sur elles repose tout le business plan. Si elles sont erronées, l'ensemble le sera également. A titre d'exemple, si vous prévoyez une croissance annuelle de 10% des journées-skieurs sans aucune justification convaincante, dans un marché stagnant souffrant de plus en plus de conditions météorologiques défavorables, votre business plan n'aura aucune valeur.

Pour davantage d'explications générales sur le business plan et la méthodologie d'approche, vous pouvez vous référer aux nombreuses publications préparées par les banques, les institutions d'aide aux entreprises et les grands cabinets de conseil. Une présentation synthétique se trouve notamment sur le site [www.vanat.com](http://www.vanat.com) .

Les attentes des destinataires du business plan varient selon leur nature :

#### **Les banques**

Préoccupations :

- Combien l'entreprise veut-elle emprunter ?
- A quoi va-t-elle utiliser les fonds prêtés ?
- Quand sera-t-elle en mesure de rembourser les fonds empruntés ?
- Sera-t-elle capable de payer les intérêts ?
- L'entreprise peut-elle survivre à un contretemps dans le déroulement de ses plans ?
- Quelles sont les garanties pouvant être fournies au besoin ?

Fournir les chiffres habituellement demandés :

- bilans passés et prévisionnels ;
- P&P passés et prévisionnels ;
- plan de trésorerie.

Points-clés :

- rapprochement avec présentation habituelle ;
- transparence, lisibilité, cohérence des chiffres ;
- possibilité de vérifier les hypothèses ;
- « base case » et « worst case »;

- démonstration d'une capacité de paiement des intérêts et de remboursement (cash flow) ;
- possibilités de réduction des prétentions ;
- exigences en matière de garanties.

### **Les investisseurs :**

#### Préoccupations :

- Le business plan permet-il de bien comprendre (sans peine) l'entreprise et son contexte ?
- Les risques et les opportunités sont-ils clairement identifiés ?
- Les perspectives futures fournissent-elles un rendement suffisamment attractif ?
- Quelle est la porte de sortie prévue (remboursement, rachat, vente de la société, entrée en bourse) et quand ?
- Le management est-il à la hauteur ?

#### Risques :

- difficulté à susciter l'intérêt des investisseurs ;
- fort taux de rejet de business plans par les investisseurs ;
- lacunes du business plan ;
- lacunes du projet ;
- lacunes du management ;
- rendement insuffisant.

### **Le management :**

#### Préoccupations :

- La croissance de l'entreprise est-elle présentée d'une façon structurée avec des objectifs bien définis ?
- Des changements d'orientation doivent-ils être envisagés à terme ?
- Des critères de mesure de la performance sont-ils définis, avec des références comparatives ?

#### Points importants :

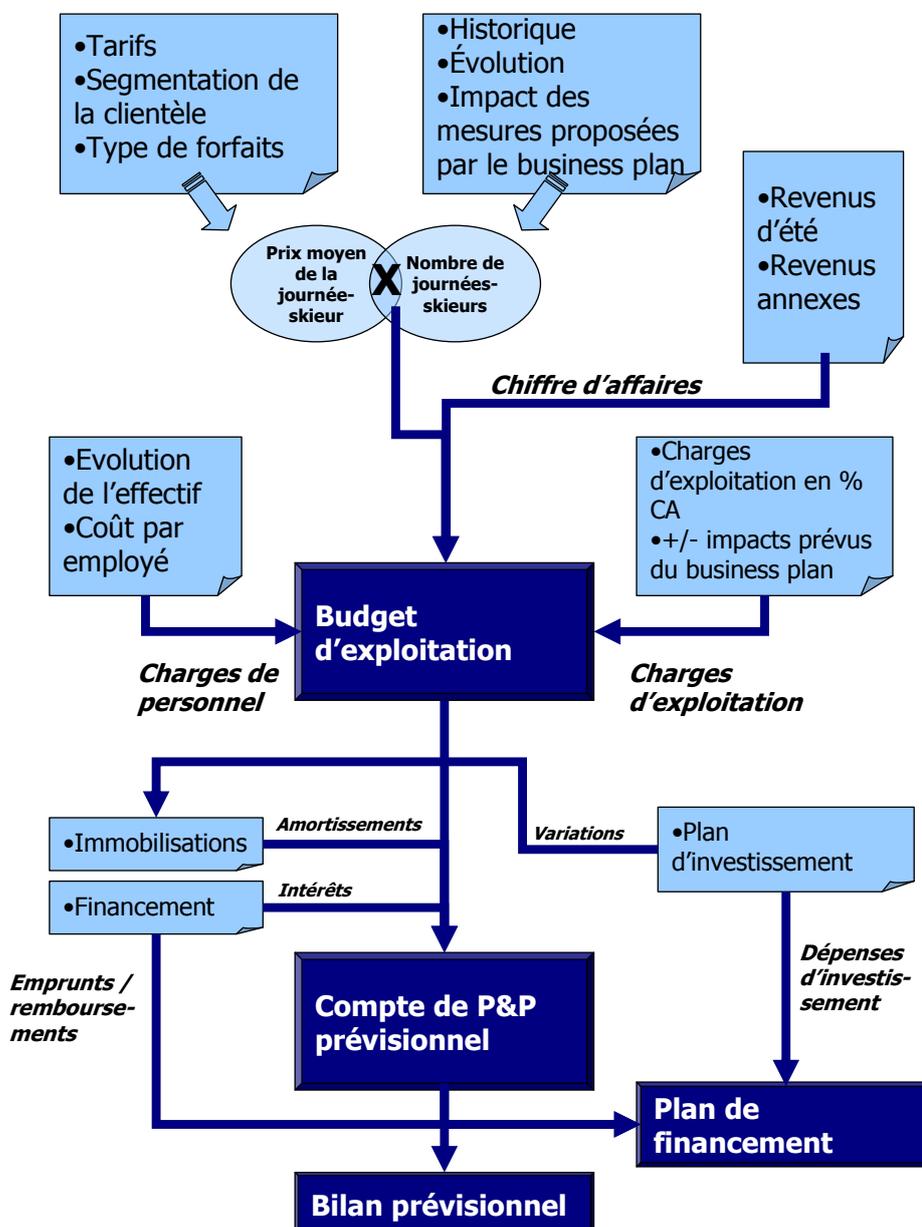
- Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?
- A-t-on prévu de revoir et d'actualiser périodiquement le business plan ?
- Un plan d'actions est-il joint ?



## Modéliser les prévisions d'exploitation et produire des états financiers prévisionnels

Afin d'être concret, le business plan doit comporter des prévisions d'exploitation précises et documentées, reposant sur les hypothèses de base et les scénarios décrits. Pour une société de remontées mécaniques, les principales hypothèses de base sont **l'évolution du nombre de journées-skieurs** et **l'évolution du prix moyen de la journée-skieur**. La modélisation des prévisions en découle selon le schéma suivant :

### Modélisation du business plan



Chaque élément de ce modèle sera examiné plus en détail dans la section qui lui est consacrée, avec des recommandations pour produire des chiffres cohérents. Il convient toutefois de relever que, pour être aisément utilisable, la modélisation proposée comporte parfois des simplifications. Il est pourtant plus important de faire une réflexion juste, appuyée sur des chiffres raisonnablement détaillés, que de faire une réflexion fautive basée sur des chiffres excessivement précis, mais qui seraient par conséquent de toute façon erronés ! Dans tous les cas, les prévisions se basent sur la perception de l'évolution la plus soutenable au moment de la rédaction du business plan, les chiffres pouvant changer en fonction d'aléas parfois hors du contrôle de l'entreprise.

En raison de l'échéance des concessions et de questions de renouvellement des installations, la démonstration de la pérennité d'une société de remontées mécaniques devrait s'appuyer sur des prévisions établies sur une vingtaine d'années, même si cet horizon peut par ailleurs sembler rempli d'aléas. En ce qui concerne les installations, la réflexion doit couvrir une période correspondant à la durée de vie des principaux équipements.

Enfin, dans la modélisation proposée dans ce document, il n'a volontairement été tenu compte ni d'inflation ni d'indexation des prix. Ces éléments compliqueraient le modèle, voire obérerait certaines évolutions, alors qu'ils sont en principe compensés.



## L'essentiel en bref

Cette section introductive présente en fait un résumé du business plan. En quelques tableaux et paragraphes, cette synthèse doit présenter rapidement l'essentiel de l'analyse pour capter l'attention du lecteur et susciter son intérêt à lire la suite du document.

Décrivez votre société en en donnant tout d'abord les caractéristiques principales. Le tableau ci-après contient toutes les informations qui permettent d'obtenir rapidement une bonne vision de votre société :

### Spécifications - station

|  |
|--|
| <p>Environnement</p> <p>Altitudes extrêmes</p> <p>Altitude du village</p> <p>Nombre d'établissements et de lits dans la station</p> <p><i>hôtels et pensions</i></p> <p><i>para-hôtellerie &amp; résidences locatives</i></p> <p><i>appartements et chalets (résidences secondaires)</i></p> <p><b>Total</b></p> <p>Nom du domaine skiable rattaché</p> <p>Bassin de clientèle</p> |
|--|

### Spécifications - société de remontées mécaniques

|  |
|--|
| <p>Nombre d'installations par type</p> <p><i>Téléphérique</i></p> <p><i>Funitel</i></p> <p><i>Télécabine 16 P</i></p> <p><i>Télécabine 8 P</i></p> <p><i>Télécabine 6 P</i></p> <p><i>Télécabine 4 P</i></p> <p><i>Télesiège débrayable 8 P</i></p> <p><i>Télesiège débrayable 6 P</i></p> <p><i>Télesiège débrayable 4 P</i></p> <p><i>Télesiège débrayable 2 P</i></p> <p><i>Télesiège à pinces fixes 4 P</i></p> <p><i>Télesiège à pinces fixes 3 P</i></p> <p><i>Télesiège à pinces fixes 2 P</i></p> <p><i>Téléskis</i></p> <p><i>Télécorde</i></p> |
|--|

*Tapis*

*Autres (à spécifier)*

**Total**

Capacité horaire totale

Longueur totale des installations

Dénivellation totale des installations

Age moyen des installations

Nombre de chenillettes

Longueur totale des pistes (km) – dont enneigées (km)

*Vertes*

*Bleues*

*Rouges*

*Noires*

**Total**

Snowparks

Nombre d'enneigeurs

Autres infrastructures gérées par la société

*Restaurants (nombre d'établissements et nombre de couverts)*

*Hôtels (nombre d'établissements et nombre de lits)*

*Parkings (nombre et nombre de places)*

## Données d'exploitation

Nombre de journées-skieurs saison

historique sur 5 ans

Prix journée adulte plein tarif (Monnaie)

historique sur 5 ans

Proportion du chiffre d'affaires saison hiver

historique sur 5 ans

Durée des saisons (jours d'ouverture)

*saison d'hiver*

historique sur 5 ans

*saison d'été*

historique sur 5 ans

**Total**

historique sur 5 ans

Nombre total de personnes transportées (passages)

*saison d'hiver*

historique sur 5 ans

*saison d'été*

historique sur 5 ans

**Total**

historique sur 5 ans

Effectif du personnel

*à plein temps*

historique sur 5 ans

*Saisonnier*

historique sur 5 ans

**Total**

historique sur 5 ans

## Données financières

Investissement total (immobilisations brutes)

historique sur 5 ans

Investissement annuel

historique sur 5 ans

Fonds étrangers

historique sur 5 ans

Fonds propres

historique sur 5 ans

Chiffre d'affaires transport

historique sur 5 ans

Chiffre d'affaires total

historique sur 5 ans

Frais de personnel

historique sur 5 ans

Charges d'exploitation totales

historique sur 5 ans

|                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| EBITDA                             | historique sur 5 ans |
| Cash flow après intérêts et impôts | historique sur 5 ans |
| Résultat net                       | historique sur 5 ans |

## Ratios

|   |                      |
|---|----------------------|
| Journées-skieurs / jours d'ouverture hiver        | historique sur 5 ans |
| Prix moyen de la journée-skieur                   | historique sur 5 ans |
| Investissement pour 1 unité de chiffre d'affaires | historique sur 5 ans |
| Investissement annuel en % du CA                  | historique sur 5 ans |
| Investissement par unité de capacité horaire      | historique sur 5 ans |
| Nombre de journées-skieurs par installation       | historique sur 5 ans |
| CA transport par installation                     | historique sur 5 ans |
| CA transport par unité de capacité horaire        | historique sur 5 ans |
| EBITDA en % du CA                                 | historique sur 5 ans |
| Charges de personnel en % CA                      | historique sur 5 ans |
| Cash flow / total du bilan                        | historique sur 5 ans |
| Rentabilité des fonds propres                     | historique sur 5 ans |
| Fonds propres / total du bilan                    | historique sur 5 ans |

## Données prévisionnelles

|                                    |                        |
|------------------------------------|------------------------|
| Investissements planifiés          | prévisionnel sur 5 ans |
| Nombre de journées-skieurs         | prévisionnel sur 5 ans |
| Prix moyen de la journée-skieur    | prévisionnel sur 5 ans |
| Chiffre d'affaires transport       | prévisionnel sur 5 ans |
| EBITDA                             | prévisionnel sur 5 ans |
| Cash flow après intérêts et impôts | prévisionnel sur 5 ans |
| Résultat net                       | prévisionnel sur 5 ans |

Présentez ensuite le projet de votre société (le terme projet est utilisé ici soit pour un projet d'investissement spécifique, soit pour désigner le « projet d'entreprise », c'est-à-dire la vision de l'avenir de votre société, même si celle-ci n'inclut pas à court terme de nouveaux investissements importants). Soyez très concrets. Décrivez l'évolution future en termes clairs et précis, qualitatifs et quantitatifs. Si le business plan couvre un nouvel investissement, expliquez clairement quel en sera l'apport concret pour votre société et que nécessite sa réalisation, également en termes qualitatifs et quantitatifs :

- A quel problème précis répond votre projet et quelle est la solution qu'il propose ?
- Quels sont les avantages effectifs apportés aux clients par la nouvelle installation ?

- Comment se chiffrent l'investissement complet et les coûts d'exploitation ?
- Quels sont les revenus additionnels qui seront dégagés pour couvrir le financement du projet et comment seront-ils générés ?

En fonction du but spécifique du business plan et du projet qui y est présenté, il convient ensuite de donner un aperçu convaincant au lecteur.

Le projet permet :

- d'augmenter le chiffre d'affaires ;
- d'assurer la pérennité de l'entreprise ;
- de la dynamiser.

Les projections financières démontrent :

- que la société génère du cash flow ;
- que les résultats vont progresser ;
- que le financement nécessaire peut être assumé.

La réflexion a été suffisamment approfondie pour :

- mesurer les risques ;
- bâtir les projections sur des bases réalistes ;
- tenir compte des impondérables.

La réflexion approfondie menée dans le cadre de l'élaboration du business plan peut au besoin être démontrée et résumée à l'aide d'une matrice MOFF (Menaces, Opportunités, Faiblesses et Forces ; analyse SWOT en anglais).



| <b>Analyse MOFF</b>   |  |
|---|--|
| <b>Menaces (externes à l'entreprise, exemples: nouvelles lois, évolution de l'économie)</b>   | <b>Opportunités (externes à l'entreprise, exemples: nouveaux marchés, nouvelles techniques)</b>  |
| <p>Listes des menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul> <p>Que faire pour y répondre ? Et comment ?</p> | <p>Listes des opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul> <p>Comment l'entreprise peut-elle en tirer profit ?</p> |
| <b>Faiblesses (internes à l'entreprise)</b>   | <b>Forces (internes à l'entreprise)</b>  |
| <p>Listes des faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul> <p>Comment peut-on mieux y remédier ?</p>    | <p>Listes des forces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul> <p>Que faire pour les étayer ? Et comment ?</p>               |



# Le produit

Ce chapitre décrit l'offre de la société. Les informations qualitatives doivent être soutenues par des données quantitatives. Si la société considère qu'elle excelle dans tel ou tel domaine, elle doit le justifier en fournissant tous les renseignements comparatifs à l'appui.

Dans le cadre d'un nouvel investissement, il faut être bien conscient que la nouveauté n'est pas forcément perçue comme une prestation additionnelle. A plus forte raison lorsqu'il ne s'agit que du remplacement d'une installation arrivant en fin de vie par une nouvelle, au goût du jour.

Les clients ne seront pas nécessairement prêts à payer davantage. Il convient d'en être bien conscients en préparant le business plan, afin de ne pas partir dans des hypothèses qui ne se réaliseront pas. La société de remontées mécaniques devra déployer des efforts parallèles au nouvel investissement pour générer des revenus additionnels qui serviront à assumer son financement.

## ***Prestations offertes***

Décrivez comment se profile l'offre de la société : uniquement du "remonte-pentes" ? Un domaine skiable ? Une offre large de sports d'hiver ? Ou une offre complète de villégiature à la montagne ? Quelles sont les prestations offertes par la société ? Présenter un inventaire sommaire par thème : remontées mécaniques, restauration, hébergement, commerces, école de ski, location de ski, autres activités (le détail des équipements pourra être présenté au chapitre consacré à l'infrastructure).

Brossez une appréciation qualitative objective des divers secteurs d'activité de la société de remontées mécaniques : remontées, pistes, service à la clientèle, autres activités gérées par la société de remontées mécaniques (restauration, hébergement, commerces...).

- Quels développements la société prévoit-elle en matière de snow-parks et de nouveaux sports de glisse ? Quels sont les coûts, le planning de réalisation et l'impact attendu en termes de journées-skieurs et de revenu ?
- Quelles sont les prévisions de développement de l'activité d'été ? Quel budget lui est consacré ? Quelle est la rentabilité de ces activités ? Quelles sont les mesures en cours pour améliorer le rendement estival ?
- Qu'est-ce que la société a entrepris ces dernières années pour augmenter l'attractivité de la station ? Quels en ont été les coûts et les résultats ? Quelles sont les mesures prévues à l'avenir et leurs répercussions ?

## Prix moyen journée-skieur

Modélisation du prix moyen de la journée-skieur :

### Grille tarifaire

Monnaie

| Type de tarif |         | Type de forfait |         |         |            |        |  |
|---------------|---------|-----------------|---------|---------|------------|--------|--|
|               |         | demi-journée    | journée | semaine | 2 semaines | saison |  |
| Plein tarif   | Enfant  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Adulte  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Senior  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Gratuit |                 |         |         |            |        |  |
| Tarif réduit  | Enfant  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Adulte  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Senior  |                 |         |         |            |        |  |
|               | Groupe  |                 |         |         |            |        |  |

### Répartition des forfaits par segment et par type

sur la base du nombre de forfaits

| Type de tarif |         | Type de forfait |         |         |            |        | Global |
|---------------|---------|-----------------|---------|---------|------------|--------|--------|
|               |         | demi-journée    | journée | semaine | 2 semaines | saison |        |
| Plein tarif   | Enfant  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Adulte  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Senior  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Gratuit |                 |         |         |            |        |        |
| Tarif réduit  | Enfant  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Adulte  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Senior  |                 |         |         |            |        |        |
|               | Groupe  |                 |         |         |            |        |        |
| <b>Global</b> |         |                 |         |         |            |        |        |

La grille tarifaire incluse dans le modèle indique 40 tarifs différents. Nombre de sociétés de remontées mécaniques en ont encore bien davantage, certaines plusieurs centaines (on en a même déjà vu plus de 1000). Outre que l'opportunité de cette diversité devrait de toute façon être reconsidérée dans le cadre du yield management, il est recommandé de simplifier ces données pour la simulation. On évite ainsi une complexité inutile, sans grande valeur ajoutée. Pour la modélisation, le prix moyen de la journée-skieur est en principe considéré comme constant (voire remarque initiale au sujet de l'inflation), à moins qu'une extension significative du domaine ou des prestations

puisse justifier une augmentation des prix. Normalement, le fait de remplacer une vieille installation par une nouvelle ne justifierait pas une augmentation du prix. Une autre raison qui permettrait de rendre cohérente une augmentation du prix moyen de la journée-skieur serait une amélioration du yield management (révision de la grille tarifaire, suppression de certains rabais, introduction de nouvelles formes de forfaits, p. ex. ski à l'heure ...). Dans la pratique, il est recommandé d'appliquer l'augmentation en % sur le prix moyen de la journée-skieur déterminé pour la première année du modèle, plutôt que de reproduire le modèle pour chaque année. Réconciliez le prix moyen de la journée-skieur que vous obtenez à partir de la modélisation avec celui déterminé sur la base de votre dernier exercice comptable effectif (en divisant les revenus de la billetterie de la saison d'hiver par le nombre réel de journées-skieurs). Expliquez les écarts s'il y a lieu ou modifiez le modèle afin de parvenir à une concordance. Développez des stratégies visant à augmenter le prix moyen de la journée-skieur (yield management).



Limitez-vous à deux stratégies que vous pourriez réalistement mettre en oeuvre rapidement et analysez-les à fond, plutôt que d'énoncer de multiples possibilités sans qu'une suite concrète leur soit donnée. Évaluez de façon réaliste l'impact que ces stratégies auront sur le prix moyen de la journée-skieur et intégrez ces plus-values dans la modélisation. Ci-après, quelques pistes de réflexion sur le sujet :

- Comment le chiffre d'affaires réalisé par journée-skieur se compare-t-il avec d'autres stations de ski ? Comment va-t-il évoluer ?
- Comparaison avec des benchmarks et constatations; quelles sont les leçons à en tirer qui permettraient d'améliorer le yield management ?
- **Comment augmenter le chiffre d'affaires réalisé par journée-skieur (yield management) ? Tous les tarifs de faveur, commissions et autres avantages sont-ils justifiés ?**
- Certains clients sont-ils prêts à payer davantage pour obtenir certains avantages ? Quelles sont les réflexions qui ont déjà été menées à ce sujet ? Quel pourrait être l'impact d'un tel programme sur le prix moyen de la journée-skieur ?

## Evolution du prix moyen de la journée-skieur

| Monnaie                                     | n | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Prix moyen                                  |   |     |     |     |     |     |
| <b>Impact du business plan</b>              |   |     |     |     |     |     |
| Mesure 1 : augmentation du prix moyen       |   |     |     |     |     |     |
| Mesure 2 : augmentation du prix moyen       |   |     |     |     |     |     |
| <b>Augmentation justifiée du prix moyen</b> |   |     |     |     |     |     |

Le tableau présenté ci-dessus peut servir à synthétiser les prévisions d'évolution du prix moyen de la journée-skieur.

### **Autres sources de revenus**

- Comment générer de nouvelles recettes en dehors des journées-skieurs ? Quoi, quand, comment, combien ?
- Quels sont les plans pour combler les périodes creuses de la saison d'hiver ?
- Pourrait-on augmenter les recettes en établissant des partenariats ou en passant des contrats de sponsoring avec de grandes marques ? Qu'a-t-on déjà fait à ce niveau et que prévoit-on de faire à l'avenir ?
- De nouvelles activités peu coûteuses, mais assurant des revenus substantiels, devraient-elles être considérées ? Quel en serait l'impact ?

### **Nouveaux projets**

Décrivez les projets de nouveaux investissements à court, moyen et long terme et démontrez la valeur ajoutée qu'ils apporteront ; exposez brièvement le projet de nouvel investissement à l'appui duquel le présent business plan est élaboré, le cas échéant.

Présentez les revenus additionnels que l'investissement va permettre de générer ou, à défaut, les revenus qui seront perdus en cas de non réalisation de l'investissement considéré ; quels seront les moyens

additionnels de faire augmenter les revenus grâce au nouvel investissement ?

- Agrandissement du domaine ;
- jonction avec un autre domaine ;
- augmentation de la zone de chalandise ;
- etc.



## Le marché

Ce chapitre du business plan décrit le marché de la société de remontées mécaniques et analyse tous les aspects liés au marketing.

Il doit permettre de soutenir les prévisions d'évolution des journées-skieurs. Les arguments fournis doivent être aussi convaincants que possible et autant que faire se peut appuyés par des statistiques et autres informations émanant de sources tant internes qu'externes à l'entreprise.

Tout comme un nouvel investissement ne justifie une augmentation des prix que lorsqu'il apporte un complément substantiel au domaine skiable, il ne donne aucune garantie d'augmentation du nombre de journées-skieurs. Les clients ne seront pas forcément attirés par cette nouveauté, ou le seront de façon très temporaire.

La société devra donc déployer, en parallèle au nouvel investissement et en profitant de cette occasion, des actions de marketing substantielles si elle entend voir sa fréquentation augmenter et générer par-là l'augmentation des recettes qui lui sera nécessaire face à l'augmentation des charges provoquée par le nouvel investissement.

Il convient de se demander « comment profiter de ce nouvel investissement pour faire augmenter les journées-skieurs ? » et de développer une stratégie en conséquence.

### *Clientèle*

Présentez la répartition de la clientèle par pays de provenance. Exposez et commentez également toute analyse portant sur la segmentation de la clientèle existante (catégories socioprofessionnelles, niveaux de revenus, profils particuliers ...)

- Comment les clients perçoivent-ils la station et comment la société de remontées mécaniques se positionne-t-elle à cet égard ? Que doit-elle entreprendre en réponse à cette perception ? Citer les enquêtes et sources qui permettent cette interprétation, avec les références nécessaires.
- Quelle est la perception actuelle de l'évolution de la demande des clients (en termes de journées-skieurs et en termes qualitatifs) en l'état, sans nouveauté dans la station ?

### *Etudes de marché*

Présentez brièvement toutes les études de marché qui ont été faites récemment en ce qui concerne la société de remontées mécaniques, la station et/ou la région. Quelles sont les conclusions qui en ont été tirées par la société de remontées mécaniques et comment ont-elles été intégrées dans la stratégie future ?

## Hébergement en station

Présentez des statistiques sur le nombre de nuitées dans la station et leur corrélation avec le nombre de journées-skieurs. Quels sont les commentaires qui peuvent être faits à l'évolution du nombre de nuitées ?

- Comment la société de remontées mécaniques peut-elle être proactive pour soutenir / développer le nombre de nuitées dans la station ? Quels sont les plans de la société à cet égard et l'impact escompté ?

## Comparaison inter-stations

### Tableau synoptique

|                                   | Votre station | Concurrent A | Concurrent B | Concurrent C |
|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Analyse quantitative</b>       |               |              |              |              |
| Nombre d'installations            |               |              |              |              |
| Dénivellation totale en mètres    |               |              |              |              |
| Capacité horaire totale en pers/h |               |              |              |              |
| Longueur totale des pistes (km)   |               |              |              |              |
| Proportion de neige de culture    |               |              |              |              |
| Nombre de dameuses                |               |              |              |              |
| Nombre de journées-skieurs        |               |              |              |              |
| Prix journée adulte plein tarif   |               |              |              |              |
| <b>Analyse qualitative</b>        |               |              |              |              |
| Type de station                   |               |              |              |              |
| Niveau                            |               |              |              |              |
| Clientèle-type                    |               |              |              |              |
| Système de billetterie            |               |              |              |              |
| Types d'installations             |               |              |              |              |
| Débits                            |               |              |              |              |
| Etat et âge des installations     |               |              |              |              |
| Bassin de clientèle               |               |              |              |              |
| Environnement                     |               |              |              |              |
| Etat des pistes                   |               |              |              |              |
| Appréciation des clients          |               |              |              |              |
| Altitudes extrêmes                |               |              |              |              |
| Marketing                         |               |              |              |              |
| Profil des investissements passés |               |              |              |              |
| Profil des investissements futurs |               |              |              |              |
| Remarques                         |               |              |              |              |

## Comparaison avec la branche

Identification des principales stations concurrentes et profil, avantages et inconvénients par rapport à votre station.



Citez des chiffres récents relatifs à la branche qui permettent de situer la société. Des données sont notamment fournies chaque année les associations de remontées mécaniques ou des stations de ski de chaque pays. Vous pourrez également trouver des données globales sur la branche dans le *International Report on Snow & Mountain Tourism* publié par Laurent Vanat ([www.vanat.ch](http://www.vanat.ch), page « Publications »).

- Quels sont les commentaires suscités par l'analyse comparative de l'évolution des journées-skieurs et du chiffre d'affaires ? La société se comporte-t-elle mieux ou moins bien que la moyenne ? Démontre-t-elle une capacité d'accroître sa part de marché ?

## Analyse des journées-skieurs

- Quelle a été l'évolution du nombre de journées-skieurs de la société/de la station sur les 5 dernières années ? Quelles sont les conclusions tirées de la comparaison avec celle des autres stations de la région, du canton ou département, l'évolution nationale ?
- La variation du nombre de journées-skieurs à l'avenir ne peut être poursuivie linéairement par rapport au passé sans que cela soit dûment justifié par le business plan. Cette variation est influencée non seulement par la variation du marché mais également par la variation des parts de marché de la société.
- **Comment augmenter le nombre de journées-skieurs ? Quels sont les moyens envisagés et leur impact en termes d'augmentation ? A justifier / démontrer.**

Développez des stratégies visant à augmenter le nombre de journées-skieurs. Concentrez-vous sur un maximum de cinq stratégies que vous développerez à fond et sur lesquelles vous concentrerez vos ressources, plutôt que de vous disperser sur de nombreuses éventualités. Au besoin, joignez immédiatement des plans d'action en annexe au business plan, qui détailleront comment ces stratégies seront mises en oeuvre. Tenez compte des ressources nécessaires dans les prévisions des charges d'exploitation et intégrez la progres-

sion des journées-skieurs que vous escomptez dans les projections. Cette progression devra être dûment rendue plausible. Vous trouverez ci-après, de façon non exhaustive, quelques domaines qui peuvent être travaillés afin d'augmenter le nombre de journées-skieurs. Toutefois, cet élément est si important qu'il justifierait à lui seul une démarche de réflexion et de recherche d'idées ("brainstorming") en impliquant divers collaborateurs de l'entreprise, à différents niveaux.

- Comment la société de remontées mécaniques peut-elle efficacement collaborer avec des logeurs pour faire augmenter le nombre de journées-skieurs ?
- A titre d'exemple, l'addition d'un nouvel hôtel dans la station peut avoir un impact estimé sur les journées-skieurs, qui se déterminera sur la base du nombre de lits x taux d'occupation x nombre de jours de la saison x proportion de skieurs correspondant à la station.
- Une collaboration régionale permettrait-elle d'augmenter le nombre de journées-skieurs en unissant les efforts au niveau de la promotion et en impliquant le secteur de l'hébergement ? Quels sont les plans concrets à cet égard et l'impact qui peut en être attendu ?

## ***Partenariats***

- Quelles sont les possibilités de collaboration avec d'autres prestataires de services dans la station en vue d'augmenter les revenus ? Quels sont les plans de la société à cet égard et quels en sont les revenus additionnels prévisibles ?
- Pourrait-on collaborer avec un opérateur susceptible d'apporter à la société du chiffre d'affaires nouveau (logeur, tour operator, agence de voyage régionale, partenariat avec d'autres stations ou sociétés ...) ?
- Comment la société pourrait-elle collaborer avec un logeur international ? Quels sont les contacts qu'elle entretient afin d'attirer un tel opérateur dans la station ? Quelles sont les possibilités sérieusement envisagées ? La venue d'un opérateur dans une station peut avoir une incidence très importante sur les journées-skieurs; c'est un élément d'un poids considérable dans le développement de la stratégie.

Si des effets de synergie sont attendus d'une collaboration locale, ceux-ci doivent être clairement démontrés. Une fois que leur impact aura été soigneusement évalué, il pourra être intégré dans les prévisions du business plan.



## **Promotion**

Exposez les démarches promotionnelles qui vont être entreprises pour augmenter le nombre de journées-skieurs, leur impact attendu et leur coût.

- La station offre-t-elle un site Internet et des applications mobiles présentant une offre complète avec possibilité de réservation en ligne ? Quel est le niveau de collaboration des divers partenaires en place et à quelle échéance un site complet sera-t-il disponible ?
- Indiquer le chiffre d'affaires réalisé avec les tour operators et son évolution prévue; quelles sont les mesures envisagées à l'appui ?
- Comment la coordination avec l'Office du tourisme va-t-elle être améliorée pour rendre le marketing global de la station encore plus efficace ? Comment peut-on intégrer le projet développé dans le business plan dans cette stratégie ?
- Comment exploiter davantage à l'avenir les possibilités offertes par Internet et les applications mobiles pour attirer ou fidéliser les clients; quels sont les plans concrets de l'entreprise à cet égard ?
- Quels sont les programmes de fidélisation de la clientèle qui sont en cours ou prévus ? Comment s'articulent-ils et quel est l'impact escompté sur le nombre de journées-skieurs ?
- Comment le CRM (customer relationship management) est-il géré ? De quelles bases de données dispose-t-on pour connaître la clientèle, la suivre, lui faire des mailings ciblés ?

Décrivez le budget marketing et son évolution.

- L'impact des dépenses promotionnelles a-t-il déjà été mesuré et quelles sont les conclusions qui en ont été tirées pour l'avenir ?
- L'utilisation du budget est-elle optimisée ?

Présentez brièvement le plan marketing à court et moyen terme, les media utilisés et les moyens mis en œuvre.

## **Prévisions de chiffre d'affaires**

En tenant compte de tous les éléments qui ont été développés ci-dessus, présentez une synthèse des prévisions de chiffre d'affaires découlant, pour le transport, du calcul **nombre de journées-**

**skieurs x prix moyen de la journée-skieur.** Même si le chiffre d'affaires est détaillé en annexe au business plan, intégrez dans le corps du document un tableau synthétique selon le modèle suivant :

## Evolution annuelle des journées-skieurs

|   | Réel |     |     |     |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |
|---|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | n-5  | n-4 | n-3 | n-2 | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |
| Nombre de journées-skieurs                      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Variation annuelle                              |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Variation moyenne                               |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Variation prévue en statu quo                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Nombre de journées-skieurs prévues en statu quo |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Impact du business plan</b>                  |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Mesure 1 : journées-skieurs additionnelles      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Mesure 2 : journées-skieurs additionnelles      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Mesure 3 : journées-skieurs additionnelles      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Mesure 4 : journées-skieurs additionnelles      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Mesure 5 : journées-skieurs additionnelles      |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Nombre de journées-skieurs</b>               |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |



Les revenus provenant des autres activités ou de la saison d'été peuvent également être synthétisés dans un tableau récapitulatif l'impact des hypothèses d'évolution qui auront été posées :

## Evolution annuelle du chiffre d'affaires

Monnaie

|  | Réel |     |     |     |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |
|--|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | n-5  | n-4 | n-3 | n-2 | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |

### *Chiffre d'affaires saison d'hiver*

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Remontées mécaniques |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Restauration         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Hôtellerie           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Commerces            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres activités     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total</b>         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### *Chiffre d'affaires saison d'été*

|                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Remontées mécaniques |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Restauration         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Hôtellerie           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Commerces            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres activités     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total</b>         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Le chiffre d'affaires total ressortant de ce tableau doit correspondre exactement avec celui présenté dans les prévisions d'exploitation.



# L'infrastructure

Pour assurer le succès d'une nouvelle installation, il convient de ne pas se focaliser uniquement sur ses caractéristiques techniques, mais de bien cerner l'ensemble des paramètres.

Dans ce chapitre, le business plan précisera notamment, outre les caractéristiques des aménagements de montée et de descente, que tout a été fait pour optimiser le nouvel investissement, le cas échéant, que la nouvelle installation ne va pas faire exploser les coûts d'exploitation mais que tous les éléments sont bien maîtrisés à cet égard.

Le coût d'exploitation de la nouvelle installation et son coût de financement doivent être supportables par l'exploitation ; le business plan ne doit pas laisser penser que le nouvel investissement est surdimensionné !

Dans ce chapitre, on doit aussi démontrer que la société de remontées mécaniques dispose d'un outil de gestion adéquat qui lui permettra de déceler à temps toute déviation au plan et de prendre des mesures correctrices. Il commence par le système de billetterie et de contrôle d'accès et se termine par les tableaux de bord de gestion.

## ***Équipement***

Présentez l'infrastructure offerte par la société de remontées mécaniques et son évolution au fil des dernières années. Un inventaire des équipements avec les principales spécifications (p.ex. année de construction, rénovation, échéance de concession, coût de construction ...) doit être établi.

Commentez l'évolution du nombre d'installations de remontées mécaniques sur les 10 dernières années ainsi que les prévisions futures :

- Comment optimiser le domaine skiable ? Devrait-il être restructuré ? Certaines installations sont-elles superflues ou non rentables ?
- Existe-il objectivement des installations qui pourraient être fermées, démontées ou déplacées pour optimiser la gestion du domaine skiable ? Quels en seraient les impacts financiers ? Quel est le planning à cet égard ?
- Sur quelles installations du domaine constate-t-on des files d'attente importantes ? Identifier les goulots d'étranglement et intégrer des mesures d'amélioration dans la planification. Existe-t-il des installations de liaison vitales qui ne soient pas redondantes ? Quelles sont les mesures à prendre pour y remédier ?

- Quelle est la politique dans le choix des fabricants d'installations et d'équipements ? Comment pourrait-on à l'avenir améliorer l'uniformisation / l'interchangeabilité des équipements ?
- Quelles analyses ont déjà été entreprises pour optimiser les installations ? Quel serait l'impact potentiel de la mise en place de telles mesures ?
- Quels sont les montants qui ont été dépensés ces dernières années dans les travaux d'aménagement des pistes ? Quels sont les principaux aménagements réalisés et quels sont ceux prévus à l'avenir ? Quel est le montant des investissements prévus à cet égard ?
- Quel est l'état du système d'enneigement ? Quels sont les plans d'expansion futurs et les budgets consacrés ?

### **Utilisation**

Présentez l'historique des jours d'ouverture de la station et du nombre d'installations en fonctionnement sur la base d'un tableau simplifié, sur le modèle proposé ci-après :

### **Ouverture hivernale des installations**

Nombre de jours d'ouverture

|  |  |
|--|--|
|  | <b>Proportion d'installations ouvertes</b> |
|--|--|

|            | - 25% | 25-50% | 50-75% | +75% | Total saison |
|------------|-------|--------|--------|------|--------------|
| Saison n-4 |       |        |        |      |              |
| Saison n-3 |       |        |        |      |              |
| Saison n-2 |       |        |        |      |              |
| Saison n-1 |       |        |        |      |              |
| Saison n   |       |        |        |      |              |
| Moyenne    |       |        |        |      |              |

Présentez l'évolution du nombre de passages par installation et de la moyenne d'utilisation en fonction de la capacité horaire et des jours d'ouverture.

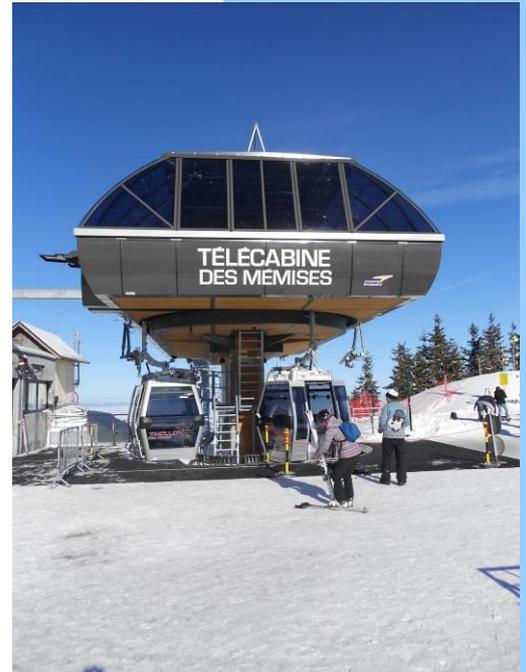
- Certaines installations sont-elles sous-exploitées ?

Déterminez sommairement la rentabilité par installation, sur la base d'une pondération des passages annuels, du coût de l'investissement et de son coût d'exploitation (main-d'œuvre); en résulte-t-il que certaines installations sont manifestement déficitaires ?

## Logistique

Décrivez le système de billetterie et de caisse; comment fonctionne-t-il, quelle est sa fiabilité, quels sont les rapports produits ?

- Comment la gestion des caisses et l'implantation des points de vente sont-ils organisés ?
- Utilisation d'automates de billetterie et système de retrait des forfaits achetés à l'avance ou par Internet; décrivez la situation actuelle et les projets envisagés : sont-ils inclus dans les plans d'investissements ?
- Si l'on entend pratiquer la vente des forfaits par Internet, cette option est-elle véritablement intégrée en totalité pour engendrer les économies qu'elle est censée apporter ou est-ce simplement une façade d'e-business qui génère ensuite un travail manuel tout aussi important, si ce n'est plus, que la vente traditionnelle ?



Décrivez le système de contrôle d'accès aux installations : jusqu'à quel niveau la société est-elle équipée, quelles sont les performances du système, quels rapports de contrôle permet-il de produire et comment ceux-ci sont-ils utilisés ?

- Quels sont les projets en termes de billetterie et de contrôle d'accès pour les années futures ?

Décrivez succinctement les locaux administratifs et techniques de l'entreprise; démontrez que tout a déjà été mis en oeuvre pour optimiser tant le travail que les coûts, ou alors décrire les mesures envisagées pour rationaliser leur gestion, leur planning et leur impact.

- Le concept d'exploitation est-il clairement défini ? Existe-t-il des règles et des directives ? Les procédures sont-elles formalisées dans des manuels ? Quels sont les projets à cet égard ?
- L'entreprise est-elle certifiée ISO ? Quand envisage-t-elle de le faire ?
- Comment pourra-t-on optimiser dans le futur les achats d'équipements et s'assurer des meilleurs prix ?

## ***Outils de gestion***

Si la société produit régulièrement des tableaux de bord, ceux-ci devraient être joints en annexe au business plan et brièvement décrits dans ce chapitre, tant au niveau du contenu que de la périodicité et de l'utilisation.

Indiquez quels sont les outils qui sont à la disposition du conseil d'administration pour suivre régulièrement l'évolution de la société.

Démontrez que la société a une comptabilité parfaitement actualisée et maintenue dans cet état au jour le jour; intégration des terminaux de caisse ... .

- Comment la société contrôle-t-elle la mise à jour ? Quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour assurer un tel état ?

## ***Contrôle des coûts***

Quel est le coût annuel de production de la neige artificielle ? Quelles sont les mesures prises pour conserver ces coûts sous contrôle ?

Les coûts du damage sont-ils bien maîtrisés ? Y a-t-il un journal des opérations de damage ?

## ***Environnement***

Décrivez la situation et la politique de la société en matière écologique et environnementale, tant au niveau des installations de remontées que de l'aménagement des pistes, de la neige de culture ...; présentez une brève analyse pondérée des risques à venir.

- Les accès à la station sont-ils adéquats ? Quelles mesures faudrait-il prendre de concert avec les pouvoirs publics pour améliorer l'accès, la fluidité du trafic, les possibilités de parking ?
- Quels sont les risques écologiques à prendre en compte ?

En raison de l'évolution climatique de ces dernières années, il est indispensable de démontrer dans le business plan qu'une réflexion approfondie a été menée par la société à cet égard. Exposez donc

clairement comment la stratégie présentée prend en considération le réchauffement climatique.

## ***Collaboration***

- Quelles sont les collaborations locales qui pourraient être établies au niveau de la maintenance des équipements et les synergies possibles au niveau des achats ?
- Comment en tient-on compte dans le choix des nouveaux investissements ?
- Quel pourrait en être l'impact financier ?

## ***Projets d'investissements***

Présentez un historique des investissements sur les 5 dernières années avec des détails explicatifs, ainsi qu'un planning des grandes révisions / changements de câbles, etc. prévues sur les 20 prochaines années avec budget annuel estimatif.

Détaillez l'investissement à l'appui duquel le présent business plan est préparé, le cas échéant. Détaillez les coûts d'investissement et d'exploitation annuels.

- L'investissement considéré est-il optimisé ? Comparez l'investissement prévu avec des projets récents faits dans d'autres stations. Démontrez que les travaux de génie civil sont correctement dimensionnés.
- Ne pourrait-on pas améliorer l'utilisation de l'enveloppe financière de l'investissement en réduisant l'investissement principal et en ajoutant quelques infrastructures susceptibles d'améliorer ou de garantir des revenus ?

Il est important de montrer que tant les investissements de renouvellement des installations existantes que les nouveaux projets ont été pris en considération, dans le cadre de la préparation du business plan.

Ainsi, on présentera, d'une part, une analyse des immobilisations actuelles sur le long terme, détaillée pour chaque remontée mécanique et chaque autre élément



d'actif significatif. D'autre part, les principales données liées aux nouveaux investissements planifiés doivent aussi être synthétisées, avec un échéancier précis.

En ce qui concerne les nouveaux projets, la modélisation peut permettre de vérifier si la société a les moyens de les réaliser aux échéances prévues ou si certains doivent être reportés. En outre, un modèle complet permet de mesurer immédiatement l'impact des investissements sur les résultats futurs ainsi que la situation de financement. L'exercice permettra donc de vérifier si les nouveaux projets sont correctement dimensionnés par rapport aux possibilités financières de la société.



# Le personnel et le management

Une lacune souvent décriée des sociétés de remontées mécaniques tient au niveau de professionnalisme du management.

Au cours de ce chapitre, il faudra donc démontrer que l'entreprise est dotée du personnel et de l'encadrement à la hauteur des tâches.

Tout particulièrement si le business plan est élaboré à l'appui d'un nouvel investissement, il faudra démontrer que l'équipe en place saura mettre en œuvre les actions nécessaires pour faire progresser le nombre de journées-skieurs, améliorer la rentabilité et optimiser l'utilisation des ressources. En cas de revers, la force de l'équipe de management sera aussi une certaine garantie que les choses seront prises en main à temps.

Au niveau du personnel, on devra exposer les mesures prises pour éviter de faire grimper les coûts de personnel avec la nouvelle installation et présenter les éventuels réaménagements des postes de travail envisagés.

## ***Fonctions et effectifs***

Présentez un organigramme simple de l'organisation de la société, avec les fonctions et les noms des principaux cadres, en indiquant le nombre de leurs subordonnés (en distinguant plein temps et saisonniers).

Exprimez également les données relatives au personnel fixe et temporaire en EPT (équivalent plein temps).

- Quelle est l'évolution du taux de rotation du personnel sur les dernières années ?
- Y a-t-il des renouvellements de poste importants à intégrer dans la planification ?
- Comment seront-ils gérés ?

Détaillez la main-d'œuvre et son affectation ; présentez le détail du personnel nécessaire à chaque installation (à étayer sur la base de comparaisons inter-entreprises).

- Quelles seront les conséquences du nouvel investissement en termes de personnel ?
- Est-il possible de profiter de cette occasion pour redistribuer certaines tâches et parvenir à une réduction des frais de personnel ?
- Certaines options supplémentaires permettraient-elles de réduire les besoins en personnel ?
- A quel prix ?

Les charges de personnel représentent une part importante des dépenses. Il convient donc de bien planifier l'évolution des effectifs sur les prochaines années et de présenter cette analyse dans le business plan :

## Evolution de l'effectif

|  | Réel |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |
|--|------|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | n-2  | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |
| <b>Remontées mécaniques</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Exploitation   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Entretien  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Caisses  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Damage   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Contrôle / Sécurité  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Total remontées mécaniques</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Autres activités</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Restauration   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Hôtellerie   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Commerces  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Autres activités   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Direction & administration   |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Marketing  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Total autres activités</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Effectif total</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Effectif à plein temps annuel  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Effectif saisonnier / temps partiel  |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Degré d'occupation moyen du personnel saisonnier / temps partiel (en % annuel) |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Nombre d'employés en équivalent plein temps</b>                             |      |     |              |     |     |     |     |     |
| Frais de personnel par employé équivalent plein temps                          |      |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Total des frais de personnel</b>  |      |     |              |     |     |     |     |     |

## Compétences

Présentez les compétences des cadres en termes de gestion d'entreprise au moyen d'un tableau synthétique :

# Profil du management

## CV résumé des principaux cadres

|                                     |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Poste</b>                        |  |  |  |  |  |  |
| <b>Titulaire</b>                    |  |  |  |  |  |  |
| <b>Remplaçant</b>                   |  |  |  |  |  |  |
| <b>Formation du titulaire</b>       |  |  |  |  |  |  |
| <b>Expérience du titulaire</b>      |  |  |  |  |  |  |
| <b>Années en poste du titulaire</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>Poste précédent du titulaire</b> |  |  |  |  |  |  |

Démontrez que la société est gérée de façon professionnelle aux divers niveaux : Conseil d'administration, Direction, Commercial, Finances, Technique et Exploitation.

- La société a-t-elle envisagé de renforcer le Conseil d'administration ou de le restructurer pour assurer un maximum de professionnalisme dans la gestion ?
- Est-on certain que toutes les compétences nécessaires sont présentes de façon équilibrée dans le Conseil d'administration ?



## Les finances

L'essentiel des paramètres et des hypothèses doit avoir été présenté au cours des 4 chapitres précédents. Le volet financier ne constitue finalement que la traduction en termes financiers des stratégies développées plus haut. Il présente leur impact sur les résultats et le bilan de l'entreprise. Il est donc nécessaire que les 4 chapitres précédents aient été élaborés soigneusement avant de pouvoir aborder valablement la synthèse financière du business plan.

Après avoir dressé les états financiers prévisionnels qui résultent des plans présentés, il faut démontrer que, tel qu'il a été prévu, le financement de l'entreprise est suffisant et supportable. Il doit lui permettre de parer à certains imprévus et tout particulièrement de boucler les travaux relatifs à un nouvel investissement malgré les imprévus.

Point essentiel, il faudra démontrer que le cash flow d'exploitation ne va pas se détériorer suite au nouvel investissement, mais au contraire se renforcer.

Sur le long terme, le business plan doit démontrer, tant dans les chiffres que dans les actions proposées, que la société tend à l'amélioration de ses performances. Elle doit produire des cash flows en progression pour être toujours en mesure de faire face aux nécessités de renouvellement des installations et honorer les engagements financiers qu'elle a contractés dans le passé. Si le business plan vise à obtenir du financement nouveau (p. ex. pour une nouvelle installation), il est nécessaire que les projections démontrent un cash flow renforcé pour faire face aux nouvelles obligations qui seront contractées.

Même si au niveau opérationnel, des prévisions d'exploitation détaillées à long terme dépassent une démarche réaliste, la modélisation doit toutefois être poursuivie sur une plus longue période au niveau des flux financiers et de la situation de trésorerie résultant du plan d'investissements à long terme (auquel auront soigneusement été portés tous les renouvellements d'installations requis). Dans ce cas, on utilisera simplement le cash flow d'exploitation de la dernière année de la projection détaillée comme base pour la prévision à plus long terme. Il est alors recommandé de rester très raisonnable dans sa progression, celle-ci ne pouvant plus être soutenue par des hypothèses détaillées.

La valeur de l'entreprise peut servir de base pour déterminer sa capacité d'endettement ou la valeur d'une participation à son capital. L'approche moderne pour la valoriser passe par la méthode dite d'es-compte des cash flows libres (DCF, "Discounted Cash Flows"). Le plan de financement en constitue donc l'élément de base. Il importe dès lors d'accorder tout le soin nécessaire à sa préparation.

## Prévisions d'exploitation et compte de P&P

Présentez des prévisions d'exploitation synthétiques résultant de l'évolution prévue des journées-skieurs, du prix moyen de la journée-skieur, des autres recettes et des charges d'exploitation découlant du business plan, sur un horizon de 5 ans au moins :

### Résultat opérationnel prévisionnel

Monnaie

|  | Réel |     |     |     |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |
|--|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | n-5  | n-4 | n-3 | n-2 | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |
| <b>Produits</b>                          |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Chiffre d'affaires hiver                 |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Chiffre d'affaires été                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Total Produits</b>                    |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Charges</b>                           |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Achats de marchandises                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Frais de personnel                       |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Frais d'entretien                        |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Energie                                  |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Publicité                                |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| Frais généraux                           |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Total des charges opérationnelles</b> |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |
| <b>Résultat opérationnel (EBITDA)</b>    |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |

Toutes les hypothèses de variation des charges doivent être dûment documentées.

Démontrez la rentabilité additionnelle apportée par le nouvel investissement et toutes les mesures qui seront prises par la même occasion pour améliorer les recettes (préparer un tableau comparant les résultats d'exploitation à long terme avec et sans le nouvel investissement). Très manifestement, il faudra prendre des mesures d'augmentation des recettes ou de réduction des dépenses combinées pour pouvoir justifier financièrement le nouvel investissement. Une synthèse des conséquences financières de ces mesures devrait être présentée et commentée.

- Quelles sont les mesures qui seront prises en vue de réduire les dépenses (personnel, maintenance et autres frais d'exploitation, charges financières ...) ?

Les risques liés à une météo et à un enneigement défavorables étant de plus en plus importants ces dernières années, il est nécessaire que le business plan démontre comment la société peut parer à une très mauvaise année. Le plan devrait donc inclure un "scénario catastrophe" et démontrer, d'une part, son impact sur les résultats de la société et, d'autre part, quelles sont les mesures qu'elle tient en réserve pour faire face à une telle situation.

Il pourra être nécessaire d'établir des comptes d'exploitation propres à chaque activité de la société de façon plus détaillée que la présentation du présent document, volontairement simplifiée pour être à la portée de toutes les sociétés de remontées mécaniques. Le cas échéant, les informations seront consolidées dans un compte de P&P synthétique (les détails peuvent être mis en annexe) :

## Comptes de P&P prévisionnels

Monnaie

|                                       | Réel |     |     |     |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |  |
|---------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|
|                                       | n-5  | n-4 | n-3 | n-2 | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |  |
| <b>Résultat opérationnel (EBITDA)</b> |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Amortissements                        |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Provisions                            |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| <b>EBIT</b>                           |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Produits financiers                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Charges financières                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| <b>Résultat d'exploitaiton</b>        |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Produits hors exploitation            |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Charges hors exploitation             |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| <b>EBT</b>                            |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| Impôts                                |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |
| <b>Résultat net</b>                   |      |     |     |     |     |              |     |     |     |     |     |  |

### ***Ratios d'exploitation***

Tableau synthétique des principaux ratios d'exploitation :

- journées-skieurs / jours d'ouverture hiver ;
- prix moyen de la journée-skieur ;
- investissement pour Monnaie 1 de chiffre d'affaires ;
- investissement annuel en % du CA ;

- investissement par unité de capacité horaire ;
- nombre de journées-skieurs par installation ;
- CA transport par installation (millions Monnaie) ;
- CA transport par unité de capacité horaire ;
- EBITDA en % du CA ;
- charges de personnel en % CA ;
- cash flow / total du bilan;
- rentabilité des fonds propres ;
- fonds propres / total du bilan.

Comparez les ratios de l'entreprise avec les normes de la branche et commentez. Fournissez un tableau des principales données comparatives obtenues.

- Quelles sont les conclusions à en tirer et quelles sont les mesures à prendre ?

## ***Etats financiers complets***

Présentez des bilans prévisionnels synthétiques sur les 5 prochaines années, mettant en évidence l'évolution du financement en fonds étrangers, des fonds propres et des immobilisations.

## **Bilans prévisionnels**

**Monnaie**

|  | Réel |     |     |     |     | Prévisionnel |     |     |     |     |     |
|--|------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | n-5  | n-4 | n-3 | n-2 | n-1 | n            | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |

### **Actif**

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Disponible                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Actif circulant                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Remontées mécaniques, dameuses, enneigement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres immobilisations                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Actifs divers                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total Actif</b>                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### **Passif**

|                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Passifs circulants           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Endettement                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total fonds étrangers</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Capital                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P&P, Réserves                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total fonds propres</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total Passif</b>          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

A partir de la 5ème année de prévision, esquissez des prévisions de trésorerie sur les 20 prochaines années, en tenant compte des remboursements d'emprunts et des besoins en nouveaux investissements (le modèle proposé ci-après a été tronqué après la cinquième année de prévision pour des raisons de présentation).

## Plan de financement

Monnaie

|  | n | n+1 | n+2 | n+3 | n+4 | n+5 |
|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cash flow d'exploitation (EBITDA)      |   |     |     |     |     |     |
| Charges et produits financiers         |   |     |     |     |     |     |
| Charges et produits hors exploitation  |   |     |     |     |     |     |
| Impôts                                 |   |     |     |     |     |     |
| Variation du BFR                       |   |     |     |     |     |     |
| <b>Cash flow libre</b>                 |   |     |     |     |     |     |
| Investissements                        |   |     |     |     |     |     |
| Désinvestissements                     |   |     |     |     |     |     |
| <b>Cash flow après investissements</b> |   |     |     |     |     |     |
| Augmentation de capital                |   |     |     |     |     |     |
| Dividendes versés                      |   |     |     |     |     |     |
| Emprunts                               |   |     |     |     |     |     |
| Remboursement d'emprunts               |   |     |     |     |     |     |
| <b>Trésorerie annuelle</b>             |   |     |     |     |     |     |
| Trésorerie initiale                    |   |     |     |     |     |     |
| <b>Trésorerie finale</b>               |   |     |     |     |     |     |

En raison de la très forte saisonnalité de l'exploitation des remontées mécaniques, il est recommandé d'esquisser un plan de liquidités mensuel sur 2 ans, dans une présentation très simple (même si l'exercice peut paraître difficile et aléatoire).

### **Financement**

Présentez les besoins d'investissements sur les 20 prochaines années, ainsi que les besoins de financement y relatifs ; présentez le détail du financement actuel et des échéances de remboursement.

- Si un nouveau crédit est sollicité dans le cadre du financement de l'investissement présenté dans le business plan, comment celui-ci s'intègre-t-il dans le service de la dette actuel ?

- Présentez brièvement l'actionnariat de la société et son évolution dans le temps (passé et futur). Quelle sera la contribution future des actionnaires au financement de la société ?

Dans la recherche du financement pour les nouveaux investissements, il peut être très utile de segmenter immédiatement dans les prévisions les différentes sources possibles, en présentant comment l'investissement envisagé pourra, le cas échéant, être financé par autofinancement, capitalisation, financement par des instances régionales ou suprarégionales et/ou financements bancaires.

### ***Rétrocessions***

Existe-t-il un système de répartition des recettes avec une ou plusieurs sociétés de remontées mécaniques ou d'autres partenaires ? Comment fonctionne-t-il ? Est-il performant et équitable ou doit-il être modifié ? Le cas échéant, comment et à quelle échéance ? Quelles en seront les conséquences financières pour la société ?









**Laurent Vanat Consulting SARL**  
**19, Margelle**  
**CH - 1224 Genève**  
**Suisse**  
**Tel / messagerie : +4122 349 8440**  
**Courriel : [vanat@vanat.com](mailto:vanat@vanat.com)**  
**Internet : [www.vanat.com](http://www.vanat.com)**