

Cours introductif

Management

Structure du cours

1. *Étymologie*
2. *Management versus gestion*
3. *Le management, statut épistémologique et bi dimensionnalité*
4. *Qu'est-ce que le management ?*
5. *Les différents types de management*
6. *Management (leadership) et manager (leader)*
7. *Sources du management*
8. *Fonctions du management*

1. Étymologie

L'usage actuel en français du terme « management » provient pour beaucoup d'un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ».

Cependant, selon l'*Oxford English Dictionary*, le verbe anglais « to manage » et le substantif « management » découlent eux-mêmes d'un terme français du 15^{ème} siècle, « mesnager », signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « maneggiare » (et du latin « manus » : la main).

Il a subsisté en français en équitation au travers du mot « manège ». Par extension, « mesnager » a désigné à partir du 16^{ème} siècle en français le fait de tenir les rênes d'une organisation (exploitation agricole, fabrique, administration, etc.) et non seulement d'un cheval.

La plupart des gens pensent à tort, aidée en cela par une prononciation à l'américaine, que le terme de management contient le radical *man* (homme), lequel serait donc au centre du management. Mais c'est plutôt du côté du radical latin manus (la main), qu'il faut regarder.

Manus – agere (agir), c'est indissociablement la main et l'action. Le mot comporte donc la même racine que « manège » (qui était conduit à la main), ou « ménage » (qui a toujours nécessité l'intervention de la main pour aller jusque dans les coins).

2. Management versus gestion

Par ailleurs, les termes « management » et « gestion » ne sont pas parfaitement synonymes en France, comme le montrent les titres de manuels couramment utilisés :

- le terme « management » désigne plutôt les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail et aux relations humaines, avec une dimension collective : management stratégique, management de projet, management participatif, etc.
- le terme « gestion » désigne plutôt les techniques souvent quantitatives de conduite des affaires, avec un objectif d'efficacité ou d'efficience : gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion, etc.

3. Le management, statut épistémologique et bi dimensionnalité

A. Statut épistémologique

Le concept de management est incertain. Son statut épistémologique est controversé. Suivant les auteurs, ce serait un art, ou une science, ou un processus, ou une fonction. Certains pensent que c'est une axiologie, une praxéologie, une idéologie, une science de gestion, une discipline, un programme scolaire, un ensemble de préceptes, une profession, un art libéral, etc. Ce statut incertain pose problème quand il s'agit de définir le management car avant de dire ce que c'est, il nous faudrait pouvoir répondre à la question : Le management, c'est un ou une quoi ?

B. Ses deux dimensions

Le concept de management est un concept bidimensionnel :

- Une dimension classique, la dimension « scientifique », organisationnelle ;
- Une dimension humaine.

4. Qu'est-ce que le management ?

A. Management d'entreprise et management d'équipe

Les modalités d'application du management sont radicalement différentes suivant la taille du groupe, moins de 15 à 20 collaborateurs ou plus d'une vingtaine :

- Moins de 15 à 20 membres, (groupe dit « primaire ») et c'est alors du **management d'équipe** ;
- Plus de 20 collaborateurs (groupe dit « secondaire »), c'est alors du **management d'entreprise**.

B. Management stratégique et management opérationnel

Suivant le niveau hiérarchique et l'horizon temporel d'application, on peut distinguer :

- le **management stratégique**, du niveau de la direction générale, dont les décisions s'appliquent à long terme
- le **management opérationnel**, niveau équipe d'exécution, dont les décisions s'appliquent à court terme.

5. Les différents types de management

A. Le management collaboratif

Il s'agit d'un nouveau mode de management émergent de plus en plus adopté dans les entreprises, notamment celles élaborées sur le modèle des start-up, qui casse les codes et l'organisation hiérarchique pyramidale en partant du principe que les avis, points de vue et connaissances de l'ensemble des membres d'une équipe sont intéressants.

Ce type de management place le salarié au centre de l'entreprise pour aller vers une démarche de complémentarité et de gain d'efficacité. Il est aussi appelé management consensuel. Il permet notamment de travailler sur la cohésion d'équipe et donc sur une optimisation des résultats et de l'efficacité.

B. Le management cellulaire

Il s'agit d'une manière de gérer une entreprise sans hiérarchie. C'est un management sans managers à proprement parler. Tous les collaborateurs sont sur un pied d'égalité. Les recrutements se font de manière collaborative et une personne choisie par l'équipe est nommée en qualité de référent. Ce nouveau management, assez populaire aux États-Unis permettrait notamment aux différents collaborateurs de gagner en responsabilisation et prise d'initiative.

6. Management (leadership) et manager (leader)

Les termes « management » et « leadership » entretiennent une relation linguistique assez singulière, suivant le contexte, ils sont soit synonymes, soit antonymes. La cause profonde de cette singularité est que le concept de leadership est double, c'est tout à la fois une relation de pouvoir et une relation de confiance ; et que, simultanément, le management est lui aussi un concept bidimensionnel, comportant deux dimensions, celles de intérêt pour les hommes — pour leur bonheur, c'est la face motivation, enthousiasme — et intérêt pour les résultats — pour l'efficacité et l'efficience, d'autre part.

A. Le management comparé au leadership

Activité	Management	Leadership
1. Création d'un calendrier	Planification et Budgétisation	Indique la direction
2. Création d'un réseau humain	Organisation et recrutement	Coopération et coalition
3. Exécution	Contrôle et résolution de problème	Motive et inspire
4. Résultats	Production des résultats espérés	Produit du changement

B. Les managers opposés aux leaders

Le manager	Le leader
Le manager administre	Le leader innove
Le manager est une copie	Le leader est un original
Le manager gère les affaires courantes	Le leader développe des innovations
Le manager se concentre sur les systèmes et les structures	Le leader se concentre sur les hommes
Le manager use du commandement	Le leader inspire la confiance
Le manager a une vue à court terme	Le leader a une perspective à long terme
Le manager demande comment et quand	Le leader demande quoi et pourquoi
Le manager garde un œil fixé sur les résultats	Le leader garde un œil fixé sur l'horizon
Le manager imite	Le leader crée
Le manager accepte le <i>statu quo</i>	Le leader le défie
Le manager est l'image classique du bon soldat	Le leader est lui-même
Le manager fait ce qu'il doit faire	Le leader fait ce qu'il faut faire

7. Sources du management

En tant que conduite de l'action collective, le management puise ses sources dans plusieurs champs de connaissance :

- La psychologie, au travers de l'école des relations humaines et des travaux en comportement organisationnel.
- La sociologie, notamment la sociologie des organisations.
- La théorie des organisations.
- La microéconomie.

8. Fonctions du management

C'est Fayol, qui le premier, a décomposé la fonction administrative (le management) en « éléments » qui ont ensuite été appelés « fonctions » du management (prévoir, organiser, etc.) qu'il faut bien distinguer des fonctions de l'entreprise (production, commercialisation, finances, ressources humaines, etc.).

Selon Henri Fayol, les fonctions du management sont la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

A. Prévoyance

La « prévoyance » consiste à fixer des objectifs et à déterminer les actions permettant de les réaliser.

B. Organisation

La deuxième fonction du management, l'organisation, consiste à spécialiser les individus (par fonctions, par produits, par clients, par zones géographiques, par moment de travail, par processus, etc.) et à coordonner leurs activités (par la hiérarchie, les procédures, les budgets, la qualification, la collaboration).

C. Commandement

Par définition, le manager est responsable du travail de ses subordonnés. Il doit donc détenir à leurs yeux une légitimité suffisante pour qu'ils acceptent son autorité, veiller à leur motivation et être capable d'orienter leur travail collectif dans le sens des objectifs qui ont été définis.

Le pouvoir (analysé notamment par la sociologie des organisations), la motivation (analysée notamment par le comportement organisationnel) et la rationalité (analysée notamment par la théorie des organisations) constituent donc des composantes essentielles du métier de manager.

Selon Henri Fayol, le grand chef d'entreprise devrait détenir les qualités suivantes:

1. Physiques : santé, vigueur, adresse.
2. Mentales : capacité à comprendre et à apprendre, jugement, vivacité d'esprit, adaptabilité.
3. Morales : énergie, fermeté, volonté d'accepter les responsabilités, initiative, loyauté, tact, dignité.
4. D'éducation : connaissances générales sur des sujets n'appartenant pas exclusivement aux fonctions exercées.
5. Administrative
6. Techniques : spécifiques à la fonction exercée.
7. D'expérience : provenant du travail exercé.

D. Coordination

Pour Henri Fayol, « Coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès ; c'est, en somme, donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but. » Pour cela, il énonce une série de principes de coordination des tâches :

- Autorité – Responsabilité : droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.
- Unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

- Unité de direction : un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.
- Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
- Discipline : l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect.

E. Contrôle

Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs

Le contrôle comporte une série d'étapes :

1. Définir des indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'activité de l'organisation.
2. Identifier les écarts entre la situation actuelle et le plan.
3. Déterminer les causes de ces écarts.
4. Définir les correctifs nécessaires.

Cours N° : 02

**Notions fondamentales d'économie d'entreprise
et de management stratégique**

Structure du cours

- 1. Qu'est ce que l'entreprise ?*
- 2. L'entreprise est un lieu d'échanges*
- 3. Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur*
- 4. L'entreprise est un lieu de production et d'échange de biens et services*
- 5. Les déterminants externes au secteur*
- 6. Les structures juridiques de l'entreprise*
- 7. Classification des différents types de sociétés*
- 8. Une définition de l'entreprise*
- 9. Les deux perspectives du management*
- 10. Pourquoi le management stratégique ?*
- 11. Principes de base de la stratégie (Issus de l'art militaire)*
- 12. Les quatre axes du management stratégique*
- 13. La formulation de la stratégie*
- 14. Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise*
- 15. Trois concepts clés pour l'analyse*
- 16. Définition du management stratégique*
- 17. La planification*

1. Qu'est ce que l'entreprise ?

L'entreprise est un système productif. Elle a pour but la production de biens et de services. Par la production et la vente de ses biens, elle participe à la création de richesses et à la redistribution des revenus. „

L'entreprise est une organisation regroupant des femmes et des hommes en vue de réaliser sa mission. C'est donc aussi un groupement humain.

2. L'entreprise est un lieu d'échanges

Elle entretient des échanges dans le cadre de trois types de partenariats :

Financier : liens constant avec les actionnaires et les banques.

Commercial : relations marchandes avec ses fournisseurs et ses clients.

Sociétal : c'est un acteur social, elle est citoyenne, fournit des emplois, utilise les infrastructures de la société.

Les pressions et contraintes de l'environnement général

Pressions politiques : Gouvernement, Parlement, Sénat, Partis politiques,

Contraintes sociétales : Mode de vie, Préceptes religieux d'une société,

Contraintes financières : Système bancaire, Transactions économiques,

Pressions écologiques : Associations écologiques, Principe Pollueur/payeur,

Pressions consuméristes : Associations des consommateurs,

Contraintes énergétiques : Fournisseurs en énergie, Disponibilité de l'énergie,

Pressions des médias : toute sorte de médias, (Journaux, radios, télévision, réseaux sociaux)

Pressions syndicales : les syndicats représentant les intérêts des employés adhérant.

Contraintes technologiques : le développement accéléré des technologies et la contrainte de la mise à niveau continue des moyens de production.

3. Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur

La **concurrence** désigne la présence simultanée de plusieurs acteurs agissant de façon rivale sur un même marché. Les acteurs souhaitent offrir ou demander une ressource limitée ou localement limitée, par exemple une même matière première, une ressource naturelle, un montant de Capital ou de Travail.

Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité, sont :

- En premier lieu, les firmes existantes qui travaillent dans le même secteur et qui entretiennent une forte rivalité au sein du secteur, de par leurs mêmes intérêts qui se croisent. (Exemple : Boissons gazeuses Coca Cola – Pepsi Cola)
- Les entrants potentiels, qui sont intéressés par l'investissement dans le même secteur d'activité. (Exemple : Futures marques déposées pour de nouvelles boissons gazeuses qui vont partager le marché et ses bénéfices avec les firmes traditionnelles comme Coca Cola)
- Les fournisseurs de la matière première et des services élémentaires au secteur d'activité et qui possèdent un pouvoir de négociation important. (Exemple : fourniture de la firme Coca Cola en sucre et le pouvoir des fournisseurs à augmenter le prix à la firme)
- Les clients et leur pouvoir de négociation en matière qualité/prix. (Exemple : étant donné la cherté du sucre dans des pays comme la Bulgarie, Roumanie, Coca Cola, utilise un sucre moins cher de l'amidon de maïs qui provoque l'obésité et le diabète, les clients peuvent réclamer ça à Coca Cola).
- Les substituts et leur menace concurrentielle sur le produit original (Exemple : boissons gazeuses de basse qualité, les médicaments génériques, les produits de contre façon, ...).

4. L'entreprise est un lieu de production et d'échange de biens et services

L'entreprise est un système productif. Elle a pour but la production de biens et de services.

Mais avant d'être productrice, elle est aussi consommatrice des services (main d'œuvre) et des biens (matière première et produits semi industrialisés), car elle ne peut jamais assurer ses besoins toute seule, elle est obligée à tisser des relations d'échange avec d'autres entreprises,

- En achetant de la matière première et des produits semi industrialisés des fournisseurs,
- En s'assurant de son transport par des transporteurs,
- En recrutant de la main d'œuvre qualifiée auprès des institutions de recrutement,
- En cherchant de nouveaux marchés potentiels, pour la commercialisation du produit finalisé,
- En tissant des liens de confiance et de fidélité avec les clients réguliers et les futurs clients.

De ce fait, l'entreprise paraît comme un trait d'union entre le marché d'amont représenté par les fournisseurs des matières et services de premier ordre, et les clients consommateurs qui représentent le marché d'aval.

En achetant des produits et services de premier ordre, pour les transformer et les vendre aux clients, qui offrent de l'argent contre le produit ou le service offert par l'entreprise, ce même argent va être utilisé pour l'achat d'une nouvelle quantité de produits et services de premier ordre qui seront utilisés dans la même production destinée à la vente aux mêmes clients.

5. Les déterminants externes au secteur

La relation tripartite entre le marché d'amont, l'entreprise et le marché d'aval, présentée ci-dessus, n'est pas toujours aussi simple et aussi fluide, étant donné le nombre des déterminants externes au secteur d'activité, qui peuvent s'inviter et s'ajouter à cette relation. Parmi eux :

Les gouvernements : Par la réglementation du marché et la surveillance de la concurrence dans le secteur d'activité.

Les instances internationales : Par la surveillance de l'activité du secteur, production, qualité, menaces, concurrence (Exemple : OMC, AIEA, OMS, ...).

Les mutations économiques : à travers le changement des techniques de gestion du marché (Exemple : le passage d'une économie de gestion étatique à une économie de libre échange, n'a pas été facile pour les entreprises algériennes, notamment en matière de concurrence du produit algérien, autrefois contrôlé et subventionné par l'état, par les produits d'importation de plus haute qualité et de prix plus abordable).

Les mutations sociales : les sociétés changent, elles évoluent, suivant l'évolution économique et technologique des pays, les modes de vie aussi changent, ainsi que le niveau de vie. Toutes ces mutations sociales, imposent à l'entreprise une adaptation rapide, si elle veut rester dans le marché.

Les mutations technologiques : sont un grand défi pour les entreprises, qui veulent résister à la concurrence. L'entreprise doit être à jour dans ses techniques de production de biens et de services. Pour qu'elle s'adapte aux besoins de ses clients qui changent avec les évolutions technologiques.

Les groupes de pression : par leurs méthodes légales ou illégales, ils forment un déterminant externe important, c'est l'ensemble des lobbys politiques, économiques, médiatiques et sociaux qui peuvent aider l'entreprise dans son développement, comme ils peuvent aussi œuvrer à son anéantissement.

6. Les structures juridiques de l'entreprise

A - L'entreprise individuelle :

Le patrimoine de l'entrepreneur individuel se confond avec celui de la société. Il est l'unique responsable et apporteur de capitaux.

B - Les sociétés

- **Sociétés de personnes** : sociétés en nom collectif (SNC). Le capital est formé des parts sociales des associés. Le patrimoine des associés se confond avec celui de la société. „
- **Sociétés à responsabilité limitée** : Les associés ne sont responsables que pour apport (part) non sur leur patrimoine.
- **Sociétés en Commandite** : Les Associés commandités sont responsables solidairement tandis que les Associés commanditaires ne sont responsables que sur leur apport. Simple (parts) ou par actions.
- **Sociétés de capitaux ou Sociétés Anonymes (SA)** : Associé est une personne anonyme. Apport de capital sous forme d'actions. Patrimoine des associés non confondu avec société.

C - Les groupes de sociétés

7. Classification des différents types de sociétés

A - Classification selon la taille de l'entreprise entreprise

- Micro entreprise : 1 salarié
- Petite entreprise : < 20 salariés
- Moyenne entreprise : compris entre 20 et 500 salariés
- Grande entreprise : > 500 salariés

- Très grande entreprise > 1000 salariés

B - Classification selon le statut privé/public

C - Classification selon l'activité de l'entreprise

- Artisanale
- Agricole
- Industrielle
- Commerciale
- De service

D - Classification selon le secteur d'activité

- Primaire : agriculture, pêche, et autres matières premières d'origine agricole.
- Secondaire : activité de transformation de matières premières
- Tertiaire : toutes activités de service.,,

E - Classification selon la branche d'activité

Une Branche comprend toutes les fractions d'entreprises ayant la même activité et réalisant le même type de produits : sidérurgie, automobile, agro-alimentaire etc.

8. Une définition de l'entreprise comme système en interrelation avec son environnement

L'entreprise est un système, mais aussi un système complexe. Tout système est entropique, c'est à dire que dans l'ordre naturel des choses, il tendrait à se dissoudre dans son environnement. Cet environnement est lui-même instable et évolue de façon discontinue. L'entreprise est enfin un système apprenant.

Exemple : Un navire est un système en interrelation avec un environnement hostile (la mer) et comprenant deux sous-systèmes.

Explication :

<p>Le module de traction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moteur ; • Système électrique ; • Réservoirs de carburant ; • Etc ; <p>Le module de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de commandes ; • Gouvernail ; • Systèmes de communication 	<p>Le commandant de bord</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coiffe les deux sous systèmes, chacun sous l'autorité d'un officier. <p>Les deux sous-systèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquent des informations au commandant. <p>Sur cette base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le commandant prend des décisions stratégiques ou opérationnelles.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. Les deux perspectives du management

A - Externe

- Analyse de la concurrence
- Analyse de secteur
- Matrice de portefeuille

B - Interne

- Analyse des ressources
- Analyse des compétences
- Analyse du métier

10. Pourquoi le management stratégique ?

- Parce que l'entreprise évolue dans des environnements turbulents et en mutation.,,
- Forte incertitude et nombreuses discontinuités qui remettent en cause les acquis. ,,
- Nombreux acteurs en lutte pour assurer leur avenir sur des ressources limitées.
- Fortes inerties internes et externes

11. Principes de base de la stratégie (Issus de l'art militaire)

- Définir un objectif et s'y tenir.
- S'assurer de l'adhésion.
- Agir avec détermination.
- Utiliser la surprise.
- Concentrer ses forces.
- Assurer la sécurité de ses forces.
- Engager ses ressources de façon adaptée.
- S'assurer des conditions de la coordination.
- Être en mesure de s'adapter.
- Faire simple.

Le management stratégique

Exprime

- La volonté de l'entreprise et sa stratégie.

Assure

- Le dynamisme et la vivacité de l'action ;
- La validité et la pertinence de la réflexion ;
- La cohérence des décisions stratégiques.

Réalise

- La cohésion dans l'action autour des choix ;
- La mobilisation des énergies.

12. Les quatre axes du management stratégique

Le management stratégique agit sur son :

- **Environnement**, en s'adaptant avec, mais en essayant de l'influencer au profit de l'entreprise.
- **Savoir faire**, à travers l'adaptation de l'entreprise avec toutes les nouveautés technologiques.
- **Organisation et système**, par l'amélioration du système de gestion administrative de l'entreprise.
- **Potentiel humain**, par l'amélioration de ses conditions de vie et de travail.

13. La formulation de la stratégie

La formulation d'une stratégie passe par trois étapes :

A - C'est d'abord un processus économique s'appuyant sur des variables quantitatives

- Que voulons-nous?,
- Qui sommes nous?,
- Que pouvons-nous faire?,
- Qu'allons-nous faire?

B - C'est ensuite un processus politique qui intègre les intervenants externes et internes qui ont une influence et peuvent déterminer la stratégie.

- Qui sont ces acteurs ?,
- Quel est leur pouvoir ?,
- Comment agir avec ou contre eux ?

C - C'est enfin un processus bureaucratique :

- Faisabilité organisationnelle de la stratégie : Faut-il changer l'organisation?
- Processus de décision vs Circulation de l'information
- Participation, motivation, système de sanctions/récompenses, responsabilisation, contrôle.

14. Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

A - La stratégie du groupe (Corporate strategy) : Elle détermine les domaines d'activités ou strategic business unit (SBU) dans lesquels l'entreprise entend être présente. Elle Décide des domaines où l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix.

B - La stratégie concurrentielle (Business strategy) : a un caractère plus opérationnel et prend en charge les manœuvres que l'entreprise doit engager face à ses concurrents dans un secteur donné (engagement/désengagement d'un marché, lancement d'un produit, politique de prix ...) un produit, politique de prix ...).

15. Trois concepts clés pour l'analyse

A - Ressources limitées

- Besoins des consommateurs, Hommes et compétences, Capitaux, Approvisionnement.

B - Acteurs en lutte pour ces ressources

- Groupements des consommateurs, Institutions politiques et sociales
- Entreprises (fournisseurs, distributeurs, entrants potentiels; offreurs de substituts etc.), Groupements d'employés, Actionnaires.

C - Règles du jeu pour les comportements et l'accès aux ressources.

- Réglementaires, Comportementales et éthiques, Technologiques, Économiques, Concurrentielles.

16. Définition du management stratégique

Ensemble des tâches relevant de la Direction Générale. Ces tâches ont pour but de :

- Fixer à l'entreprise les voies de son développement futur.
- Lui donner les moyens organisationnels pour y parvenir.

La différence entre les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles

Caractéristiques	Décision opérationnelle	Décision stratégique
Impact	Limité, un service	Global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en œuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiplés
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous
Répétitivité	Forte	Nulle
Structuration du processus de décision	Algorithmique	Faible
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Direction uniquement
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant	Création de potentiel nouveau
Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

17. La planification

Apparue comme un mode de régulation globale de l'économie dans les pays socialistes. Elle s'est affirmée comme un moyen d'intervention étatique. Mais la crise de la planification dans les pays socialistes comme capitalistes a marqué son recul général.

Son but est de :

- Définir des projets d'action coordonnés et programmés dans le temps.
- Méthode de gestion volontariste. „
- Mode de pilotage rationnel : confiance sur les projections que l'on a faites sur l'avenir.
- Moyen d'ordonner les actions dans l'entreprise en vue d'un futur désiré.

A - Objets de la planification

C'est préparer l'entreprise à son avenir en définissant objectifs et moyens ... Elle suppose ainsi une bonne maîtrise des évolutions de l'environnement, mais aussi de l'entreprise elle-même, de ses métiers, de la technologie ...

B - Etapes de planification

- Analyse ou diagnostic ;
- Prospective ;
- Budget ;
- Scénarios ;
- Probabilités ;
- Solution.

C - Les différents types de plans

Plan stratégique

- Ensemble des projets engageant la mise en œuvre de la stratégie.
- Orientations globales relatives à l'activité (produits, marchés, métiers), aux relations avec l'environnement et à l'aménagement des structures internes. „

Plan Opérationnel

- Programmation des mesures concrètes pour la réalisation des Objectifs stratégiques.

Plans globaux : Plan stratégique. „

Plans fonctionnels : Plans marketing, équipement, investissement et financement, ressources humaines.

Plans projets : Action importante qui donne lieu à une action « par projet ».

D - Face à l'avenir quatre attitudes

- L'autruche passive qui subit le changement.
- Le pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre.
- L'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention.
- **Le conspirateur proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités.**

Cours N° : 03

Analyse financière d'une entreprise

Structure du cours

Introduction

1. L'analyse financière de l'entreprise

1.1. Définition de l'Analyse financière d'une entreprise

1.2. Aperçu historique de l'analyse financière

1.3. Les objectifs de l'analyse financière

1.4. La réalisation de l'analyse financière

1.5. Les étapes de l'analyse financière

2. L'analyse des moyens de l'entreprise

3. L'analyse du marché de l'entreprise

4. L'analyse de l'implantation de l'entreprise

5. L'analyse de la législation du secteur d'activité

Conclusion

Introduction

Lorsque l'on souhaite reprendre une entreprise, il faut procéder à une analyse pour s'assurer que l'entreprise en question vaut la peine d'être rachetée.

L'analyse d'une entreprise ne se limite pas à celle de ses états financiers (même s'il s'agit d'une étape importante) mais doit s'élargir à l'étude de son environnement : le secteur géographique, l'analyse du marché et de la clientèle, l'évolution de la législation...

Il faut procéder par étape pour effectuer l'analyse d'une entreprise :

- a. Etudier les états financiers de l'entreprise ciblée ;
- b. Etudier le secteur d'activité de l'entreprise : quel est le potentiel du marché sur lequel elle se situe ? Une étude de marché peut s'avérer utile ;
- c. Analyser le secteur géographique de l'entreprise ;
- d. Etudier l'évolution de la législation du secteur.

1. L'analyse financière de l'entreprise

L'analyse d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse de ses états financiers, peu importe sa taille ou son activité. Vous imaginez-vous reprendre une entreprise qui accuse de grosses pertes ? Qui est endettée ? Qui réalise un chiffre d'affaires très faible et qui ne permet pas de couvrir les charges ?...

1.1. Définition de l'Analyse financière d'une entreprise

L'analyse financière permet de porter un jugement sur la santé d'une entreprise, notamment en matière de solvabilité et de rentabilité.

Elle consiste en un examen approfondi des comptes d'une entreprise et de ses perspectives, afin de fournir :

- soit une évaluation de l'entreprise, destinée la plupart du temps à d'actuels ou de possibles futurs actionnaires ;
- soit une évaluation de sa seule solvabilité, afin de déterminer si l'entreprise analysée peut-être une contrepartie acceptable (fournisseur, banque, agence de notation) ;
- soit un diagnostic interne servant de support à des choix stratégiques concernant les modes de financement ultérieurs.

Le but de cette analyse est de fournir, à partir d'informations d'origines diverses mais surtout d'informations comptables, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur prise de décision.

On utilise notamment **l'analyse financière** dans les projets visant à racheter une entreprise ou lorsque l'on souhaite ouvrir son capital social à de nouveaux investisseurs.

1.2. Aperçu historique de l'analyse financière

L'économiste américain Benjamin Graham (1894 – 1976), est reconnu mondialement comme le « père de l'analyse financière », à la suite de son œuvre phare, *L'investisseur intelligent*, parue en 1949. Il fut l'un des premiers à seulement utiliser une méthode d'analyse financière méthodique et codifiée pour diriger ses investissements, ce qui en a fait le mentor du célèbre investisseur américain Warren Buffett, après avoir

contribué au (*Securities Exchange Act*) de 1933, la première loi à exiger des sociétés cotées de fournir des relevés comptables certifiés par des commissaires aux comptes indépendants.

1.3. Les objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière de l'entreprise doit permettre d'étudier :

- Le secteur d'activité de l'entreprise,
- Les risques encourus par l'entreprise,
- La stratégie de l'entreprise,
- La capacité de l'entreprise à générer des bénéfices, notamment pour apprécier le taux de rentabilité des capitaux investis,
- Les perspectives de croissance de l'entreprise en termes d'activité et de bénéfices.

1.4. La réalisation de l'analyse financière

La réalisation d'une analyse financière nécessite d'avoir une bonne connaissance du marché visé (il s'agit généralement de l'entrepreneur) et des compétences particulières en analyse financière (l'expert-comptable est alors le mieux positionné). Devant l'enjeu que peut représenter l'analyse financière avant un éventuel rachat, l'accompagnement par un professionnel est vivement recommandé.

1.5. Les étapes de l'analyse financière

Une **analyse financière** ne se limite pas à l'étude des comptes de l'entreprise, c'est un travail beaucoup plus large.

a. La première étape : Le diagnostic économique : Consiste à analyser

- Le secteur économique de l'entreprise,
- Son positionnement par rapport à ses concurrents,
- Ses points forts et ses points faibles...
- La stratégie adoptée par l'entreprise pour évoluer dans son marché : comment est organisée la production ? Comment l'entreprise distribue ses produits ou services ?

La première étape permet normalement de mieux comprendre les états financiers de l'entreprise, la construction du résultat et la création de la valeur. Après avoir étudié le secteur et la stratégie de l'entreprise, l'analyse des chiffres peut débiter.

b. La seconde étape : Le diagnostic financier : deux éléments sont essentiels :

- le compte de résultat, sur les trois dernières années idéalement ;
- et le bilan, sur la même période.

L'étude de ces états ne doit pas être réalisée en s'intéressant à tous les montants qui y figurent, il faut repérer les éléments significatifs qui composent ces états financiers. Ensuite, ces éléments significatifs doivent être analysés en détail au moyen d'autres justificatifs.

A. L'analyse du bilan d'une entreprise

Le **bilan de l'entreprise** représente son patrimoine, on y retrouve notamment tout ce que l'entreprise a en sa possession et toutes les dettes qu'elle a en contrepartie (on parle aussi d'emplois et de ressources).

L'analyse financière d'une entreprise passe par l'étude des éléments suivants :

- Le résultat de l'exercice et des exercices précédents, qui se trouve au passif du bilan : l'entreprise génère-t-elle du résultat ou accuse-t-elle des pertes ? ;
- Les capitaux propres de l'entreprise, qui se trouvent en haut du passif du bilan : les capitaux propres constituent une source d'information sur la valeur d'une entreprise. Lorsque des dividendes sont distribués chaque année, il convient d'en tenir compte car ces distributions diminuent le montant des capitaux propres ;
- L'endettement de la société : il faut ici analyser les dettes de l'entreprise et notamment les emprunts, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales. Une entreprise qui est trop endettée risque d'avoir des futurs problèmes de trésorerie.
- L'actif immobilisé de l'entreprise : y-a-t-il beaucoup de machines ? des immeubles ? des brevets ? Il faut s'intéresser à l'actif immobilisé de l'entreprise en détail car on y trouve des indicateurs importants, comme la date de réalisation des investissements : quels sont les éléments qu'il faudra remplacer prochainement ?
- Les disponibilités : il s'agit ici de la trésorerie de l'entreprise, l'entreprise est-elle financièrement saine ou pas ?

B. L'analyse du compte de résultat d'une entreprise

Le compte de résultat est la **synthèse des opérations de l'entreprise sur un exercice donné**, qui comporte l'intégralité des ventes réalisés et des dépenses supportées.

L'analyse financière d'une entreprise passe par l'étude des éléments suivants :

- Le chiffre d'affaires réalisé sur les derniers exercices : est-il en croissance ou en décroissance ? comment expliquer son évolution ?
- La marge de l'entreprise : est-elle conforme aux moyennes du secteur ? A défaut, quelles sont les raisons de cet écart ?
- La masse salariale : est-elle conforme à ce qui se pratique dans le secteur ?
- Le résultat de l'exercice : Cet élément a déjà été évoqué précédemment. Si le résultat est négatif, on pourra chercher à identifier les postes de charges qui en sont responsables et lorsqu'il est positif, il faut s'assurer que c'est bien grâce à l'activité de l'entreprise.

2. L'analyse des moyens de l'entreprise

Lors de cette étape de l'analyse d'une entreprise, on cherchera à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour exercer son activité ?
- Les moyens que l'entreprise possède devront-ils être remplacés ou existe-t-il une méthode plus innovante, plus productrice ?
- Les équipes en place dans l'entreprise accepteront-ils facilement le changement de direction et seront-ils d'accord pour changer, en cas de besoin, les procédures en place ?
- Le départ du dirigeant ne risque-t-il pas d'entraîner le départ d'un ou de plusieurs salariés ?
- Quelle est l'âge moyen des salariés et y-t-il des départs à la retraite imminents à prévoir ?

La liste des questions que l'on pourrait se poser est bien entendu infinie lorsque l'on analyse les moyens d'une entreprise. La difficulté essentielle réside dans le fait de parvenir à **cibler les points essentiels à aborder pour analyser l'entreprise.**

Le sujets de réflexion ne sont en effet pas les mêmes suivant la **taille de l'entreprise, son organisation et son secteur d'activité.**

Une expérience préalable dans le domaine d'activité de l'entreprise analysée est avantageuse pour parvenir à réaliser correctement cette étape, cela facilitera l'identification de points clés à étudier.

3. L'analyse du marché de l'entreprise

Comme lors d'une création d'entreprise, la reprise doit également faire **l'objet d'une analyse du marché de l'entreprise.**

L'étude de l'offre et de la demande du secteur d'activité permet au repreneur de :

- S'assurer qu'il existe bien un marché à exploiter et d'analyser que les perspectives d'évolution sont encourageantes, pour éviter de reprendre une entreprise sur un secteur en déclin ;
- Analyser la clientèle de l'entreprise, ses habitudes... ;
- S'intéresser aux pratiques existantes sur ce marché et aux innovations potentielles ;
- Se renseigner sur la concurrence, les prix pratiqués, la concentration des entreprises ;
- Identifier le besoin de la population sur la zone visée, leurs habitudes de consommation, les budgets moyens pour tel ou tel service...

4. L'analyse de l'implantation de l'entreprise

L'analyse d'une entreprise passe également par **l'analyse de son implantation géographique.**

A travers cette analyse, il faut pouvoir apporter des réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi l'entreprise s'est implantée ici ?
- Existe-t-il d'éventuels projets futurs (réaménagement, délocalisation d'entreprises...) qui risquent de nuire au fonctionnement de l'entreprise cible ?

- Cet emplacement est-il optimal pour l'exercice de son activité ?

Certains types d'activité nécessitent par exemple de se trouver plutôt dans un centre ville dynamique qu'au beau milieu de la campagne, comme par exemple les magasins de vêtements.

5. L'analyse de la législation du secteur d'activité

Lorsque l'on procède à l'analyse d'une entreprise, on doit obligatoirement s'intéresser à la législation applicable au secteur d'activité et s'assurer que l'entreprise la respecte :

- L'entreprise est-elle aux normes en matière d'hygiène et de sécurité ?
- Les salariés de l'entreprise sont-ils correctement formés pour faire face aux risques auxquels ils sont exposés ?
- L'entreprise respecte-t-elle les règles applicables en matière de protection de l'environnement ?

Ces différents points sont primordiaux pour le repreneur, ils permettent de prévoir les éventuelles mesures à prendre pour se remettre en conformité avec la législation et le cas échéant d'en chiffrer le coût.

Conclusion

La démarche d'analyse d'une entreprise est donc assez lourde, mais il faut s'y tenir car le risque pris, surtout financièrement, dans le cadre d'une reprise d'entreprise est beaucoup plus lourd qu'une création d'entreprise.

Après avoir réalisé ces différentes étapes de l'analyse d'une entreprise, vous pourrez décider en connaissance de cause : la reprise de cette entreprise est-elle une opportunité intéressante ou n'en vaut-elle pas la peine ?

Cours N° : 04

Gestion financière d'une entreprise

Structure du cours

1. *Gestion financière*
2. *Qu'est-ce qu'un budget ?*
3. *Flux de liquidités ou 'cash-flow'*
4. *Procédures de comptabilité reconnues*
5. *Compte de résultats/Etat financier*
6. *Contrôles*

1. Gestion financière

La gestion financière assure que les aspects financiers du projet sont exécutés de manière contrôlée. Elle traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'Entreprise, Elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'Entreprise, tout en protégeant les intérêts de l'Entreprise et ceux du public. Assurer le respect de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, Elle requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre Entreprise.

Les aspects de la gestion financière

Le premier fait référence à tous les aspects de la planification de l'année financière, en particulier le développement de **budgets** et de **projections de cash-flow**. Ces documents sont préparés avant le début du projet et les chiffres sont basés sur des hypothèses.

Le second aspect concerne la consigne par écrit des registres financiers. Ils sont préparés pendant la mise en œuvre du projet. On s'intéressera aussi à la performance financière de l'Entreprise.

L'année fiscale

En gestion financière, la planification est organisée en fonction d'une période de durée fixe. Cette période dure un an et se nomme **année fiscale**. L'année fiscale est la période normale pour la comptabilité d'un projet. C'est la durée au cours de laquelle toutes les transactions financières sont regroupées, additionnées et sur laquelle on rend des comptes. L'année fiscale est la même qu'une année calendaire, c'est-à-dire du 1^{er} janvier au 31 décembre. Mais elle peut différer de l'année calendaire.

La façon de choisir l'année fiscale de l'entreprise est un facteur important et il y a certains aspects à respecter :

- L'année fiscale doit être plus ou moins parallèle à l'année de programme de l'entreprise. Il faut éviter que le programme d'activités s'étale sur deux années fiscales car il serait plus difficile de préparer des budgets et d'analyser la performance financière des activités. Dans de nombreux cas, ceci est difficile à éviter, simplement parce que les projets doivent débiter à un moment donné, ou parce qu'ils durent plus d'un an.
- A chaque fois que cela est possible, planifiez la fin de l'année fiscale juste avant une période de relative inactivité. Les rapports financiers qui doivent être finalisés après l'année fiscale représentent une tâche lourde pour le personnel.
- La fin de l'année fiscale peut être choisie telle qu'elle coïncide avec la fin de l'année fiscale d'un fournisseur de capitaux et en fonction des dates de remise des rapports.

Le choix de certaines dates pour l'année fiscale ne garantit pas que tous les rapports financiers répondent aux exigences de ceux à qui il faut présenter des comptes de résultat. Les gouvernements et autres sources de financement peuvent demander à ce que l'entreprise consigne certains registres en fonction de leurs propres périodes de comptabilité, et souvent celles-ci ne correspondent pas à l'année fiscale de l'entreprise.

2. Qu'est-ce qu'un budget ?

Un budget est un plan qui spécifie combien d'argent une Entreprise pense qu'elle pourra faire rentrer, et combien elle dépensera au cours d'une certaine période. Le **budget annuel** concerne l'ensemble de l'année et indique comment les choses devraient se terminer à la fin de l'année. Le budget s'organise généralement en deux parties – l'une appelée **revenu** et l'autre **dépense**.

Budget d'une Association communautaire d'Eco-tourisme

Revenus (\$US)		Dépenses (\$US)	
Cotisations	4 000	Salaires	13 000
Apport du district	5 000	Téléphone/fax	500
Promenades guidées	5 000	Papeterie et copies	2 000
Travail de conseil	20 000	Formation	5 000
Don de Bird International	20 000	Equipement	15 000
Compagnie de pétrole Tanga Ltd.	7 000	Carburant et entretien	2 000
Station d'essence de Mécufo	500	Atelier	1 000
		Infrastructures	20 000
		Contingence/réserve	3 000
Total revenus	61 500	Total dépenses	61 500

La partie 'revenus' et la partie 'dépenses' sont toutes deux subdivisées en **lignes d'écriture** spécifiques. Chaque ligne d'écriture peut aussi s'appeler un compte. Ainsi, si vous faites référence au **compte** salaire, la référence se trouve à la ligne d'écriture dans le budget où toutes les dépenses de salaires sont groupées. Dans le tableau ci-dessus, cela correspond à \$US 13 000. Tous les comptes pris ensemble sont dénommés **tableau des comptes**. C'est la liste de toutes les lignes d'écriture.

Quand vous décidez du format de votre tableau de comptes, vous devez trouver un équilibre entre, d'une part, le besoin en information détaillée et, d'autre part, la nécessité de faire des tableaux simples. Par exemple, il est plus simple de regrouper jumelles, bicyclettes, kits de réparation de bicyclette, ordinateurs, etc. sous la rubrique équipement plutôt que d'avoir une ligne d'écriture pour chaque produit. Vous pouvez vous faire une bonne idée de la conception d'un tableau de comptes en consultant ceux d'Entreprises similaires qui sont bien gérées, approximativement de la même taille et qui existent depuis un certain temps.

Budgétisation de projet et création d'une réserve

La budgétisation de projet, aussi appelée comptabilité analytique, permet à une entreprise d'analyser le revenu et les dépenses de chaque projet individuellement. Il est important d'évaluer les programmes particuliers afin de pouvoir analyser leur **rentabilité** et leur **potentiel à générer un revenu**.

Par exemple, une manière d'affecter les salaires serait d'estimer le pourcentage de temps passé par le personnel sur un programme particulier. Si vous passez deux jours par semaine sur un programme A et 3 jours par semaine sur un programme B, il paraît raisonnable que 40% de vos coûts salariaux soient affectés au programme A et 60% au programme B. Il est aussi possible de calculer le pourcentage d'espace utilisé par chaque programme afin d'assigner les dépenses de location.

Une raison importante pour votre Entreprise de budgétiser un projet est que cela vous aidera à déterminer votre **rentabilité**. Prenons le cas où vous avez trois programmes dont un utilise 50% de vos ressources mais ne vous apporte que 20% de vos fonds. Ce programme n'est donc pas très rentable. Une autre raison importante de faire une budgétisation de projet est de vous offrir une flexibilité dans le développement de budget pour la collecte de fonds.

Contingence (fonds d'intervention)

Votre Entreprise peut générer par le processus du budget un excédent de revenu qui peut être ensuite affecté à une épargne ou un fonds de réserve. Cela se fait par la création d'un compte nommé fonds d'intervention pour l'imprévu. Ce compte doit être listé dans la partie dépense de votre budget. En général, vous êtes limités à un certain montant pour les dépenses imprévues qui doit être autour de 5% du revenu total de l'Entreprise. Ce fonds peut varier en fonction des facteurs suivants :

- La **taille** du budget. Le pourcentage décroît avec l'augmentation de la taille du revenu.
- La **prédictibilité** des niveaux et des sources de revenu. Moins le revenu est prévisible, plus le fonds d'intervention peut être important.
- La **stabilité** relative de l'Entreprise. Pour les Entreprises nouvelles ou instables, considérez la création d'un fonds d'intervention plus important.
- L'**expérience** de la direction actuelle. Avec des directeurs plus expérimentés, vous avez besoin de moins de fonds d'intervention.

Le compte du fonds d'intervention constitue principalement une sorte **d'assurance propre** dans le cas de dépenses inattendues pendant l'année. S'il reste de l'argent après que tous les fonds d'intervention aient été utilisés, cette écriture change simplement de nom et devient un fonds de réserve à la fin de l'année.

Avoir un tel fonds de réserve peut être très utile à votre Entreprise car :

- Même si votre Entreprise génère beaucoup d'argent, vous pouvez très bien vous retrouver sans liquidités pour quelques mois, ce qui dans le pire des cas peut vous conduire à la faillite.
- L'inflation et d'autres facteurs conduisent à des déficits croissants en liquidité.
- Pendant la collecte de fonds, il est toujours utile de montrer à votre donateur qu'il n'est pas seul, ou qu'il n'est pas le premier à apporter sa contribution. Vous pouvez ainsi utiliser une partie de votre fonds de réserve pour attirer des contributions, pour montrer que vous avez déjà un soutien à votre activité (par exemple, le suivi des récifs coralliens par la communauté).
- Dans les nouveaux projets, il est habituellement difficile de trouver des donateurs. Vous pouvez envisager de commencer un projet-pilote vous-mêmes (par exemple, formation des femmes de la communauté à la pratique des affaires).
- Souvent les salaires et les dépenses de programmation pèsent lourd sur le budget au début de l'année alors que les organismes, sources de financement, sont lents à fournir des liquidités (certains ne fonctionnent que par remboursement). Une solution alternative est d'emprunter de l'argent, mais cela coûte en général cher. Une autre option est d'emprunter au fonds de réserve.

Le processus de budgétisation

Le processus de budgétisation est un autre outil très important pour planifier votre projet. Dans de nombreux cas, c'est pendant ce processus que vous repérez les manques et les trous dans les activités déjà planifiées.

Ce processus est intimement lié à l'ensemble du processus de planification de l'Entreprise. La simple affectation d'argent ne suffit pas. Son utilisation stratégique est ce à quoi doit s'employer le **processus de budgétisation**.

Il y a huit étapes qu'une Entreprise doit suivre pour réaliser un **cycle budgétaire** complet :

- Suivez avec soin vos activités.
- Mettez une étiquette de prix sur les activités.
- Affectez votre revenu.
- Comparez.
- Définissez vos priorités.
- Ajustez et équilibrez.
- Approuvez.
- Effectuez le suivi et les corrections.

3. Flux de liquidités ou 'cash-flow'

En général, quand on met au point un budget raisonnable, on ne pense pas que l'on aura à faire face à des problèmes financiers. Cependant, un budget n'indique pas combien d'argent sera disponible à tel ou tel moment de l'année. Aussi, est-il important de connaître cette disponibilité afin que votre Entreprise sache si vous devez prendre des mesures spécifiques pour effectuer des paiements de factures à certaines périodes.

Les projections de cash-flow sont en général préparées pour chaque mois de l'année fiscale. Dans la projection, vous pouvez visualiser les revenus et dépenses mensuels de l'Entreprise. Vous pouvez aussi opter pour une autre périodisation de projection de cash-flow, par exemple, tous les trimestres. C'est souvent ce qui se passe quand vous devez rédiger des rapports trimestriels.

Les avantages du cash-flow

- Les projections vous positionnent mieux pour résoudre des problèmes possibles de manque de liquidités.
- Plaider auprès d'un donateur afin que vous soyez le premier sur sa liste de paiement.
- Décider de débiter plus tôt les activités de collecte.
- Commencer les négociations afin d'étaler vos paiements en plusieurs versements plutôt qu'un seul.
- Mettre rapidement en place un système de veille qui donne plus de flexibilité aux autres personnes pour vous aider à résoudre vos problèmes de cash-flow.

Quelles alternatives se présentent à vous si finalement vous vous retrouvez en manque de liquidités ? Heureusement, il existe encore quelques possibilités à explorer :

- Vous pouvez 'emprunter' de votre fonds de réserve (si vous en avez un).

- Vous pouvez aussi emprunter d'autres sources, de manière idéale d'un investisseur qui vous prêtera l'argent sans intérêts.
- Autrement, vous devrez emprunter auprès de votre banque, ce qui peut coûter très cher et prendre du temps à organiser.

4. Procédures de comptabilité reconnues

Comment devez-vous vous occuper des finances de votre projet? C'est un point important de la gestion financière. Il est crucial pour votre Entreprise que vous preniez soin de consigner les écritures. Les écritures doivent être examinées périodiquement par un agent extérieur qui peut certifier que l'Entreprise opère de manière légale, et suivant les procédures de comptabilité reconnues.

Systemes de comptabilité

La comptabilité est un terme utilisé pour tout ce qui a trait à la tenue des documents financiers. Il existe deux méthodes principales de comptabilité. La première s'appelle comptabilité d'entrée-sortie et a l'avantage d'être simple. La seconde est plus complexe mais donne une vision complète de la 'santé fiscale' de l'Entreprise. Elle s'appelle comptabilité générale.

Quelle que soit la méthode de comptabilité utilisée, il est nécessaire au moins une fois par an

5. Comptes de résultats/Etat financier

Les comptes de résultats, ou état financier, servent à renseigner sur la performance financière d'une Entreprise. Les comptes de résultats, comme les systèmes de comptabilité, doivent être standardisés. On doit en général étudier deux types de comptes de résultats si l'on veut se faire une idée de la 'santé financière' de l'Entreprise. L'un est le bilan et l'autre est le compte d'exploitation.

1. Le bilan

Le bilan est souvent assimilé à une 'photographie instantanée'. C'est comme un instantané de la situation financière de l'Entreprise à une date particulière (souvent le dernier jour de l'année fiscale). Il résume la valeur que possède l'ONG, ce qu'on lui doit et combien il reste.

2. Le compte d'exploitation

Le compte d'exploitation, au contraire, résume l'activité financière sur une période donnée (souvent un mois ou une année). Il permet de diagnostiquer si la manière par laquelle la compagnie est arrivée à l'état indiqué dans son bilan était 'saine'.

6. Contrôles

Les contrôles reflètent les politiques définies par les membres du Conseil en ce qui concerne la façon dont l'argent sera géré en interne, afin d'assurer que les fonds seront reçus, enregistrés, déposés et dépensés de manière appropriée. Une pratique courante est de s'assurer qu'au moins deux personnes soient toujours chargées de toute transaction concernant la réception de liquidités, la préparation des comptes de résultats, la dépense des fonds, et tout autre question financière. Le fait que deux personnes soient responsables réduit de manière significative le risque d'erreur et de vol.

Cours N° : 05

L'Audit d'une entreprise

Structure du cours

Introduction

- 1. Définition de l'Audit*
- 2. Histoire de l'audit*
- 3. Enjeux de l'audit*
- 4. Les objectifs de l'audit*
- 5. Typologie d'audit*
- 6. Caractéristiques de l'audit*
- 7. Les principes de l'audit*
- 8. Les grandes étapes de l'audit*

Conclusion

Introduction

Planifier, réaliser, vérifier et améliorer sont les quatre étapes essentielles du fonctionnement de l'entreprise. En management, l'audit est l'outil permettant de vérifier cette bonne adéquation, de diagnostiquer, surveiller et améliorer les activités et processus qui s'y rattachent.

1. Définition de l'Audit

L'**audit** (on prononce le t final) est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et impartial aboutissant à un jugement sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entreprise.

Il s'agit d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôles, regroupées sous le terme d'*audit* en raison d'exigences réglementaires ou normatives. En effet, ces exigences stipulent que ces opérations correspondent à des procédures écrites avec des responsables identifiés.

L'audit est perçu comme un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant afin d'en dégager les points faibles ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Ce constat, nécessairement formalisé sous forme de rapport écrit, permet de mener les actions nécessaires pour corriger les écarts et dysfonctionnements relevés.

Les *auditeurs* se réfèrent notamment à la norme ISO 19011, qui traite de la technique de l'audit et des compétences requises de l'auditeur. Les auditeurs externes légaux s'appuient pour leurs contrôles sur des référentiels comptables, nationaux ou transnationaux, et sur des principes de contrôle interne.

2. Histoire de l'audit

Audit (terme issu de l'anglais provenant d'une locution latine proche des notions de contrôle, vérification, expertise, évaluation, etc.) vient du verbe latin *Audire*, écouter.

Les Romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces.

Il fut introduit par les Anglo-Saxons au début du 13^{ème} Sc. pour la gestion.

Le premier cabinet d'audit fut fondé au 14^{ème} Sc. à Londres.

Aujourd'hui, c'est une méthode et un terme répandus. On parle ainsi d'audit énergétique d'une entreprise, d'audit environnemental d'un système de gestion, d'audit interne d'une administration ou d'audit préalable à un investissement, etc.

3. Enjeux de l'audit

L'audit est un processus systématique, indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques associés dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise ou un service consiste notamment à écouter les différents acteurs pour comprendre et faire évoluer le système en place.

4. Les objectifs de l'audit

- Déterminer la conformité ou la non conformité des éléments du système Qualité aux exigences prescrites ;
- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre pour satisfaire les objectifs de qualité prescrits ;
- Donner à l'entreprise auditée la possibilité d'améliorer son système Qualité ;
- Satisfaire aux exigences réglementaires ;
- Permettre l'enregistrement du système Qualité de la société auditée.

5. Typologie d'audit

Selon les normes ISO, on distingue :

A. L'audit interne :

Appelé parfois « audit de première partie » sont réalisés par, ou au nom de, l'entreprise elle-même pour des raisons internes et peuvent constituer la base d'une auto-déclaration de conformité. Il peut être opérationnel ou stratégique suivant l'approche retenue.

B. L'audit externe :

Comprend ce que l'on appelle généralement les « audits de seconde ou de tierce partie ».

Les audits de seconde partie sont réalisés pour des parties, telles que les actionnaires ou des clients, ayant un intérêt direct dans l'organisme, ou par d'autres personnes en leur nom.

Les audits de tierce partie sont nécessairement réalisés par des organismes externes indépendants. De tels organismes, généralement accrédités, fournissent l'enregistrement ou la certification de conformité.

Lorsque les systèmes de gestion de la qualité et environnemental sont audités simultanément, on parle d'audit commun.

Lorsque le système de management de la Qualité, de l'Environnement et de la SST (Santé et sécurité au travail) est intégré, on parle d'audit intégré QSE.

Le domaine le plus connu, le plus répandu et le plus ancien sur une base transnationale est l'audit légal externe comptable et financier, à savoir l'examen de la validité, conformité et sincérité des divers états financiers et rapports publics de gestion émis par une entreprise. Il s'agit de l'audit légal, réglementé pour les sociétés cotées en bourse. Il existe d'autres types d'audit spécialisés dans les contextes où il existe des normes et une réglementation forte (sécurité de l'homme au travail, environnement, hygiène et sécurité alimentaire...)

L'audit des systèmes d'information (audit informatique) est aussi une activité essentielle dans la maîtrise des opérations de l'entreprise.

6. Caractéristiques de l'audit

Un audit indépendant de qualité doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :

- Déterminer la conformité des éléments du système de gestion de la qualité aux exigences spécifiées et préétablies,

- Déterminer l'aptitude du système de gestion de la qualité mis en œuvre à atteindre les objectifs de qualité spécifiés,
- Donner la possibilité aux audités d'améliorer leur système et son efficacité, sous forme de recommandations.

7. Les principes de l'audit

Des principes doivent être respectés afin de garantir les résultats :

- **Déontologie** : confiance, intégrité, discrétion
- **Impartialité** : les divers documents produits par l'auditeur doivent refléter de manière honnête et précise les activités auditées
- **Conscience professionnelle** : les auditeurs doivent avoir les compétences et l'expérience requise
- **Indépendance** : les auditeurs sont totalement indépendants de la société auditée et doivent agir en toute objectivité
- **Preuve** : des preuves d'audit doivent être vérifiables.

8. Les grandes étapes de l'audit

Phase de préparation : L'objectif de cette phase est d'appréhender le sujet à auditer (entité, processus, thématique, ...) et de fixer des objectifs d'audit précis. Les auditeurs prennent connaissance du référentiel applicable (procédures de travail, budget, réglementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle,) relatif au thème de la mission.

Etape	Action	Objectif
01	Ordre de mission	Donner mandat au Service d'audit
02	Rencontre avec la direction de l'entité auditée	Déterminer les points essentiels nécessaires au bon déroulement de l'audit
03	Réunion d'ouverture	Etablir le premier contact avec les personnes concernées par l'audit, rassurer et instaurer un climat de confiance.
04	Prise de connaissance	Récolter les informations relatives au domaine audité
05	Référentiel de contrôle interne	Mettre en évidence les activités à risques
06	Détermination des objectifs d'audit	Délimiter le champ d'action
07	Note d'orientation	Formaliser les objectifs d'audit.

Phase de réalisation : Les auditeurs vont tester les objectifs d'audit définis dans la phase de préparation. Les tests peuvent être de nature diverses : observations, analyse de bases de données, inventaires physiques, entretiens, envoi de questionnaires, ...

Etape	Action	Objectif
01	Programme de travail	Planifier et répartir les tâches
02	Vérifications	Réaliser des tests et observations pour répondre aux questions
03	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	Structurer le raisonnement menant l'auditeur aux recommandations
04	Compte rendu final	Informor oralement et rapidement les responsables des résultats et conclusions importantes

Phase de conclusion : Les auditeurs organisent les résultats de leurs tests de manière structurée dans un rapport. Ils émettent une opinion à l'attention du management quant au degré de maîtrise des opérations auditées et élaborent des recommandations afin d'optimiser les processus.

Etape	Action	Objectif
01	Projet de rapport	Réaliser une procédure contradictoire au sujet des constats et recommandations
02	Réunion de clôture	Présenter et valider les constats et expliquer les recommandations
03	Rapport final	Diffuser les résultats et engager la responsabilité des auditeurs.
04	Evaluation	Améliorer le processus d'audit interne
05	Tableau de suivi des recommandations	Obtenir de l'audité un engagement clair et certain quant à la mise en œuvre des recommandations

Phase de suivi : Les auditeurs assurent un suivi de la mise en œuvre des actions élaborées sur base des recommandations de l'audit.

Etape	Action	Objectif
01	Premier suivi	examiner l'état d'avancement après 3 mois
02	Deuxième suivi	examiner l'état d'avancement après 6 mois
03	Troisième et dernier suivi	examiner l'état d'avancement après 12 mois
04	Rapport de suivi	rendre compte à la hiérarchie auditée du suivi des recommandations et du niveau de maîtrise des activités suite à la mise en œuvre des recommandations

Conclusion

L'audit, quel qu'il soit, doit être compris comme un outil d'amélioration. S'engager dans une démarche qualité, instaurer un système de management par la qualité dans le but d'obtenir la satisfaction de ses clients, ne peut se comprendre que dans une optique d'amélioration permanente et régulière.

Tout système doit subir des modifications, des évolutions pour maintenir ses objectifs ou s'adapter aux nouvelles exigences. L'audit est dans ce contexte un outil clé permettant de mesurer les progrès qu'il reste encore à faire.

Cours N° : 06

L'analyse transactionnelle

Structure du cours

9. *Présentation générale de l'Analyse transactionnelle*

10. *Concepts fondamentaux de l'analyse transactionnelle*

11. *Pratique usuelle de l'analyse transactionnelle*

1. Présentation générale de l'Analyse transactionnelle

A. Définition :

L'Analyse Transactionnelle tire son nom du mot "transaction" désignant un échange, verbal ou non verbal, entre deux personnes.

C'est une méthode d'analyse

- De la structure de la Personnalité,
- De la communication entre les gens,
- Des règles qui sont instituées dans les relations de groupe.

L'Analyse Transactionnelle étudie:

- Nos comportements,
- Nos attitudes,
- Nos paroles,
- Nos réactions physiques et émotionnelles,

A l'aide de paramètres analytiques tel que les états du moi et les positions de vie. Son **but** est favoriser l'autonomie de la personne qui se traduit par la capacité de la personne à être à la fois :

- "Consciente"
- "Spontanée"
- "Intime"

B. Origines et historique de l'analyse transactionnelle

L'histoire et l'évolution de l'analyse transactionnelle, peuvent être résumées comme suit :

Année	Evènement
1950	Eric Bernstein, élabore un modèle du fonctionnement psychologique
1951	Démarrage des premiers séminaires d'initiation à l'A. T.
1958	Réunion des professionnels : Séminaire de psychiatrie sociale de San Francisco.
1962	Début de la publication du Transactional Analysis Bulletin (T.A.B.)
1965	Création de International Transaction Analysis Association (I.T.A.A.)
1970	Mort d'Eric Bernstein.
1971	I.T.A.A, crée un prix scientifique Eric Berne décerné chaque année
.....	Pénétration et structure de l'Analyse transactionnelle dans différents pays.

C. Fondements de l'analyse transactionnelle

Elle se fonde sur deux axes :

1. Chaque personne a de la valeur, de l'importance et de la dignité en tant que personne, quel que soit son statut physiologique, psychologique, sociologique ou économique.
2. Chaque personne a la capacité de penser.

D. Utilité de l'analyse transactionnelle

L'Analyse Transactionnelle offre un modèle de psychothérapie systématique structurée et intégrative visant

- à faciliter le changement personnel,
- la guérison des symptômes,
- et la croissance vers l' autonomie.

L'Analyse Transactionnelle met en lumière la compréhension du fonctionnement interne de l'être humain et de son mode de communication avec les autres.

2. Concepts fondamentaux de l'analyse transactionnelle

A. Définition des états du moi

Un état du moi est un système cohérent de pensées et de sentiments mis en évidence par un type de comportement correspondant.

B. L'analyse transactionnelle propose 3 niveaux d'analyse et d'outils :

- Analyse des trois niveaux du moi.
- Analyse de la structure de chaque état du moi.
- Analyse des comportements de la personne sur les trois niveaux.



Le **Parent** est la partie du "moi" qui s'est constitué dans l'enfance sous l'influence du modèle parental et de l'entourage.



L'**Adulte** est la partie du "moi" qui fonctionne ici et maintenant. C'est elle qui observe, comprend, agit décide, analyse



L'**Enfant** est l'affectivité, les besoins, les sensations, les émotions de la personne qui se construisent depuis l'enfance.

P : Parent

Le Parent est le domaine de *l'appris*. Il comprend :

- Ce que la personne a copié ;

- Les données sociales et culturelles ;
- Les enregistrements que la personne a tirés de ses expériences.

L'état du moi Parent apparaît très tôt dans l'enfance : il suffit de voir un jeune enfant de 3 ans parler à sa poupée ou à ses petits frères et sœurs. Nous sommes dans notre Parent lorsque **notre comportement reproduit celui que nous avons observé chez nos parents** ou chez des personnes qui ont de l'influence sur nous comme un professeur, un ami ou un patron. L'État du Moi de Parent est divisé en **deux parties bien distinctes** :

- le Parent Nourricier **PN**
- le Parent Critique **PC**

Le parent Nourricier :

- Attentif au bien-être des autres.
- Compréhensif.
- Prend soin des autres.
- Maternelle.
- Proche des gens.
- Paternaliste.

Le parent critique :

- Sait ce qui est important pour vous.
- Il est dans le jugement, dans l'application des règles.
- Autoritaire, parle fort, croise les bras, toise les gens...

A : Adulte

Représente une utilisation de l'énergie sous forme de traitement de la réalité, des informations venues de l'extérieur à un instant donné sans préjugés, ni illusions : faits, chiffres, données objectives ; C'est le système LOGIQUE et RATIONNEL qui fait classer, analyser, déduire, organiser, décider. La capacité d'écoute et d'interrogation permettant de rassembler les informations nécessaires à la décision, sans idées préconçues.

Indices caractéristiques de l'Adulte

- Questions : QQQOC (Qui, Quoi, Quand, Où, Comment)
- Déclarations brèves, franches, directes : je suis d'accord, voici mon opinion; la marge d'erreur est de ...

L'Adulte :

1. Écoute

2. Pose des questions claires

- Ouvertes
- fermées

3. Utilise des reformulations

4. Répond aux questions clairement
5. Analyse objectivement un problème
 - sans jugement de valeur
 - réactions émotionnelles

E : Enfant

Émotions, Motivations, Besoins. C'est le lieu de nos impulsions, sensations, spontanéité, chaleur humaine, les relations, la timidité, la peur de l'autre, soumission ou révolte, débrouillardise et astuce, besoins physiologiques.

Expressions: c'est chouette, Y'en a marre, Beurk,

Les 04 sous-systèmes Enfant	Enfant Adapté	Epanoui-Obéissant-A l'aise-Réaliste-Clair
	Enfant Libre	Direct-Simple-Créatif-Indépendant-Spontané
	Enfant Rebelle	Dégouté-Complicé-Critique-Marginal-Impulsif
	Enfant Soumis	Brimé-Influçable-Manque d'assurance-Anxieux-Confus

C. Les transactions

On appelle transaction un échange entre deux états du moi, constitué d'un stimulus et d'une réponse à ce stimulus. L'analyse des transactions permet de comprendre comment nous communiquons, de repérer et de traiter les dysfonctionnements dans la communication. Chaque transaction transmet simultanément deux types d'informations :

- Des informations sur le contenu du message.
- Des informations sur la relation entre les personnes qui parlent.

D. Classification des transactions

- **Les transactions simples :**

Elles mettent en jeu un état du Moi commun entre les interlocuteurs et font état d'un message explicite.

- Parallèles : Horizontales ou Obliques.
- Croisées.

- **Les transactions doubles (cachées) :**

Elles déroulent à plusieurs niveaux qui sont :

- un niveau apparent ou niveau social (observable explicite, verbal).
- un niveau caché ou niveau « psychologique ».

3. Pratique usuelle de l'analyse transactionnelle

A. Champs d'application de l'analyse transactionnelle

Champ des Organisations : L'analyste transactionnel exerce une activité de conseil ou de consultant.

Champ de l'éducation : L'analyste transactionnel exerce une activité d'enseignant, de formateur, ...

Champ de la Guidance : L'analyste transactionnel sera un travailleur social, un personnel médical ou paramédical, un conseiller conjugal.

B. Les praticiens de l'analyse transactionnelle

Doivent Assurer un meilleur professionnalisme :

- Apporter une réelle compétence.
- Établir des contrats.
- Viser l'épanouissement de leur client.
- Apporter les conditions matérielles pour accomplir leur travail.

Doivent Assurer les conséquences de leur travail:

- Ne pas exploiter la relation avec leur client.
- Aider le client à trouver une alternative positive.
- Éviter de créer une dépendance.
- Assurer le suivi.

Doivent Assurer la qualité de l'environnement de leur travail:

- Refuser toute ségrégation.
- Continuer à se développer.
- Confronter tout collègue dont le comportement semble dévier de l'éthique.

En Entreprise, l'analyse transactionnelle permet de ...

- Faire face à un Patron « Parent persécuteur, en favorisant une transaction Adulte Adulte.
- Désamorcer tout conflit avec des clients difficiles et maintenir de bonnes relations commerciales
- Bien connaître ses comportements et prendre conscience de la relation avec les collaborateurs d'où l'amélioration du climat interne.

L'analyse transactionnelle est couramment utilisée dans la vente, la négociation, le management et la communication. Le dirigeant pourra avoir recours à son côté:

« **Parent** » → motiver l'équipe.

« **Adulte** » → organisation interne.

« **Enfant libre** » → créativité.

L'analyse transactionnelle permet d'améliorer son propre comportement, mais pas de changer celui des autres. Simplement, on les comprend mieux et on adapte sa communication en fonction de leur personnalité.

Cours N° : 07

La Gestion des ressources humaines

Structure du cours

Introduction

12. Définition de la gestion des ressources humaines

13. Les Enjeux de la gestion des ressources humaines

14. Les aspects de la gestion des ressources humaines

Conclusion

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. La Gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

1. Définition de la gestion des ressources humaines

La **gestion des ressources humaines (GRH) – ex-gestion du personnel** – est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

Dans un premier temps cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.).

Dans un second temps la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.).

2. Les Enjeux de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs incluant :

- Définition des postes, recrutement,
- Gestion des carrières,
- Formation,
- Gestion de la paie et des rémunérations,
- Evaluation des performances,
- Gestion des conflits,
- Relations sociales et syndicales,
- Motivation et l'implication du personnel,
- Communication,
- Les conditions de travail,
- Sélection, et équité (justice distributive, interactive, etc.).

Afin de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation, il est possible de donner toute l'attention nécessaire à certains outils de gestion :

- Le recrutement. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ;

- La formation et le coaching. Afin d'améliorer le niveau de compétence des *collaborateurs*, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire) ;
- La motivation positive (récompense : félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement).

Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe : par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'informations a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de gestion des connaissances ; par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches.

L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution ; par l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés, en organisant les remplacements, etc.

Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié. Lorsque l'entreprise traverse une crise, le rôle des ressources humaines est primordial. Une crise, même financière, naît souvent d'une erreur humaine. C'est le devoir des responsables des ressources humaines de mettre en place un projet de redressement et ceci passe par la nomination et le suivi d'une équipe d'intervention efficace. De l'identification à la sortie de crise, la gestion des ressources humaines est la variable clé dont l'avenir de la structure peut dépendre.

3. Les aspects de la gestion des ressources humaines

- A. La gestion du recrutement et de l'intégration :** Comment dénicher, recruter et conserver les profils les plus compétents qui font cruellement défaut ? La performance d'une entreprise est avant tout directement dépendante des qualités de ses salariés, que ce soient la motivation, la capacité d'innovation ou la volonté de travailler en groupe.

B. La gestion des rétributions : Quel salaire peut être jugé comme suffisant en fonction des minimas sociaux (plancher), des pratiques de la profession, de la concurrence en vigueur et de la satisfaction personnelle ?

L'estimation du juste salaire est dépendante de multiples paramètres dont l'offre de la concurrence n'est pas le moindre.

D'autres paramètres viennent pimenter quelque peu le thème de la rémunération comme :

- la gestion des primes,
- les rémunérations variables sur objectifs,
- les rémunérations variables sur la performance personnelle ou en équipes,
- les avantages en nature,
- l'épargne salariale,
- la participation aux résultats de l'entreprise.

C. La gestion des carrières et des compétences : Dans un monde en mouvement, les carrières se gèrent dans la durée. Les besoins évoluent, les compétences changent et les carrières méritent d'être gérées soigneusement dans la durée. La question est d'autant plus cruciale avec l'importance actuelle de la mobilité.

D. La gestion de la formation : Elle doit être un jeu gagnant-gagnant et répondre à la fois aux besoins en compétence à court terme de l'entreprise et aux souhaits d'employabilité des salariés à plus long terme.

Adaptation des compétences autant aux besoins présents qu'à ceux d'un futur proche (formation durable !) tout en respectant les attentes et ambitions du salarié. Désormais, la formation se décline aussi avec le e-Learning et les opérations d'accompagnement spécifique comme la "formation-action", voire le coaching.

E. La gestion sociale : L'entreprise est une organisation humaine, elle est donc confrontée à tous les aspects des relations inter personnelles. Climat, droit, conflit et dialogue social.

F. L'évaluation de la performance : Evaluation collective ou évaluation personnelle ? Le type d'évaluation conditionne le mode de management. L'évaluation de la performance individuelle est un point central de la GRH dans le monde anglo-saxon. Avec l'évolution actuelle des pratiques, il faut s'attendre à ce que ce chapitre gagne en importance.

Conclusion

S'il est désormais avéré que l'innovation et la qualité du service client sont les 2 piliers majeurs de la création de valeurs, les entreprises n'ont d'autre choix que celui de privilégier l'axe "Ressources Humaines". Pour être clair, un basculement de l'obsession managériale depuis la performance au sens des actionnaires vers la performance au sens du personnel sera des plus opportuns en ces temps où la conjoncture économique ne fait guère de concessions.

Cours N° : 08

La Gestion de projet

Structure du cours

1. *Définition de Projet*
2. *Les caractéristiques du projet*
3. ***Enjeux d'un projet***
4. ***Nature d'un projet***
5. ***Démarche d'analyse d'un projet***
6. ***L'apparition de la structure de projet***
7. *Ce qu'est la gestion de projet*
8. ***Les étapes de gestion du projet***
9. ***Processus de déroulement et pilotage du projet***
10. ***Problèmes courants en gestion de projet***

1. Définition de Projet

Un **projet** est en management d'entreprise, un ensemble finalisé d'activités et d'actions :

- Entreprises par une équipe projet ;
- Sous la responsabilité d'un chef de projet ;
- Dans le but de répondre à un besoin défini ;
- Dans des délais fixés ;
- Dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

Comme exemple de projets célèbres, on peut citer le « projet Manhattan », etc.

Projet Manhattan	
L'équipe du projet	130 000 personnes (84 500 ouvriers du bâtiment, 40 500 opérateurs dans les usines et 1 800 militaires).
Le Chef de projet	Le major-général Leslie Richard Groves du corps des ingénieurs de l'armée des États-Unis.
Le besoin défini	La première bombe atomique des états unis d'Amérique et du monde
Les délais	De 1942 à 1946
Le budget	Près de 2 milliards de dollars américains de 1945, soit environ 26 milliards de dollars de 2013. Plus de 90 % des frais furent consacrés à la construction des usines et à la production des matériaux fissiles et moins de 10 % au développement et à la fabrication des armes.

2. Les caractéristiques du projet

A. L'unicité – la nouveauté

Un projet suppose généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas encore été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte. Le degré de nouveauté ou d'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre.

Par exemple, le projet Apollo, dont l'objectif était d'envoyer des humains sur la Lune et de les ramener en toute sécurité vers la Terre, était tout à fait nouveau. De même, un entrepreneur peut avoir construit plusieurs édifices plus ou moins pareils, mais pour divers clients, en divers endroits, etc. Ces deux exemples sont des projets, mais le premier est soumis à un degré d'incertitude beaucoup plus élevé que le second, notamment en raison de sa plus grande nouveauté.

B. La durée limitée

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée. La durée du projet peut être relativement courte, c'est-à-dire quelques semaines, ou très longue, c'est-à-dire plusieurs années dans le cas d'un mégaprojet.

C. La présence d'un client

Tout projet sous-entend la présence d'un client. En effet, l'objectif d'un projet doit toujours être de satisfaire les besoins d'une entité donnée (ex. client interne, individu, entreprise, organisation, gouvernement). Ce client doit être consulté pour bien cerner ses besoins et établir un plan d'action approprié.

D. L'assujettissement à des contraintes rigoureuses

La satisfaction du client présume que le projet ait été réalisé suivant ses exigences. Or, ces exigences sont généralement formulées en fonction de quatre types de contraintes :

- Les normes de performance liées au fonctionnement du produit ou du service;
- Les normes de qualité du produit ou du service;
- Les délais de livraison;
- Les coûts du projet.

La priorité relative de ces quatre types de contraintes varie considérablement d'un projet à un autre selon divers impératifs.

3. Enjeux d'un projet

Le budget alloué au projet est un élément important. Le fait que le résultat soit incertain a poussé à approfondir ce qui fait qu'un projet puisse aboutir à un succès par une analyse de gestion. Mais il y aurait un risque à réduire le projet à la seule dimension de sa réalisation technique. Quelle signification revêt-il pour les hommes qui s'en emparent, le vivent, le subissent ou le font subir ? Dans l'analyse anthropologique il est possible de repérer quatre types de projets :

- Le projet sur l'autre selon le modèle de la commande sociale ;
- Le projet pour l'autre selon le modèle paternaliste ;
- Le projet avec l'autre selon le modèle participatif ;
- Le projet de l'autre selon le modèle de l'autonomie.

Tenter l'élaboration d'une anthropologie du projet, c'est chercher à comprendre comment fonctionne le projet dans différents ensembles culturels. Il y aurait quatre dimensions constitutives de la figure du projet relevant de quatre approches scientifiques distinctes :

- La nécessité vitale (Biologie) ;
- L'enjeu existentiel (Phénoménologie) ;
- La perspective pragmatique (Praxéologie) ;
- L'opportunité culturelle (Ethnologie).

4. Nature d'un projet

En principe un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode QQOQCCP

- Quoi (les actions) ;
- Qui (les gens concernés) ;
- Où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux) ;
- Quand (programmation dans le temps) ;
- Comment (moyens, méthodes...) ;
- Combien (le budget) ;
- Pourquoi (les motifs et les objectifs).

On doit répondre clairement à ces questions pour bien commencer le projet, et veiller à ce que les objectifs du projet soient clairement bien définis et bien compris par les parties prenantes.

5. Démarche d'analyse d'un projet

Un projet peut être régulé par un plan de développement ou planifié, ce qui cloisonne sa progression par des contraintes, en le limitant à des objectifs et des paramètres déterminés.

La planification, l'exécution et le contrôle de projets de grande envergure demandent parfois la mise en place d'une organisation temporaire, qui consiste en une équipe de projet et une ou plusieurs équipes de travail. Un projet nécessite le plus souvent des ressources humaines, matérielles, logicielles et financières.

6. L'apparition de la structure de projet

Pendant plusieurs décennies, les entreprises ont cherché à augmenter leur profit en diminuant leurs coûts (amélioration des processus, fusions pour économies d'échelle...). Mais aujourd'hui cette bataille est perdue d'avance pour les entreprises implantées dans les pays développés en raison de la concurrence irrésistible des pays en voie de développement aux coûts de main d'œuvre imbattables.

Une solution possible est donc de créer de la valeur en innovant constamment. La structure la mieux adaptée pour cet objectif d'innovation est celle du projet. En effet elle permet de gérer un environnement qui ne durera pas (à l'inverse de la production de série) et où les décisions seront donc irréversibles. Plus tard, la structure de projet se révélera aussi utile pour la résolution rapide de problèmes apparus après le démarrage de la production.

7. Ce qu'est la gestion de projet

La gestion d'un projet consiste à organiser et suivre chaque action du projet afin de tenir les délais, coûts et qualité requise. Le responsable de la gestion de projet est donc le garant des résultats attendus du projet souvent appelés « livrables ». Ils peuvent être des documents, des applications informatiques, des processus...

La gestion de projet est conduite par des acteurs, en étapes, à l'aide d'outils et méthodes d'organisation spécifiques. On peut distinguer :

- Des projets-ouvrage dont le résultat est unique (un pont, un logiciel),
- Des projets-produit (un nouveau modèle de voiture, une nouvelle boisson) dont l'objectif est la mise au point d'un ou d'une gamme de produit(s) ou service(s), qui sera diffusé à plus ou moins grande échelle.

Le projet est un objectif extraordinaire (au sens littéral du mot) qui combine cinq aspects :

- **Fonctionnel** : réponse à un besoin ;
- **Technique** : respect des spécifications et des contraintes de mise en œuvre ;
- **Organisationnel** : respect d'un mode de fonctionnement (rôles, fonctions, culture, résistance au changement) de la structure cible ;
- **Délais** : respect des échéances (**planning**) ;
- **Coûts** : respect du budget.

Ou : SMARTER (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste (Respect des ressources), Temporel, Éthique).

8. Les étapes de gestion du projet

A. Étape d'étude préliminaire

À ce stade, le but est de déterminer les objectifs du projet c'est-à-dire de définir ce qui sera inclus dans les objectifs du projet.

L'objectif de la gestion de projet doit être précisé de façon claire, chiffrée et datée. Le résultat doit être conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

D'une part, on estime si les bénéfices attendus seront en proportion des investissements engagés et du coût prévisionnel du projet.

Pour de nombreux projets, on détermine ainsi le retour sur investissement escompté. Il faut toutefois noter que tous les projets ne visent pas forcément à atteindre un profit financier : on peut lancer un projet dans le but d'améliorer le service aux usagers d'une administration, ou pour améliorer le climat social d'une entreprise — dans ces cas, le retour sur investissement n'est pas nécessairement quantitatif.

D'autre part, l'étude de faisabilité détermine également si l'organisation est bien en mesure de mener le projet à son terme. On cherche en particulier à savoir si elle dispose des compétences, des ressources et des fonds nécessaires.

On analyse :

- les risques de faire : quelles sont les difficultés auxquelles il faut s'attendre dans le déroulement du projet et les moyens de les prévenir,
- et les risques de ne pas faire : quels sont les enjeux pour l'entreprise ou l'organisme si le projet n'était pas lancé et mené à terme.

Le projet n'est véritablement lancé que si cette première phase est concluante.

B. Étape de lancement ou initialisation

Cette phase d'initialisation est l'occasion de définir :

L'organisation du projet, c'est-à-dire :

- la composition de l'équipe de projet à mobiliser.
- les différents experts à solliciter, le cas échéant la sous-traitance à laquelle faire appel,
- le chef de projet ou directeur de projet à nommer, la lettre de mission à rédiger,
- le comité de pilotage à constituer,

Le planning des tâches à réaliser avec leur ordonnancement, leur durée, leur affectation de ressources et les moyens techniques nécessaires.

- L'environnement technique éventuel à préparer,
- Le budget du projet à engager,
- Les moyens de contrôler les résultats.

C. Étape d'étude générale et étude détaillée (ou spécifications)

Le but de cette phase est de concevoir ou de spécifier ce qui doit être réalisé ou fabriqué pour atteindre l'objectif (on rédige éventuellement un cahier des charges). Ces études associent la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

D. Étape de recherche et détermination de solutions pour le gestionnaire de projet

Cette phase consiste à étudier différentes solutions ou architectures techniques et fonctionnelles en fonction de contraintes de compétences, d'équipement, de délais ainsi que des aspects financiers et de commercialisation. Les choix doivent être ensuite validés par la réalisation de maquettes ou de prototypes et éventuellement la mise sur un marché test. Les écarts mesurés permettent de rectifier les choix.

E. Étape de réalisation et contrôle ou fabrication

C'est lors de cette phase que le projet est réalisé ou fabriqué, c'est-à-dire que les tâches permettant de mettre en œuvre le nouveau produit, bien ou service, sont réalisées.

Pour contrôler l'avancement de ces tâches et le respect des délais on utilise des outils de gestion de projet notamment des logiciels qui permettent, en cas de retard ou dépassement des délais, de planifier à nouveau la suite du projet.

Dans cette phase sont également réalisés les tests : test unitaire, test d'intégration, test de performance.

F. Étape d'analyse des recettes

Dès la mise à disposition ou la réception du produit, il est nécessaire de procéder à des vérifications de manière à contrôler la conformité du résultat fabriqué avec la commande qui avait été passée lors des spécifications. Les contrôles s'effectuent sous forme de tests rigoureux à partir des cahiers de tests qui ont été préparés. À l'issue de la phase de recette est signé un procès-verbal de réception définitive.

G. Étape de diffusion ou déploiement

Le produit est mis à disposition du marché ou des utilisateurs, c'est ici qu'entre en action la politique de communication et d'une manière plus générale ce qu'on désigne par l'accompagnement du changement.

H. Étape de suivi des performances et de la qualité

Les outils de suivi ont été établis dès la préparation du projet, en même temps qu'ont été définis les objectifs de performance et de qualité.

Post-Project Review ou PPR

Il existe trois principaux avantages à la revue après-projet.

Premièrement, l'apprentissage d'après les précédents projets peut aider à se prémunir de la répétition d'erreurs déjà commises.

Autre avantage, la dissémination des leçons apprises est importante et le PPR représente une autre méthode complémentaire, avec ses propres avantages, aux bases de données et aux rotations du personnel.

Enfin, les PPR contribuent au processus d'amélioration continue de l'entreprise.

9. Processus de déroulement et pilotage du projet

Le déroulement d'un projet comprend généralement les différentes phases ou processus suivants :

- Lancement du projet;
- Mise en place de l'infrastructure du projet (organisation, développement) et des outils de suivi (tableau de bord, planning, revues de projet, etc.);
- Réalisation du projet (études, fabrication, etc.);
- Contrôle / Surveillance;
- Clôture du projet.

Dès le lancement du projet il est indispensable de mettre en place les différents outils (tableau de bord, gestion des risques, planning, revue de projet, etc.) permettant de piloter le projet tout au long de sa durée de vie, afin d'en assurer le succès ou de préconiser son éventuel abandon.

Planning du projet

Le planning est un outil permettant de suivre le déroulement du projet, de prioriser l'affectation des ressources humaines & financières et d'anticiper d'éventuelles mesures permettant de respecter les différents jalons, notamment par l'analyse du chemin critique, des chemins sous critiques et des ressources disponibles.

Gestion des risques

La gestion des risques consiste à s'assurer que tous les risques importants sont maîtrisés. Pour ne pas oublier de traiter un risque on procède à leur recensement. La synthèse du recensement est le tableau de bord des risques du projet. L'établissement d'un tableau de bord synthétique des risques du projet est utilisé pour suivre la progression dans le traitement des risques.

10. Problèmes courants en gestion de projet

Parmi les problèmes souvent rencontrés en gestion de projet, figurent les dépassements de délais et de budget. Selon une étude du Gartner Group, seulement 16 % des projets respectent les délais et les budgets et 75 % des projets aux États-Unis sont considérés comme des échecs par ceux qui sont responsables de leur lancement. Les causes d'échec sont multiples :

- Cadrage ou spécifications incomplètes ou imprécises,
- Sous-estimation des charges et des délais,
- Des difficultés techniques imprévues,
- Des manques de ressources, de coordination.

Il ne faut absolument pas oublier l'aspect humain et communication. Les gens du groupe doivent adhérer à l'objectif du projet et s'y raccrocher tout le long du projet, pour ne pas perdre le focus. De plus, il est nécessaire de communiquer, sous diverses formes, aux diverses étapes du projet, même les gens indirectement concernés.

Cours N° : 09

Tourisme et territoires

Structure du cours

Introduction

1. *Le tourisme dans le monde*

1. Les grandes aires touristiques

3. *Les différentes formes de tourisme*

4. *Les acteurs institutionnels du tourisme (privés, publics)*

5. *Les politiques de développement touristique*

6. *L'impact du tourisme sur l'économie dans son ensemble*

7. *Le changement climatique et le développement durable*

Conclusion

Introduction

L'activité touristique vise à tirer parti des potentialités environnementales, patrimoniales et culturelles d'un territoire donné. Elle a des impacts socio-économiques plus ou moins profonds sur le territoire concerné.

L'étude de cette activité touristique, consiste à :

- Localiser et présenter les destinations et les territoires touristiques majeurs ;
- Analyser les ressources, contraintes et risques (géographiques, climatiques, culturels, géopolitiques, institutionnels, réglementaires...) des lieux étudiés ;
- Caractériser les différentes formes de tourisme et de loisirs, et leurs évolutions respectives ;
- Identifier les principaux acteurs et leurs stratégies dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre d'une politique touristique ;
- Cerner les impacts socio-économiques de la mise en tourisme d'un territoire.

2. Le tourisme dans le monde

2. Aperçu historique

Les fondateurs britanniques

Les termes « tourisme » et « touriste » furent utilisés officiellement pour la première fois par la Société des Nations pour dénommer les gens qui voyageaient à l'étranger pour des périodes de plus de 24 heures. Mais l'industrie du tourisme est bien plus ancienne que cela.

Pour qu'il y ait tourisme, quatre paramètres essentiels doivent être réunis :

1. le goût de l'exotisme, de la découverte d'autres cultures ;
2. de l'argent disponible pour des activités non-essentiels ;
3. du temps libre ;
4. des infrastructures et moyens de communication sécurisants et facilitant le voyage et le séjour.

Le terme de « tour » devint populaire en Grande-Bretagne au 18^e siècle quand le « *Grand Tour of Europe* » devint une part de l'éducation des jeunes et riches gentilshommes britanniques. Pour parachever leur éducation et fuir le mauvais temps de leur île natale, nombre de jeunes gens allaient partout en Europe, mais surtout en des lieux d'intérêt culturel et esthétique comme Rome, la Toscane ou les Alpes, et les capitales européennes.

Nombre d'artistes britanniques et européens dès le 16^e siècle faisaient le « voyage en Italie ». Si Rome, Naples et Florence attiraient depuis longtemps les visiteurs étrangers, c'est l'influence des poètes romantiques qui rendit la campagne, les Alpes, les torrents et les gorges de montagnes, populaires

Les aristocrates britanniques du 18^e siècle raffolaient particulièrement du « Grand Tour », profitant de l'occasion pour découvrir les richesses artistiques et archéologiques de l'Italie en particulier, et accumuler des trésors artistiques de toute l'Europe. Ils jouèrent un rôle prépondérant dans la naissance de l'archéologie, avec la découverte de Pompéi et Herculaneum, notamment. Ils ont ramené ainsi des œuvres d'art dans des quantités jamais égalées ailleurs en Europe, c'est ce qui explique la richesse actuelle de nombreuses collections tant publiques que privées britanniques. Le tourisme de cette époque était

fondamentalement élitiste, voyage d'agrément et de formation qui permettait de rencontrer ses homologues dans toute l'Europe.

Le tourisme au sens moderne ne s'est pas développé avant le 19^e siècle ; il représente de nos jours la majeure partie de l'industrie touristique.

Le début de l'industrialisation du tourisme fut une invention britannique au 19^e siècle, avec notamment la création de la première agence de voyage par Thomas Cook. Cela répondait aux besoins croissants de déplacement, pour toutes sortes de motifs, des Britanniques dont le pays fut le premier pays européen à s'industrialiser. Dans un premier temps, seuls les propriétaires des moyens de production, des usines, les commerçants et la nouvelle classe moyenne bénéficièrent de temps libre, mais aussi d'envies accrues de voyages, par exemple visiter les expositions universelles (la première exposition universelle a lieu à Londres en 1851 et draine plusieurs millions de visiteurs).

Le tourisme se diversifie au cours du 19^e siècle : voyage d'agrément, voyage d'affaire, thermalisme, recherche du soleil à la froide saison, notamment pour soigner la tuberculose, fléau de l'époque.

L'origine britannique de cette nouvelle industrie est attestée par de nombreux noms :

- à Nice, la longue esplanade le long de la mer est encore connue comme la *promenade des Anglais* ;
- dans de nombreuses stations touristiques de l'Europe continentale, les palaces ont des noms comme *Hôtel Bristol*, *Hôtel Carlton* ou *Hôtel Majestic*.

Ce sont également des touristes britanniques qui inventèrent les sports d'hiver en Suisse dans le village de Zermatt.

Le rôle du chemin de fer dans le développement du tourisme

Le tourisme de masse ne commença à se développer que lorsque les moyens de transport eurent progressé et que le nombre de gens bénéficiant de temps libre eut augmenté. L'invention du chemin de fer et le développement du réseau ferré au 19^e siècle ont abouti à la croissance de villes au bord de la mer facilement accessible pour les citadins britanniques...

Pendant un siècle, le tourisme local était la norme, avec des voyages à l'étranger réservés pour les riches ou les personnes culturellement curieuses. Un certain nombre de destinations à l'intérieur des terres, comme le Parc national du Lake District et Snowdonia ont fait appel à ceux qui aimaient la campagne et les beaux paysages. Le camp de vacances a commencé à apparaître dans les années 1930, mais ce phénomène s'est vraiment étendu dans la période de l'après-guerre. Vers la fin du 20^e siècle ce marché a été réanimé par les stations locales haut de gamme de la société hollandaise Center Parcs.

Le tourisme colonial

C'est le cas des Indes néerlandaises. Entre 1890 et 1910, les publications de guides de voyage se multiplient. Le gouvernement colonial comprend le profit qu'il peut tirer de cet intérêt, et construit des relais d'étape à travers l'île de Java. Entre 1900 et 1930, le tourisme par des Européens à Java connaît un essor remarquable. À Batavia, capitale de la colonie, un *Travellers' Official Information Bureau* publie des guides vantant les charmes des « Indes orientales ». Le fabricant de pneumatiques Goodyear publie des cartes. De prestigieux hôtels sont construits à travers l'île. Ce développement est rendu possible par l'amélioration des liaisons maritimes entre Batavia et Singapour, principale colonie britannique dans la région et déjà un port important.

Un autre exemple est le tourisme colonial français : création de la station d'altitude de Dalat au Vietnam en 1916, tourisme au Maghreb à la fin du 19^e siècle favorisé par le Grand Tour des aristocrates à partir du 17^e siècle, les voyages des intellectuels et artistes au 18^e siècle et puis par les

autorités impériales qui suscitent la curiosité et le goût de l'exotisme. Ces autorités, par l'intermédiaire d'organisations publiques ou d'institutions privées, mettent en place des Comités d'hivernage, font construire des hôtels, casinos, théâtres, routes, des stations touristiques, publier des guides, préserver le patrimoine local (souks, mosquées). Elles s'en servent de propagande pour glorifier la colonisation, voire favoriser la venue de nouveaux colons. Après la crise de 1929, ce tourisme naissant décline au profit du « tourisme intérieur » des fonctionnaires coloniaux et du tourisme plus populaire. Les autorités créent parallèlement des institutions *ad hoc* (OFALAC en Algérie, Lotus en Tunisie) pour développer économiquement ces territoires colonisés, par exemple multiplication des parcs nationaux d'Algérie. Après la Seconde Guerre mondiale, avec le développement du tourisme de masse, sont mises en place des actions concertées de développement touristique.

Évolutions récentes

Le touriste n'est plus seulement « toute personne en déplacement hors de son environnement habituel pour une durée d'au moins une nuitée et d'un an au plus » (définition de l'Organisation mondiale du tourisme) ; c'est un ensemble beaucoup plus vaste d'activités, de pratiques extrêmement variées. Si ils étaient l'apanage de classes sociales aisées, avec l'instauration des congés payés, il a connu un essor tout autre ; la masse des travailleurs et de leurs familles pouvant ainsi enfin se déplacer pour leur agrément. Cependant, à bien des égards, le tourisme (en tant que voyage) reste un luxe seulement accessible aux classes aisées et moyennes de la population des pays développés.

Ces dernières années, en raison d'une diminution du temps de travail offrant à chacun plus de temps de loisirs mais aussi en fonction du coût de la vie qui, en augmentation constante, limite les dépenses, s'est créé le « tourisme d'un jour » qui prend de plus en plus d'extension. Une nouvelle forme de tourisme se développe depuis quelques années : le tourisme créatif qui offre aux visiteurs une participation active à la culture d'un pays ou d'une région.

Le tourisme créatif existe, comme forme de tourisme culturel, depuis les origines mêmes du tourisme. Ses racines européennes renvoient au Grand Tour qu'effectuaient les jeunes aristocrates européens dans le but de découvrir d'autres cultures en réalisant des voyages basés sur l'expérience.

Le Tourisme Créatif réunit de plus en plus d'adeptes dans le monde, désireux de réaliser une activité artistique et créative qui leur permette de découvrir la culture de leur lieu de séjour en vivant des moments privilégiés avec ses habitants. L'engouement croissant des touristes pour cette nouvelle façon de découvrir une culture intéresse particulièrement les responsables territoriaux et les opérateurs, sensibles à la possibilité d'attirer un tourisme de qualité tout en mettant en valeur le patrimoine immatériel (ateliers d'artisanat, stages de cuisine, etc.) et en optimisant l'utilisation des infrastructures existantes (via par exemple la location de salles et auditorium).

Le tourisme est également lié au monde du travail par le biais du tourisme d'affaires et par celui des pratiques appelées en anglais « *incentive* ». Le premier concerne toute l'offre touristique (divertissement, découverte) qui entoure les voyages d'affaires, les congrès, les séminaires, les salons. Le second (« *incentive* ») consiste en des voyages organisés pour le personnel d'une entreprise (en français : voyage de stimulation). Il peut comprendre des épreuves sportives ou ludiques, mais aussi des activités culturelles, en complément de séminaires ou de réunions.

L'avènement de l'e-tourisme est à l'origine de la désintermédiation et la consolidation du secteur du tourisme (dématérialisation du billet papier en billet électronique, développement de grandes plateformes de distribution, etc.). Internet offrant de nouvelles sources d'informations sur les destinations, cela favorise le développement du tourisme participatif tel que le mouvement greeter, une offre de tourisme non

marchand qui permet aux touristes de rencontrer les habitants et qui aide à réinventer les rapports entre visiteurs et populations visitées.

Plus récemment, le tourisme sombre (de l'anglais *dark tourism*) consiste à visiter des endroits évoquant souffrance, mort et peur : le camp d'extermination d'Auschwitz, l'île de Gorée, la centrale de Tchernobyl.

3. Les grandes aires touristiques

A. Les flux touristiques mondiaux

En fonction du nombre et de l'origine géographique des touristes, il est possible de distinguer au moins trois types de flux émetteurs. On distingue les flux majeurs, les flux mineurs et les flux pionniers

- ✓ Les flux touristiques mondiaux majeurs ont une direction nord-Nord.
- ✓ Les flux émetteurs mineurs vont vers les marges nord et sud des principaux foyers émetteurs.
- ✓ Les flux pionniers se dirigent vers les marges de l'ensemble des terres habitées par l'homme.

B. Les grandes aires touristiques mondiales :

On distingue trois groupes principaux parmi les pays d'accueil pour les touristes internationaux :

- ✓ Le groupe des majors est constitué par une vingtaine de pays d'accueil ou le nombre d'arrivées internationales dépasse les 10 millions en 2001.
- ✓ le groupe des pays intermédiaires est constitué par une trentaine de pays qui ont accueilli entre 1 et 7 millions de touristes étrangers en 2006. En Méditerranée, il s'agit de l'Égypte, de la Tunisie, du Maroc, puis Chypre et Malte. Dans les îles-états des Caraïbes, en forte progression on distingue : les Bahamas, Cuba, la Jamaïque, Porto-Rico, Saint Domingue. D'autres pays renforcent leur position : Indonésie, Singapour, Corée du Sud, Union sud-africaine, Kenya, Australie, Brésil, puis l'Inde, l'Argentine, le Danemark, la Norvège, l'Irlande. Aussi des destinations insulaires : Ile Maurice, Philippines, Canaries.
- ✓ les petites puissances touristiques reçoivent moins de 1 million de touristes par an : le tourisme y est encore marginal. On trouve dans cette catégorie deux groupes :
 - A des micro-états insulaires (Maldives, Antilles françaises, Trinidad et Tobago, Islande, Tahiti).
 - A des pays continentaux jouissant d'un grand prestige touristique mais ne réunissant pas toutes les conditions nécessaires à l'accueil des touristes : Pérou, Bolivie, Népal, Kazakhstan, Ouzbékistan, Ukraine, Birmanie, Liban.

C. Les régions touristiques :

On considère qu'une région touristique est un espace identifiable par sa notoriété, ainsi que le nombre et l'intensité des touristes qui y séjournent, mais aussi par le réseau des pôles d'attrait et d'accueil qui le structure.

En Europe on trouve :

- En Méditerranée occidentale : les rivieras franco-italiennes, la Toscane, le lido Adriatique entre Trieste et Ancône, la Costa Brava, la Costa Del Sol, la Costa Blanca, le littoral du Languedoc-Roussillon, le lido tunisien entre Sidi Bou Saïd et l'île de Djerba, et la riviera de la Turquie méridionale.
- En Europe continentale : la « région » parisienne, Londres, Prague, Madrid, Vienne, Rome, le Val de Loire, l'arc alpin savoyard, les grands lacs italo-suisse (Léman, Majeur, Garde)
- Sur l'arc Atlantique européen: le littoral breton méridional, le pays basque franco-espagnol.
- Sur le littoral subméditerranéen : Lisbonne-Estoril, Agadir.

Dans les Amériques :

- En Amérique du Nord : les régions de Québec et Montréal (Canada), aux USA : le Colorado, la basse Californie, la Nouvelle-Orléans, la Floride, New-York.
- En Amérique latine : le lido mexicain de Cancun, Acapulco sur la façade Pacifique, puis Punta del Este et Rio de la Plata au sud de Buenos Aires sur la façade Atlantique.

L'explosion touristique mondiale récente du XXe cache de profondes inégalités. Les pays développés concentrent les flux émetteurs et les flux récepteurs. Le déséquilibre Nord-Sud en termes de développement se conjugue aussi au niveau du développement touristique.

8. Les différentes formes de tourisme

Afin de répondre à la diversité de la demande et aux goûts de chacun, le tourisme a été segmenté en différents secteurs. Les principaux sont les suivants :

Le tourisme bleu (ou littoral) On appelle tourisme bleu le tourisme ayant pour destination les vacances au bord de la mer.

Le tourisme vert (ou rural) Le tourisme vert correspond aux vacances à la campagne.

Le tourisme montagnard (ou blanc en hiver) C'est le tourisme à la montagne.

Le tourisme urbain (ou culturel) Ce sont les voyages touristiques effectués vers la ville.

Le tourisme de santé Les stations thermales.

Le tourisme religieux Les pèlerinages sont une des plus vieilles formes de migration touristique.

Le tourisme d'affaires Le tourisme d'affaires regroupe 4 activités: les congrès et conventions d'entreprises, les foires et les salons, les voyages de motivation ou « incentives » et séminaires d'entreprises et les voyages d'affaires individuels.

Le tourisme durable Il représente la forme de développement, d'aménagement, d'activité touristique qui respecte l'environnement.

Le tourisme de découverte économique Le tourisme de découverte économique peut être défini comme la découverte par le public d'un site présentant un savoir-faire appartenant au passé, au présent ou à l'avenir.

Trois pôles peuvent être mis en évidence : le tourisme d'entreprises en activité, le tourisme de patrimoine industriel et le tourisme scientifique.

9. Les acteurs institutionnels du tourisme (privés, publics)

Il s'agit des acteurs institutionnels du tourisme à différentes échelles :

- Internationale avec les organisations internationales (OMT, BIT...)
- Nationale (Conseil National du Tourisme, Atout France, Union Nationale des Associations de Tourisme, l'Institut Français du Tourisme...)
- Locale avec les organismes et réseaux décentralisés du tourisme (Comités Régionaux du Tourisme, Agences de Développement Touristique, offices de tourisme, ...), les sites culturels sous tutelle de l'Etat ou des collectivités locales (ex : musées, châteaux...).

10. Les politiques de développement touristique

Le tourisme participe au développement, à l'aménagement et à la protection du territoire.

Au fil des décennies, le tourisme a connu un essor continu et s'est diversifié de plus en plus, au point de devenir un des secteurs économiques à la croissance la plus rapide du monde. Le tourisme moderne est étroitement lié au développement et il englobe un nombre grandissant de nouvelles destinations. Cette dynamique en fait un moteur essentiel du progrès socioéconomique.

Aujourd'hui, le volume d'affaires du secteur touristique égale, voire dépasse celui des industries pétrolière, agroalimentaire ou automobile. Le tourisme est désormais un des grands acteurs du commerce international et, en même temps, il constitue une des principales sources de revenus de beaucoup de pays en développement. Cette croissance va de pair avec l'accentuation de la diversification et de la concurrence entre les destinations.

L'expansion générale du tourisme dans les pays industrialisés et développés présente des avantages économiques et crée des emplois dans de nombreux secteurs qui y sont liés, de l'agriculture aux télécommunications en passant par le bâtiment.

La contribution du tourisme au bien-être économique dépend de la qualité et des recettes de l'offre touristique.

11. L'impact du tourisme sur l'économie dans son ensemble

Le tourisme contribue à l'activité dans presque tous les secteurs économiques. Le processus par lequel le client (le visiteur) se déplace vers le bien proposé (la destination), consomme des produits touristiques identifiables comme tels et effectue en outre sur place les dépenses nécessaires pour répondre à ses besoins quotidiens n'a pas d'équivalent sur les autres marchés de biens et services. La grande variété des produits et services consommés par les touristes donne lieu à des enjeux spécifiques.

Par ailleurs, le tourisme a un impact sur la société dans des domaines aussi divers que la criminalité, la santé, les embouteillages, les prix, fonciers ou autres, et les aménagements urbains.

12. Le changement climatique et le développement durable

Selon les estimations, le tourisme contribue à hauteur de 5.3 % aux émissions anthropiques mondiales de gaz à effet de serre, et 75 % de cette part sont imputables au transport. Parmi les aspects positifs, toutefois, la perception croissante de l'importance et de l'intérêt des emplois verts – essor, mesures gouvernementales à l'appui, des activités sobres en carbone et utilisation plus efficace de l'énergie – donne au tourisme la possibilité d'adapter ses modes de fonctionnement et de participer au développement des emplois de « cols verts ». Le tourisme est particulièrement exposé aux effets directs prévus du changement climatique : élévation du niveau des mers, modification des courants océaniques, accélération de la fonte des glaces et recul de l'enneigement et du pergélisol, augmentation des températures, changement du régime des précipitations, fréquence ou intensité plus grande des phénomènes météorologiques extrêmes, etc. Ces effets peuvent contribuer à appauvrir la biodiversité et se répercuter sur l'environnement naturel, ainsi que sur l'infrastructure en rapport avec le tourisme. S'ajoutent peut-être des répercussions sur la santé et la sécurité liées au stress thermique et à la propagation de maladies tropicales, sans oublier les pertes encourues en termes de symbole et d'image.

A cet égard, les récifs coralliens, les stations de ski, les plages des îles et les sites de plongée sont particulièrement vulnérables. Les effets directs de certains aspects du changement climatique devraient faire des gagnants et des perdants dans le secteur du tourisme.

Le changement climatique et ses conséquences pour le tourisme doivent amener ce secteur à accorder encore plus d'importance à la pérennité écologique générale de ses propres activités.

Conclusion

L'étude des territoires amène à construire une représentation graphique claire, ordonnée et hiérarchisée de ces territoires (cartes thématiques et de synthèse, croquis d'itinéraires). Les contenus de l'enseignement s'appuient sur la maîtrise de supports et d'outils techniques (lecture et analyse de cartes sur des supports variés (GPS, cartes routières, cartes topographiques, photographie aérienne, images numériques) en relation avec les pratiques professionnelles.

Cours N° : 10

Les étapes clés du projet touristique

Structure du cours

1. *Méthodologie*
2. *Montage d'un projet touristique : 50 questions à vous poser*
3. *Présenter son projet*
4. *L'opportunité : Etude de marché*
5. *La faisabilité économique*
6. *Le respect des normes de la réglementation*
7. *Le Lancement*

1. Méthodologie

La méthodologie s'articule sur 03 phases

Phase A - Phase d'opportunité

- Connaître les marchés : les clients
- Positionner son produit
- Rechercher un site
- Connaître les labels
- Connaître les règles fiscales
- Confirmer adéquation Territoire / Projet

Phase B - Phase de faisabilité

- Analyser les marchés : politique marketing
- Vérifier les règles d'urbanisme
- Effectuer les formalités de création de société
- Élaborer un business plan / plan de financement
- Préparer le dossier subvention

Phase C - Phase de lancement

- Étudier la clientèle
- Référencer son produit
- Analyser la rentabilité

2. Montage d'un projet touristique : 50 questions à vous poser

Un projet touristique peut se définir comme la réalisation d'une idée relative à un équipement ou à un service, s'intégrant dans une démarche globale de destination touristique.

Un projet touristique contribue au développement local, il doit être économiquement viable et requiert donc des compétences diversifiées utilisées dans le cadre d'un processus technique cohérent. Il nécessite des études de marché et une réflexion sur son exploitation, sa rentabilité et son financement.

Comment faire émerger un projet touristique ?

1. Quels sont les initiateurs d'un projet touristique ?
2. Comment vérifier l'opportunité d'un projet ?
3. Comment définir l'orientation du projet ?
4. Comment réaliser le document d'orientation ?
5. En quoi consiste le diagnostic ?
6. Comment négocier avec les intervenants privés ?
7. Quels sont les principaux facteurs de réussite du projet ?

Monter le projet :

8. Qu'est-ce qu'un concept touristique ?

9. Quelles sont ses composantes ?
10. Quelle cohérence doit-il y avoir entre le concept de projet touristique et son site d'implantation ?
11. Quelle est la différence entre activité, prestation et produit ?
12. Qu'est-ce qu'une cible de clientèle ?
13. Comment déterminer la politique tarifaire ?
14. Comment commercialiser ?
15. Quelles sont les spécificités de chaque circuit de distribution ?
16. Quels sont les avantages d'une centrale de réservation ?
17. Comment commercialiser un produit de loisirs à la journée ?
18. Sur quels critères se baser pour déterminer la politique de commercialisation ?
19. Comment communiquer ?
20. Qu'est-ce qu'un business plan ?
21. Comment déterminer les moyens à mettre en œuvre ?
22. Comment organiser le partenariat public-privé ?
23. A quelles aides publiques un projet touristique peut-il prétendre ?
24. Quelles sont les aides européennes ?
25. Les aides nationales ?
26. Les aides régionales et départementales ?
27. Quelles sont les précautions à prendre dans l'exploitation du projet ?
28. Quelles sont les options fondamentales qui s'offrent à une collectivité pour gérer un projet touristique ?

Constituer le dossier :

29. Quels points mettre en valeur ?
30. Comment déterminer si un projet est viable ?
31. Comment se déroule un diagnostic rapide ?
32. Qui peut l'effectuer, pour quel coût, comment le financer ?
33. Où s'adresser pour trouver un consultant ?
34. Quelle étude préalable au projet faut-il réaliser après le diagnostic rapide ?
35. Quel peut être le rôle de l'Office de Tourisme ?
36. Comment présenter le dossier du projet ?
37. Quels sont les différents partenaires ?
38. Quels sont leurs objectifs de rentabilité ?
39. Comment attirer des partenaires compétents et solides ?
40. Comment les rechercher ?
41. Quel ordre respecter dans la préparation du projet ?

Evaluer les retombées économiques :

42. Quel projet peut-on évaluer ?
43. Pourquoi évaluer ?
44. Comment procéder ?
45. Quelles retombées la collectivité peut-elle attendre ?
46. Que mesure-t-on ?
47. Qu'appelle-t-on effets directs, indirects et induits ?
48. Quelles sont les autres données nécessaires à une évaluation ?
49. Comment interpréter les résultats ?

50. Comment optimiser les retombées économiques du projet ?

3. Présenter son projet

L'objectif est de réussir à mettre votre projet noir sur blanc sous la forme d'un dossier de présentation. La présentation synthétique et rigoureuse de votre projet favorisera son crédit auprès des financeurs.

Il doit s'appuyer sur quatre éléments de base

- Un concept / Produit qui doit trouver son marché ;
- Un site d'implantation ;
- Un porteur de projet ;
- Une capacité d'investissement.

Présenter son projet :

Il faut y trouver les éléments suivants :

Résumé

- Description sommaire du projet ;
- Présentation du ou des porteurs de projet.
- CV du ou de(s) créateur(s) : compétences, expériences, objectifs...

Présentation générale du projet

- Le(s) produit(s) et les prestations proposés
- Vérifier que la clientèle que vous visez existe bien, qu'elle est suffisamment nombreuse, accessible et solvable.

Le concept et l'étude de marché

- Tendances de marché, offre, demande, concurrence...

La stratégie commerciale

- Positionnement, politique de prix, de distribution, de communication...

Dossier financier comprend

- Le plan de financement initial : les capitaux à réunir pour lancer le projet.
- Les comptes de résultat sur 3 ans : la rentabilité future de l'entreprise.
- Le plan de trésorerie sur 12 mois : la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements.
- Le seuil de rentabilité : chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir les charges.
- Le plan de financement sur 3 ans : l'évolution de la structure financière de l'entreprise à moyen terme.
- Les aides financières.

4. L'opportunité : Etude de marché

L'étude de marché permet de :

- Vérifier que la clientèle que vous visez existe bien, qu'elle est suffisamment nombreuse, accessible et solvable ;
- Définir précisément votre produit/service (ou gamme de produits / services) en fonction de chaque type de clients ;
- Fixer un prix pratiqué par la concurrence et en cohérence avec vos objectifs de rentabilité ;
- Choisir le mode de distribution et les techniques de vente appropriés, et la localisation du site d'exploitation ;
- Choisir les moyens de communication adéquats pour atteindre votre cible (publicité, image à promouvoir...).
- Estimer votre chiffre d'affaires.

La définition du projet et de l'étude de marche

Une fois définies les grandes lignes du projet, les buts à atteindre et les moyens pour y parvenir, il faut vérifier que ces idées sont bien en adéquation avec les caractéristiques du marché et du territoire. Il faut affiner petit à petit le projet pour mettre les chances de réussite de son côté et minimiser les risques

L'étude de marché est donc une étape indispensable, trop souvent mise de côté ou survolée par les créateurs d'entreprise. Elle n'est pourtant pas si difficile à réaliser lorsqu'on applique une méthode ordonnée.

En premier lieu, il faut recueillir un maximum de données pertinentes, pour évaluer les opportunités et les menaces qui sont liées à la réussite ou à l'échec du projet.

1- Le lieu d'implantation

Il faut chercher à savoir dans un premier temps si l'hébergement souhaité, se trouve dans un secteur propice à sa durabilité.

Il faut donc répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques géographiques du territoire (relief, climat, accès, plan local d'urbanisme, principales villes, distances...) ?
- Le territoire est-il bien organisé au niveau administratif ? Quels sont les acteurs institutionnels qui le composent (communauté de commune, syndicat d'initiative, office de tourisme, pays d'accueil, Parc Naturel, associations d'hébergeurs...) ?
- Le territoire est-il identifié par la clientèle comme un territoire touristique ?
- Combien et qui sont mes concurrents ?

2- Les grandes tendances du marché

- L'offre d'hébergement touristique est-elle en augmentation, en stagnation ou en baisse selon le type d'hébergement, la capacité et le niveau de qualité ?
- Affinez cette question par type de clientèle : les particuliers, les groupes...
- Quel type de chambre se loue le mieux ? (2 places, 3 places, 4 places...).
- Quels sont les volumes de vente en nombre de nuitées pour chacune de ces typologies de clientèle

3- Évaluer les différentes clientèles potentielles et leur comportement

- Quels sont les types de clients et combien sont-ils ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Comment achètent-ils ?
- Où vivent-ils ?
- Où et comment s'informent-ils ?
- Comment se comportent-ils ?
- Sont-ils fidèles en général ?
- Quelle est la durée moyenne de leurs séjours ?
- Quelle est la fréquence annuelle de leurs séjours ?

4- L'environnement socio-économique

- Existe-t-il des activités à proximité de votre hébergement que vous pourrez proposer à vos clients (itinéraires de randonnées pédestres, équestres, VTT, canoë-kayak, lac, parc naturel, station thermale, patrimoine local...) ? Les clients aiment être conseillés par quelqu'un qui connaît bien le territoire. Recensez les activités et prenez contact avec les professionnels afin de pouvoir recommander leurs produits mais aussi pour vous faire recommander par eux.
- Un hébergeur voisin ne doit pas être perçu comme un concurrent qui vous prend des parts de marché ; son activité peut être simplement complémentaire et être bénéfique pour vous. De nombreuses initiatives remarquables ont vu le jour en termes de réseau d'hébergements et de partenariat dont le but était de développer l'image d'un territoire. Tâchez de vous renseigner à ce sujet, ne restez pas isolé ; ce genre d'initiative peut rapidement améliorer votre visibilité aux yeux des clientèles potentielles.

5- La concurrence sur votre territoire et les territoires voisins

- Qui sont vos concurrents directs et indirects
- Où sont-ils ?
- Combien sont-ils ?
- Que vendent-ils ?
- A quel prix ?
- Par quel canal de distribution ?
- Comment sont-ils éventuellement structurés entre eux ?
- Quels sont leurs outils pour communiquer et se promouvoir ?

6- Le diagnostic

Une fois récolter toutes ces informations, il faut les rendre lisibles en les synthétisant dans un tableau très simple. Ce tableau va permettre d'analyser facilement les données et de dégager les opportunités et les menaces et donc de passer du diagnostic à la stratégie du projet.

5. La faisabilité économique

Le projet prend maintenant forme. Reste à poser les dernières pierres et non les moindres, celles du financement, de la réglementation, des assurances et de la fiscalité.

Financer le projet

Dans l'hypothèse où le projet nécessiterait un investissement financier conséquent, la question du financement se posera inévitablement. Outre l'autofinancement dont vous pouvez disposer, d'autres sources de financement seront envisageables.

Enfin, la phase de travaux ne pourra être enclenchée avant d'avoir reçu la décision de(s) l'organisme(s) attribuant les subventions.

Selon votre situation et vos besoins, vous pouvez également vous adresser à votre conseiller bancaire lequel pourra étudier avec vous l'éventualité d'une demande de prêt.

Pour approfondir l'étude de marché, il faut vérifier que les objectifs fixés lors de la première étape permettront de rentabiliser la structure.

1. Le plan de financement initial.

La première étape d'un prévisionnel est de réaliser le plan de financement initial. Cela revient à vous demander : avec quels moyens financiers vais-je lancer mon entreprise ? Les besoins de financements engendrés par la création de votre projet sont des « besoins durables » qui devront être financés par des « ressources durables », c'est à dire à long terme. Vous devez donc commencer par recenser ces besoins durables.

Besoins incorporels

- Les frais d'établissement sont les frais que vous avez engagés pour créer votre entreprise (honoraires, frais d'immatriculation, frais liés aux formalités légales de constitution).
- Immobilisations incorporelles : acquisition de licence, droit au bail, fonds de commerce, achat de logiciels, site internet, frais de première publicité..

Besoins corporels

- Les investissements sont constitués des immobilisations corporelles : achat de bâtiments, véhicules, terrain ou tout équipement.

Besoins financiers

- Immobilisations financières : paiement de la caution d'un crédit-bail...
- Les BFR (Besoin en fond de roulement) : il s'agit de l'argent nécessaire pour faire tourner l'entreprise avant que les clients aient réglé leur dû.

Une fois évalués les besoins durables, il faut trouver les sources de financements durables suffisantes. Elles peuvent être de deux natures et ont dans tous les cas un coût :

- Les apports personnels (ou des associés),
- Les apports externes : subventions, primes, emprunts à moyen et long terme.

2. Le plan de financement à 3 ans

Le plan de financement est un document qui présente année par année, pour une période de 3 à 5 ans, la confrontation entre les besoins prévisionnels et les ressources prévisionnelles.

3. Le compte de résultat prévisionnel

Vous devez être en mesure d'évaluer approximativement le chiffre d'affaires que votre structure peut dégager afin de dresser le compte de résultat prévisionnel. Essayer d'imaginer deux ou trois scénarios : une hypothèse basse, une hypothèse réalisable, et une hypothèse haute.

Il n'est pas une, mais plusieurs méthodes de calcul pour aboutir à un chiffre d'affaires réaliste :

- l'une d'elles consiste à étudier des projets similaires sur sa zone ou sur d'autres zones géographiques,
- une autre à évaluer, dans le cadre d'une enquête de terrain, les intentions d'achat des clients potentiels,
- une dernière à tester son projet en grandeur nature.

Vous pouvez croiser les différentes méthodes pour obtenir des moyennes qui vous donneront vos scénarios. Cette étape permet de vérifier que les charges seront bien couvertes par les recettes que vous prévoyez d'encaisser pendant les trois premières années et donc que votre activité dégage un bénéfice ou au moins n'est pas déficitaire.

4. Le plan de trésorerie prévisionnelle

Le plan de trésorerie sert à prévoir les règlements quant ils sont perçus et les dépenses quand elles sont réglées. Ce plan est essentiel car il indique les difficultés de trésorerie que l'entreprise peut connaître à l'avenir. Cela permettra de mettre en place les crédits de court terme nécessaires et de négocier un montant de découvert avec le banquier.

5. Tableau de bord

Un tableau de bord est un outil de pilotage qui se traduit par des indicateurs pertinents et faciles à mettre en place et qui permettent de prendre des décisions.

Il existe une multitude d'indicateurs pour contrôler la gestion d'une structure. Voici quelques-uns qui seront indispensables pour vérifier que votre hébergement évolue de manière positive. Les résultats de ces indicateurs sont à comparer avec les moyennes locales ou régionales.

- Le taux d'occupation exprime la part des chambres occupées sur une période donnée : $\text{taux occupation} = \frac{\text{nombre de nuitées vendues} \times 100}{\text{nombre de nuitées totales}}$
- Le seuil de rentabilité (ou point mort) : c'est le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser pour que l'activité devienne rentable. Il peut s'exprimer en argent ou en nombre de jours (date à laquelle le chiffre d'affaires couvre les charges).
- Les charges variables sont les charges qui augmentent proportionnellement au chiffre d'affaires. Ce sont par exemple les achats de nourriture pour les repas, le coût du pressing pour le lavage des draps et serviettes...
- Les charges fixes sont les charges sur lesquelles le niveau d'activité n'a pas d'influence (électricité, loyer,...).
- Exprimer le seuil de rentabilité en nombre de jours.

- Chiffre d'affaires par rapport aux nombres d'heures travaillées : l'activité d'hébergement touristique est une occupation de tous les jours en pleine saison. Essayer de compter à peu près le nombre d'heures que vous dédiez à votre clientèle. Ce calcul vous donnera le chiffre d'affaires que vous produisez en une heure de travail. Vous pourrez ainsi suivre l'évolution de la rentabilité de votre temps de travail : chiffre d'affaires / nombre d'heures.

6. Le respect des normes de la réglementation

La création d'une activité nécessite d'étudier de près les conséquences des choix que vous faites en terme de statut juridique, de régime d'imposition et de couverture sociale.

Voici quelques pistes de réflexion qui aideront à faire le choix. Les informations communiquées ci-après sont simplifiées et données à titre informatif ; elles ne se substituent en aucun cas à la réglementation en vigueur.

Le respect des règles d'aménagement et de sécurité

- Les issues et sorties doivent être libres en permanence.
- Les issues de secours doivent être dégagées des deux côtés et balisées en permanence.
- Il ne sera posé aucun rideau sur les issues de secours
- Les installations électriques doivent être conformes aux normes les concernant.
- Les extincteurs sont vérifiés une fois par an.
- Le fonctionnement de l'alarme est vérifié périodiquement et au moins au cours des exercices d'évacuation. Celle-ci doit être entendue depuis tous les points de l'établissement.
- Il doit être tenu un registre de sécurité dans lequel sont reportés les renseignements indispensables à la bonne marche du service de sécurité.
- Le Chef d'établissement doit procéder à des vérifications techniques annuelles et les consigner sur le registre de sécurité (installations électriques, chauffage, matériel de sécurité).
- Utiliser des matériaux conformes à la résistance coupe-feu ou pare-flamme de la structure et des planchers.
- La cage d'escalier doit être, en temps normal, fermée à sa partie supérieure et à sa partie inférieure.
- Les ERP doivent être accessibles aux publics handicapés.

7. Le Lancement

La promotion de l'activité est le premier pas à faire dans l'exploitation proprement dite de l'établissement. Il existe plusieurs moyens de communication et quelques règles importantes à retenir à ce sujet.

La stratégie marketing

Une fois le diagnostic réalisé, il faut mettre en place la stratégie marketing. Celle-ci est composée de 6 étapes-clé :

1. Le positionnement

- Quelle image vais-je donner de mon hébergement aux clients potentiels ?
- Quelle image vais-je chercher à développer ?

- Quels types de clients vais-je cibler en priorité ?
- Plutôt des groupes ou des individuels ?
- Familles ou juniors ou séniors ?
- Clients nationaux ou étrangers ?

2. Le marketing-mix

Il se compose de 4 paramètres aussi importants les uns et les autres, et qui correspondent à des outils à mettre en place pour pérenniser son activité, en cohérence avec son positionnement et sa segmentation de clientèle

3. Le produit

- Niveau de qualité de l'hébergement,
- Caractéristiques (durée du séjour, restauration, capacité des chambres....),
- Style de l'hébergement (ambiance familiale, chalet alpin, axé sport de pleine nature ou au contraire détente, repos,...),
- Garantie : un environnement calme, une restauration du terroir, le confort...

4. Le prix

- Tarif,
- Forfaits (hébergement + autres services),
- Tarifs préférentiels,
- Mode de paiement...

5. La distribution

- Canaux de distribution : centrale de réservation, téléphone, e-mail, site internet, agences de voyage, ...
- Définir la zone de chalandise.

6. La promotion

- Publicité (brochure, carte de visite, site internet, guide voyage du type Routard ou guide des hébergements de la GTA...),
- Force de vente : qui sera en charge des ventes et des réservations ?