



Canevas de Business Plan pour Hôtellerie Suisse Valais

Travail réalisé pour l'obtention du diplôme de Gestionnaire en Tourisme ES

Déposé le 27 juin 2008 à l'Ecole Suisse de Tourisme de Sierre

Auteur:

Steeve Pasche 706c
Ch. Des Marguerites 3
1073 Mollie-Margot
079 319 13 38
stevepasche@bluewin.ch

Professeur:

Monsieur
François Gessler
Ecole Suisse de Tourisme
Sierre
francois.gessler@hevs.ch

RÉSUMÉ :

Le secteur du tourisme et de l'hôtellerie en Suisse se caractérise actuellement par une très forte concurrence. Avec l'apparition d'une multitude de destinations à travers le monde et l'arrivée sur le marché de compagnies aériennes bon marchés, le voyageur dispose actuellement d'innombrables possibilités pour passer ses vacances. Les conséquences de cette concurrence accrue contribuent à la disparition d'un certain nombre de petits établissements mais également elle dissuade les investisseurs potentiels de participer à la création de nouveaux projets hôteliers. L'hôtellerie suisse souffre aussi de sa faible rentabilité par rapport aux autres secteurs.

Afin de contribuer au développement de nouveaux projets hôteliers, l'Ecole Suisse de Tourisme et Hôtellerie Suisse Valais ont joint leurs compétences pour développer un outil pour faciliter la recherche de nouveaux investisseurs. Cet outil est en réalité un canevas de business plan spécifique à l'hôtellerie. Il sera possible de le télécharger sur le site Internet de Hôtellerie Suisse Valais <http://www.vs-hotel.ch>. Il s'agit en réalité d'une structure modulable que l'hôtelier devra compléter.

Ce document est divisé en deux parties bien distinctes. La première est essentiellement théorique. On y trouve tout d'abord les nouvelles tendances dans l'hôtellerie ainsi que les facteurs qui l'influencent. Et par la suite, un certain nombre de conseils pour mener votre hôtel vers un avenir prometteur.

La seconde partie est d'avantage axée sur la pratique et sur le business plan lui-même. Il s'agit en réalité du document interactif que les hôteliers pourront télécharger et modifier selon leur établissement pour ensuite l'utiliser à la recherche de futurs investisseurs. Les différents chapitres du canevas possèdent plus ou moins tous la même structure, c'est-à-dire une description du contenu en quelques lignes, puis les éléments devant figurer dans le chapitre et enfin un certain nombre de conseils.

ZUSAMMENFASSUNG :

Die Tourismusindustrie und das Hotelgewerbe charakterisieren sie sich momentan durch einen sehr starken Wettbewerb in der Schweiz. Mit dem Aufkommen einer Menge von Zielfahrten in der Welt und die Ankunft von vielen billigen Gesellschaften, hat der Reisende jetzt viele Möglichkeiten in Urlaub zu fahren. Die Folgen dieses verstärkten Wettbewerbs tragen zum Verschwinden von einigen kleinen Anstalten, aber ebenfalls zum Ausreden den potenziellen Investoren, an der Schaffung neuer Hotelprojekten teilzunehmen.

Mit diesem starken Wettbewerb verschwinden einige kleine Hotels und die potenziellen Investoren sind nicht mehr motiviert an der Schaffung neuer Hotelprojekte teilzunehmen. Das schweizerische Hotelfach leidet auch unter seiner schwachen Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu den anderen Branchen.

Um zur Entwicklung von neuen Hotelprojekten beizutragen, die Schweizerische Tourismusfachschule und das Walliser Hotelierverein haben ihre Kompetenzen verbunden, um ein Werkzeug zu entwickeln, dass die Forschung neuer Investoren erleichtern wird. Dieses Werkzeug ist in der Wirklichkeit ein Siebtuch von Business Plan, das spezifisch zum Hotelfach ist. Es wird direkt zur Verfügung auf die Internetseite von der Walliser Hotelierverein <http://www.vs-hotel.ch> gestellt. Es handelt sich eigentlich um eine modulierbare Struktur, die der Gastwirt erfüllen wird.

Dieses Dokument wird in zwei verschiedenen Abschnitten geteilt. Der Erste ist hauptsächlich theoretisch. Man findet dort die neuen Tendenzen im Hotelfach, sowie die Faktoren die es beeinflussen. Später werde ich einige Räte geben, um Ihr Hotel in Richtung einer aussichtsvollen Zukunft zu führen. Der zweite Teil ist mehr auf die Praxis und auf den eigenen Business Plan ausgerichtet. Es handelt eigentlich um das interaktive Dokument, dass die Gastwirte laut ihres Etablissements laden und ändern können, um es danach zur Forschung von künftigen Investoren zu benutzen. Die verschiedenen Kapitel des Siebtuchs besitzen alle dieselbe Struktur, das heisst eine Beschreibung des Inhalts in einigen Zeilen, und dann die Bestandteile, die im Kapitel stehen müssen, und schließlich stehen noch einige Räte zur Verfügung. Um die Benützung zu erleichtern, wird es empfohlen, den praktischen Führer zu lesen.

TABLE DES MATIÈRES :

1. INTRODUCTION :	5
2. LES NOUVELLES TENDANCES DE L'HOTELLERIE EN SUISSE :	6
2.1. SITUATION ACTUELLE ET EVOLUTION DE L'HOTELLERIE.....	6
3. LES CLES DU SUCCES.....	9
3.1. CLE 1 : UN HOTEL EST A L'IMAGE DE SA DIRECTION ET DE SON PERSONNEL:	10
3.2. CLE 2 : DES CLIENTS SATISFAITS EST UNE GARANTIE POUR L'AVENIR:	10
3.3. CLE 3 : UN MARKETING ADAPTE A SA CLIENTELE, INDISPENSABLE:	11
3.4. CLE 4 : BIEN CIBLER SES CLIENTS EST ESSENTIEL:	11
3.5. CLE 5 : L'OFFRE DOIT ETRE INNOVANTE:	12
3.6. CLE 6 : COOPERER, C EST S'AMELIORER:	12
3.7. CLE 7 : LA MINIMISATION DES COUTS UN CRITERE CONCURRENTIEL:	12
3.8. CLE 8 : INVESTIR OUI TOUJOURS, MAIS EFFICACEMENT:	13
3.9. CLE 9 : CREER SON HOTEL, SON REVE C'EST POSSIBLE:	13
4. QU'EST-CE UN BUSINESS PLAN ?.....	14
4.1. CONCEPTION ET CONTENU D'UN BUSINESS PLAN :	15
4.2. PROPOSITION D'UNE TABLE DES MATIERES:	16
4.3. LES 10 ETAPES POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF :.....	17
4.4. LES ERREURS FREQUENTES A EVITER :	18
5. LE GUIDE DU BUSINESS PLAN.....	19
6. LE CANEVAS.....	20
6.1. SOMMAIRE :	20
6.2. PORTRAIT DE L'ETABLISSEMENT:	22
6.3. PRODUITS & SERVICES.....	25
6.4. MARCHE, CLIENTS	27
6.5. ENTREPRISES ET PRODUITS CONCURRENTS	35
6.6. PLAN MARKETING	38
6.7. FOURNISSEURS	42
6.8. MANAGEMENT.....	43
6.9. GESTION FINANCIERE.....	45
6.10. TABLEAU DE BORD	56
6.11. EVALUATION DES RISQUES	60
6.12. ANNEXES RECOMMANDEES.....	62
7. CONCLUSION	63
8. BIBLIOGRAPHIE	64
9. DECLARATION DE L'AUTEUR	65

1. INTRODUCTION :

J'ai choisi ce travail proposé par Hôtellerie Suisse Valais car je porte un intérêt tout particulièrement pour tout ce qui touche à la gestion, que se soit la partie comptable que pour la partie marketing. Mais j'ai surtout vu à travers ce projet, la possibilité de m'investir dans quelque chose de concret. De créer un document interactif permettant aux professionnels de l'hôtellerie de mieux cerner la problématique d'un business plan.

Ce document a pour objectif d'aider les petites structures hôtelières en leur apportant un soutien matériel pour l'acquisition de nouveaux investisseurs. Il s'agit de mettre à disposition des hôteliers un outil pour établir un business plan en suivant un cadre donné et en le remplissant avec les éléments spécifiques à leur établissement.

Ce document, actuellement en format papier, va prochainement être mis à disposition des actuels ou futurs hôteliers sur le site Internet d'Hôtellerie Suisse Valais <http://www.vs-hotel.ch>. Il pourra ainsi être téléchargé en format Word pour en faciliter l'utilisation. Il ne suffira plus qu'à le compléter et l'adapter à son établissement.

Pour ce travail, j'ai fait une compilation de divers documents traitant du sujet et de mes compétences acquises durant mes trois années d'étude à Sierre. La plupart des ouvrages existant sur le sujet ne traitant pas directement de l'hôtellerie mais d'entreprise en général, il a fallu tout adapter pour se rapprocher le plus possible d'un établissement hôtelier. J'ai aussi été un peu surpris par la complexité et la quantité de travail pour atteindre l'objectif fixé. Mais le principal défi fut d'adapter le document au format papier pour la restitution du travail alors qu'il est destiné à une publication sur Internet.

2. LES NOUVELLES TENDANCES DE L'HÔTELLERIE EN SUISSE¹ :

2.1. *Situation actuelle et évolution de l'hôtellerie*

En Suisse, l'hôtellerie joue depuis très longtemps un rôle important dans l'économie nationale. En 2006, l'hôtellerie comprend plus de 6% des emplois et jusqu'à 15 % dans les régions alpines (Valais, Grison). Du point de vue de la valeur ajoutée cela correspond à 2.8% du produit intérieur brut (PIB) de notre pays. Dans les régions alpines, où les possibilités d'emploi sont plus limitées, l'hôtellerie tient une place prépondérante².

L'apparition de nouveaux concurrents

Le tourisme vit une grande transformation depuis les années cinquante. Avec l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, l'offre à disposition est devenue beaucoup plus grande pour le consommateur. Et plus récemment avec l'apparition des compagnies low-cost, la concurrence s'est encore accrue pour le tourisme suisse. On s'aperçoit qu'un week-end à Barcelone revient parfois moins chère qu'un week-end de ski dans une station alpine.

Cet accroissement de la concurrence provoque une diminution constante des parts de marché pour la Suisse depuis les années cinquante où la Suisse tenait encore le haut du pavé.

Diminution de l'attractivité de notre pays

De nouvelles destinations suscitent un engouement grandissant, il n'est par rare d'apprendre d'une connaissance qu'il a fêté Nouvel-An au soleil, ce qui était impensable il y a vingt ans. Ces nouvelles destinations se multiplient à travers le monde et provoquent ainsi une diminution de l'attrait pour la Suisse.

Evolution du secteur hôtelier

Début 2007, la Suisse recensait quelque 5600 hôtels et établissements de cure représentant une capacité d'hébergement d'environ 270 000 lits. Le secteur hôtelier helvétique est, aujourd'hui encore, essentiellement composé de petites exploitations. En

¹ Source : UBS Outlook

² Source:Office fédéral de la statistique

effet, 46 % des hôtels comptent moins de 25 lits et seul un hôtel sur quatre en possède plus de 50. La taille moyenne des établissements a toutefois augmenté au cours des dernières décennies, le nombre de lits passant de 33 à 48 entre 1970 et 2006 principalement du la fermeture de petits établissements.

Alors que l'on constate que le nombre d'établissements hôteliers a diminué, celui des lits disponibles est demeuré inchangé ces dernières années. On s'aperçoit que les établissements ont donc tendance à augmenter leur capacité ceci afin d'être plus compétitifs et flexibles sur le marché. Car il est actuellement difficile de survivre avec un établissement inférieur à 25 chambres, la plupart d'entre sont dans une situation difficile d'où la diminution des établissements qui n'ont d'autres solutions que de mettre la clé sous la porte.

Les facteurs indirects qui influencent l'hôtellerie en Suisse

- La saisonnalité (période de vacances)
- Le climat (conditions d'enneigement)
- Variations des taux de change (principalement l'Euro pour la Suisse)
- Situation économique générale (croissance, inflation, crise, pouvoir d'achat)

On constate que ces différents facteurs sont plutôt positifs pour l'hôtellerie Suisse ces dernières années. Principalement le taux de change avec l'Euro, mais aussi une bonne croissance économique positive avec des marchés très importants comme l'Allemagne et les Pays-Bas, ainsi qu'un enneigement suffisant pour garantir de très bonnes conditions. Dans le même temps avec l'apparition d'Internet, la notion du prix à une toute nouvelle approche. La Suisse a perdu sa réputation de pays très chère vis-à-vis de la concurrence européenne.

L'implantation un facteur direct indéniable

L'attrait d'une destination touristique influence les chances de succès des entreprises hôtelières qui y sont établies. Les hôtels installés dans des lieux reconnus affichent en général un taux d'occupation annuel beaucoup plus élevé et un meilleur résultat financier que des établissements comparables moins bien situés.

Rentabilité insuffisante

Le gros problème de l'hôtellerie est son taux de rentabilité. En Suisse, il s'agit d'un des secteurs où le rendement est l'un des plus faibles avec celui des garages. Ce mauvais rendement est provoqué par des charges d'exploitation très importantes. Ce mauvais rendement a tendance à dissuader la plupart des banques de prêter de l'argent aux établissements hôteliers

3. LES CLES DU SUCCES³

Les établissements hôteliers sont à l'image de leur management. On ne s'improvise pas manager d'un hôtel, il s'agit d'un métier très exigeant qui nécessite une formation. Il est important de posséder des connaissances dans beaucoup de domaines. Une grosse part du travail consiste à créer un produit et à le vendre. Le manager a toutes les cartes en mains, c'est lui qui dirige un hôtel, qui décide de son positionnement sur le marché et définit la stratégie qui sera appliquée en matière d'offre. Il a également la responsabilité d'atteindre les objectifs fixés en se montrant professionnel, compétent et innovateur. Le manager doit impérativement être un leader avoir du charisme, être orienter client et posséder un talent de gestionnaire, telles sont les qualités majeures qui distinguent généralement un responsable d'hôtel performant d'un autre.

Sans compétitivités pas d'avenir

Avant de se lancer dans un tel défi, il faut être conscient que dans ce milieu la concurrence est féroce. Comme vu précédemment, La clientèle dispose d'une offre toujours plus large. Actuellement le plus grand défi qui s'offre à un hôtelier et d'être capable d'avoir un taux d'occupation suffisant durant les périodes hors-vacances. Il faut également être capable d'offrir à ses hôtes un service de qualité et pour cela il faut être équipé correctement.

Un positionnement ciblé est un facteur de réussite déterminant

L'une des conditions essentielles à la réussite de votre entreprise est un positionnement clair sur le marché. Pour cela il faut connaître le milieu (la destination, la concurrence, le marché) à la perfection, Ainsi vous possédez les repères suffisant pour déterminer l'orientation stratégique à prendre.

Cependant, l'environnement ne suffit pas, les facteurs directs liés à votre hôtel, sa situation, son aspect général, ses équipements jouent souvent un rôle important pour le succès de votre entreprise.

³ UBS Outlook

3.1. Clé 1 : Un hôtel est à l'image de sa direction et de son personnel:

Les collaborateurs d'un établissement sont la clé de voûte d'un hôtel. Mais le directeur doit montrer l'exemple et être irréprochable. Il influence, par la façon dont il assume son rôle, l'image et la réputation de son établissement. Mais sans un personnel compétent, ses efforts seront vains, c'est pour cette raison qu'il faut savoir s'entourer d'une équipe de qualité et munir d'une motivation sans fin.

L'hôtelier doit être également doté de fortes capacités d'organisation de communication. Déléguer avec tact et précision est très important car il ne peut pas être partout à la fois et surtout un collaborateur motivé aime avoir des responsabilités.

Des employés qui s'investissent sans compter dans leur travail, soucieux du bien-être des clients et de la prospérité de leur entreprise, sont la marque distinctive des bons hôtels. Voilà pourquoi ces établissements proposent, pour la plupart, non seulement des postes intéressants, mais également des salaires conformes au marché et liés à la performance. Le soin apporté au recrutement et la manière d'accueillir les nouveaux venus revêtent une grande importance. La formation continue joue également un rôle important, le monde de l'hôtellerie évolue régulièrement. Il est donc fort conseillé d'offrir la possibilité à son personnel de se former.

3.2. Clé 2 : Des clients satisfaits est une garantie pour l'avenir:

Satisfaire ses clients est l'objectif numéro un pour l'hôtelier. L'existence d'un hôtel dépend en effet de sa fréquentation et des services que consomme sa clientèle.

La satisfaction d'un client repose sur ce qu'il observe, perçoit, ressent et vit durant son séjour. Il est possible de les classer en deux types.

- Facteurs matériels:
 - la qualité de l'équipement
 - le niveau des prestations
- Les facteurs immatériels:
 - l'accueil, la serviabilité
 - la psychologie

Des clients fidèles assurent un meilleur taux d'occupation à l'établissement et cela demande beaucoup plus d'efforts d'avoir de nouveaux clients que de conserver les anciens. Des clients fidèles profitent aussi à la notoriété et aux coûts de publicités. Car ils font venir de nombreux clients grâce aux bouches à oreilles

Il faut aussi établir un rapport acceptable entre les prix pratiqués et les prestations offertes en échange. Pour cela il faut étudier attentivement la concurrence et évaluer avec précision vos prix afin qu'ils correspondent aux niveaux de vos prestations.

3.3. Clé 3 : Un marketing adapté à sa clientèle, c'est vital:

Pour assurer durablement la bonne marche de ses affaires, un hôtel ne doit jamais cesser de promouvoir et d'entretenir son image.

Dans ce but et celui d'attirer une clientèle toujours plus nombreuse, il a besoin d'un plan marketing approprié

Outre la publicité dans des médias traditionnels, une très bonne visibilité sur Internet est, de nos jours, indispensable pour un hôtel.

3.4. Clé 4 : Bien cibler ses clients est essentiel:

La caractéristique principale du tourisme est la complexité de son marché. En effet que se soit l'offre ou la demande tout les deux sont très larges. Ce qui représente donc une immense structure très compliquée. Donc pour faire la différence face à ses concurrents et utiliser de manière ciblée ses ressources qui ne sont d'ailleurs pas infinies, un hôtel se doit de concentrer ses efforts sur des catégories de clients bien précises.

Le comportement touristique évolue. La tendance actuelle est aux séjours courts et modulables, souvent motivés par un besoin ou un désir concret. Les hôtels qui n'adaptent pas leur offre à des segments de marché particuliers ont de plus en plus de peine à répondre aux attentes de clients devenus plus exigeants.

3.5. Clé 5 : L'offre doit être innovante:

Actuellement les clients recherchent des offres séduisantes, synonymes de nouveauté et de découverte. Ils souhaitent profiter sans compter de leurs vacances en donnant libre cours à leurs envies. Pour les hôtels, cet état d'esprit doit se traduire par un nouvel esprit. Il s'agit donc de créer des offres innovantes, en phase avec les modes et les goûts du moment. Donc il s'agit de renouveler constamment son offre.

La tendance actuelle, qui consiste à élaborer des offres personnalisées, s'adressant à des catégories particulières de clients, ouvre des horizons nouveaux pour l'hôtelier capable d'innover. Mais attention l'innovation n'est pas une possibilité mais plutôt une nécessité, il est actuellement indispensable de se différencier pour faire face à la concurrence.

3.6. Clé 6 : Coopérer, c'est s'améliorer:

Dans un secteur soumis à une forte concurrence, il est nécessaire de collaborer. Cette coopération permettra d'améliorer les résultats financiers et la qualité de vos prestations sur le long terme. Pour produire des résultats assez rapidement, il est indispensable que la collaboration mise en place serve l'intérêt des deux partenaires et présenter des avantages évidents, autrement dit créer une situation dans laquelle tout le monde est gagnant. Cette collaboration permettra d'être plus compétitifs au niveau marketing (campagne publicitaire commune) mais aussi financier (système de réservation commun).

3.7. Clé 7 : La minimisation des coûts un critère concurrentiel:

Pour d'être compétitif sur le marché au niveau des prix, un hôtel suisse doit minimiser ses coûts au maximum. Nous sommes tous conscients que les coûts d'exploitation d'un hôtel en Suisse sont supérieurs à nos voisins européens. Principalement au niveau de la masse salariale et des coûts d'investissement de base. Afin de remédier à ces facteurs, il y a plusieurs solutions possibles. Tout d'abord il ne faut pas hésiter à faire de l'outsourcing, c'est-à-dire de confier un certain nombre de tâches demandant un investissement conséquent à une autre entreprise, tels que la blanchisserie ou l'entretien

de la propriété. On peut également diminuer les coûts au niveau du personnel, en définissant clairement les tâches de chacun en créant un cahier des charges précis pour chaque employé. Et surtout en tant que patron il faut être conscient qu'il va falloir mettre la main à la pâte au minimum à 100%.

3.8. Clé 8 : Investir oui toujours, mais efficacement:

Pour qu'un hôtel soit compétitif, il est indispensable d'avoir une vision à long terme. Principalement au niveau des investissements, mais attention ses investissements doivent être cohérents, ils doivent correspondre à votre vision stratégique donc coïncider avec votre offre. Un investissement doit être une valeur ajoutée pour votre établissement.

Il est clair que les hôtels ne bénéficient pas de fonds illimités dans la plupart des cas, c'est pourquoi ces investissements doivent t'être judicieux. Afin qu'ils le soient, il est indispensable de définir des priorités.

3.9. Clé 9 : Créer son hôtel, son rêve c'est possible:

Dans l'environnement actuel qui vit à la fois un durcissement de la concurrence et des changements structurels, l'aspect financier prend toujours plus d'importance. L'hôtelier doit absolument connaître ce facteur avec précision, la marge d'erreur est très faible. Malgré cela un projet innovateur a beaucoup de chance de trouver des partenaires financiers, mais pour cela le projet doit être accessible et respecter un certain nombre de critères que le futur partenaire va vouloir analyser.

Afin qu'il puisse l'analyser au mieux, votre projet doit être décrit dans un business plan. Ce business plan doit respecter un certain nombre de critères. Dans les parties suivantes de ce dossier vous trouverez, un canevas de business plan qu'il suffira de compléter en fonction de votre projet, il est accompagné d'un guide qui vous explique comment le compléter.

4. QU'EST-CE UN BUSINESS PLAN ?⁴

Un business plan est la représentation de votre actuelle ou future entreprise. C'est l'image que vous voulez lui donner. Ce document explique tous les aspects de votre établissement aussi bien la structure que le marketing. Le business plan est également un outil qui permet de planifier, de coordonner et de fixer les objectifs de votre établissement pour les cinq prochaines années. Mais c'est surtout le document qui vous permettra de trouver de futurs investisseurs ou partenaires.

Le Business Plan doit répondre aux questions suivantes:

- **Où?** L'implantation (justifier le lieu)
Quelle est la situation actuelle.
- **Qui?** Qui se cache derrière se projet.
- **Quoi?** Quel est votre concept, vos idées.
Quels sont vos objectifs (ventes, financiers, rentabilité)
Quelles sont vos forces et vos faiblesses.
- **Comment?** Quelle est votre stratégie marketing (marché, produits, système de vente).
Quelle st votre organisation.
- **Quand?** A partir de quand voulez commencez d'exploiter
Quel délai pour être rentables
- **Pourquoi?** Quelle est votre motivation.
Qu'avez-vous de plus que les autres
Quelles sont vos clés du succès

⁴ Société suisse des hôteliers (2001) : Le business plan - L'avenir en point de mire

4.1. Conception et contenu d'un business plan :

L'élément le plus important est d'axé votre business plan **toujours** en fonction des besoins du destinataire.

N'oubliez jamais à qui est destiné votre document donc ne faites figurer que les éléments dont il a besoin. Trop d'information tue l'essentiel. Donc pour éviter la surabondance d'information, mettez vous à la place du destinataire, ainsi vous pourrez mieux définir ses attentes.

Vous devez également être conscient que vous voulez obtenir quelque chose de votre interlocuteur donc posez vous la question suivante.

A-t'il toutes les informations dont il a besoin?

Une bonne présentation un atout considérable.

La présentation joue également un rôle très important. Le lecteur doit facilement trouver les informations dont il a besoin pour l'analyse, donc il s'agit d'être clair et précis. Pour cela ne faites figurer que les grandes lignes dans le document principal et les détails en annexe. N'hésitez pas à illustrer votre document avec des tableaux plutôt qu'avec du texte. Les tableaux sont souvent plus explicites. Il faut également faire attention à la longueur du document. N'oubliez pas qu'un document trop long peut décourager le lecteur.

Faites vous aidez

N'hésitez pas à vous entourez de personnes compétentes pour la création du document afin qu'il soit le plus cohérent possible. Faites le relire par quelqu'un du métier qui ne connaît pas le projet, il mettra le doigt sur des éléments essentiels qui nécessitent des explications complémentaires. Car en étant souvent trop plongé dans le projet certains éléments paraissent clairs mais ne le sont pas toujours

4.2. Proposition d'une table des matières:

- 1. SOMMAIRE**
- 2. PORTRAIT DE L'ETABLISSEMENT**
- 3. PRODUITS, SERVICES**
- 4. MARCHE**
- 5. CONCURRENCE**
- 6. MARKETING**
- 7. FOURNISSEURS**
- 8. MANAGEMENT & ORGANISATION**
- 9. FINANCE**
- 10. TABLEAU DE BORD**
- 11. EVALUATION DES RISQUES**
- 12. ANNEXES**

Vous trouverez dans le canevas une table des matières identique, une description de chaque partie ainsi que leur contenu. Vous y découvrirez également quelques conseils pour vous faciliter la rédaction de votre document.

4.3. Les 10 étapes pour atteindre l'objectif :⁵

1^{ère} étape

Formuler les motifs pour création du Business-Plan (Quels en sont les buts).

2^{ème} étape

Composer une équipe chargée du projet d'élaboration du Business-Plan (Il est impossible de créer seul un business, c'est le mener à un échec. L'équipe est un élément déterminant, elle doit être composée de personnes provenant de divers milieux).

3^{ème} étape

Etablir un cahier des charges pour chacun des membres de l'équipe selon leurs compétences propres ainsi qu'un échéancier (qui fait quoi, jusqu'à quand,). Cela évitera que le travail soit fait à double.

4^{ème} étape

Réunir les données de base et création de la 1^{ère} version du dossier, contrôler si tous les documents nécessaires sont présents.

5^{ème} étape

Se procurer les documents manquants.

6^{ème} étape

Définir la politique de l'entreprise ainsi que les stratégies et mesures pour les différents secteurs de l'entreprise.

7^{ème} étape

Elaborer l'esquisse de votre Business-Plan.

8^{ème} étape

Analyser le bien-fondé de la partie financière et des secteurs de l'entreprise. (Attention n'oubliez pas à qui est destiné votre document)

9^{ème} étape

Affiner la rédaction et la concision de votre Business-Plan. (N'hésitez pas à supprimer certaines parties mais si cela a pris du temps pour les faire)

10^{ème} étape

Faire adopter le Business-Plan par l'équipe chargée du projet. (Cette dernière étape est indispensable, chaque point de désaccord doit être réglé avant la soumission du dossier).

⁵ BDO Visura, Business Plan Guide Pratique

4.4. Les erreurs fréquentes à éviter :⁶

Mauvaise organisation de la structure du contenu.

- Le lecteur n'a pas toutes les informations au même endroit et l'ordre n'est pas cohérent.
- Le lecteur est submergé d'information dont il n'a pas besoin.

Trop volumineux

- Il n'y a que l'essentiel qui doit figurer dans la partie principale le reste en annexe.
- Allez à l'essentiel, le lecteur doit trouver les informations rapidement.

Incomplet – des parties essentielles manquent

- Attention vous devez traiter l'ensemble des parties

Contradictions sur le plan du contenu

- Soyez cohérent entre les différentes parties, car elles sont parfois rédigée par deux personnes différentes.

Concept de marketing manquant ou incomplet

- N'oubliez pas la notion de l'USP.
- Expliquer attentivement votre système de vente.

Mélange entre espoir et réalité

- Ne confondez pas espoir et réalité, avant de vous lancez dans un tel projet contrôlez en la faisabilité.
- Vous ne devez pas ignorer et cacher les risques et les faiblesses de votre projet, mieux vaut y être préparé.

Les intentions de l'auteur du Business-Plan ne sont pas clairement identifiables

- Votre motivation doit ressortir tout au long de votre projet sans cela vos espoirs seront rendu à néant.

⁶ BDO Visura, Business Plan Guide Pratique

5. LE GUIDE DU BUSINESS PLAN

Ce guide vous explique comment utiliser au mieux le canevas du business plan.

Premièrement Le canevas est subdivisé en 12 chapitres selon la table des matières ci-dessus. La structure de ces chapitres est plus ou moins toujours identique que chapitre, comme suite:

- **TITRE**
- **Description du contenu du chapitre**
- **Une liste des éléments clés devant figurer dans cette partie :**
- **Un certain nombre de conseils et remarques**
- **Quelques questions permettant de contrôler le contenu du chapitre**

Il s'agit maintenant pour vous de compléter le canevas selon les caractéristiques de votre établissement.

1. Compléter la description du chapitre
2. Décrivez les éléments clés selon votre hôtel, *les champs en italiques sont des exemples pour vous inspirer.*

Lors de cette étape, vous constaterez qu'il a beaucoup de tableaux. Il est conseillé de mettre la plupart dans entre eux en annexe. Ils ont été placés dans les différents chapitres afin de faciliter la compréhension.

Vous remarquerez également qu'il y a des tableaux bleus et des rouges (dans la partie finances) , il est fortement conseillé de compléter les tableaux rouges directement sur Excel car ils ont des formules intégrées (il sera possible de les télécharger directement depuis le site en format Excel) . Une fois compléter copier les à nouveau dans votre business plan (en format image, c'est plus facile pour la mise en page).

3. Lisez attentivement les conseils et les questions. Une fois convaincu de votre chapitre effacez-les.
4. Une fois votre chapitre terminé, n'oubliez pas de relire les erreurs fréquentes et les conseils

Ne complétez que se que vous jugez utile et nécessaire à votre établissement. Il est fort possible que certains tableaux ne vous servent à rien. Ce canevas n'est qu'un support et non pas un business plan tout fait.

6. LE CANEVAS

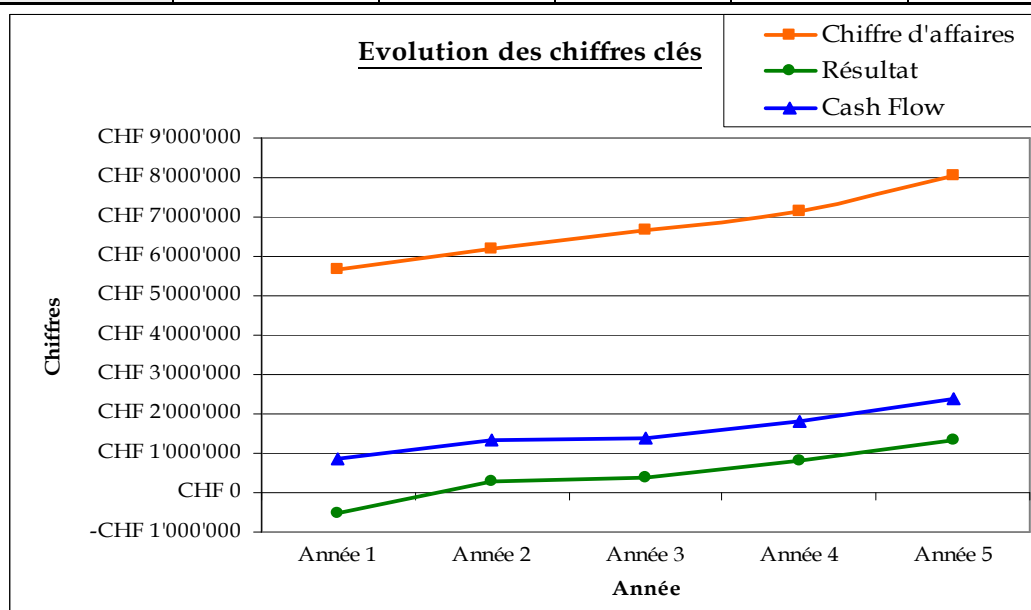
6.1. Sommaire :

Cette première partie est un condensé d'une à deux pages de votre business plan. Elle consiste à mettre en avant le concept de votre établissement à travers vos points forts. Mais également à indiquer vos objectifs et les démarches utilisées pour les atteindre. Et enfin n'oubliez pas d'indiquer l'objet de votre demande.

Eléments devant figurer dans cette partie :

- Les intentions :- *expliquer le but et les attentes du destinataire.*
- Le marché : *définir votre positionnement et votre public cible, la concurrence, les produits.*
- L'entreprise : *brève description de votre établissement, historique implantation expliquer votre organisation, fonctionnement, direction + collaborateur*
- Les chiffres-clés : *Ci-dessous un tableau en exemple représentant l'évolution les chiffres clés : cash-flow, chiffres d'affaire. Prévisions ou chiffres des années précédentes.*

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	CHF 5'650'540	CHF 6'192'468	CHF 6'649'948	CHF 7'140'332	CHF 8'039'980
Résultat	-CHF 502'643	CHF 263'525	CHF 388'936	CHF 797'942	CHF 1'312'824
Cash Flow	CHF 859'502	CHF 1'343'066	CHF 1'384'091	CHF 1'832'998	CHF 2'404'758



Conseils & Remarques:

- Il s'agit d'une pièce maîtresse du rapport, ce chapitre mérite le plus grand soin. N'oubliez pas que certains lecteurs ne liront que ce chapitre pour émettre une opinion défavorable.
- Ne pas oublier qu'il s'agit du premier contact.
- Ce chapitre doit être rédigé en dernier.
- Mettre vos points forts en avant
- Restez concis au niveau de la formulation
- Soyez concret dans vos idées
- Eveillez l'intérêt du lecteur et le convaincre avec des éléments précis
- Mettez-vous à la place du lecteur
- La première impression est déterminante, une seconde chance ne se représentera plus

Pistes de réflexion:

- a) Quel but votre business plan poursuit-il ?
- b) Quels produits proposez-vous ?
- c) Quel est votre public cible ?
- d) Quels sont vos avantages par rapport à la concurrence ?
- e) Où se trouve le siège de votre entreprise et surtout pourquoi ?
- f) Expliquez pourquoi vous êtes persuadé de la réussite de votre projet.

6.2. Portrait de l'établissement:

Dans cette seconde partie, il s'agit de constituer la fiche signalétique de votre établissement. L'objectif est de décrire sa structure ainsi que l'environnement qui l'entoure.

Éléments devant figurer dans cette partie :

Historique

- Expliquer le passé de l'établissement s'il en a un
- Date de construction
- Date d'éventuelles rénovations
- Expliquer les motifs d'acquisition qui vous pousse à vouloir créer votre établissement en ce lieu

L'implantation

- Il s'agit de décrire le lieu d'implantation mais également de le justifier.
- Indiquer les principales distances avec les grandes villes environnantes et les moyens de locomotion pour rejoindre l'hôtel

**Ajouter ici une carte,
pour faciliter les
explications**

Les infrastructures de l'établissement :

Faites ici un état des lieux de votre hôtel, décrivez vos infrastructures en mettant vos avantages en avant. Expliquer aussi l'atmosphère que vous désirez faire régner. (Mais attention dans les grandes lignes, les descriptions précises se trouveront dans le chapitre des produits.

- Le plan → Annexe
- Les types de chambres
- Le nombre de chambres
- La capacité du restaurant
- Type de Cuisine
- Pièces à thème (Fitness, Bibliothèque, Wellness)
- Extérieurs (taille de la propriété, jardin)
- Autres (bâtiments annexes)

La forme juridique

Il s'agit de définir si votre établissement est une société de personnes ou une société de capitaux. Mais également de dresser le portrait des futurs investisseurs. Expliquer le rôle de chacun d'eux ainsi que leurs expériences professionnelles et la valeur ajoutée qu'ils vont apporter à l'établissement.

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| ○ Forme juridique | <i>à compléter</i> |
| ○ Raison sociale | <i>à compléter</i> |
| ○ Nombres d'actions | <i>à compléter</i> |
| ○ Statuts | <i>à compléter</i> |
| ○ Siège de l'entreprise | <i>à compléter</i> |
| ○ Conseil d'administration | <i>à compléter</i> |
| ○ Organe de révision interne | <i>à compléter</i> |
| ○ Organe de révision externe | <i>à compléter</i> |

La composition du capital action (dans le cas d'une société anonyme)

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| ○ Montant de la capitale action | <i>CHF à définir.-</i> |
| ○ Montant d'une action | <i>CHF à définir.-</i> |

Portrait des actionnaires

Faites une brève description des futurs investisseurs et membres du conseil d'administration et remplissez le tableau ci-dessous

Actionnaires	Nombre d'actions	Apport en espèces	Autres apports
Actionnaire 1	???	???.-	???
Actionnaire 2	???	???.-	???
Actionnaire 3	???	???	???

Définissez les points forts et faibles de votre établissement selon certains critères.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Les produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Les produits
<ul style="list-style-type: none"> • Le marketing 	Le marketing
<ul style="list-style-type: none"> • La direction 	<ul style="list-style-type: none"> • La direction
<ul style="list-style-type: none"> • Les finances 	<ul style="list-style-type: none"> • Les finances

Pistes de réflexion:

- S'agit-il d'une société en nom propre, et si oui, le propriétaire est-il activement engagé dans la gestion de l'entreprise ?
- Quel est le capital (actions, social, propre) ? Dans le cas d'un capital-actions, précisez la valeur des parts en actions ainsi que la structure de l'actionariat.
- Quel est le but de l'entreprise selon le Registre du commerce ?
- Quel est l'historique de votre entreprise ? Citez sa date de création, le nom des fondateurs, son premier objectif commercial, ses évolutions, ?
- Quels sont les points forts du management de votre entreprise ?
- Constatez-vous des points faibles au sein du management ? Si oui, quelles mesures sont prévues pour y remédier ?

6.3. Produits & services

Présentation de vos produits/services et de leur raison d'être. Quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à s'adapter aux besoins de la clientèle ?

Eléments devant figurer dans cette partie :

Description des infrastructures hôtelières

- Description des chambres
- Description des commodités (*wellness, fitness, bibliothèque, salon*)
- Description des services proposés dans l'hôtel
 - Horaire d'ouverture de la réception
 - Room service
 - Entrée libre à l'espace détente
 - Wireless LAN disponible dans tout l'hôtel

Description des prestations de la restauration

- Description de la ou les salles (*capacité, horaires, ambiances*)
- Types de cuisine (*spécialité*)
- Gamme de prix
- Description d'un bar (*s'il existe*)

Description de forfaits

- Forfait semaine ou week-end
- Types de prestations

Définissez l'utilité de vos produits

Chaque consommateur perçoit les utilités d'un produit de manière différente. Il faut donc les définir en plusieurs types.

(Ci-dessous un tableau à compléter selon vos produits).

Type d'utilité	Définition	Illustration par nos produits proposés
Utilité de base	Utilité 1 ^{ère} du produit, raison pour laquelle on l'achète	<i>à compléter</i>
Utilité supplémentaire	Fonction supplémentaire du produit	<i>à compléter</i>
Utilité sociale	S'identifier à un groupe	<i>à compléter</i>
Utilité magique	Gadget supplémentaire	<i>à compléter</i>

Conseils & Remarques

A travers ces différentes descriptions, faites intervenir l'atmosphère, l'ambiance que vous désirez dans votre hôtel, mais attention elles doivent être relativement courtes.

- Il est actuellement conseillé de posséder une activité de restauration en parallèle aux activités hôtelière. Cela permet de diminuer les effets de la saisonnalité ainsi que de garantir un certain revenu financier durant les premières années d'exploitation et de se faire connaître auprès de la population locale.
- On observe également le développement du merchandising (des produits dérivés), il s'agit en effet d'un excellent support publicitaire

Pistes de réflexion

- Quelles sont les forces de vos produits ? Et leurs faiblesses ? USP?
- Quelle importance attribuez-vous à la gestion de la qualité
- Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits ?
- Quel est le produit phare ?

6.4. *Marché, clients*

Pour vendre ses produits, votre entreprise se doit de bien connaître son marché. Il s'agit aussi de déterminer qui seront vos clients potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances. Le marché se définit par rapport aux produits et aux services dans un territoire défini.

Eléments devant figurer dans cette partie :

Une analyse du marché dans votre région

(Renseignez-vous auprès de l'office fédéral des statistiques et de l'office de tourisme de votre région)

- Evolution du nombre des nuitées
- Provenance des hôtes
- Durée moyenne d'un séjour
- Dépense moyenne d'un hôtel

Une analyse des groupes cibles

- Type de groupes cibles pour l'hôtel (familles, couples)
- Type de clientèle pour le restaurant

Une segmentation géographique

- afin de définir où les efforts en marketing vont être fait.

Segmentation de la clientèle (Ci-dessous un tableau pour définir vos public cibles).

Les clients de l'hôtel – Type de Clientèle 1

Segmentation sociodémographique
<ul style="list-style-type: none"> • Age : • Type: • Revenu : • Structure familiale : • Provenance géographique :
Segmentation psychologique
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche dans le séjour : • Style de vie :

Segmentation comportementale
<ul style="list-style-type: none"> • Activités : • Loisirs : • Centres d'intérêt :
Comportement d'achat
<ul style="list-style-type: none"> • Motif d'achat :
Avantages de cette clientèle par rapport à notre hôtel
<ul style="list-style-type: none"> •
Période de l'année
<ul style="list-style-type: none"> •

Les clients de l'hôtel – Type de Clientèle 2

Segmentation sociodémographique
<ul style="list-style-type: none"> • Age : • Type: • Revenu : • Structure familiale : • Provenance géographique :
Segmentation psychologique
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche dans le séjour : • Style de vie :
Segmentation comportementale
<ul style="list-style-type: none"> • Activités : • Loisirs : • Centres d'intérêt :
Comportement d'achat
<ul style="list-style-type: none"> • Motif d'achat :
Avantages de cette clientèle par rapport à notre hôtel
<ul style="list-style-type: none"> •
Période de l'année
<ul style="list-style-type: none"> •

Les clients du restaurant :

Segmentation sociodémographique
<ul style="list-style-type: none"> • Age : • Type: • Revenu : • Structure familiale : • Provenance géographique :
Segmentation psychologique
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche dans le séjour : • Style de vie :
Segmentation comportementale
<ul style="list-style-type: none"> • Activités : • Loisirs : • Centres d'intérêt :
Comportement d'achat
<ul style="list-style-type: none"> • Motif d'achat :
Période de l'année
<ul style="list-style-type: none"> •

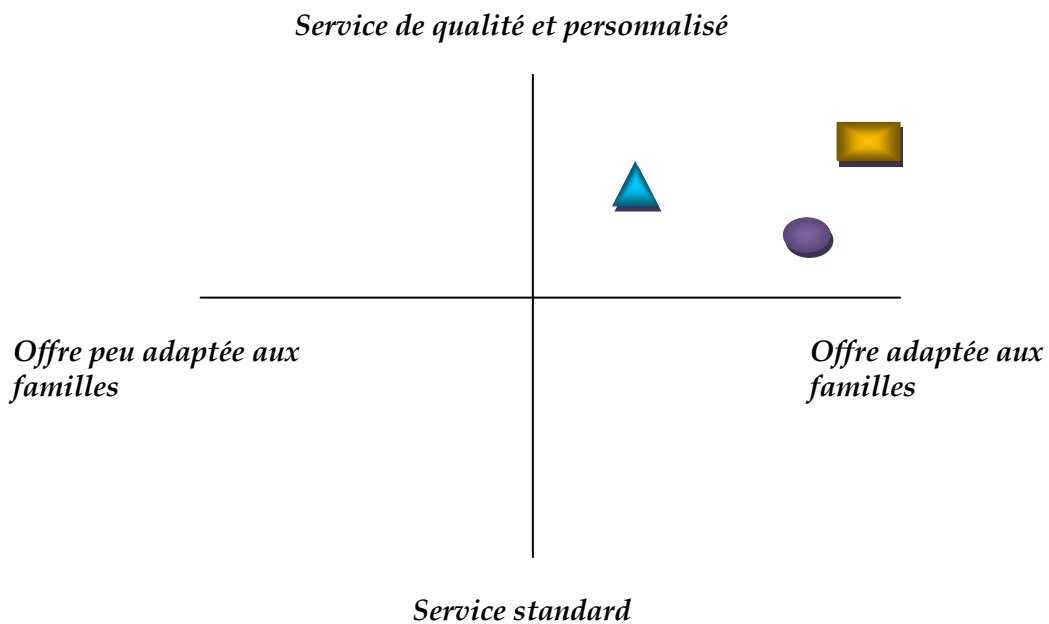
Définissez le positionnement de votre établissement :

Il s'agit de situer votre hôtel par rapport à vos principaux concurrents selon un certain nombre de critères de votre choix : (Vous trouverez ci-dessous un graphique permettant d'exprimer votre positionnement, il vous suffit de déplacer les images selon votre analyse).

▲ Votre établissement

■ Concurrent 1

● Concurrent 2

**Les groupes de pressions :**

Toute entreprise doit tenir compte de différents groupes de pression, qu'ils soient internes ou externes.

Les groupes de pression internes (Le contenu est un exemple pour vous inspirer)

Qui sont-ils ?	De quel type sont-ils ?	Quelles sont leurs attentes ?
Les propriétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les fondateurs de la SA et ses actionnaires • Les anciens propriétaires du Château détenant des actions • La direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité bonne et rapide • De bons dividendes en retour • Bon travail des employés • Un maintien en ordre de la propriété • Respect du cachet historique du château • Que l'hôtel devienne un établissement de référence dans la région

		<ul style="list-style-type: none"> • Que la qualité soit assurée envers tous les clients
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Les collaborateurs du Château d'Hauteville • 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires adaptés à leur emploi • Bonnes conditions de travail • Possibilité de formation continue • Des supérieurs proches d'eux • Une bonne communication interne • Une reconnaissance de la part de leur supérieur

Les groupes de pression externes (Le contenu est un exemple pour vous inspirer)

Qui sont-ils ?	De quel type sont-ils ?	Quelles sont leurs attentes ?
Les bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Banques 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement dans les délais des intérêts • Bonne rentabilité • Bon maintien de la trésorerie
Les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs du mobilier • Fournisseurs du système informatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement des factures dans les délais impartis • Collaboration saine • Fidélité • Confiance mutuelle
Les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients de l'hôtel • Les clients du restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix adaptés • Qualité du service et des prestations • Reconnaissance de l'entreprise si le client lui est fidèle • Renouvellement de l'offre
Les concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrence directe • La concurrence indirecte 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la concurrence • Respect des lois en vigueur
Les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Office de Tourisme • Les partenaires de nos forfaits • Suisse Tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration saine • Confiance mutuelle • La qualité de notre promotion • Paiement de la taxe de séjour
Les médias	<ul style="list-style-type: none"> • La presse spécialisée • La presse suisse • 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité dans l'information • Une information régulière • De bons échanges • Insertion de publicité dans leur média
L'Etat - la société	<ul style="list-style-type: none"> • L'administration communale • L'Etat • Les syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> • Le respect des lois • Paiement des impôts • Respect de l'environnement et de la région • Collaboration avec les entreprises de la région

Les domaines de pression (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*)

Domaine	Type de pression	Mesures mises en œuvre
Le domaine écologique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prise de conscience de la société</i> • <i>Développement durable</i> • <i>Lois sur l'environnement</i> • <i>Réchauffement climatique</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Serviettes de bain sur demande</i> • <i>Utilisation d'ampoules économiques</i> • <i>Information aux hôtes concernant nos actions écologiques</i> • <i>Compost pour les déchets organiques</i> • <i>Tri des déchets alu/verre/papier...</i> • <i>Installation de lampes LED</i> • <i>WC équipés de double chasse</i> • <i>Douches économes en eau</i> • <i>Cuisine avec produits de la région</i> • <i>Sensibilisation de nos employés à l'écologie</i>
Le domaine technologique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le développement incessant de nouvelles technologies</i> • <i>Le cycle de vie des produits est toujours plus court</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Installation d'un système informatique moderne</i> • <i>Chambres équipées de technologies modernes</i> • <i>Information aux employés lorsque nous recevons du nouveau matériel électronique ou informatique</i>
Le domaine économique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'économie régionale</i> • <i>La convention économique actuelle</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Création d'emplois dans la région</i> • <i>Promotion de la région en Suisse et à l'étranger</i> • <i>Nouvelle source de revenus</i> • <i>Utilisation des produits locaux</i> • <i>Partenariat avec des entreprises locales</i>
Le domaine social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les lois des syndicats</i> • <i>La convention collective de travail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Création d'emplois</i> • <i>Emploi de stagiaires et apprentis</i> • <i>Mise en place de la formation continue</i> • <i>Bonnes conditions de travail</i> • <i>Favorisation de la Work Life Balance</i>

L'analyse SWOT

Cette analyse permet d'analyser l'environnement externe et interne de votre projet. Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le projet. Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses que l'entreprise transmet à votre projet.

	Forces	Faiblesses
Hébergement	•	•
Restaurants	•	•
Concept	•	•
Localisation	•	•

	Opportunités	Menaces
Hébergement	•	•
Restaurants	•	•
Concept	•	•
Localisation	•	•

Conseils & Remarques :

Afin d'adapter votre hôtel au marché de manière optimale. Voici les tendances actuelles en matière de séjour :

- Des séjours de plus en plus courts, mais de plus en plus fréquents
- Le retour au tourisme de proximité
- La recherche de qualité, de plus en plus importante aux yeux des clients
- La recherche d'offres authentiques
- Le retour aux émotions, aux séjours que l'on vit
- La recherche d'un environnement intact

Il faut également :

- Choisir avec soin ses cibles
- Connaître les besoins et les désirs de ses clients
- Adapter l'offre et la communication aux cibles choisies

Pistes de réflexion

- a) Existe-t-il un marché rentable pour vos produits ?
- b) Quel est l'historique du marché, son évolution ?
- c) Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de nouveau sur le marché ?

6.5. Entreprises et produits concurrents

La concurrence représente une base de comparaison et de réflexion stratégique très importante. Prenez le temps d'étudier votre marché, de voir qui en sont les principaux acteurs et comment ils évoluent. Vous situer dans votre catégorie permet d'évaluer votre environnement concurrentiel.

Pour votre complexe hôtelier, il existe trois différents niveaux de concurrence:

- **La concurrence directe:** ces établissements proposent la même offre que nous au même public cible. Il est indispensable de bien connaître ces concurrents afin de pouvoir s'en démarquer.
- **La concurrence indirecte:** ces établissements proposent la même offre que nous à un autre public cible ou proposent une offre différente au même public cible que nous.
- **La concurrence potentielle:** ces établissements ne proposent ni la même offre que nous ni au même public cible, mais puisqu'ils se situent dans la même région que nous, nous devons les considérer comme étant des concurrents potentiels.

Eléments devant figurer dans cette partie :

Il est conseillé de procéder en trois étapes concernant l'analyse de vos concurrents.

La première étape consiste à recenser les différentes catégories de concurrents pour vos domaines d'activités: (l'hébergement, restauration, autres).

Pour la deuxième étape, il s'agit de faire une analyse sommaire de ces différents établissements.

Finalement, il est nécessaire d'analyser plus en détail les concurrents que vous considérez comme étant les plus dangereux pour votre établissement. (*Le tableau ci-dessous vous permettra de dresser la liste de vos concurrents*).

Secteur d'activité	Concurrents directs	Concurrents indirects	Concurrents potentiels
L'hôtel	•	•	•
Le restaurant	•	•	•

Voici un tableau pour vous permettre d'analyser vos deux principaux concurrents :

Hôtel	Implantation	Produits, services et prix	Points forts	Points faibles	Clientèle	Messages, positionnement	Stratégies de vente
Hôtel 1		•	•	•	•	•	•
Hôtel 2	•	•	•	•	•	•	•

Pistes de réflexion

- a) Décrivez vos concurrents actuels et potentiels en indiquant leur nom, leur position et leur influence sur le marché. Ne vous contentez pas des concurrents les plus importants. Pensez aussi à ceux qui sont susceptibles de gagner des parts de marché.
- b) Quelles sont les forces principales de vos concurrents ? Et leurs faiblesses?
- c) Quels avantages concurrentiels essentiels possèdent-ils ?
- d) Comment se présente leur situation actuelle concernant leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché ?
- e) Quelle politique de produit adoptent-ils ?
- f) Quel est leur niveau de prix ?
- g) Comment réagirez-vous face aux stratégies suivantes de vos concurrents :
 - réduction de prix,
 - développements technologiques (nouvel espace détente,
 - innovation en matière de produit, présence accrue sur le marché.

6.6. Plan Marketing

Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise en vue de créer, conserver et développer son marché, respectivement sa clientèle. Les instruments de la politique marketing concernent :

- le produit :
- les prix :
- la communication :
- la distribution :

Éléments devant figurer dans cette partie :

La stratégie de marketing : Il s'agit de définir une politique globale de marketing, les grandes lignes de votre système de ventes.

Le produits : cf. chapitre 6.3 ?

Le prix :

Une politique de prix élaborée selon plusieurs critères :

- Le montant des charges d'exploitation
- Les prix de la concurrence
- Le niveau des prestations

Hébergement :

Concernant l'hébergement, il faut également définir si le prix est par personne ou pour la chambre. Ce choix doit être fait par rapport aux types de chambres que vous possédez ainsi que vos publics cibles.

Type de chambre	Superficie	Nombre de chambres	Prix
	De .. à ... m ²		CHF-
	De A m ²		CHF-
	De A m ²		CHF-
	De A m ²		CHF-

Restauration :

Pour la restauration, les prix de vente sont le plus souvent déterminés par un taux de majoration sur les coûts.

La communication

Il y a deux types de communication. La communication interne et la communication externe. Concernant la communication interne, elle est traitée dans le chapitre Management.

La communication externe

L'élaboration de la communication externe du est généralement réalisée par une agence de communication et publicité. Elle vous conseillera sur la conception de celle-ci. Mais elle est surtout indispensable pour vous apportez les supports techniques nécessaire à la réalisation ainsi que son expérience. Il est essentiel de définir avec l'agence une stratégie de communication lié au message que vous voulez faire passer ainsi que les axes qui vont être utilisés pour le transmettre tels qu'Internet ou la presse écrite.

La communication externe est généralement composée de :

- Un logo
- Une ligne graphique
- Un site Internet
- Une ou plusieurs brochures
- Annonces pour la presse écrite

La distribution :

Comme pour la communication, il y a également deux méthodes de distribution bien distinctes. La distribution directe et la distribution indirecte.

La distribution directe

- Site Internet : les clients doivent avoir la possibilité de réserver une chambre ou une table pour un repas directement via votre site Internet. Le client doit ensuite recevoir une confirmation part email de votre part.
- Email : la deuxième possibilité qui doit être offert à vos hôtes est l'Email direct. Car dans certaines entreprises les interfaces de réservation sont parfois inaccessibles pour des raisons de sécurité. La réception devra donc traiter ces demandes dans un délai relativement court.
- Téléphone : chaque demande de réservation doit être possible par téléphone.
- Fax : ceci reste un moyen de réservation possible.

La distribution indirecte :

Une partie des produits devraient également être réservés de manière indirecte, via divers partenaires.

Vos clients peuvent effectuer une réservation depuis les sites Internet suivants : *Le contenu est un exemple pour vous inspirer.*

Entreprise	Site Internet	Rubrique
<i>Suisse Tourisme</i>	<i>www.myswitzerland.com</i>	<i>Hébergement Rubrique hôtels romantiques</i>
<i>Hôtellerie suisse</i>	<i>www.swisshotels.ch</i>	<i>Recherche d'hôtels et demandes de réservation</i>
<i>Office de tourisme de votre région</i>	<i>à compléter</i>	<i>Hébergement</i>

Le contrôle de la stratégie marketing

Dans l'exploitation d'un établissement hôtelier, le but des dirigeants n'est pas uniquement de fixer des objectifs, mais surtout de les contrôler afin de savoir s'ils ont été effectivement réalisés. Dans le cas contraire, il est indispensable de prendre des mesures rapidement. Afin d'être capables de contrôler les objectifs que vous vous êtes fixés, vous trouverez ci-dessous. (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*)

Objectifs	Moyens de contrôle	Analyse et contrôle	Intervalle	Mesures à prendre si les objectifs ne sont pas atteints
<i>Taux d'occupation de l'hôtel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Rapport mensuel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Analyse les chiffres et les compare aux objectifs fixés</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>1 fois par mois</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Création d'offres spéciales</i> <i>Promotions</i>
<i>Satisfaction des clients</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Questionnaire de satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Saisie des données dans un fichier Excel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>1 fois par trimestre</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Réunion exceptionnelle avec le personnel :</i>
<i>Autres</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

Conseils & remarques

N'oubliez jamais qu'un client satisfait est la meilleure des publicités. Car le bouche à oreille ne coûte rien.

La fidélisation est également un facteur de succès. Un client qui séjourne pour la seconde fois aime les petites attentions (connaître son nom).

Faites attention à garder une bonne proportion de ventes directes car de façon indirecte cela diminue fortement la marge.

Ne minimiser pas le budget marketing, surtout au début, il est très important de se faire connaître et la création des supports publicitaires coûte très chère.

Il ne suffit pas d'avoir un site Internet, il faut encore qu'il soit bien référencé sur les moteurs de recherche sinon personne ne le visitera. Adressez-vous à votre web master pour qu'il contrôle cela.

Pistes de réflexion

- a) Comment fixez-vous vos prix ?
- b) Quelle est votre stratégie en matière de prix ?
- c) Quels moyens publicitaires (affiches, mailing, annonces, etc.) et de promotion (présence sur le lieu de vente, manifestations, démonstrations, etc.) utilisez-vous ?
- d) Quel est votre budget publicitaire ?
- e) Qui est votre soutien en matière de conception publicitaire ?
- f) Comment contrôlez-vous l'efficacité de la publicité ?
- g) Quelle est votre politique de vente (directe, indirecte) ?
- h) Avez-vous prévu d'étendre vos marchés ? Si oui, comment et dans quel délai ? Quels en sont les avantages ? Et les inconvénients ?

6.7. Fournisseurs

Ce chapitre consiste à faire la liste de vos fournisseurs

Fournisseurs des achats de denrées

La gestion des achats de denrées nécessitera une bonne organisation pour éviter le gaspillage, donc des coûts supplémentaires.

Fournisseurs de mobiliers et petits inventaires

Il est fortement conseillé d'utiliser une centrale d'achat professionnelles et spécialisées dans l'hôtellerie. Cela vous garantira une qualité et une durée de vie mais également la possibilité de renouveler le stock plus facilement.

Fournisseurs de matériels techniques (informatique)

Il est très important de ne pas négliger la qualité et les possibilités du matériel informatique. Le système de gestion des réservations est un outil indispensable au bon fonctionnement de votre établissement. Tout comme le système de paiement par carte de crédit qui est devenu incontournable. Mais attention tout ceci à un coût non négligeable. (Vous trouverez ci-dessous un liste du matériel pour un hôtel avec les montant pour vous donnez une idée).

Listes de matériels	Coûts	
Hardware		
1 Serveur	CHF	4'000
1 ordinateur avec écrans plat	CHF	1'100
1 ordinateur portable	CHF	1'300
1 imprimantes laser couleur multifonctions	CHF	400
1 imprimante laser noir / blanc multifonctions	CHF	250
Réseau	CHF	1'500
2 Caisses enregistreuses SPOS608	CHF	7'500
2 Boitiers à cartes de crédit Smart	CHF	2'000
1 Boitier à cartes de crédit Mobile	CHF	1'200
1 Fax	CHF	160
Matériel Wireless (Antennes + routeur)	CHF	1'500
Software		
Création du site web	CHF	5'000
Système de réservation Fidelio	CHF	6'150
Windows Vista	CHF	249
Windows MS - Office	CHF	879
Maintenance		
Abonnement ADSL Bluewin 20000	CHF	828
Maintenance Site Internet	CHF	6'000
Maintenance du système Fidelio	CHF	270
Total	CHF	40'286

6.8. Management

Le management d'un établissement est de nos jours une des clés du succès. Il s'agit de définir l'organisation et la gestion de l'hôtel.

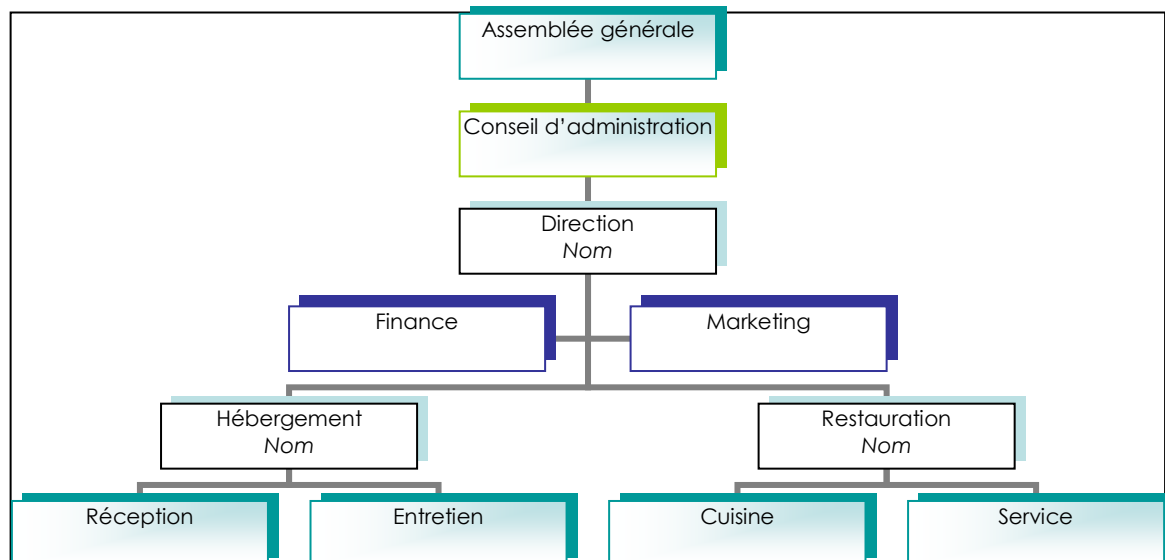
Éléments devant figurer dans cette partie :

Description et composition des départements.

- Direction
- Finance
- Communication

Description et fonction des membres de la direction.

Ci-dessous un exemple d'organigramme dans le cas d'une société anonyme qu'il faut modifier selon votre organisation.



Les principes de direction

Le style de direction doit être cohérent par rapport à votre organisation ainsi qu'avec le pouvoir que chacun possède.

La gestion des ressources humaines

- La communication interne
- La politique de recrutement
- La politique de formation
- Le code vestimentaire

- La politique de rémunération
- La politique des vacances

La Charte de l'établissement : (Vos valeurs)

- Qualité
- Professionnalisme
- Satisfaction
 - Des clients
 - Des collaborateurs
 - Des partenaires et des fournisseurs
- Ecologie
- Votre mission
- Votre vision

La politique en matière d'innovations

Il est important d'être conscient que la société évolue de plus en plus vite et qu'il est très important de rester dans la tendance. Ainsi l'innovation sera un facteur de premier ordre pour rester dans la course.

La politique d'innovation se définira surtout par une veille de tous les instants de la part des responsables de chaque département ainsi que de la direction.

Conseils & Remarques

Il est très important de créer un cahier des charges pour chaque poste de votre établissement, cela permet de définir le nombre d'employés de votre établissement ainsi que ça facilitera le recrutement de collaborateurs

L'outsourcing : Par souci d'économie et de compétences, il est parfois intéressant de confier un certain nombre de tâches à des entreprises spécialisées.

Créez la charte en équipe, tout le monde doit l'accepter

6.9. Gestion financière

Toute action au sein de votre entreprise doit être enregistrée pour permettre de connaître, à tout instant, son état de santé. C'est en vous donnant les moyens d'analyser rapidement le passé que vous pourrez planifier le futur. Il faut en outre bien identifier tous les processus internes et externes, pour réagir rapidement en cas de dysfonctionnements.

Quelle que soit la taille de votre entreprise, la mise en place d'un outil de gestion financière, avec ou sans l'aide de spécialistes externes, doit intervenir le plus tôt possible.

Cette partie est principalement composée de tableaux qui vous simplifions la tâche pour la création des documents financiers que les investisseurs réclament pour l'analyse de votre établissement.

On vous rend attentif que ces tableaux doivent être modifier selon votre plan comptable. Il s'agit d'exemple.

Eléments devant figurer dans cette partie :

- Le compte d'exploitation sur 5 ans
- Le calcul du chiffre d'affaires
- Le calcul des amortissements
- Le Bilan d'ouverture
- Le bilan sur 5 ans
- Le budget de trésorerie

Le compte d'exploitation sur 5 ans: → Attention vous ne devez remplir que les champs en rouge le reste se calcule tout seul

Récapitulation des chiffres	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Marge brute	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Résultat d'exploitation I	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Résultat d'exploitation II	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Résultat d'exploitation III	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Résultat d'exploitation IV	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Résultat avant impôts	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Bénéfice ou perte de l'exercice	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total du chiffre d'affaires	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total des charges directes	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total des charges sociales	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total des autres charges d'exploitation	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total des intérêts charges et produits	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total des amortissements	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Produits hors exploitation	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total impôts	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Bénéfice ou perte de l'exercice	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00

Le calcul du chiffre d'affaires annexe)

- Hôtel : recettes de l'hébergement
- Restauration: recettes des restaurants, des bars,

Hôtel								
Type de chambres	Nombre de chambres	Prix	CA année 1	CA année 2	CA année 3	CA année 4	CA année 5	
1	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Restaurant								
Menus	Nombre de places	Prix	CA année 1	CA année 2	CA année 3	CA année 4	CA année 5	
1		0						
2	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Taux d'occupation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Nbre de jours d'ouverture	Nbre de repas/jour
<i>Hôtel</i>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	
<i>Restaurant</i>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0

Les charges d'exploitation

- Les charges directes:
 - Charges directes hôtel : 10% des recettes hôtel
 - Charges directes restaurants-bars : 30% des recettes restaurants-bars
 - Charges directes agence : 35% des recettes agence
 - Nettoyage, blanchisserie : 3% des recettes hôtel
 - Commissions TO : 10% de commissions sur 10% des recettes hôtel
 - Commissions carte de crédit : 3% de commissions sur 35% des recettes hôtel

- Les Charges sociales
 - Les salaires sont établis en fonction de la CCNT.
 - Les charges sociales sont fixées à 20% du salaire annuel des employés.
 - Les frais divers personnel représentent la formation continue.

- Autres charges d'exploitation
 - Charges véhicules

- **Amortissements**

- Détails des amortissements
- Frais de fondation

Vous devez déterminer si vous amortissez de manière croissante ou décroissante. Les formules changent !!! (Attention dans l'exemple l'immeuble est amortis de manière décroissante.)

	Taux d'amortissement	Type d'amortissement
Immeuble	0.00%	à compléter
Piscine et espace détente	0.00%	à compléter
Mobilier hôtel	0.00%	à compléter
Mobilier restaurant - bar	0.00%	à compléter
Machines - Appareils	0.00%	à compléter
Informatique	0.00%	à compléter
Véhicules	0.00%	à compléter
Frais de fondation	0.00%	à compléter

Amortissements	Valeur d'acquisition	1	2	3	4	5
Immeuble	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Piscine et espace détente	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Mobilier hôtel	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Mobilier restaurant - bar	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Machines - Appareils	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Informatique	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Véhicule	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Frais de fondation	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total		CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00

- Intérêts et remboursement des dettes Annexe
 - Taux d'intérêt environ 4.5%
- Charges et produits hors exploitation
- Charges et produits dérivés
- Impôts
 - L'impôt sur le bénéfice se situe à 25%. Bien que le paiement ne se fasse que l'année d'après, nous le prenons en compte l'année même.

Bilan d'ouverture (À compléter selon vos comptes et vos numéros de comptes)

BILAN D'OUVERTURE			
Num	ACTIF	Num	PASSIF
AC	Actifs circulants	FE	Fonds étrangers
1000	Caisse à compléter	2000	Fournisseurs hôtel à compléter
1010	Poste à compléter	2005	Fournisseurs restaurant à compléter
1020	Banque à compléter	2010	Créanciers divers à compléter
1030	Titres à compléter		à compléter
1070	Stock restaurant - bar à compléter	2100	Hypothèque à compléter
1075	Stock vins à compléter	2110	Dettes à long terme à compléter
AI	Actifs immobilisés	FP	Fonds propres
1100	Immeuble à compléter		
1102	Terrain à compléter		
1104	Piscine et espace détente à compléter		
1120	Mobilier hôtel à compléter	2310	Capital actions à compléter
1125	Mobilier restaurant - bar à compléter		
1130	Machines - Appareils à compléter		
1135	Equipement informatique à compléter		
1145	Petit inventaire restaurant à compléter		
1150	Véhicules à compléter		
1500	Frais de fondation à compléter		
TOTAUX		CHF 0.00	TOTAUX
			CHF 0.00

Bilan sur 5 ans (À compléter selon vos comptes et vos numéros de comptes)

Actifs	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Actifs circulants	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1000 Caisse	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1010 Poste	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1030 Titres	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1040 Débiteurs hôtel	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1042 Débiteurs restaurant - bar	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1060 Créances AFC	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1070 Stock restaurant	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1075 Stock vins	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Actifs immobilisés	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1100 Immeuble	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1102 Terrain	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1120 Mobilier hôtel	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1125 Mobilier restaurant	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1130 Machines - Appareils	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1135 Equipement informatique	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1150 Véhicule	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1500 Frais de fondation	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
1590 Bénéfice ou Perte	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00

Passifs	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Dettes à court terme	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2000 Fournisseurs hôtel	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2005 Fournisseurs restaurant	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2010 Créanciers divers	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2050 Dettes à court terme	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2063 Dividendes	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Dettes à long terme	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2100 Hypothèque	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2110 Dettes à long terme	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2120 Provision	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Fonds propres	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2310 Capital actions	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2320 Réserves légales	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2323 Réserves statutaires	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2390 Bénéfice de l'exercice	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
2391 Bénéfice reporté	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00
Total	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00	CHF 0.00

Budget de trésorerie Année N. (À compléter selon vos comptes et vos numéros de comptes).

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Liquidités disponibles (SI Caisse & Banque)													0.00
FINANCEMENT INTERNE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ENCAISSEMENTS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recette hôtel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recette restaurant-bars	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DECAISSEMENTS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges hôtel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges restaurant	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Salaires bruts	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FINANCEMENT EXTERNE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
													0.00
DESINVESTISSEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
													0.00
INVESTISSEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Achat d'un véhicule	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DEFINANCEMENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Remboursement dette hypothécaire	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Différence de liquidités	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cumul du compte de liquidités	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Soldes finaux des comptes Caisse et Banque													0.00
Différence due: écart entre le moment de la facturation et le moment du paiement													0.00

Conseils et remarques

Il est fortement conseillé de séparer les domaines d'activités en centre de profits indépendants (restauration et l'hébergement). Il est ainsi plus facile d'effectuer une analyse sur les résultats et le rendement.

C'est également avantageux de ventiler les forfaits dans les comptes recettes en fonctions d'une clé de répartitions selon vos coûts (exemple 60% hébergement et 40% restauration)

Pistes de réflexion

- a) A quelle fréquence mettez-vous à jour votre tableau de bord ? Avez-vous un outil permettant non seulement la saisie de votre comptabilité mais également l'édition d'un tableau de bord ?
- b) Quelles sont les qualifications de la personne chargée de la comptabilité et de l'établissement des tableaux de bord ?
- c) Qui est votre fiduciaire ? Quelle est la portée de son mandat ? Se limite-t-elle à établir les comptes annuels ou dispense-t-elle des conseils en suivant leur mise en application ?
- d) Quelle est la part actuelle de vos fonds propres, comment est-elle rémunérée ?
- e) Quelle est la part actuelle des fonds étrangers ? Joignez la liste détaillée des créanciers, en précisant les conditions contractuelles (intérêts, amortissements, toutes clauses spéciales).

6.10. Tableau de bord

En tant que nouvelle entreprise, il est très important de définir clairement votre gestion stratégique afin d'avoir une vision à long terme claire et précise.

L'objectif est de développer votre stratégie suite à une analyse régionale du marché et de la concurrence. Votre stratégie doit être élaboré par le conseil d'administration. Il est important que celui-ci ait mis sur pieds votre stratégie, afin qu'il s'y identifie à travers ses attitudes et prises de décision. Il doit ensuite informer les collaborateurs de sa stratégie afin que tous s'emploient à la réaliser et à atteindre les objectifs fixés.

La vision à long terme

Il est très important d'avoir une vision et des objectifs à long terme pour avancer et travailler dans des conditions optimales. Il faut être conscient que l'on peut toujours s'améliorer. Il est nécessaire de s'adapter aux nouvelles tendances et aux nouvelles exigences. Il faut également tenir compte de l'apparition de nouveaux concurrents.

Les objectifs sont séparés en deux types les objectifs stratégiques plus généraux et les objectifs opérationnels à plus court terme.

Les objectifs stratégiques

De cette stratégie découlent plusieurs types d'objectifs classés en trois catégories. Il y a des objectifs financiers, sociaux et de rendement.

- **Concept financier** (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*)

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un rendement du capital propre de 6% dès la 4ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure de l'établissement • Prestations de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing (publicité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcul du taux de rendement du capital propre
<ul style="list-style-type: none"> • Dégager un bénéfice suffisant dès la 4ème année pour pouvoir répartir un dividende 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un budget à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect et suivi du budget • 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des résultats par rapport au budget

- **Concept social** (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*).

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • Financement partiel de la formation continue à l'ensemble de nos collaborateurs dans les 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un fond pour la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'un fond pour la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier des employés avec un cursus de leur formation continue
<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas dépasser un taux de roulement au sein des employés de 15% après 5 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Charte d'entreprise • Grille d'évaluation lors de recrutements • Communication interne • Ambiance de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre à l'écoute de ses collaborateurs • Possibilité de formation continue • Bonus si bon travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques sur le taux de roulement
<ul style="list-style-type: none"> • Création sur 3 ans de 7% d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de nos taux d'occupation au restaurant et à l'hôtel • 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions marketing poussées • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines

- **Concept de rendement - produits**

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôle
<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'occupation de 60% dès la 5ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing et communication de 925'000 pour 5ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne marketing ciblée sur nos publics cibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelio
<ul style="list-style-type: none"> • S'ouvrir au marché américain, chinois et indien dès la 5ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing plus élevé pour la 5ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne en partenariat avec Suisse Tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement de la provenance de nos clients lors du check-in
<ul style="list-style-type: none"> • Obtention du label ISO9001 durant la 6ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'information contenant les obligations à remplir pour obtenir le label 	<ul style="list-style-type: none"> • S'adapter aux conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention du label

Les objectifs opérationnels

Votre stratégie doit être revue et actualisée toutes les années. Des changements internes et externes hors de votre portée peuvent modifier l'environnement de votre société et vous pousser à modifier notre stratégie. Il est également possible que vous ayez oublié de prendre en compte des facteurs qui pourraient empêcher la mise en œuvre de notre stratégie.

- **Concept financier** (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*).

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un CA de 5'000'000 dès la 1ère année pour les trois sources de revenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing-communication de 250'000.- pour la 1ère année 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes publicitaires adaptées à nos publics cibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> • Solvabilité auprès de nos prestataires et fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte de liquidités 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne gestion des liquidités 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle mensuel de la situation de notre entreprise

- **Concept de rendement – produits** (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*).

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un taux d'occupation de 40% dès la 1ère année à l'hôtel et au restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing-communication de 250'000.- pour la première année 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagnes publicitaires adaptées à nos publics cibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelio
<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer une chaîne d'hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget marketing communication de 150'000.- pour la 2ème année 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des normes d'entrée, adaptation à notre hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration à la chaîne
<ul style="list-style-type: none"> • 80% de nos clients doivent être satisfaits de leur séjour 	<ul style="list-style-type: none"> • 32 employés qualifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation personnalisée et suivi de la formation de nos employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires de satisfaction remis aux clients • Discussion directe avec les clients

- **Concept social** (*Le contenu est un exemple pour vous inspirer*)

Objectifs	Moyens	Mesures	Contrôles
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Augmentation du salaire dès la 3ème année et ensuite tous les 2 ans</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chiffre d'affaires</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entretiens en début d'année pour définir et contrôler les objectifs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entretiens de fin d'année</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le 95% de nos collaborateurs sont satisfaits de leur condition de travail, lors de la première année</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bonne communication interne</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Charte d'entreprise</i> • 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Questionnaire de satisfaction rempli en fin d'année</i>

6.11. Evaluation des risques

Chaque activité est source de risques : il s'agit donc de les identifier et de définir les mesures applicables pour les éviter.

L'hôtelier, par une vision positive et optimiste de son affaire, minimise, voire omet de considérer certains événements qui pourraient entraver la bonne marche de ses plans.

Toute activité présente un ou plusieurs risques. Dès lors, il s'agit d'identifier ceux qui sont présents dans votre activité et de se préparer à leur apparition.

Tableau des risques (Le contenu est un exemple pour vous inspirer)

	Risques	Mesures
	Externe	
Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse du franc suisse par rapport aux devises étrangères • Récession • Baisse du pouvoir d'achat en Suisse • Budget pour mariage en diminution • Développement d'infrastructures sur le terrain à côté du château • Taux d'occupation en baisse • 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion accentuée sur les touristes suisses • Yield Management ou promotion • Yield Management ou promotion • Adaptation de notre offre pour petits budgets • En fonction de l'infrastructure... • Recherche des causes et mise en place d'une stratégie marketing •
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de vols et cambriolages • Terrorisme • 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances vols et système d'alarme • Cibler la clientèle suisse et frontalière •
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Désagrément de l'autoroute • Nouvelle norme pour la protection de l'environnement • 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de mur anti-bruit au bord de l'autoroute • Mise en place d'une provision pour rénovation / entretien afin de s'adapter aux nouvelles normes
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Système de réservation démodé • Nouvelles normes imposées par les 4 étoiles • 	<ul style="list-style-type: none"> • Veille en ce qui concerne les systèmes de réservation • Veille en ce qui concerne Hôtellerie Suisse •

	Risques	Mesures
Interne		
Bâtiment	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes avec le bâtiment (vétusté, fuite ...) • Sinistres • Pannes • 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien constant et contrôle de l'état du bâtiment • Assurances • Générateur de réserve qui se met en route en cas de panne •
Produits / Vente	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivée de nouveaux concurrents dans la région • Intoxication alimentaire au restaurant (mauvaise publicité) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter notre marketing et mieux se démarquer • Préparer un plan d'action chez les RP, chercher la source de l'intoxication et dédommager le client •
Personnel / direction	<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'un membre du personnel (dépression, maladie...) • Mauvaise ambiance • Conflits • Communication défectueuse • Fort roulement du personnel • Un membre du personnel vend des informations à la concurrence • 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des extras compétents • Gestion de crises • Gestion de crises • Mise en place d'un tour de table • Mesures pour augmenter la satisfaction du personnel par exemple : primes, remerciements, soupers,... • Signature d'une clause de confidentialité dans le contrat de travail •
Fournisseurs / distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de maladies liées à la nourriture • Faillite d'un de nos fournisseurs • Stock de vin de notre production trop important • 	<ul style="list-style-type: none"> • Différentes solutions de rechange (autres producteurs, autres viandes...) • Bonne connaissance des producteurs de la région, afin de savoir à qui s'adresser rapidement • Publicité, promotion sur le vin •
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Perte • Problème de liquidités • 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouclement mensuel pour se rendre compte rapidement des problèmes et prendre les mesures nécessaires • Contrôle régulier •
Ecologie	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion des déchets • Gaspillage d'énergie • 	<ul style="list-style-type: none"> • Information ponctuelle sur la gestion des déchets et contrôle • Travaux d'isolation, év. remplacement des fenêtres : provision pour entretien, remplacement

6.12. Annexes recommandées

Vous trouvez ci-dessous une liste des annexes recommandées selon leur domaine.

Plan marketing :

- étude de marché
- analyse de la concurrence
- analyse de la clientèle
- brochures de l'établissement
- coupures de presse
- Exemple de forfaits que vous proposés
- Plan de votre site Internet

Organisation & Management:

- curriculum vitae des dirigeants
- organigramme
- statuts
- attestation récente de l'Office des poursuites et faillites
- copie de l'inscription au Registre du commerce

Finances :

- compte d'exploitation sur 5 ans
- calcul du chiffre d'affaires
- bilan d'ouverture (ou trois derniers bilans effectifs)
- Bilan prévisionnel sur 5 ans
- budget de trésorerie

Infrastructure:

- liste des équipements de production
- plans du bâtiment.

7. CONCLUSION

Suite à ce travail, on s'aperçoit facilement qu'une structure hôtelière est relativement complète. Elle touche à beaucoup de domaines donc cela demande de la part d'un hôtelier des connaissances variées.

J'espère que ce travail répondra aux attentes des futurs hôteliers, que grâce à ce document leur travail s'en verra simplifier et que la recherche de nouveaux investisseurs se soldera par un succès.

Ce document n'est qu'une base, il permet de donner un cadre, mais il faut être conscient qu'il nécessite beaucoup de modifications. Il doit absolument être personnalisé pour transmettre l'atmosphère que l'hôtelier aimerait créer dans son établissement.

L'hôtellerie est secteur qui se modifie relativement vite, donc des mises à jour devront être faites pour que ce document reste à l'ordre du jour, et surtout il faudra être constamment à l'écoute des banques pour s'adapter à leurs nouvelles attentes.

8. BIBLIOGRAPHIE

Banque Cantonale Vaudoise (2008): *Pistes de réflexion et modèle pour rédiger son plan d'affaires*. Lausanne: BCV

UBS (2006): *UBS Outlook Hôtellerie*. Zürich: UBS

Société suisse des hôteliers (2001) : *Le business plan - L'avenir en point de mire*. Berne: Société suisse des hôteliers.

Société Suisse de Crédit Hôtelier (2001) : *Le défi de l'hôtellerie suisse* Zurich : Société Suisse de Crédit Hôtelier

Thouraya Gherissi-Labben et al. (2007): *L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains*. Lausanne : Revue Economique et Sociale

Marcus Frey. (2004): *Coopérations hôtelières – Créer de la valeur par une coopération ciblée*. Zürich : Société Suisse de Crédit Hôtelier

Hansruedi Krütli (2002): *BDO Business Plan Guide Pratique*. Berne : BDO Visura

Ecole Suisse de Tourisme - Groupe 1 706c. (2008) : *Business Plan – Château d'Hauteville*. Sierre : EST

9. DECLARATION DE L'AUTEUR

Madame, Monsieur,

Par la présente, je certifie que ce travail réalisé pour l'obtention du diplôme de Gestionnaire en Tourisme, résulte d'une recherche et d'une rédaction personnelle, à partir des sources mentionnées.

Le contenu de cette étude n'engage que ma propre responsabilité et en aucun cas celle de l'Ecole Suisse de Tourisme.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Sierre, vendredi 27 juin 2008

Steve Pasche