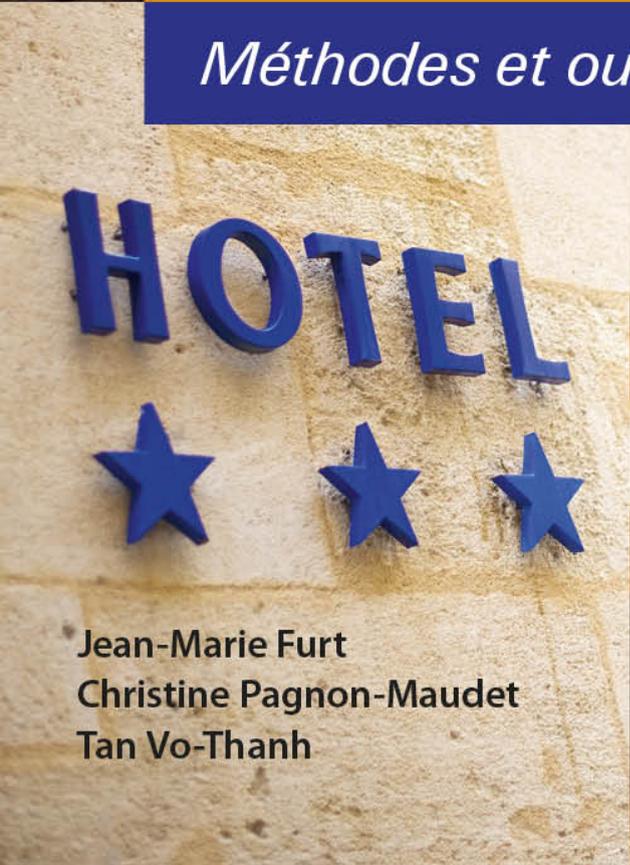




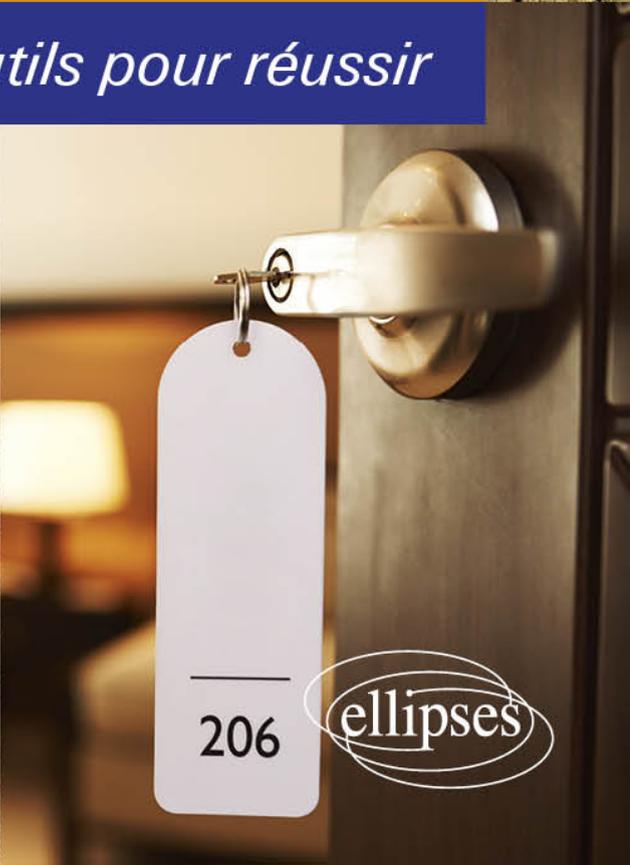
**Créer ou reprendre
une entreprise touristique
ou hôtelière**

Méthodes et outils pour réussir



HOTEL
★ ★ ★

Jean-Marie Furt
Christine Pagnon-Maudet
Tan Vo-Thanh



206

ellipses

SE CONNAÎTRE POUR ENTREPRENDRE



À l'issue de cette étape de réflexion, vous serez en capacité de :

- ▶ mieux cerner votre projet professionnel ;
- ▶ prendre la mesure de vos envies et compétences ;
- ▶ choisir entre créer ou reprendre une entreprise ;
- ▶ déterminer un secteur d'activité clé ;
- ▶ vous poser les bonnes questions ;
- ▶ définir où et comment vous implanter ;
- ▶ savoir par qui et comment vous faire accompagner ;
- ▶ présenter succinctement votre projet pour convaincre.



Que l'on évoque d'abord les motivations pour créer ou reprendre une entreprise, puis les capacités nécessaires afin d'y parvenir, ou encore la pertinence de l'idée, l'atout essentiel de la réussite de cette belle aventure est une lucide connaissance de soi-même.

Tout projet entrepreneurial n'aboutira qu'à l'issue d'une sincère introspection de son initiateur. Réaliser son auto-diagnostic, se faire éventuellement accompagner dans cette démarche, permet de se confronter avec sa personnalité, ses compétences, forces et faiblesses. Prendre du temps pour réaliser ce bilan avant de se focaliser sur la faisabilité commerciale et financière évitera bien des écueils...

Créer ou reprendre une entreprise sans réflexion préalable, à la va-vite ou faute de mieux, permet rarement de voir le projet aboutir favorablement. Toutefois, il convient de garder à l'esprit qu'il n'y a pas de typologie unique d'entrepreneur à succès : toute personne peut le devenir potentiellement avec ses atouts, selon ses propres critères de réussite et ses stratégies spécifiques. Chacun(e) est en capacité de cultiver ses talents, s'il s'en donne les moyens !

1.1. Effectuer son bilan personnel et professionnel

Un nombre certain de qualités et de capacités sont indispensables pour réussir bien que, au-delà d'éléments clés, les profils des créateurs et repreneurs qui réussissent démontrent une grande variété de situations et de parcours.

1.1.1. Des capacités personnelles incontournables

« Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les Dieux » : telle était la devise socratique inscrite sur le fronton du temple de Delphes. La lucidité envers soi-même constitue le début du chemin sensé mener vers plus de sagesse...

Les capacités personnelles sont, en quelque sorte, réunies dans les propres « données » ou « DATA » de chacun(e) et vont induire, ou pas, son potentiel de réussite.

D... comme Désir réel d'entreprendre, envie sincère, ferme volonté, motivation, implication, voire passion...

A... comme Aptitudes à se dépasser, à être positif tout en restant lucide, réfléchi, curieux, agile et innovant...

T... comme Tempérament de leader enthousiaste et travailleur, persévérant et résistant, autonome et rigoureux...

A... comme Atouts personnels à découvrir et valoriser, afin de se surpasser tout en restant humble et lucide...

Être réaliste, c'est également bien identifier ses défauts, ses faiblesses, ses limites ; c'est savoir comment et avec qui les combler, se faire aider, trouver les ressources manquantes ; c'est aussi ne pas croire que tout le monde peut mener à bien l'aventure de la création ou de la reprise d'entreprise. Il s'agit d'un choix à réfléchir

Répondre avec le plus de clairvoyance possible au questionnaire ci-dessous vous aidera à mieux vous connaître, à évaluer vos atouts et vos handicaps, donc à mieux vous positionner :

- Comment vivez-vous votre actuel travail ?
- Comment réagissez-vous par rapport aux autres ?
- Comment assumez-vous vos responsabilités ?
- Comment prenez-vous vos décisions ?
- Comment organisez-vous votre temps de travail ?
- Comment votre famille accepte-t-elle votre projet ?
- Quels sont vos savoir-faire spécifiques ?
- Comment qualifiez-vous votre état de santé ?
- Quels atouts ou passion aimeriez-vous valoriser ?

Sans réelle ambition, sans conviction profonde, sans « mission » bien déterminée, sans farouche volonté, sans qualités propres, sans buts ni objectifs précis, il vous sera difficile d'obtenir le succès escompté !

■ **Possédez-vous les vertus d'un « bon chef » ?**

Au-delà des capacités managériales classiques, quelques qualités personnelles feront de vous un vrai leader convaincant et motivant pour ses partenaires professionnels, ses salariés et ses clients :

- exigence et sens des responsabilités, esprit d'équipe et solidarité,
- mais aussi... bienveillance et empathie, charisme et éthique,
- sans oublier une bonne dose d'humour !

■ **Et si nous acceptions quelques sages conseils de vie émanant du Dalai-Lama...**

- Tenez compte du fait que les grandes réussites impliquent toujours de prendre de grands risques.
- Lorsque vous perdez, ne perdez surtout pas la leçon.
- Ouvrez vos bras au changement mais ne laissez pas s'envoler vos valeurs.
- Partagez votre savoir. C'est une manière d'atteindre l'immortalité.
- Suivez toujours la règle des 3 « R » : Respect de vous-même, Respect des autres, Responsabilité de vos actes.

sereinement puis à assumer, d'une vocation en quelque sorte à concrétiser grâce à de réelles capacités : sans l'énergie, l'enthousiasme et les compétences de son manager, toute entreprise meurt.

À la question : « D'où vient le génie qui fait réussir ? », Pablo Picasso a répondu : « De l'énergie que l'on a au fond de soi... ». De quoi faire réfléchir !

1.1.2. *Des capacités professionnelles avérées*

Devenir chef d'entreprise, et espérer le rester longtemps, est un vrai métier, celui d'un « homme-orchestre » multi tâches et fonctions.

Globalement, une entreprise doit disposer d'un vivier de compétences techniques, managériales, commerciales, financières, juridiques... Difficile pour une seule personne ? À l'évidence, oui : se former, se faire assister par des spécialistes, s'associer, embaucher des collaborateurs aux profils différents, est souvent pertinent. Afin d'augmenter ses chances de réussite, l'entrepreneur doit savoir très bien s'entourer.

1.1.2.1. **Les savoir-faire ou compétences techniques**

Il s'agit des outils de base de tout professionnel. Dans le vaste domaine du tourisme, chaque métier possède les siens et s'accommode mal de l'amateurisme.

Trop de personnes ont multiplié les déconvenues en pensant qu'il était aisé d'ouvrir ou de reprendre un hôtel, un restaurant ou toute autre structure, juste en ayant été épisodiquement client et sans posséder ni la formation ni l'expérience nécessaires.

Connaître les pratiques, les « ficelles » de la profession est un pré requis afin d'en maîtriser les aspects opérationnels majeurs. Il est également primordial d'avoir une claire vision des contraintes du métier, du vécu de terrain, mais aussi celle de ses propres faiblesses et limites tant personnelles que familiales, afin de se préparer à y faire face. Si tel n'est pas le cas, il ne faut pas hésiter à prendre le temps de mieux s'informer, de se former sérieusement en amont avant d'envisager la mise en réflexion de son projet. Ce point sera abordé ultérieurement car des opportunités existent en fonction des situations personnelles et sociales particulières.

1.1.2.2. **Les savoir manager**

Ils relèvent tant de compétences, d'attitudes, que de postures dans l'exercice des fonctions managériales. L'économiste français Henri Fayol a énoncé au début du xx^e siècle les compétences indispensables à tout chef d'entreprise : « Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ». De nombreuses décennies après, cette formule est toujours d'actualité à condition de la compléter par : « Réagir, s'adapter, anticiper, animer, écouter, déléguer, se projeter dans l'avenir... ». L'entrepreneur du XXI^e siècle se doit d'être à la fois polyvalent, organisé et méthodique. La fonction de manager exige un dosage permanent

Un vrai parcours du combattant !

- Créer ou reprendre une entreprise hôtelière et touristique n'est pas chose simple. Vous devez avoir une vision objective de l'intérêt réel de votre projet, de ses propres spécificités, de son aspect novateur, voire exceptionnel.
- Sans vouloir vous offenser, rappelez-vous que bien d'autres avant vous ont tenté l'aventure mais qu'ils ont rarement réussi en cumulant idée banale, réflexion superficielle et moyens dérisoires ! Ne les imitez pas...

■ Des erreurs psychologiques destructrices...

- **Créer une entreprise pour échapper au chômage**

La création par nécessité absolue, voire par désespoir, n'aboutit jamais... Créer doit s'accompagner d'une volonté de devenir son propre patron, du désir de réussir et de gagner de l'argent.

- **Ne pas (re)connaître vos insuffisances**

Le manque de modestie et de réalisme peut vous faire sombrer dans une euphorie où vous perdrez le sens des réalités.

- **Avoir le goût du secret surdéveloppé**

Le secret dont aiment s'entourer certains créateurs cache souvent une idée banale. Les idées les plus brillantes sont dans l'air du temps et beaucoup les ont en même temps !

- **Être trop impatient**

Réfléchir « avant » vous évitera bien des erreurs « après ».

- **Surestimer la solidité de votre couple**

Si votre conjoint ne vous accorde pas un soutien inconditionnel, n'accepte pas les périodes de vaches maigres, le stress, l'absence de repos, de vacances..., autant ne pas vous risquer.

- **Confondre l'entreprise avec un club de copains**

Associez-vous avec des personnes qui pallieront vos faiblesses, pas avec vos amis : ils vous ressemblent bien trop.

- **Avoir peur de déléguer**

Si vous faites tout, tout seul, vous perdrez beaucoup de temps et d'argent. Adressez-vous à des spécialistes. Toutes les économies ne sont pas bonnes à faire...

- **Sous-estimer l'importance de la communication**

Il vous faut convaincre, plus que contraindre, vos futurs associés, partenaires et collaborateurs... Parler clair et vrai est impératif !

d'agilité, de vision, de compétences financières et techniques, de charisme et d'autorité, auxquels il faut adjoindre un comportement, des attitudes, des paroles, des relations humaines de qualité : un savoir être... doublé d'un savoir bien penser et bien réagir !

Ne jamais oublier que les ressources humaines sont la clé de la compétitivité des entreprises, davantage encore dans le secteur des services et productions touristiques ! Les compétences et les comportements du chef d'entreprise et de son équipe font la différence dans un champ très concurrentiel : posséder des savoirs techniques ne suffit plus. Le manager efficace doit être en capacité de jouer tout à la fois des rôles interpersonnels (représentant symbolique de l'entreprise, leader, agent de liaison interne et externe), des rôles informationnels (observateur actif, diffuseur) et des rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, négociateur, visionnaire). Son action ne sera efficace que s'il sait s'entourer de collaborateurs auxquels déléguer et répartir à bon escient les tâches à accomplir.

Le professionnalisme est une exigence pour chacun, quelle que soit sa situation hiérarchique : il s'appuie, dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie, aussi bien sur le souci constant de parvenir à la qualité optimale que sur la disponibilité, la capacité d'adaptation, le travail en équipe...

1.1.2.3. Le savoir séduire

N'est pas bon vendeur qui veut ! Le marketing consiste, en fait, à comprendre mieux et plus vite que vos concurrents les besoins et les comportements des acheteurs. Au-delà de vos capacités à savoir vendre votre production, il vous faudra veiller à maintenir et à développer des relations de qualité aussi bien avec vos clients qu'avec vos partenaires et collaborateurs (sera vu dans l'étape 4).

1.1.3. Des capacités financières indispensables

L'analyse des ressources financières est primordiale. Se lancer dans la création et la reprise d'entreprise sans disposer de capitaux propres suffisants relève de la gageure et prédisposerait sérieusement à l'échec ! Tout attendre d'éventuels associés, d'organismes de crédit ou de fonds d'investissement, voire d'aides publiques ou de subventions, place vite l'entrepreneur dans une impasse mortifère.

La philanthropie n'est pas de mise dans la vie des affaires : investisseurs et banquiers ne s'engagent que dans des projets sérieux dans lesquels l'initiateur s'implique lui-même financièrement, garantit ses risques de perte et ne croit pas naïvement les faire seulement assumer par d'autres... La prudence conseille de réaliser en amont une analyse exhaustive des avoirs disponibles, des revenus pérennes, des dettes encore à rembourser, et ce afin d'évaluer la réelle capacité financière à entreprendre. Ne jamais perdre de vue que disposer d'une bonne Capacité d'Autofinancement permet de mieux garantir son indépendance et de faire face à des imprévus, qu'il s'agisse d'une micro-entreprise, d'une TPE ou d'une PME.

Mille et une bonnes raisons pour créer votre entreprise...

- Pour faire ce que vous aimez ?
- Pour travailler en parfait accord avec vous-même ?
- Pour concrétiser vos rêves et réaliser vos ambitions ?
- Pour vivre votre vie selon vos envies et vos passions ?
- Pour donner un réel sens à votre vie ?
- Pour vivre d'autres expériences ?
- Pour relever un défi, exploiter une idée, une invention ?
- Pour vous libérer des contraintes et pressions de la vie salariale ?
- Pour sortir de la routine, du moule, du formatage ?
- Pour pouvoir choisir avec qui travailler, vous impliquer ?
- Pour n'avoir de comptes à rendre à personne ?
- Pour se gérer et assumer seul ses propres erreurs ?
- Pour adapter vos horaires à votre rythme personnel et familial ?
- Pour gagner plus, plus vite ?
- Pour vivre un challenge, une aventure au quotidien ?
- Pour être fier(e) de vous ?
- Pour toute autre raison qui vous est personnelle ?

... dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie

- Parce que vous voulez concrétiser vos études et vos expériences ?
- Parce que vous désirez profiter d'un secteur d'activité porteur ?
- Parce qu'exercer vos talents et vos capacités est important ?
- Parce qu'il est essentiel d'exprimer votre dynamisme et énergie ?
- Parce que vous aimez apprendre et devenir un expert dans votre domaine ?
- Parce ce que vous êtes rigoureux(se) et organisé ?
- Parce que vous avez le sens de l'accueil, que vous aimez faire plaisir ?
- Parce que vous êtes disponible, adaptable ?
- Parce que vous aimez l'imprévu, la prise de risques ?
- Parce que vous êtes patient, à l'écoute, souriant ?
- Parce que vous êtes à l'aise avec les contacts humains et sociaux ?
- Parce que vous êtes passionné par votre pays, votre région, votre ville et vous voulez les faire découvrir ?

Mille et une motivations, mille et un objectifs personnels et professionnels pour vous lancer positivement dès maintenant, dans l'aventure de votre vie !

L'apport personnel s'avère donc essentiel tant pour inspirer confiance aux futurs associés et partenaires financiers, que pour faire face à des investissements immatériels coûteux non pris en compte par les banques : création de site marchand ou d'exploitation, logiciels, licences, frais d'établissement...

L'étude du plan de financement de l'entreprise fait l'objet d'une étape de cet ouvrage (étape 3) mais il est avisé de s'y préparer au plus tôt : cette évaluation de départ sera toutefois plus aisée concernant la reprise que la création puisque, dans la première hypothèse, le prix de cession est souvent annoncé de prime abord. Il convient de se renseigner avec soin concernant les investissements de départ ou les aménagements impératifs à effectuer afin d'exploiter l'activité touristique envisagée : cela induira, dès la mise en œuvre, la nécessité de prévoir la possible réduction des ambitions de l'entrepreneur quant à la taille du projet.

1.2. Être au clair avec ses objectifs de vie

Chaque être humain, même inconsciemment, se fixe des buts afin de satisfaire ses valeurs profondes, ses objectifs de vie. Ces derniers sont hiérarchisés et se classent en trois catégories :

- Ce que l'on veut faire : travailler, acquérir, s'exprimer, donner...
- Ce que l'on veut avoir, savoir : connaissances, reconnaissance, amour...
- Ce que l'on veut être : fort, courageux, tolérant, amical, aimant...

Il est, de fait, primordial de préserver son équilibre, son bien vivre avec soi-même, et avec les autres par voie de conséquence, en analysant ce qui constitue le moteur, le « sel » de son existence, en ayant parfaitement connaissance et conscience des joies et contraintes de l'activité professionnelle souhaitée.

Rien de plus incongru que de ne pas se sentir à l'aise et épanoui au sein de l'environnement de travail que l'on a créé et choisi, de ne pas être en phase avec les produits ou services que l'on veut proposer, de ne pas apprécier telle ou telle typologie de clientèle ciblée...

Il convient de veiller à s'associer avec des personnes qui partagent une vision de la vie et des valeurs semblables, une éthique et un sens commun à donner à leurs activités, comme il est nécessaire de recruter des collaborateurs ayant ce même état d'esprit. Les financeurs l'ont d'ailleurs bien compris en étudiant tout d'abord la cohérence du projet par rapport au créateur, au repreneur et à l'équipe dont il va s'entourer, avant d'en examiner le contenu proprement dit.

Vivre sa passion en entreprenant, concrétiser ce qui est ressenti comme une sorte de « mission », laisse augurer d'un avenir prometteur, car en parfaite phase avec son être intérieur.