

Étude de faisabilité d'un concept hôtelier faisant de la réinsertion à Genève



Source : <http://inesdu8389.centerblog.net/6535995-Home-sweet-home>

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Marc ALBANESE

Conseiller au travail de Bachelor :

Christophe Dunand, Chargé de cours HES-SO, Directeur de « Réalise »

Genève, le 15 août 2013

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute Ecole de Gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en Économie d'entreprise (HES). L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève le 15 août 2013

Marc ALBANESE

Remerciements

Pour pouvoir réaliser ce travail de Bachelor, j'ai dû me procurer un grand nombre de renseignements venant de divers milieux. Je profite de cette occasion pour remercier toutes les personnes ou les entreprises qui ont pris le temps de me recevoir, de répondre à mes questions et de me transmettre toutes ces informations indispensables à l'élaboration de ce dossier.

- Association T-interaction, Monsieur Alain Dupont
- Fondation Clair Bois Pinchat, Monsieur Tuberosa
- Gastro formation siège romand, Monsieur Schoeni
- Hôtel TOR, Monsieur Patrelle
- Hôtel NH, Madame Sauvajon et Madame Lurdes
- École Hôtelière de Genève, Monsieur Battiaz
- OCAS, Madame Valérie Pelloud et Madame Cécile Lederrey
- Banque UBS, Madame Colliard
- FAE, Madame Serquier
- Lavotel, Monsieur Franciscod

Je remercie plus particulièrement Monsieur Dunand qui m'a suivi tout au long de mon dossier et qui m'a orienté dans mon travail. J'ai particulièrement apprécié la relation de travail avec Monsieur Dunand car il était vraiment dans une optique d'échange et de rapport de professionnel à professionnel et non plus de professionnel à étudiant. Il a répondu à mes questions et il a su être de bon conseil à mon égard.

Je remercie également la Fondation « Clair Bois » qui m'a permis de pouvoir réaliser ce dossier. Elle m'a également fourni beaucoup d'informations quant à la réinsertion socio-professionnelle et quelques aspects sur l'élaboration de ma partie financière. J'espère que ce travail de Bachelor pourra être utile à la Fondation « Clair Bois » dans le futur et envisager dans l'avenir de mettre sur pied ce projet ou un projet similaire.

Sommaire

La Suisse est connue et reconnue pour son hospitalité dans le monde entier mais également pour le niveau de formation qu'elle assure. C'est un métier de service mais avant tout un métier humain, une profession au service des autres.

Ce projet me tient vraiment à cœur, car il représente un objectif professionnel et personnel que je me suis fixé. Le projet que je souhaite réaliser dans le futur se base sur l'expérience que j'ai acquise au sein de l'École Hôtelière de Genève et de la Haute École de Gestion. C'est une finalité à mes études et il pourrait aider des personnes dans le besoin. Compte tenu du contexte économique actuel, je pense sincèrement que l'entraide, le partage et la solidarité de notre savoir au sens large sont une clé pour la pérennité de notre société. À travers ce projet, toutes les parties prenantes en ressortent gagnantes.

La réalisation de ce projet se déroule sous la forme d'une étude de faisabilité d'un concept hôtelier et intègre plusieurs hypothèses explicitées dans ce dossier.

La caractéristique principale et l'originalité de ce dossier est l'intégration d'une double orientation, c'est-à-dire que l'élaboration de cette étude de faisabilité s'articule autour de deux axes qui, à mon sens, sont insociables pour ce type de concept :

- *L'hôtellerie-restauration traditionnelle à Genève*
- *Les entreprises sociales d'insertion à Genève*

L'objectif général de ce dossier :

« Étudier la création d'un concept hôtelier faisant de la réinsertion sociale et professionnelle à Genève. »

Ce projet nécessitera un investissement financier mais avant tout et c'est le plus important, un investissement humain essentiel.

Le montant financier se composera d'un emprunt de CHF 2'000'000 auprès d'une banque de la place mais aussi d'apport en fonds propres de CHF 2'000'000 soit un investissement total de CHF 4'000'000 indispensables à la réalisation de ce projet.

J'espère véritablement, à travers ce dossier, transmettre ma conviction en ce projet et espère qu'elle suscitera un intérêt. Je vous souhaite une excellente lecture.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières	iv
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	vii
1 Introduction	2
1.1 Hypothèse sociale	3
1.2 Objectifs du projet.....	3
2 L'économie sociale et solidaire (ESS)	4
3 Analyse du marché.....	7
3.1 Pestel.....	7
3.1.1 <i>Hôtellerie-restauration.....</i>	<i>7</i>
3.1.2 <i>Entreprise sociale d'insertion</i>	<i>8</i>
3.2 Public cible.....	9
3.3 Les concurrents.....	9
3.3.1 <i>Concurrents directs de mon segment</i>	<i>9</i>
3.3.2 <i>Concurrents indirects.....</i>	<i>11</i>
3.3.3 <i>Prestations communes</i>	<i>12</i>
4 Définition de l'offre.....	13
4.1 Le projet	13
4.1.1 <i>L'intérêt et les avantages de l'intégration par l'hôtellerie</i>	<i>14</i>
4.2 Charte d'entreprise.....	15
4.3 Réinsertion socio-professionnelle	16
4.4 Les 4P + 1.....	17
4.4.1 <i>Hôtellerie traditionnelle</i>	<i>17</i>
4.4.1.1 <i>Prix :</i>	<i>17</i>
4.4.1.2 <i>Présentation</i>	<i>17</i>
4.4.1.3 <i>Produit/service.....</i>	<i>17</i>
4.4.1.4 <i>Promotion</i>	<i>18</i>
4.4.1.5 <i>Place/distribution.....</i>	<i>18</i>
4.4.2 <i>Entreprise sociale d'insertion</i>	<i>18</i>
4.4.2.1 <i>Prix</i>	<i>18</i>
4.4.2.2 <i>Présentation</i>	<i>19</i>
4.4.2.3 <i>Produit/service.....</i>	<i>19</i>
4.4.2.4 <i>Promotion</i>	<i>19</i>

4.4.2.5	Place/distribution	19
4.5	Les partenaires	20
4.6	Les sources d'employés	21
4.7	Forces de Porter	22
	4.7.1 <i>Hôtel traditionnel</i>	22
	4.7.2 <i>Entreprise sociale d'insertion</i>	23
4.8	SWOT.....	24
4.9	FCS	25
4.10	USP (offre unique de vente).....	25
4.11	Cohérence et respect des critères de l'ESS	26
5	Segmentation du marché.....	30
5.1	Définition des différents segments	30
6	Business model.....	31
7	Politique commerciale et marketing.....	32
7.1	Plan media.....	33
7.2	Étapes de développement.....	35
8	Organisation	36
8.1	L'équipe et ses compétences	36
8.2	Planning horaire et planification journalière	36
8.3	Les politiques particulières de l'entreprise	37
8.4	Stratégies d'entreprises	37
9	Gestion et identification des risques	38
9.1	Risques internes.....	39
9.2	Risques commerciaux.....	39
9.3	Risques financiers.....	39
9.4	Risques exogènes	39
10	Aspects juridiques	40
10.1	Choix du statut juridique.....	40
10.2	Autorisations	42
11	Analyse financière.....	43
11.1	Coût des travaux.....	43
11.2	Investissement et financement.....	44
11.3	Subventions	45
11.4	Bilan.....	46
	11.4.1 <i>Actif</i>	46
	11.4.2 <i>Passif</i>	46
11.5	L'analyse des ratios	48
11.6	Comptes d'exploitations	50
11.7	Trésorerie.....	53
11.8	Seuil de rentabilité.....	53
12	Conclusion.....	54
12.1	Point de vue personnel	55
13	Bibliographie	56

Annexe 1 : questionnaires	57
Annexe 2 : critères opérationnels	60
Annexe 3 : pestel hôtellerie	61
Annexe 4 : pestel ESI (entreprise sociale d'insertion)	62
Annexe 5 : partenaires	63
Annexe 6 : forces de Porter hôtellerie	64
Annexe 7 : forces de Porter ESI	65
Annexe 10 : risques internes	67
Annexe 11 : risques commerciaux	68
Annexe 12 : risques financiers	69
Annexe 13 : risques exogènes	70
Annexe 14 : financement et investissement	71
Annexe 15 : pertes et profits	72
Annexe 16 : remboursements	73
Annexe 17 : amortissements	73
Annexe 18 : bilan	74
Annexe 19 : prévisions de vente	76
Annexe 20 : charges d'exploitation	77
Annexe 21 : masse salariale	78
Annexe 22 : devis « Lavotel »	79
Annexe 23 : flux de liquidités	80

Liste des Tableaux

Tableau 1	Prestations hôtelières catégories ** et***	12
Tableau 2	SWOT	24
Tableaux 3-21	Analyse financière.....	43-53

Liste des Figures

Figure 1	L'ESS.....	4
Figure 2	Entreprise ensemble de savoirs.....	5
Figure 3	Répartition des secteurs de l'ESS	6
Figure 4	Pestel hôtellerie	7
Figure 5	Pestel ESI	8
Figure 6	Forces de Porter hôtellerie	22
Figure 7	Forces de Porter ESI.....	23
Figure 8	Cycle de gestion	27
Figure 9	Schéma de segmentation.....	30
Figure 10	Business model.....	31
Figure 11	Schéma marketing	32
Figure 12	L'optique marketing.....	33
Figure 14	Étapes de développement.....	35
Figure 15	Répartition des statuts juridiques de l'ESS	40

1 Introduction

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où il faut toujours en faire plus, être plus rentable, être plus efficient. Pour quelles raisons ? La rentabilité économique ? Dans la majorité des entreprises, nous subissons au quotidien cette pression qui engendre de nombreuses dépressions, burn-out, départ à la retraite anticipée, etc. Le mot du siècle à mes yeux serait « performance », nous devons être performants, autrement, nous sommes remplacés.

Nous ne prenons plus le temps d'encadrer nos collaborateurs, de transmettre notre savoir-faire et savoir-être de peur qu'ils deviennent meilleurs que nous. Nous devenons de plus en plus individualistes.

N'existe-t-il pas d'autres méthodes de travail ? C'est du moins ce que j'espère. Je souhaite à travers ce dossier mettre en avant un concept qui me tient à cœur. J'ai toujours souhaité avoir un établissement hôtelier. Suite à ma dernière expérience professionnelle (co-responsable du restaurant « Clair de Lune », Fondation Clair Bois), mon projet d'établissement hôtelier s'est transformé en un projet hôtelier avec une orientation sociale qui s'inscrit sous forme de réinsertion.

Je désire, tout comme la Fondation Clair Bois, travailler dans une optique d'intégration et de transmission de savoirs. Je souhaite créer un établissement hôtelier destiné à la réinsertion de personnes en difficultés sociales, mentales, physiques, psychiques, ou professionnelles.

Aujourd'hui, sur la place genevoise, il existe un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale. Ce taux de chômage ainsi que d'autres facteurs environnementaux ont poussé divers entrepreneurs à créer leur propres entreprises (associations, fondations, SA, SARL, ...) actives dans l'intégration au sens large

Plusieurs entreprises, tels que : Réalise, PRO, la Fondation Clair Bois, Trajets, T-interactions avec l'Hôtel-Pension Silva, le Café Cult, La Villa du Lac à Divonne mais également en Suisse Alémanique avec Ladies First, ou encore en France voisine l'Hôtel Pays Nature. Il est aisé de trouver une multitude d'entreprises sociales dans différents secteurs d'activités. Cela démontre bien une volonté des entrepreneurs, mais également un soutien du canton et des différents organismes présents dans le domaine de l'insertion. La présence et l'augmentation de ces entreprises, depuis un certain nombre d'années, démontrent indirectement une demande significative et par conséquent répond à un besoin du marché.

1.1 Hypothèse sociale

Afin de mener à bien l'élaboration de ce dossier, il est indispensable de préciser quelques points essentiels. La réalisation de ce projet se base sur une hypothèse qui est la suivante : « Il existe véritablement une demande sociale suffisante (chômeurs, personnes en difficultés sociales, professionnelles, physiques, psychiques ou autres) pour la création d'un établissement hôtelier faisant de la réinsertion à Genève », c'est-à-dire que dans notre société actuelle, il y a suffisamment de potentiels employés qui pourront intégrer ce concept hôtelier pour bénéficier d'une réinsertion. Certes, il aurait été intéressant de vérifier cette demande. Cependant, ce travail aurait largement dépassé le cadre d'un travail de Bachelor.

Ainsi, j'ai décidé, toutefois, de tester cette hypothèse en établissant un questionnaire et j'ai sondé quelques personnes qui ont de l'expérience dans ce domaine.

- OCAS, Madame Valérie Pelloud, psychologue ¹
- OCAS, Madame Cécile Lederrey, psychologue ²
- Monsieur Tuberosa, responsable prestations socio-professionnelles à Clair Bois³
- Monsieur Alain Dupont, Hôtel-Pension Silva (discussion uniquement)

Il est envisageable que dans quelques années, je procède à cette analyse pour peut-être envisager de passer de la théorie à la pratique avec ce concept hôtelier. Il est évident qu'il sera nécessaire et indispensable le moment venu de procéder à une étude plus approfondie, car la conjoncture notamment et bien d'autres facteurs externes évoluent tous les jours. Il serait absurde d'envisager ce travail comme un acquis et de foncer tête baissée pour réaliser ce projet.

1.2 Objectifs du projet

Ce projet se positionne sur deux marchés : un marché commercial qui est l'hôtellerie et un marché social qui est la réinsertion socio-professionnelle. Pour accomplir ce projet, j'ai décidé de mettre en avant trois objectifs spécifiques qui selon moi schématisent globalement ce concept hôtelier :

- Démontrer l'intégration de ce concept à l'économie sociale et solidaire
- Etudier la faisabilité commerciale d'un établissement hôtelier faisant de l'intégration
- Etudier la faisabilité sociale d'un établissement hôtelier faisant de l'intégration

¹ Annexe 1 : questionnaire, page 57

² Annexe 1 : questionnaire, page 58

³ Annexe 1 : questionnaire, page 59

2 L'économie sociale et solidaire (ESS)

Pour commencer, définissons l'économie sociale et solidaire :

*« Économie privée à but non lucratif ou à lucrativité limitée, s'inscrivant dans des formes juridiques variées, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe une multitude d'initiatives économiques locales, qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie : elle respecte des critères éthiques, sociaux et écologiques et place la personne avant le profit ».*⁴

Source : site internet de la Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE

Une seconde définition :

« L'économie sociale et solidaire se rapporte aux organisations et entreprises fondées sur les principes de solidarité et de participation, qui produisent des biens et services tout en poursuivant des finalités à la fois économique et sociale. »

Source : Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide, (2012, page 12, Chambre de l'économie sociales et solidaires, APRES-GE)

Ces deux définitions posent le cadre de cette économie sociale et solidaire et mettent en avant 3 aspects fondamentaux :

- La valeur économique d'un bien ou d'un service. Cependant son profit ne constitue pas un objectif en soi, mais un moyen
- La création positive d'un impact social et solidaire
- Une organisation démocratique et/ou participative

L'ESS est un secteur économique privé à lucrativité limitée et ses actions tentent de mettre tout en œuvre pour placer la personne avant le profit. Le schéma ci-dessous montre la position qu'occupe le secteur de l'ESS dans notre société, Nous pouvons distinguer trois secteurs distincts :

- Secteur privé (entreprises commerciales)
- Secteur ESS (entreprises sociales)
- Secteur publique (entreprises publiques)

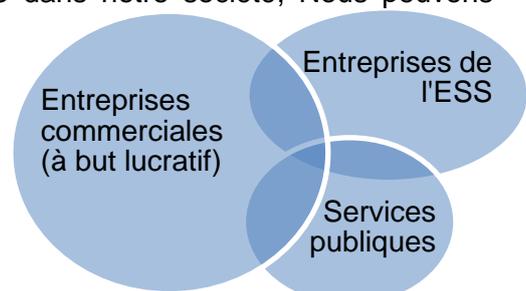


Figure N° 1 Source : Etude statistique, photographie de l'économie sociale et solidaire à Genève, (2010, page 6, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE ⁵)

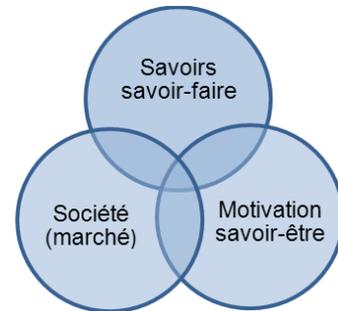
⁴ Source : <http://apres-ge.ch/node/33038>

⁵ Source : http://apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/Etude_statistique_APRES-GE.pdf

Les métiers de l'hôtellerie sont des métiers de services et selon moi certains critères ne sont pas suffisamment mis en avant. Le schéma ci-dessous met en lumière les aspects que je souhaite faire ressortir dans ce projet.

Figure N° 2 Source : Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide, (2012, page 12, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE)

Savoirs : le savoir ainsi que le savoir-faire sont les compétences professionnelles et personnelles à la réalisation d'une ou des prestations et/ou service/bien.



La motivation : la motivation et le savoir-être sont souvent mis au second plan et négligés. Néanmoins, le savoir-être se ressent dans le travail du collaborateur et est bien perçu par l'employeur et les clients et permettra de mettre en mouvement les activités de l'entreprise.

La société : elle représente la clientèle, les fournisseurs partenaires, toutes les parties prenantes liées directement ou indirectement à l'entreprise. Elle fournira les ressources financières et sociales à l'entreprise.

Il est important de préciser une différence dans la création d'entreprise traditionnelle et celle de l'ESS. Lors d'une création d'entreprise traditionnelle, l'amorce commence avec une idée de ou des biens/services, qui engendrent la création du bien ou du service et finalement la recherche d'un marché potentiel, d'une clientèle cible. En revanche, l'approche ESS, part d'un besoin à pallier dans notre société. Puis viendra la phase de conception de la solution la plus adaptée pour combler ce besoin. Cependant, cette différence reste très théorique et est discutable du point de vue pratique.

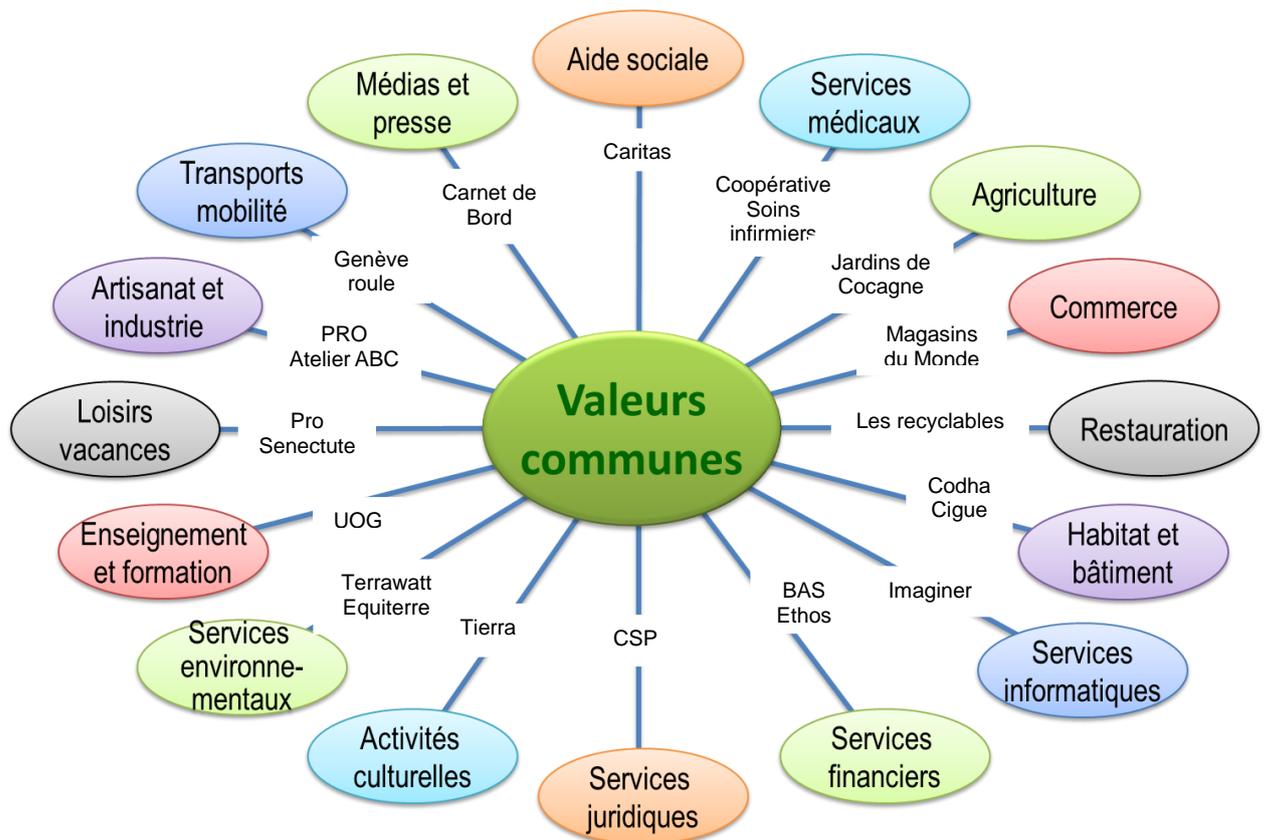
Les membres de la Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE, ont élaboré la charte de l'ESS de la région genevoise. Les valeurs suivantes en découlent :

- Bien-être social (utilité publique)
- Citoyenneté et démocratie participative
- Écologie
- Cohérence
- Solidarité
- Diversité
- Autonomie

Toutes ces valeurs ont engendré une retranscription pratique qui a donné lieu à une liste de critères opérationnels sous forme de procédures ou actes concrets au sein de l'entreprise⁶.

L'économie sociale et solidaire est une grande famille qui regroupe un large champ d'activités qui touche différents secteurs économiques, voir schéma ci-dessous :

Figure N°3 Source: Etude statistique, photographie de l'économie sociale et solidaire à Genève, (2010, page 11, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE⁷)



Ce schéma met en lumière les différents secteurs d'activités qui sont divers et variés, ainsi que certaines entreprises présentes sur le canton (il s'agit d'un récapitulatif non-exhaustif des entreprises). Je peux souligner que l'hôtellerie n'y est pas véritablement représentée. En effet, l'hôtellerie est intégrée dans la restauration. Néanmoins, cela démontre qu'il n'y a pas un secteur à part entière. S'agit-il d'un secteur qui ne représente pas un intérêt suffisant à lui tout seul?

⁶ Annexe 2 : critères opérationnels, page 60

⁷ Source : <http://www.apres-ge.ch/node/29852>

3 Analyse du marché

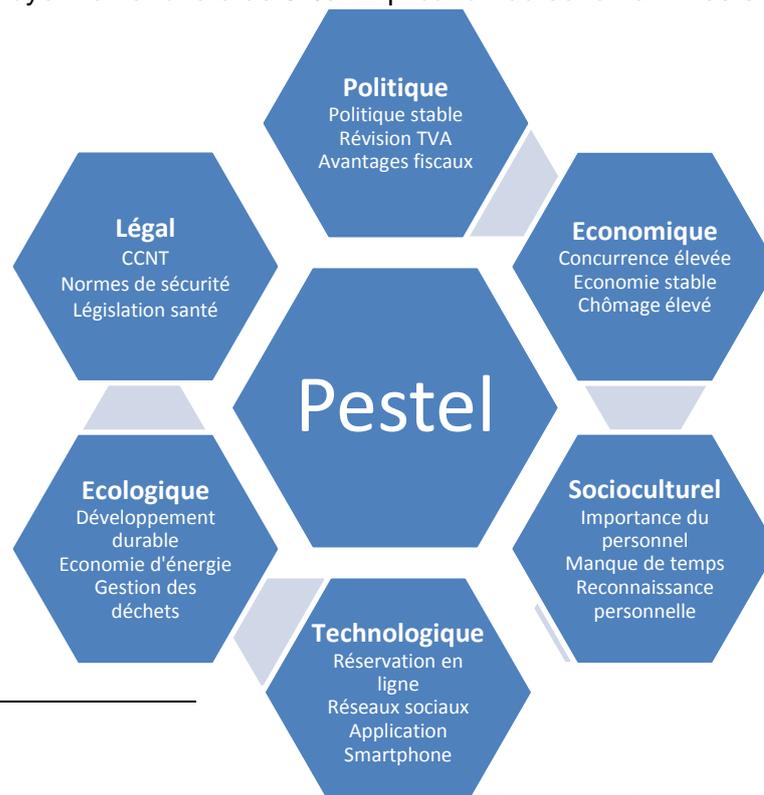
Comme énoncé dans mon introduction, l'analyse du marché intègre deux composantes distinctes, le marché de l'hôtellerie-restauration traditionnelle et le besoin en places d'insertion dans l'hôtellerie. Dans un premier temps, pour mener à bien une étude pertinente d'environnement du marché global, j'ai procédé à deux analyses PESTEL afin de mieux visualiser les composantes externes de ces deux secteurs d'activités.

3.1 Pestel

3.1.1 Hôtellerie-restauration

Le milieu de l'hôtellerie-restauration est un domaine d'activités où il y a un grand nombre d'employés, 240'000 soit 5.7% de la population active⁸. À ce jour, cette branche recense le plus grand nombre de chômeurs inscrit 9.3% ainsi que de chômeurs de longue durée (en Suisse). Le canton de Genève représente un taux de chômage d'environ 5,5% au-dessus de la moyenne nationale de 3⁹%. Explication du schéma « Pestel »¹⁰

Figure N°4



8

Source : http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/01353/02322/02338/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,Inp6I0NTU042I2Z6In1ae2IZn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCEd3t7hGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A, (2007)

9

Source http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00384/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,Inp6I0NTU042I2Z6In1ae2IZn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCGdXt3fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--, (page 9)

10

Annexe 3: pestel hôtellerie, page 61

3.1.2 Entreprise sociale d'insertion

L'ESS est une grande famille dont fait partie les entreprises d'insertion, mais il est important de préciser que toutes les entreprises sociales ne font pas toutes de l'insertion. Aujourd'hui, à Genève, l'ESS représente plus de 10%¹¹ des emplois du territoire genevois. Depuis son lancement en 2004, le mouvement de l'ESS n'a pas cessé d'augmenter notamment grâce à une nouvelle vague d'entrepreneurs, mais aussi grâce au soutien des autorités. Il faut préciser que la majorité des entreprises sociales se sont créées avant 2004. En effet, en 2004, il y a eu une formalisation de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, il existait auparavant déjà des entreprises ayant les mêmes valeurs que l'ESS. La constitution Suisse met en avant l'égalité à l'article 8 alinéas 2 et 4 :

« Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de...ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique. » Et « La loi prévoit des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées¹². »

La LAI (loi fédérale sur l'assurance-invalidité) insiste également sur la réinsertion professionnelle art 14a LAI¹³. Il y a également, la création de la Chambre de l'économie sociale et solidaire qui est une fédération sans but lucratif et s'engage pour la promotion, la reconnaissance de l'économie sociale et solidaire dans la région genevoise.

Explication du schéma : « PESTEL »¹⁴.

Figure N°5



¹¹ Source : www.apres-ge.ch/node/32122

¹² Source : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995395/index.html>

¹³ Source : www.admin.ch/ch/f/rs/831_20/a14a.html

¹⁴ Annexe 4 : Pestel ESI, page 62

3.2 Public cible

Ce concept vise une clientèle large, mais possédant des valeurs communes et une certaine sensibilité du travail effectué et l'envie de réintégrer toutes ces personnes en difficulté. Le public cible a véritablement un rôle prépondérant dans l'intégration de ces personnes, il devient acteur de ce concept. Les différents segments de la clientèle seront développés dans le chapitre 5 (segmentation du marché).

Il est important, à ce stade, de distinguer les deux cibles distinctes de ce projet :

La cible commerciale orientée vers les clients :

- Critères commerciaux (rapport qualité/prix)
- En accords avec les valeurs de l'ESS
- La combinaison commerciale et les valeurs
- Les fonctionnalités pour les personnes à mobilité réduite

La cible sociale orientée vers les employés en insertion

- Chômeurs de longue durée
- Personnes à mobilité réduite
- Personnes en difficultés sociales
- Personnes en difficultés psychiques
- Personnes en difficultés physiques

3.3 Les concurrents

Pour avoir une meilleure image des concurrents présents sur le marché, je me suis intéressé aux différents concurrents présents sur le territoire genevois, mais j'ai également étendu ma recherche en Suisse alémanique et en France.

3.3.1 Concurrents directs de mon segment

Les concurrents directs sont suffisamment proches géographiquement et possèdent un concept similaire, par conséquent, ils ont une influence directe. Ils répondent au même besoin. À Genève, il existe 124 établissements hôteliers¹⁵ selon l'OFS en 2012 répartis sur tout le canton avec des standards différents de qualité.

¹⁵ Source : www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/01/key.html

Il m'a semblé pertinent, de me focaliser sur les segments de qualité que ce concept cible, à savoir, un établissement de catégorie 2-3 étoiles qui est à ce jour la catégorie la plus présente sur le canton mais également les hôtels affiliés à « Hôtellerie Suisse »¹⁶.

Je n'ai pas trouvé de source officielle afin de visualiser la répartition des différentes catégories hôtelières sur le canton genevois. Par conséquent, j'ai utilisé l'aide du site de réservation « booking.com »¹⁷. Il y a 20 hôtels de moins sur « booking.com » que les statistiques de l'OFS qui peut notamment s'expliquer du fait que certains hôtels n'utilisent pas ce site de réservations « booking.com » ou encore d'éventuelles fermetures d'établissements.

104 établissements trouvés à : Geneva, 92 disponibles. Résultat

Classés par : **Conseillés** Étoiles ▼ Tarif ▼ Note des commentaires ▼

Étoiles

- 1 étoile (1)
- 2 étoiles (8)
- 3 étoiles (34)
- 4 étoiles (24)
- 5 étoiles (16)
- non classé (9)

Sur le canton de Genève un seul établissement se rapproche de mon projet, il s'agit de l'Hôtel-Pension Silva.

Description de son concept :

« Cet hôtel-pension permet d'accueillir des personnes vivant avec un handicap, des étudiants, des jeunes en formation et des touristes. Il contribue à renforcer l'intégration de personnes handicapées et en même temps il permet à des individus de découvrir le monde du handicap et de s'impliquer par la confrontation quotidienne à la singularité et à la différence. »¹⁸

J'ai eu le plaisir de rencontrer Monsieur Dupont qui a mis sur pied un grand nombre d'associations en Suisse, mais aussi en France, en Italie, en Belgique et au Canada. Nous avons discuté de l'association T-interaction qui regroupe plusieurs établissements, l'Hôtel-Pension Silva, la Yourte aux fondues, le café Cult, le restaurant Pyramidus, etc. Ensuite, nous avons parlé de mon projet qui a retenu toute son attention et un vif intérêt, ce qui m'a conforté dans mes intentions. Son concept est quasi similaire à l'offre que je propose, il a pour vocation de faire connaître le monde du handicap. L'hôtel possède 41 chambres dont la moitié sont équipées pour les handicapés (passage de portes plus larges, ascenseur, salles de bains adaptées...). À Genève, il n'existe pas, à ce jour, hormis l'Hôtel-Pension Silva, un établissement hôtelier possédant le même concept. Il s'agit de mettre à profit cette différence afin de nous démarquer plus facilement de ce que font nos concurrents. Du point de vue économique, cet établissement peut être un

¹⁶ Source : http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf4/Kennzahlen_Hotellerie_2012_F.pdf

¹⁷ Source : www.booking.com

¹⁸ Source : <http://www.hotel-silva.ch/>

concurrent important. Néanmoins, s'il s'avère qu'il y a une demande suffisante et donc cette menace n'en saura que veine. Cependant, suite à notre rencontre, j'ai pu constater une philosophie partagée qui est l'entraide et le partage. Il ne faut pas voir l'Hôtel-Pension Silva comme un concurrent, mais comme un partenaire qui augmenterait l'intégration dans le domaine de l'hôtellerie, la découverte du milieu du handicap et l'augmentation de la notoriété de ce type d'insertion par l'hôtellerie.

- **La Villa du Lac (Divonne)**

« *VERS UN TOURISME RESPONSABLE :*

Dans un esprit d'ouverture sur le monde, Vacances Bleues s'engage dans une démarche responsable. Des actions ont déjà été lancées dans 3 domaines : Environnement, Social et Economique ».¹⁹

Au vu des concurrents directs présents sur le marché genevois, je peux sans trop m'avancer conclure que la concurrence directe, du moins possédant un concept similaire, n'est pas très élevée. En effet, l'offre proposée est représentée uniquement sur le canton genevois par l'Hôtel-Pension Silva.

3.3.2 Concurrents indirects

Les concurrents indirects sont géographiquement éloignés mais possèdent un concept plus ou moins similaire. Cependant, il est indispensable de s'intéresser à eux car ils peuvent aider à la compréhension de certains modes de fonctionnement.

- **The Lady's First, à Zurich:**

« *The LADY'S FIRST design hotel is an unique concept as it is on one side a professionally managed hotel as well as an "integration"-company.*

*The foremost aim of the hotel's owning company and management is the successful operation of the hotel. At the same time a number of jobs is reserved for unemployed women who join our team. »*²⁰

- **L'établissement « Pays Nature », en France voisine :**

« *L'Hôtel restaurant "Pays Nature" emploie des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés, cumulent des difficultés. Le plus souvent, elles se trouvent en situation précaire ou d'exclusion (fin de droit, sans revenu, sans domicile fixe, n'ayant jamais travaillé, marginalisé, etc.). D'une façon générale, ces*

19 Source : http://www.lavilladulac.com/fr/hotel-residence-spageneve/index/responsabilite_sociale

20 Source : http://www.ladysfirst.ch/en/ueberuns_philosophie.php

personnes sont adressées par des organismes du secteur de l'Action Sociale, de la Santé, de la justice et de services de l'Emploi et de la Formation²¹».

- **Le gîte de la Pierre Bleue en Normandie :**

« Le domaine de la Pierre Bleue peut accueillir des groupes, des familles ou des personnes seules, avec tout le confort nécessaire. Son rez-de-chaussée est adapté aux personnes handicapées à mobilité réduite²². »

3.3.3 Prestations communes

Il est envisageable de penser que les 124 établissements présents à Genève puissent être des concurrents. Néanmoins, un palace 4 ou 5 étoiles n'est pas un concurrent, car l'offre n'est pas du tout la même étant donné que le public cible est différent. Je vais me focaliser sur des catégories d'établissements de 2 à 3 étoiles.

En effet, les hôtels de 2 ou 3 étoiles n'ont pas fondamentalement de grandes différences si ce n'est, l'emplacement géographique de l'hôtel, la superficie des chambres, certaines prestations. La différence ne se situe pas au niveau du concept, mais au niveau du service, des prestations proposées, et, par conséquent, il y a un impact sur le prix.

Je pense qu'il serait plus judicieux de mettre en lumière les prestations et services sans aller dans le détail d'un établissement hôtelier de la place. Comprendre, identifier tous les éléments présents et indispensables de nos jours que l'on pourrait retrouver chez nos concurrents. Je me suis procuré un récapitulatif des critères/normes de « Hôtelleriesuisse²³ » concernant l'attribution des étoiles afin de cibler les prestations et les services communs des hôtels du canton et j'ai comparé les différentes prestations présentes sur les sites de réservations comme booking.com pour des établissements de catégories 2 à 3

étoiles **Tableau N°1**

Source : Marc

ALBANESE, 2013

Prestations Hôtelières	Catégorie	Prestations à offrir
CHF 80 à 350 (rarement moins de 100 CHF la nuit)	** et ***	Oui
Réception (ouverte 14h à 24h mais atteignable 24/24)	***	Indispensable
Climatisation en chambre	Un avantage (pas un critère)	Un plus
Téléviseur couleur	***	indispensable
Téléphone en chambre	****	Indispensable
Coffre-fort en chambre	***	Un plus
Wifi gratuit dans l'établissement et chambres	***	Indispensable
Check-in 14h00	Standard (pas un critère)	oui
Check-out 06h00-12h00	Standard (pas un critère)	Oui
Parking ou parking à proximité	Un avantage (pas un critère)	Un plus
Ascenseurs	**** et *****	Indispensable
Personne bilingue (réception)	***	Indispensable
Paiement par carte de crédit et débit	**	Indispensable
Petit-déjeuner	** et ***	PDJ servi en chambre
Salle de conférence	Un avantage (pas un critère)	Un plus
Traitement systématique des réclamations	***	Indispensable

21 Source : <http://www.paysnature.com/insertion.htm>

22 Source : <http://www.domainelapierrebleue.com/>

23 Source : <http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Critres-Normes.pdf>

4 Définition de l'offre

4.1 Le projet

À ce jour, nous pouvons remarquer qu'une partie de la population genevoise vit en marge de la société. Il y a différentes raisons qui peuvent l'expliquer mais là n'est pas le sujet. Il existe des personnes mises à l'écart socialement et professionnellement car elles n'ont plus/pas les moyens ou plus/pas les connaissances suffisantes pour effectuer convenablement leur travail. Il y a un panel très large de ces personnes (chômeurs de longue durée, personnes ayant des difficultés sociales, professionnelles, physiques, mentales...).

Ce projet s'articule sur deux marchés distincts : le marché de l'hôtellerie et le marché de la réinsertion.

Aspects hôteliers :

- Chambres avec des bons rapports qualité/prix
- Les valeurs de l'ESS
- Logement responsable

Aspects d'intégration:

- Des emplois durables
- Des emplois passerelles
- Des emplois adaptés

Ce concept hôtelier vise à la fois une clientèle commerciale représentée par nos différents clients mais également une clientèle sociale représentée par les différents employés en réinsertion. Il s'agit d'utiliser le domaine de l'hôtellerie afin de réinsérer nos différents collaborateurs dans le domaine socio-professionnel et et/ou dans le marché économique.

Le concept hôtelier s'articule autour d'une équipe de professionnels présents pour encadrer nos collaborateurs en difficulté, mais également pour assurer en tout temps la qualité et les prestations hôtelières connues et reconnues de la Suisse.

Cet hôtel proposera des facilités afin d'aider l'autonomie de nos clients à mobilité réduite en offrant des aménagements et un équipement adéquats. Il a pour vocation de faire découvrir le milieu du handicap de nos jours et également de faire découvrir les différentes valeurs que prône l'économie sociale et solidaire.

Le choix du personnel, des partenaires et de toute partie prenante doit être en accord avec les valeurs et les principes de l'ESS afin de fédérer tout un chacun. Les partenaires auront un rôle essentiel à jouer dans notamment la formation de nos collaborateurs, dans certains domaines d'activités que l'entreprise ne pourra pas assurer. La formation continue sera aussi bien pour les professionnels que pour les travailleurs en postes adaptés.

De nos jours, il y a de plus en plus de personnes souhaitant avoir une consommation responsable. Cette consommation responsable est très large et englobe de nombreux aspects liés à la consommation. L'offre de ce concept va dans cette optique, c'est-à-dire que l'entreprise mettra tout en œuvre pour avoir des partenariats avec des entreprises de l'économie sociale et solidaires, une attention toute particulière à la gestion du personnel, à la gestion des déchets, des économies d'énergie, des salaires adéquats, des entreprises responsables.

4.1.1 L'intérêt et les avantages de l'intégration par l'hôtellerie

Nous pouvons également nous poser la question suivante : Pourquoi une intégration par les métiers de l'hôtellerie? Il y a de nombreuses entreprises actives sur le canton de Genève dans l'intégration. On retrouve dans beaucoup d'établissements et d'ateliers protégés dans le domaine de la restauration, voici une liste non exhaustive : le Trinquet, le Pyramus, le café Cult, le Totem, Croque Note, Plaine Lune, etc. La Chambre de l'économie sociale et solidaire a déjà, par le passé, discuté l'idée d'un concept hôtelier.

Le domaine hôtelier comme la restauration est un métier de service, donc une importance au savoir-être. Il présente différents avantages pour l'intégration.

- Contact direct avec la clientèle
- Développe le savoir-être et savoir-faire
- Pas forcément de connaissances spécifiques
- Travail d'équipe, favorise la solidarité
- Métiers accessibles pour la réinsertion

4.2 Charte d'entreprise

Notre mission :

Accueillir, être à l'écoute, encadrer et offrir les meilleures prestations sont nos préoccupations premières envers nos collaborateurs, mais également envers nos clients. Garantir une réinsertion socio-professionnelle adaptée aux besoins de chaque personne et susciter un intérêt aux métiers de l'hôtellerie.

Notre vision :

Nous voulons devenir une entreprise de référence à but non lucratif dans le milieu de la réinsertion sociale et professionnelle dans le domaine hôtelier à Genève. Garantir le développement d'une entreprise à caractère social, en assurant une haute qualité de service identique à celle d'une entreprise performante, tout en réintégrant dans la société et le marché économique des personnes ayant des difficultés physiques, mentales, psychiques et professionnelles.

Nos valeurs :

Responsabilité

Ethique

Solidarité

Partage

Ecoute

Collaboration

Transparence

4.3 Réinsertion socio-professionnelle

La réinsertion est un mot que l'on entend souvent de nos jours. Il est important de l'expliquer et de distinguer les différents types de réinsertion possibles et envisageables.

Définition du Petit Robert, (édition 2008) :

« Fait de réinsérer (quelqu'un dans la société, dans un groupe). La réinsertion sociale des anciens détenus. Réinsertion professionnelle. Réinsertion des chômeurs. »

Il n'y a pas de dissociation possible entre la réinsertion sociale et la réinsertion professionnelle. Elle œuvre dans un sens commun, c'est-à-dire, tenter d'adapter les conditions de travail à une personne en rupture avec le milieu professionnel. Les causes de cette rupture peuvent être diverses : inactivité depuis de longues années, manque de savoir-faire, difficultés physiques, mentales ou psychiques.... Le dénominateur commun est l'inexistence de postes adaptés pour ces personnes. Je suis convaincu que l'aménagement de postes adaptés favorisera l'intégration de ces différentes personnes qui dans la grande majorité des cas a véritablement envie de travailler et démontre beaucoup de volonté et de motivation.

Le travail a un impact fort :

- Donne un sens à l'existence
- Implique un important investissement de son temps au quotidien
- Développe l'estime de soi, revalorisation, se sentir utile
- Création d'un réseau social, reste socialisé
- Source de revenus
- Contribue au bon fonctionnement de la société

Il est important de préciser différents types de finalités dans les entreprises d'insertion. Il y a les entreprises qui offrent une passerelle donnant l'opportunité de réintégrer le marché du travail après quelques mois passé dans l'entreprise ou alors les entreprises qui adaptent une place de manière durable sans limite dans le temps. Il est tout à fait envisageable d'allier ces deux types d'insertion au sein de la même entreprise. Il faut néanmoins rappeler que l'insertion par le biais d'une passerelle nécessite un marché de l'emploi suffisamment accessible. En effet, le type d'insertion « passerelle » est dépendant du marché et malheureusement, les entreprises d'insertions n'ont aucune influence.

4.4 Les 4P + 1

La définition des 4P me permet d'affiner mon offre, par conséquent de mieux me positionner sur le marché. Le concept peut être plus facilement compréhensible pour les différentes parties prenantes de ce projet. L'hôtellerie, au même titre que la restauration, est un domaine spécifique puisque le produit est constitué de biens matériels, mais aussi de services. C'est pourquoi il me semble important d'intégrer une orientation client qui se retrouve dans la présentation au sens large du terme (plan physique, l'emplacement, l'ambiance, les collaborateurs et le client).

Il est important de rappeler que nous sommes toujours dans une analyse à double orientations. J'ai procédé de ce fait à une étude des 5P en me focalisant d'une part du point de vue hôtelier et un autre point de vue des entreprises d'insertion.

4.4.1 Hôtellerie traditionnelle

4.4.1.1 Prix :

Le prix par chambre de ce concept se situe dans une gamme moyenne, voire de petit budget. Le prix a un rôle décisif, car il permet d'attirer un maximum de clients potentiels. Mais il doit également être concurrentiel. Pour être plus précis, le prix s'articule dans une gamme hôtelière de 2 à 3 étoiles. Le prix sera étudié plus en profondeur dans la partie financière de ce dossier.

4.4.1.2 Présentation

La représentation est un point capital, car elle reflète l'état d'esprit du produit/service fourni. L'aspect extérieur doit être accueillant, visible et en bon état. Il faut que le concept soit visible de l'extérieur, sous forme de schéma explicatif par exemple. L'ambiance et le savoir-être du personnel doivent être en accord avec les valeurs que l'entreprise veut faire transparaître. Le client doit s'y sentir bien, avoir l'envie de revenir, l'envie de faire découvrir cet établissement, d'où une orientation client indispensable. Nous pourrions envisager un système de carte de fidélité, voire une réduction pour des clients qui nous ont été recommandés par d'autres clients.

4.4.1.3 Produit/service

L'établissement se décline sous la forme d'un produit offrant un rapport qualité/prix très intéressant pour ces clients mais également des facilités pour les personnes à mobilité réduite (portes plus larges, rambardes d'accès, ascenseurs). L'atmosphère de cet

établissement se veut familiale, avec le soin du détail des choses simples, mais bien faites. Il faudra favoriser le merchandising des entreprises de l'ESS, faire découvrir certaines activités de nos partenaires (Geneve Roule, diverses expositions d'art ou autres faites par des handicapé par exemple « ASA-Handicap-Mental », différents restaurants : le Trinquet, café Cult...), être capable d'offrir différentes activités allant dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, offrir une cohérence dans l'offre fournie, une consommation responsable.

4.4.1.4 Promotion

Comme tout nouveau produit, la promotion est capitale. Elle doit transmettre un message clair et précis aux différentes cibles. La promotion de cet établissement n'a pas pour objectif de faire du « masse marketing », c'est-à-dire d'utiliser des moyens de communication forts à forte audience et peu personnalisés. Une présence sur les réseaux sociaux est à ce jour inévitable, des partenariats avec des entreprises possédant une notoriété avérée comme : l'École Hôtelière de Genève et le réseau des anciens de l'EHG, Genève tourisme, mais également les réseaux de l'ESS, le tourisme solidaire. Il y aura la création d'un site internet et de différents articles, affiches, dépliants descriptifs, guides (le routard, le petit futé), etc.

4.4.1.5 Place/distribution

Le choix du réseau et des différents canaux de distribution se feront avec les moyens technologiques actuels (internet, réseaux professionnels et privés, entreprises locales et les institutions de la place genevoise, guides touristiques spécialisés). Je rappelle que les canaux de distribution seront également nos partenaires commerciaux, chapitre développé au point 4.5.

4.4.2 Entreprise sociale d'insertion

4.4.2.1 Prix

Le prix n'a plus le rôle premier d'attirer un maximum de clients, mais plutôt de permettre à l'entreprise de s'autofinancer au maximum pour permettre à celle-ci de dépendre le moins possible de ses investisseurs et subventions, voire même d'être indépendante à 100%. Même si le but premier d'une ESI n'est pas le profit, elle reste sur un marché concurrentiel et par conséquent subit les mêmes contraintes que les entreprises commerciales,

4.4.2.2 Présentation

L'emplacement et les moyens d'accès sont primordiaux, car ils doivent faciliter l'accès à des personnes à mobilité réduite. L'atmosphère y est très importante, car elle est une des composantes principales du concept. Les collaborateurs deviennent acteurs de cet établissement et des valeurs qu'ils prônent. Ils véhiculent l'image de l'entreprise aussi bien à l'intérieur comme à l'extérieur d'où l'importance de laisser une image positive de l'établissement et de favoriser la formation du savoir-être.

4.4.2.3 Produit/service

L'établissement est un lieu de tolérance et d'entraide. Cet hôtel favorise l'intégration de personnes en difficultés en adaptant des conditions de travail optimales, mais a, également, la vocation de faire découvrir le milieu du handicap et du potentiel de ceux-ci, en faisant diverses expositions, ainsi que des reportages (par exemple, « Ex&Co » production vidéo du foyer Clair Bois-Minoterie), des articles de presse. Ce concept vise la création de places passerelles mais également de places à long terme sous forme de postes adaptés. Le concept s'articule autour de professionnels du métier de l'hôtellerie avec une fibre sociale développée. Un accent important est mis sur la formation continue des collaborateurs (professionnels et employés en insertion).

4.4.2.4 Promotion

Le choix des partenaires aura un rôle prépondérant à jouer, par exemple : Foyer Handicap, T-Interaction, PRO, les EPI, la Fondation Clair Bois, la Chambre de l'économie sociale et solidaire. Tous ces partenaires, déjà établis et fort de leur statut pourront diffuser par le biais de leurs réseaux : affiches, flyers, newsletter etc, la présence d'un nouvel établissement social hôtelier. Nous misons, en effet, sur une forte collaboration avec toutes ces associations et fondations, plus particulièrement la Chambre de l'économie sociale et solidaire qui regroupe à ce jour plus de 250²⁴ membres (membres particuliers et organisations) de ce fait une grande visibilité et un grand réseau.

4.4.2.5 Place/distribution

Effectivement, les différents moyens de distribution se feront avec les méthodes appliquées de nos jours. La force de distribution de l'entreprise sur le marché réside

²⁴ Source : Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide, (2012, page 9, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE)

dans le réseau qu'est la grande famille que sont les entreprises sociales d'insertion qui auront un véritable rôle à jouer dans la communication de ce nouveau concept hôtelier. Nos partenaires sociaux seront également nos canaux de distribution, chapitre 3.8. Il faudra par conséquent les inviter à tour de rôle afin de leur faire découvrir nos formations et nos modes de fonctionnements et d'encadrements.

4.5 Les partenaires

Pour moi le mot partenaire est précieux, car il y a une relation de confiance qui doit se créer. Nos partenaires sont sans le moindre doute les parties prenantes indispensables à la réussite de ce projet. Le choix des partenaires doit se faire sur plusieurs aspects :

- Les valeurs qu'ils prônent
- La fiabilité historique
- Le savoir-faire
- Le savoir-être
- La santé financière

Il faut distinguer deux types de partenaires, nos partenaires commerciaux et nos partenaires sociaux. Ils ont des rôles bien distincts à jouer. Ils sont complémentaires à ce projet.

Les partenaires commerciaux²⁵ remplissent leurs rôles dans l'approvisionnement de nos marchandises, produits d'entretien, relations publiques, etc.

Les partenaires sociaux²⁶ ont un rôle de formation que l'entreprise ne peut pas remplir, comme la blanchisserie, la restauration, mais aussi l'approvisionnement de notre main-d'œuvre, échange de stagiaires, collaboration... . Il serait judicieux durant la phase de rénovation de faire intervenir pour différents mandats des entreprises de réinsertion, par exemple le centre ORIF, la Fondation Pro, Rénova-T, Trajets, qui sont actifs dans différents domaines d'activités. Nous pourrions faire appel à leurs services dans le domaine de la menuiserie, peintures, paysagisme... Il s'agit de faire appliquer dès le début du projet une optique de collaboration et de soutien des entreprises sociales d'intégration.

Je suis conscient que ces hypothétiques partenariats seront à réenvisagés au moment de la réalisation physique du projet. Je pense néanmoins que l'idée d'être

²⁵ Annexe 5: partenaires, page 63

²⁶ Annexe 5: partenaires, page 63

complémentaire les uns des autres est selon moi un mode de fonctionnement inévitable au vu de la conjoncture actuelle et future.

4.6 Les sources d'employés

A ce jour, les principales sources de main d'œuvre pour les collaborateurs en réinsertion sont l'OCAS (Offices Cantonales des Assurances Sociales), l'OCE (Office cantonal de l'emploi, dont les EDS, les emplois de solidarité), les ESI... Chacun de ces organismes à ses propres critères et processus de sélection et des finalités qui sont différentes. Il y a aussi un facteur pécuniaire qui en découle, c'est-à-dire la rémunération du collaborateur varie en fonction de ces différents organismes. Afin de faciliter l'élaboration de ce projet, nos collaborateurs en réinsertion seront au bénéfice d'une rente AI à 100% (c'est-à-dire que leur taux d'invalidité est supérieur à 70%²⁷).

Il est important de souligner que ces dernières années de grands établissements, comme le centre ORIF (intégration et formation professionnelle), ouvert à Genève en 2007 a eu une véritable influence sur le marché des jeunes en formation. En effet, il s'agit d'un centre qui a plus de 750 places de formation sur ces 9 sites²⁸. Il y a également les EPI qui comptent eux plus de 510 places (réinsertion, handicap, OCE, HG,...) sur ces différents sites²⁹.

Ces établissements ont un grand impact sur le marché de l'emploi dans le domaine de la réinsertion. Il faut, par conséquent, faire face et être conscient qu'il devient de plus en plus difficile de trouver des places en réinsertion d'où l'importance de développer un grand réseau relationnel avec un maximum de parties prenantes.

Il ne faut pas oublier les apprentis et les éventuels stagiaires. En tant qu'entreprises formatrices nous nous devons de former la relève de demain toujours dans une optique de partage et de transfert des savoirs. Il y a notamment, cette notion de collaboration pour les stagiaires qui peuvent venir d'autres ESI mais qui souhaitent voir d'autres modes de fonctionnement. Cet échange est selon nous très bénéfique pour leur avenir personnel mais également professionnel.

²⁷ Source : <http://www.ahv-iv.info/iv/00132/00257/index.html?lang=fr>

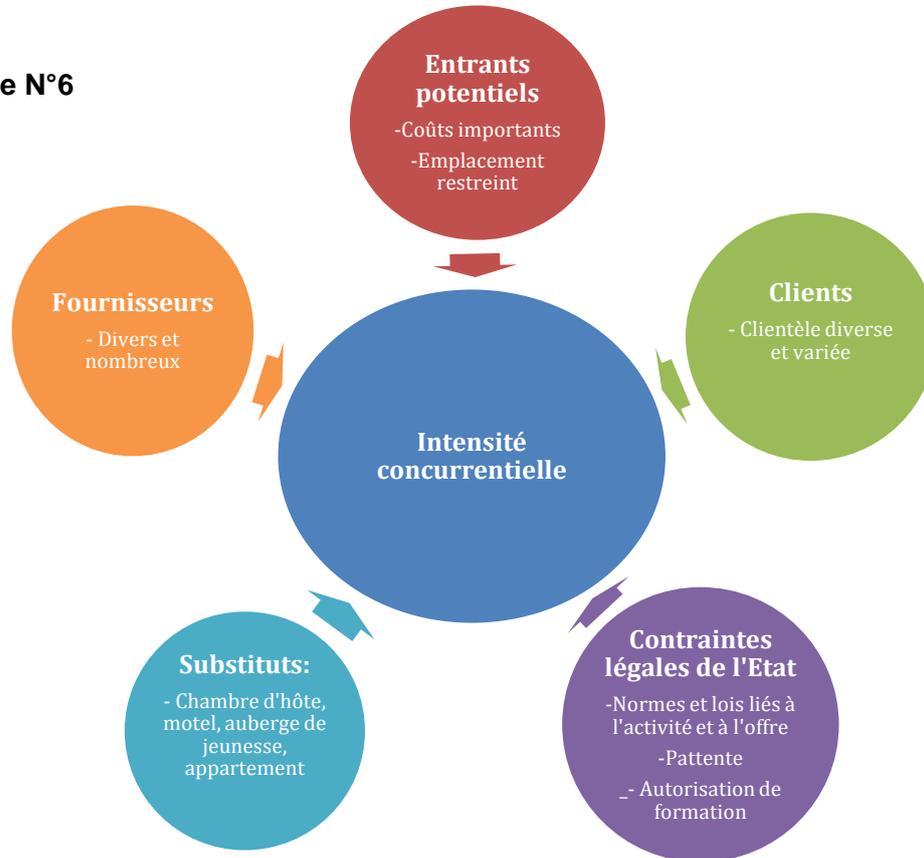
²⁸ Source : <http://www.orif.ch/espace-decouvrir-lorif/les-sites-orif-en-bref/>

²⁹ Source : <http://www.epi-ge.ch/presentation/chiffres-cles>

4.7 Forces de Porter

4.7.1 Hôtel traditionnel

Figure N°6



À Genève, il existe un nombre importants d'hôtels, cela implique une concurrence assez élevée. Le fait d'avoir un concurrence élevée atomise le client et par conséquent atténue son pouvoir de négociation. Néanmoins, il est indispensable et vital pour la pérennité de l'entreprise de pouvoir se démarquer de ses concurrents afin d'attirer un maximum de clients et de les fidéliser. En effet, même si en soi les barrières à l'entrée pour la création d'un hôtel sont inexistantes, l'aspect financier est une barrière indirecte, car le coût d'investissement est élevé. À ce jour, il faut également être conscient que la construction d'un établissement hôtelier dans le centre-ville est quasiment impossible. Il est envisageable de rénover un immeuble, ou un autre bâtiment, mais l'offre est assez restreinte. Ces deux facteurs renforcent les barrières à l'entrée. Je peux tirer comme conclusion, au vu de ce schéma de Porter, que l'intensité concurrentielle, à ce jour, est moyenne³⁰.

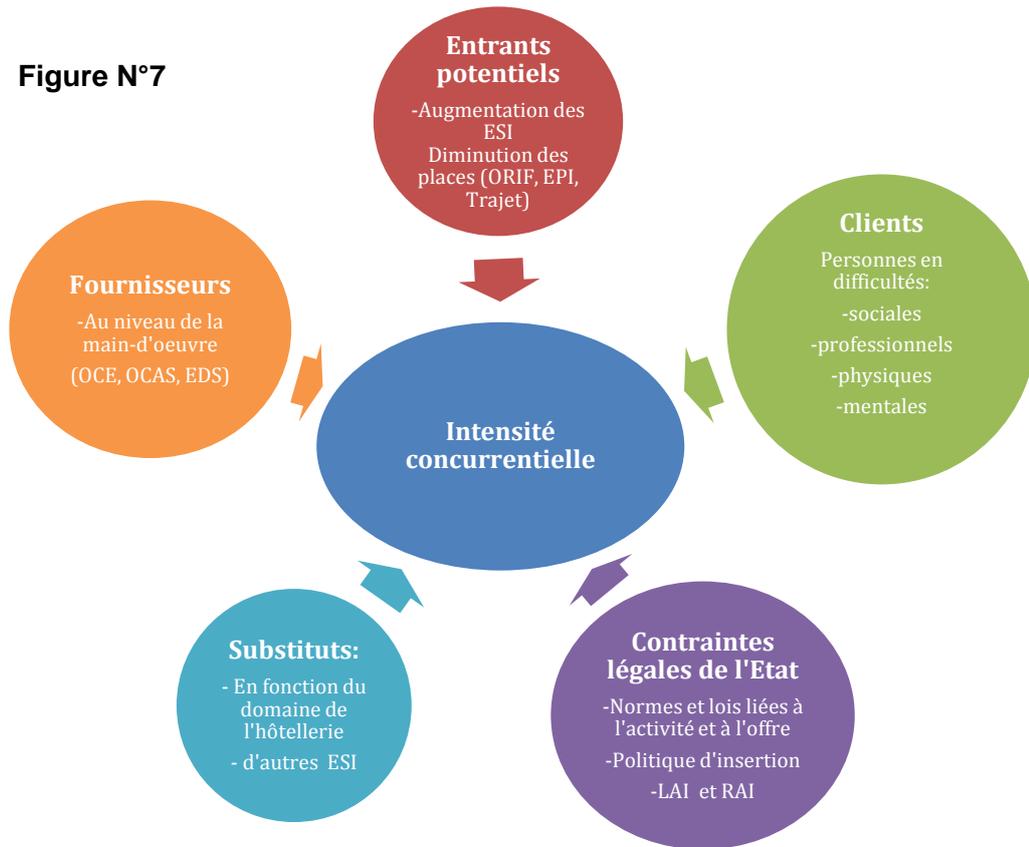
Source : Marc ALBANESE, 2013

30

Annexe 6: forces de Porter hôtellerie, page 64

4.7.2 Entreprise sociale d'insertion

Figure N°7



Chaque année, le nombre d'entreprises de réinsertion augmente. Contrairement à l'hôtellerie traditionnelle, le pouvoir de négociations de ma cible sociale est fort, car le concept repose sur la qualité de l'intégration et de ce fait leur influence est grande. Au même titre que les contraintes de l'État qui sont élevées, car le concept dépend pour plusieurs aspects de l'État (subventions, main-d'œuvre, réglementations...). Les substituts et les fournisseurs représentent une menace forte. Les entrants potentiels sont encore plus limités que dans le milieu de l'hôtellerie car, effectivement, les coûts d'investissements sont élevés, mais ils intègrent une autre particularité importante qui est la notion sociale qu'elle englobe. Il y a un certain savoir-faire et un savoir-être indispensables et complémentaires à la création d'une telle entreprise. Par conséquent, les barrières à l'entrée sont importantes. L'intensité concurrentielle est forte³¹.

Une des particularités de ce concept est l'intégration de ces deux schémas forces de Porter. Il y a donc plus de contraintes que dans un cas unique d'où l'importance de bien cerner ces pressions afin de les intégrer et d'y faire face dans ce concept.

Source : Marc ALBANESE, 2013

³¹ Annexe 7 : forces de Porter ESI, page 65

4.8 SWOT

Tableau N°2

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none">• L'originalité du concept• Les valeurs de l'entreprise• Compétences personnelles• Développement de politique d'insertion	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Pas de notoriété• Organisation interne des ressources humaines• Recrutement du personnel professionnel• Choix du personnel à réintégrer• Peu de notoriété de l'insertion par l'ESS
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none">• Partenariats• Augmentation de la consommation responsable• Le réseau de l'ESS	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none">• Entrants potentiels• Crise financière publique• Crise générale donc moins de tourisme• Changement de la législation

Source : Marc ALBANESE, 2013

Ce tableau SWOT recense les points clés de l'analyse de marché de ce projet. En gras, sont les points clés les plus importants sur lesquels il faut avoir une attention toute particulière.

Les forces et faiblesses sont à l'interne de l'entreprise (l'organisation, la stratégie, le savoir-faire, savoir-être, etc).

Les opportunités et menaces sont à l'externe de l'entreprise (l'environnement politique, économique, social, les concurrents, etc).

4.9 FCS

Les facteurs clés de succès sont les facteurs déterminants de la réussite de ce projet. Les facteurs clés de succès ne sont pas une garantie de la réussite d'un concept, mais ils y contribuent. Ce sont les avantages concurrentiels (compétitifs) qui nous permettront de nous démarquer de nos concurrents.

Les facteurs clés de succès :

- La vision, la mission et les valeurs de l'ESS et de l'entreprise
- Mon expérience professionnelle et personnelle
- Choix et qualité des collaborateurs professionnels
- Choix et qualité des partenaires
- L'intégration par l'hôtellerie

Les avantages concurrentiels :

Vision commerciale :

- Le concept social de l'établissement

Vision sociale :

- L'opportunité d'intégration par le biais de l'hôtellerie
- Difficilement imitable, coût élevé et expérience professionnelle hétérogène

4.10 USP (offre unique de vente)

Chaque hôtel devrait exploiter une USP, c'est-à-dire qu'il faut développer un aspect unique de son offre afin de pouvoir se différencier de la concurrence.

L'USP de ce concept est la suivante : « Nous voulons renforcer l'offre helvétique hôtelière des entreprises sociales et solidaires. Nous proposons une offre hôtelière alliant une réinsertion socio-professionnelle en garantissant un séjour composé de prestations similaires aux hôtels de même catégorie de la place genevoise. »

Il est important de souligner que l'USP a des avantages distincts, elle permet de se différencier de la concurrence, mais également, de focaliser les efforts des collaborateurs dans cette offre unique, ce qui contribue à augmenter les performances internes. Elle a une vraie valeur de motivation pour l'équipe.

4.11 Cohérence et respect des critères de l'ESS

Une des questions primordiales à ce stade du dossier est de savoir si ce projet s'inscrit dans une optique économique sociale et solidaire et s'il répond à un besoin public. Il serait absurde de ne pas s'en assurer avant d'aller plus loin dans l'élaboration de ce dossier. En effet, toute la partie financière va en découler et ce concept repose sur l'idée d'une économie sociale et solidaire, c'est pourquoi je vais démontrer que mon projet s'inscrit bien dans une optique économique, sociale et solidaire.

Dans un premier temps, l'entreprise s'engage à signer et à ratifier les principes, valeurs de l'économie sociale et solidaire (acte contractuel). Il est de mon devoir de tout mettre en œuvre et de respecter les termes de la charte afin de faire profiter nos différents réseaux et les différentes relations du secteur privé, mais également l'État. La création de partenariats sera indispensable, notamment le choix de ceux-ci partageant des valeurs communes.

Les valeurs prônées par la charte sont partagées par notre concept :

Bien-être social : le but économique de mon projet est non lucratif, il privilégie le bien-être de toute personne y travaillant. Tout bénéfice sera réinvesti dans la société. L'épanouissement de chaque membre est indispensable au bon fonctionnement de la société. Le rôle et la place de chaque partie prenante à son importance. Quelqu'un de bien dans sa tête et son corps peut transmettre son bien-être.

Citoyenneté et démocratie participative : l'entreprise tend vers l'égalité de chacun et où chacun est mis à contribution lors d'une décision affectant un ou des départements. On tente d'inclure toutes les personnes concernées pour la prise de décision. Il y aura une favorisation de l'organisation horizontale où chacun aura son mot à dire. La création d'un comité du personnel sera indispensable ainsi que le rattachement à une convention collective.

Écologie : l'entreprise s'efforcera de réduire au maximum l'empreinte écologique de cette entreprise en formant le personnel à être attentif, à la consommation d'énergie, le tri sélectif, le recyclage, la récupération, l'utilisation d'énergie renouvelable, etc. L'affiliation à différents labels sera nécessaire. Nos partenaires devront avoir la même vision des choses. L'entreprise aura une politique d'achat responsable, c'est-à-dire, tenter au maximum de consommer et utiliser de manière responsable des produits issus du développement durable. Créer des partenariats avec Genève Région Terre Avenir, des maraîchers locaux...

Autonomie du point de vue du collaborateur : un des objectifs de ce projet est la réinsertion professionnelle, de ce fait les collaborateurs en réinsertion ont pour but de tendre vers une autonomie afin de pouvoir se relancer sur le marché du travail. Leur épanouissement est vital d'où l'importance encore une fois de la formation continue. La transparence de l'information rentre aussi en ligne de compte.

Solidarité : la solidarité est un mot fort, avec le contexte économique actuel. Ce mot, selon moi, prend tout son sens. Il faut nous entraider à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, ne plus être individuel, mais travailler ensemble, l'intérêt collectif prime. La mise en place d'activités en extérieur avec les différents collaborateurs leur permettra de mieux se connaître, par conséquent de créer des liens entre eux.

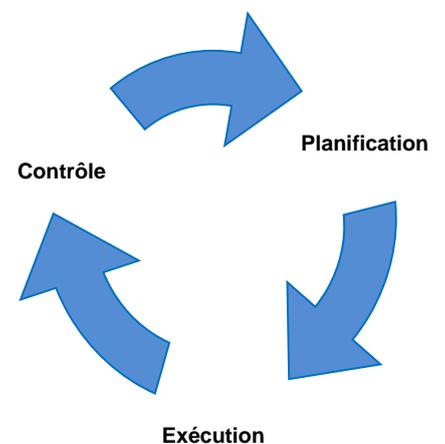
Diversité : la diversité est la richesse de notre société actuelle. Chaque personne, chaque culture, manière de penser, manière de faire nous est complémentaire. C'est en échangeant nos différences que nous apprenons et que nous nous enrichissons. Le recrutement du personnel ne devra en aucun cas être discriminatoire sur des critères tels que le sexe, la culture, les croyances, l'âge... .

Cohérence : à mon sens, la cohérence fait souvent défaut à certaines entreprises de tous secteurs confondus. Effectivement, il existe souvent un décalage entre la charte de l'entreprise, la philosophie, les valeurs avec la réalité des choses sur le terrain, créant de ce fait une incompréhension des collaborateurs. À travers ce projet, je veux qu'il y ait une véritable cohérence entre nos croyances et la réalité sur le terrain. Il faut pour cela être le plus clair possible dans nos valeurs pour qu'elles puissent être comprises et assimilées. Informer, expliciter de manière intelligente et transparente en accord avec nos actes. Favoriser des partenariats avec des acteurs possédant la même vision des choses, les mêmes valeurs. Tenter en tout temps de promouvoir l'économie sociale et solidaire, avec nos clients mais aussi avec nos collaborateurs.

Figure N°8 Source : Ecole Hôtelière de Genève, (2008, support de cours « Gestion d'entreprise »)

Nous pouvons nous rendre compte que la volonté de ce projet s'inscrit bel et bien dans une optique de l'économie sociale et solidaire.

Cependant, comme expliqué dans le paragraphe précédent sur la cohérence, il est indispensable de



concrétiser ce qui est sur le papier en établissant des procédures afin de faciliter l'exécution, mais également des outils de contrôle pour remédier aux éventuels écarts. Il s'agit d'un cycle de gestion sans fin. Les procédures sont utiles s'il existe un contrôle et un suivi. Néanmoins, le concept ne peut pas reposer uniquement sur des procédures. Elles peuvent contribuer au bon fonctionnement mais il existe d'autres facteurs comme l'expérience professionnelle, les partenaires, etc.

Le projet remplit également les critères contraignants listés dans la charte de l'ESS³² :

La transparence : nous serons inscrits au Registre du Commerce de Genève. Un rapport d'activité annuel sera établi avec des états financiers clairs et précis (bilan, compte de résultats, annexes...). Une fiduciaire agréée par APRES-GE sera mandatée. Nous posséderons une charte interne et des dépliants de présentations seront réalisés. Notre rapport d'activité sera mis en ligne sur notre site internet afin d'être le plus transparent possible. La répartition de la grille salariale sera donc visible sur l'intranet.

Intérêt collectif : suite à l'explication du projet, je pense qu'il est évident que le concept s'inscrit dans un/des intérêts collectifs.

L'autonomie du point de vue de la gestion : nous serons au bénéfice d'un statut juridique privé³³. Nos organes stratégiques, le nombre de places désignées à des représentants d'institutions publiques, mais aussi des bailleurs de fonds privés externes inférieurs à 50%.

Lucrativité limitée, transparence financière : tous les documents et informations seront clairs et précis et transmis à APRES-GE. Les comptes, rapports de l'organe de révision des comptes, le nombre d'actionnaires et la liste de ceux-ci.

La distribution des bénéfices : une politique interne de répartition des bénéfices sera établie et validera un réinvestissement total des bénéfices dans l'entreprise pour la formation continue, l'amélioration de l'infrastructure, des sorties avec le personnel.

Le contrôle du capital : il s'applique par définition aux entreprises à but lucratif, par conséquent pas aux fondations ni aux associations. Etant donné le statut juridique et le

32 Source : http://www.apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/Brochure_presentation_criteres_adhesion_ESS_novembre_2012.pdf

33 Voir choix du statut juridique, chapitre 9.1, page 40

mode de rémunération de l'établissement. Il y aura un plafond quant à la rémunération des actionnaires à 5% des fonds propres.

La politique salariale : Nous appliquerons un écart du revenu au maximum de 5 en équivalent plein temps en ne tenant pas compte bien évidemment des employés en réinsertion au bénéfice de l'AI, EDS, OCE, apprentis, etc. Le salaire se base sur la CCNT³⁴. Cependant, étant donné que leur mission intègre une optique sociale importante le salaire est majoré de 10% par rapport à la CCNT en vigueur. Il y a également une augmentation annuelle de l'ordre de CHF 150 perçue sous-forme d'annuité en fonction des années d'expérience.

Dispositif d'amélioration : L'entreprise s'engage à mettre en place divers dispositifs dans les domaines suivants :

- Le respect de l'environnement : diminution consommation d'énergie et ressources naturelles, utilisation d'énergies renouvelables
- La gestion participative : un comité représentant du personnel, système de management participatif
- Le management social : rattachement a une convention collective, établissement d'un règlement interne, flexibilité dans les horaires, promouvoir l'égalité homme/femme

Adhésion aux principes de la Charte de l'ESS

Charte de l'économie sociale et solidaire de la région genevoise proposée par APRÈS-GE le 27 octobre 2005

« Nous vivons sous un modèle hégémonique de développement qui, au Sud comme au Nord, produit destruction, pauvreté, exclusion sociale et politique, chômage, etc. Ce modèle ne reconnaît pas comme légitimes les activités indispensables à la vie en société et menace l'avenir de la planète. [...] Nous sommes engagés dans un processus de construction d'une économie solidaire qui remet en question la conception selon laquelle les besoins humains pourraient être satisfaits par le seul marché et ses prétendues lois naturelles. »

Extrait de : Déclaration de Lima, juillet 1997.
Première Rencontre Internationale sur la Globalisation de la Solidarité.

Préambule

J'adhère aux principes exposés dans cette Charte! *

Source : http://www.apres-ge.ch/adhesion/etape_1

34

Source : http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf3/Loehne_2013_fr1.pdf

5 Segmentation du marché

La segmentation va me permettre de découper mon marché en sous-ensemble appelé segment. Ces segments sont des groupes homogènes de clients qui répondent à une motivation identique qui découle d'un avantage perçu, d'un certain savoir-faire, ou encore d'une caractéristique technique.

Le schéma ci-dessous, explique la méthode utilisée afin de définir les différents segments.

Figure N°9

Source : Haute Ecole de Gestion, support de cours de M. Favoulet, (2012, Business Plan)



5.1 Définition des différents segments

Cette méthodologie claire m'a permis de définir les segments suivants³⁵.

- ESS
- Famille
- Étudiants
- Hommes d'affaires
- Personnes à mobilité réduite

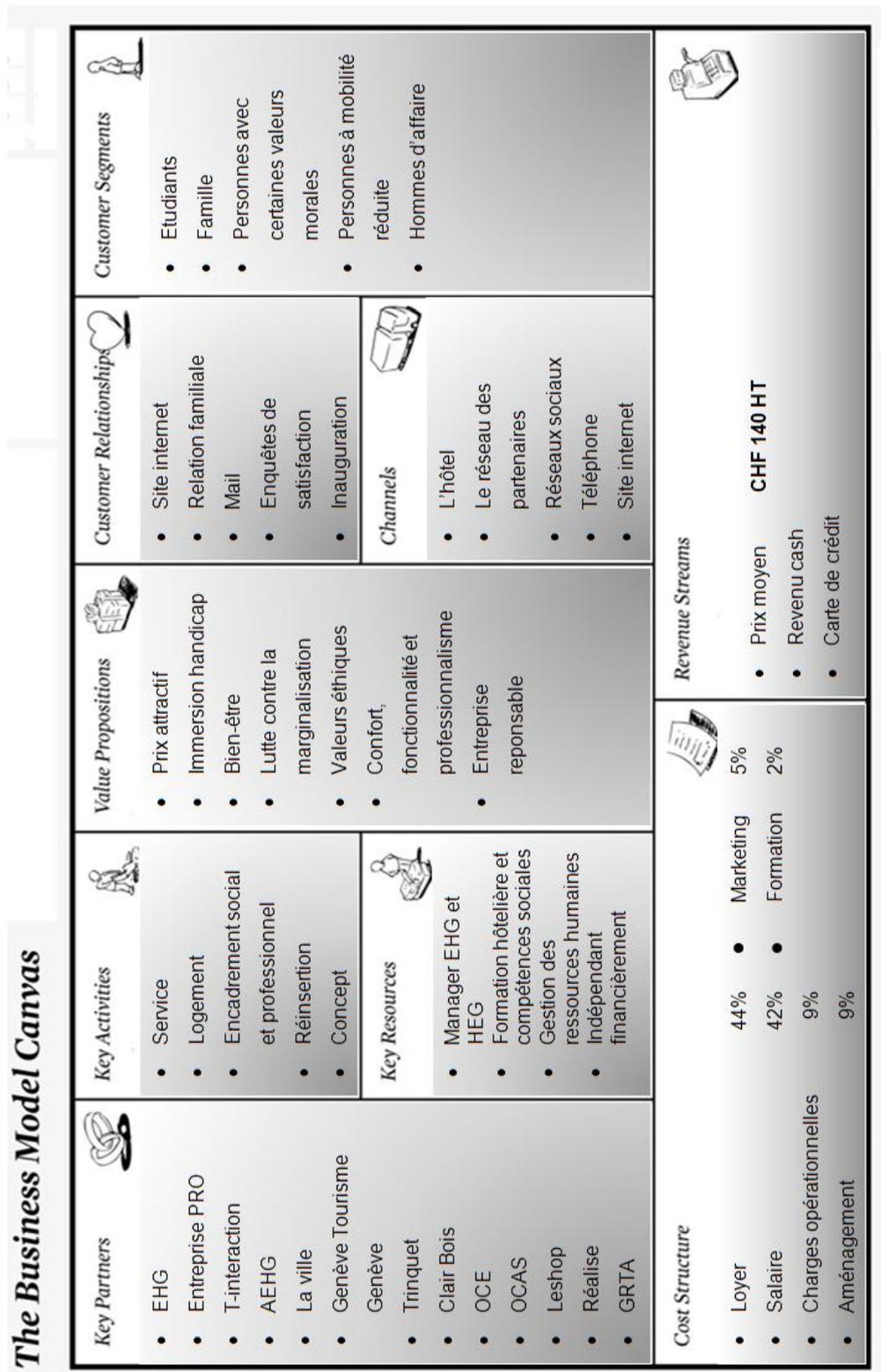
Voici les principaux segments que ce concept va cibler et par conséquent mener des actions marketing en fonction de ces segments afin de les capter et de les fidéliser.

Il est important de se focaliser sur les segments les plus facilement atteignables. Il faut également de temps à autre se poser la question de la pertinence du segment en question, si les facteurs externes n'ont pas altéré l'attrait du concept pour certains segments et également si de nouveaux segments sont apparus.

Annexe 9 : tableau de la segmentation, page 66

6 Business model

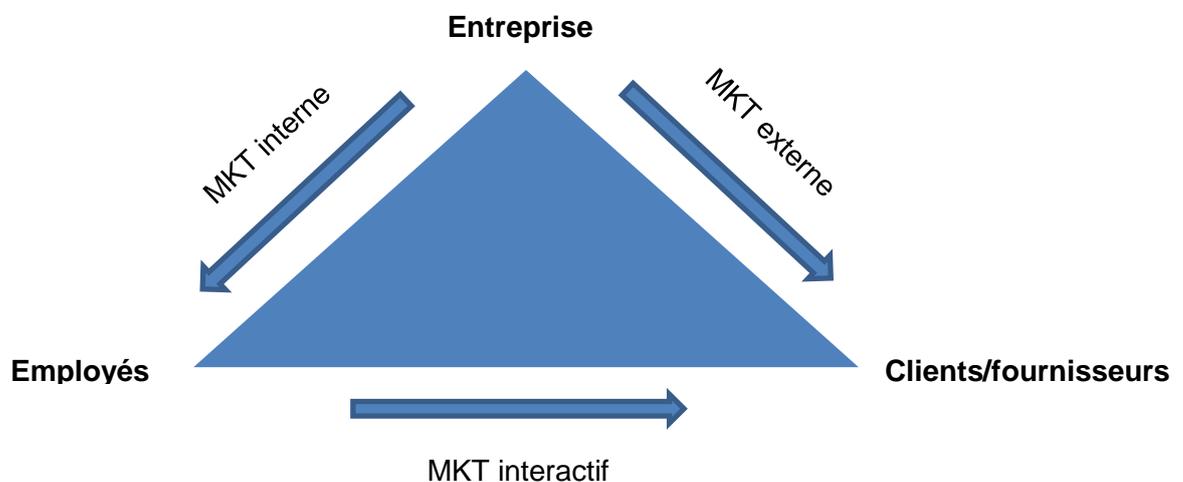
Figure N°10 Source : Haute Ecole de Gestion, support de cours de M.Favoulet, (2012, Business Plan)



7 Politique commerciale et marketing

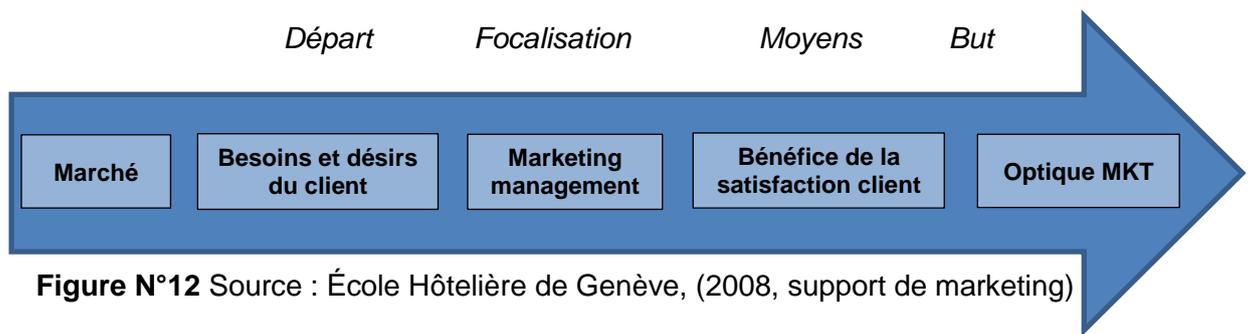
Dans les métiers de l'hôtellerie, le produit est constitué de biens matériels, mais aussi en grande partie de services. C'est la raison pour laquelle, le savoir-être et le savoir-faire sont primordiaux d'où la nécessité de mettre le savoir-être en avant afin de se démarquer des concurrents. Il est indispensable de créer une relation de confiance avec les différentes parties prenantes c'est la raison pour laquelle, il faut adopter une stratégie de marketing interactive explicitée par le schéma ci-dessous.

Figure N°11 Source : École Hôtelière de Genève, (2008, support de cours marketing)



La politique marketing de ce projet vise à favoriser un climat de confiance entre les employés et les clients/fournisseurs. Nous pourrions organiser des rencontres avec nos différents fournisseurs à tour de rôle, sous forme de visite. Cette relation et interaction a plusieurs buts : véhiculer un message clair sur l'entreprise, comprendre son fonctionnement, entretenir un climat de confiance, créer du bouche à oreille, etc. Cette optique marketing sera mise en avant dans le plan média.

À travers la politique commerciale et marketing, nous désirons véritablement suivre une optique marketing qui intègre une réalité sociétale et pas une optique de vente que je ne mets pas en cause, mais qui n'est pas en adéquation avec la mission et la vision du concept souhaité. Une application concrète serait par exemple, conseiller un client sur ses véritables besoins (restauration, visite culturelle, magasin) Exemple : conseiller un restaurant qui est en cohérence avec ses souhaits, ses capacités physiques et pas un restaurant où le gérant est une vague connaissance qui nous fera un geste commercial lors de notre prochaine visite.



Ce schéma met en lumière le déroulement de l'optique marketing. Souvent le marketing n'intègre pas totalement ou peu les conflits entre les désirs des consommateurs, leurs intérêts et le bien-être collectif. C'est pourquoi à mon sens la notion sociétale fait partie intégrante du bien-être du consommateur et de la collectivité. Je souhaite intégrer une notion éthique et responsable dans ce modèle afin de renforcer les valeurs de l'entreprise

Je souhaite à travers différents outils marketing répondre à la demande spécifique de chaque segment. En évitant le « mass marketing », car ce projet touche des valeurs importantes et il y a une notion très impersonnelle dans le « mass marketing » qui n'est absolument pas en cohérence avec la philosophie de l'entreprise. Je considère que chaque client est unique et par conséquent ses besoins le sont aussi.

Notre stratégie marketing a pour objectif de véhiculer un message clair et précis sur l'offre que nous souhaitons proposer à nos clients. Voici les trois messages que nos actions marketing doivent transmettre, les « **3R** » :

- Respect
- Réinsertion
- Responsabilité

7.1 Plan media

Je n'ai pas jugé nécessaire d'établir un plan média détaillé par mois avec les diverses actions menées afin de capter les différents segments du fait qu'il s'agit d'une étude de faisabilité. J'ai étudié les habitudes de consommation et il en est ressorti les moyens marketing adaptés aux segments en question³⁶.

³⁶ Annexe 9 : moyens marketing spécifiques, page 66

Il est évident qu'un budget marketing sera alloué aux différentes campagnes selon les segments visés. Il faudra tenter de faire preuve d'originalité dans les moyens marketings afin de stimuler un intérêt et un impact fort auprès des potentiels clients et également par souci financier.

La stratégie marketing aura donc deux axes spécifiques :

- L'axe social
- L'axe commercial (parties prenantes et segments visés)

Mes partenaires sociaux et commerciaux auront un rôle très important dans la diffusion de mon offre. J'utiliserai leur notoriété pour avoir plus d'impact et utiliserai leur réseau, en étant par exemple présent sur leur page internet, être visible comme partenaire, ils seront également en possession de brochures descriptives du concept et des prestations de l'offre, des cartes de visite, etc. Une conférence de presse avec les médias adéquats, une inauguration sera effectuée avec les différentes parties prenantes.

Il faudra inviter les différentes entreprises de réinsertion de Genève, afin de leur faire découvrir notre mode de fonctionnement et ainsi améliorer notre notoriété et favoriser notre réseau. Il serait très intéressant de créer un groupe inter-institution entre les différentes institutions présentes sur le Canton afin d'être tenus informés des changements, des nouvelles formations, de l'entraide pour des stages, etc.

Envisager d'inviter nos partenaires commerciaux à tour de rôle, pour leur faire découvrir l'hôtel, le mode de fonctionnement de nos collaborateurs et ainsi se connaître mieux les uns les autres pour créer de meilleures relations de travail basée sur la confiance et être en mesure de pouvoir expliquer notre mission.

Quant aux segments visés, la création d'un site internet, la présence sur différents réseaux sociaux, certains sites de réservations en ligne, informer l'Office du tourisme, être présents dans des revues spécialisées et/ou guides touristiques (le petit futé, le guide du routard, Eco Tourisme).

7.2 Étapes de développement

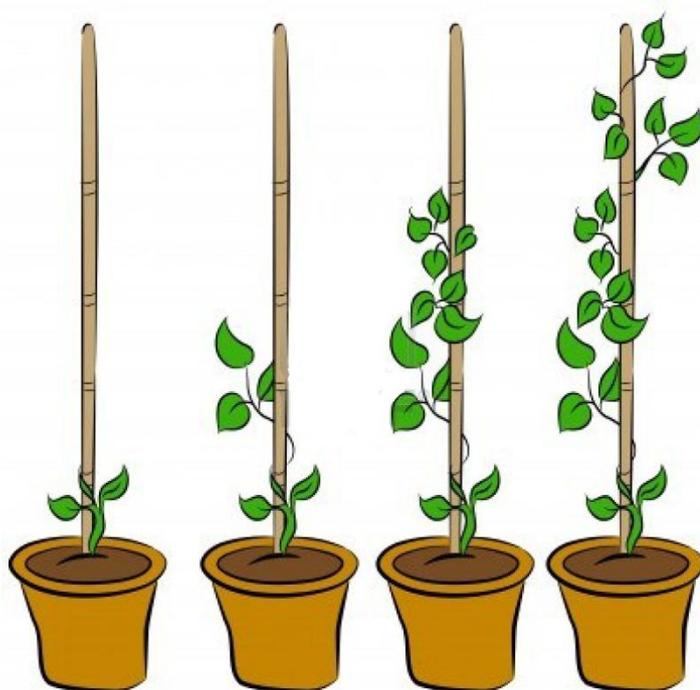
Pour que le projet puisse évoluer, il faut dès à présent envisager des étapes de développement.

La première année, l'objectif premier sera d'implanter le concept, d'augmenter notre notoriété, de trouver des places d'insertion, faire en sorte que l'entreprise prenne ses marques.

La deuxième année l'objectif sera de faire augmenter le taux d'occupation dans l'optique d'embaucher plus de personnel (professionnels et en réinsertion)

La troisième année, l'objectif sera de nous faire certifier, auprès de l'OCAS, OCE afin qu'il reconnaisse notre statut d'entreprise formatrice pour bénéficier d'une meilleure notoriété et indirectement d'une subvention pour l'encadrement de nos collaborateurs, être présents à la journée des prestataires.

Figure N°14 :
Étapes de développement



Source : http://fr.123rf.com/photo_9921216_une-image-des-etapes-d-39-une-plante-en-croissance.html

8 Organisation

L'organisation d'un tel concept doit être plus rigoureuse car elle est plus complexe que dans une entreprise commerciale étant donné la population de nos collaborateurs en réinsertion. Nous travaillons à la fois dans un service à la clientèle mais nous devons être suffisamment présent pour l'encadrement optimal de nos employés en réinsertion. Chaque jour est différent étant donné les difficultés auxquelles nous serons confrontés, c'est la raison pour laquelle nous retrouvons l'organisation des ressources humaines dans les faiblesses du SWOT³⁷. Afin de garantir une organisation optimale, il conviendrait de prévoir un encadrement suffisant, c'est-à-dire qu'un professionnel encadrera au maximum 3 collaborateurs en réinsertion.

J'ai sélectionné quelques points de l'organisation qui me semblaient pertinents. Cependant, je ne vais pas entrer en profondeur dans les détails de ces différents points d'organisation. Il s'agit à ce stade d'avoir une vue ensemble de ces différents points d'organisation.

8.1 L'équipe et ses compétences

Les spécificités des collaborateurs encadrants est la double casquette qu'ils devront avoir en tout temps. En effet, ils ont un rôle aussi bien pour la clientèle externe mais également dans l'encadrement des collaborateurs en réinsertion. L'équipe encadrante devra être au bénéfice d'une formation hôtelière, mais avec une fibre sociale développée et surtout des compétences sociales. Nos collaborateurs seront des gens de terrain et non des maîtres socioprofessionnels qui selon moi n'ont pas les compétences nécessaires en terme commerciaux. C'est un profil assez atypique qu'il ne sera pas évident de trouver. De cette équipe de professionnels dépendra en outre la réussite du concept et la réinsertion des différents collaborateurs.

8.2 Planning horaire et planification journalière

L'organisation interne des ressources humaines est une faiblesse de ce concept. C'est la raison pour laquelle, il faudra mettre tout en œuvre pour optimiser les plannings horaires. Cette planification est particulière car elle doit intégrer les collaborateurs en

³⁷ Tableau N°2 SWOT, chapitre 4.8, page 24

insertion qui ont diverses difficultés, rendements irréguliers et de ce fait, il n'est pas envisageable d'avoir des planifications à long à terme.

La planification journalière doit tenir compte de cet aspect et permettre à l'entreprise de maintenir néanmoins un niveau de qualité optimale pour nos clients mais également permettre à tous nos collaborateurs de travailler dans les meilleures conditions possibles. Par conséquent, il devrait y avoir suffisamment de personelles encadrant afin de faire face en cas d'absences, de vacances, de rendements irréguliers.

8.3 Les politiques particulières de l'entreprise

Les politiques particulières ont un rôle de gouvernance de l'entreprise. Elles sont le prolongement de la charte d'entreprise et mettent en application les critères de l'ESS et permettent d'atteindre notre mission par le biais de nos stratégies. Les politiques sont diverses et touchent plusieurs aspects de l'entreprise. Voici quelques politiques particulières importantes qu'il faudra mettre en place :

- Politique du personnel (code de conduite)
- Politique de consommation responsable
- Politique de répartition du bénéfice
- Politique de rémunération
- Politique de recrutement
- Politique de formation
- Politique d'achat
- Politique cadeau

8.4 Stratégies d'entreprises

Voici quelques stratégies d'entreprises à entreprendre :

- Encadrement optimal de nos collaborateurs par une organisation rigoureuse.
- Répondre et satisfaire aux exigences de nos prestataires, en assurant une formation continue de notre personnel.
- Valorisation du travail de nos collaborateurs et satisfaire aux exigences de nos clients en établissant une gestion participative.
- Création de projets personnalisés pour chaque collaborateur en réinsertion avec des buts recherchés et les moyens nécessaires à leur réalisation.
- Etablissement d'une démarche de qualité permettant d'évaluer régulièrement son fonctionnement.

9 Gestion et identification des risques

Dans un premier temps, j'ai divisé en quatre catégories les différents risques pour avoir une meilleure vision générale et également pour recenser un maximum de risques pertinents:

- Les risques internes
- Les risques commerciaux
- Les risques financiers
- Les risques exogènes

Dans un second temps, j'ai procédé à l'élaboration de quatre tableaux composé des rubriques suivantes :

- le thème du risque
- Le risque lui-même
- Les mesures préventives
- Les signes avant-coureurs
- La probabilité de réalisation
- L'impact
- Le résultat
- Les actions correctrices

Toutes ces rubriques ont permis d'identifier ce risque et par conséquent de pouvoir le gérer dans les meilleures conditions. Le résultat est la multiplication du facteur de la probabilité de réalisation avec l'impact du risque. Plus le résultat³⁸ est élevé, plus le risque est important et nécessite une attention toute particulière. En effet, si le résultat est élevé, il y a un danger pour l'entreprise et sa pérennité. Il faut souligner que certains risques sont changeants et qu'ils dépendent des facteurs environnementaux et par conséquent, ils sont à actualiser en tout temps.

La gestion des risques devra intégrer un budget relatif à l'impact des risques. Si un risque se réalise, il engendrera des frais qui seront liés aux mesures correctrices. Il faudra par conséquent, pour les risques où les résultats sont élevés, définir des budgets afin de garantir la pérennité de l'entreprise. C'est une des raisons pour lesquelles, un tableau du flux de trésorerie³⁹ dans la partie financière sera indispensable pour assurer des liquidités suffisantes en tout temps pour assurer la mise en place des actions correctives si le cas échéant un risque venait à se concrétiser.

³⁸ Échelle de résultat de 1 à 16, 16 étant le risque maximal

³⁹ Voir annexe 23 : flux de liquidités, page 80-83

9.1 Risques internes⁴⁰

C'est dans cette catégorie de risques que j'ai pu recenser le plus grand nombre de risques. Nous retrouvons principalement des risques organisationnels ainsi que des risques liés aux ressources humaines. Je peux constater que cette catégorie regroupe des risques relativement important mais le plus important de tous est la perte de vue de la mission car elle engendrerait un non-sens du concept. Ayant décelé l'importance de ce risque, il faudra mettre tout en œuvre afin d'anticiper la probabilité de réalisation de ce risque.

9.2 Risques commerciaux⁴¹

En règle générale, les risques commerciaux ont une influence directe sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le risque principal comme beaucoup de structures est le manque de client qui, s'il perdure, peut être fatal au concept. Il faudra dans un premier temps réussir à capter un maximum de clients et dans un second temps les fidéliser.

9.3 Risques financiers⁴²

Les risques financiers sont des risques qui sont un peu plus maîtrisables que les autres. Ils dépendent en grande partie de la gestion financière interne de l'entreprise. Une bonne analyse financière et de la réactivité peuvent atténuer la probabilité de réalisation de ces risques. Le risque principal relevé est celui d'une rupture de trésorerie qui peut entraîner, s'il perdure, la faillite de l'entreprise, c'est pourquoi il est capital d'avoir un tableau des flux de trésorerie afin de connaître les périodes critiques.

9.4 Risques exogènes⁴³

Quant aux risques exogènes, ils ne dépendent pas de l'entreprise mais des facteurs externes. Ils ne sont donc pas forcément maîtrisables, nous pouvons les anticiper en se tenant informés au maximum par la presse ou autre et mettre différentes mesures en place afin de minimiser leur impact s'ils devaient se réaliser. Dans mon analyse, la conjoncture ainsi que le concept sont des risques important mais le risque prédominant est le retard dans les différentes autorisations indispensables au projet.

40 Annexe 10 : risques internes, page 67

41 Annexe 11 : risques commerciaux, page 68

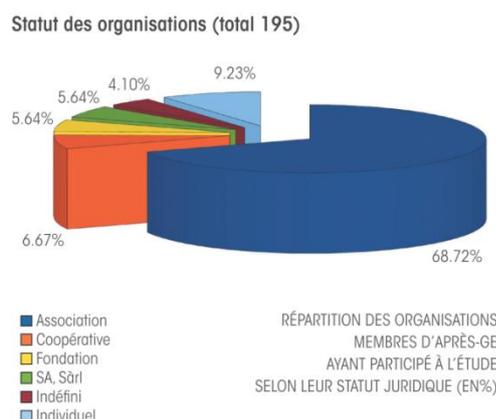
42 Annexe 12 : risques financiers, page 69

43 Annexe 13 : risques exogènes, page 70

10 Aspects juridiques

De nos jours, nous pouvons recenser différentes formes juridiques dont chacune possède leurs spécificités. Le schéma ci-dessous, montre la répartition des différentes formes juridiques présentes au sein de l'ESS.

Figure N°13 : Source : Etude statistique, photographie de l'économie sociale et solidaire à Genève, (2010, page 9, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE⁴⁴)



Je peux constater une tendance majoritaire pour les associations, à hauteur de 68% et les autres formes juridiques représentent le 32% restant. Cette tendance s'explique notamment suite aux campagnes d'adhésions lancées au début de la Chambre de l'ESS qui se sont aidées des listes publiques des organisations à but non lucratif recevant par la suite des aides financières des pouvoirs publics genevois.

10.1 Choix du statut juridique

Je peux regrouper en 3 catégories, les différents statuts juridiques :

- 1^{ère} catégorie, l'association, la fondation et la société coopérative
- 2^{ème} catégorie, les sociétés de personnes
- 3^{ème} catégorie, les sociétés de capitaux

Mon choix du statut juridique s'est porté sur la formation d'une SARL (sans but lucratif), car il représente le statut juridique le moins contraignant dans ce type de concept. J'ai discuté de ce choix lors de ma visite avec Monsieur Dupont qui partage mon point de vue, ce qui m'a conforté dans le choix de ce statut juridique.

44

Source : http://apres-ge.ch/sites/test.intranetgestion.com/files/Etude_statistique_APRES-GE.pdf

Le schéma précédent montre la minorité des différents statuts juridiques à l'exception des associations. Selon L'ESS, les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux représentent 15% de ses membres et je cite :

« Parce qu'aucune structure juridique de droit suisse n'est actuellement, en soi, pensée pour répondre aux valeurs de l'ESS, beaucoup d'acteurs pratiquent au sein des structures juridiques les plus diverses, sous condition d'une adaptation plus ou moins grande de leurs statuts à ces valeurs. »⁴⁵

Mais également :

« Le débat sur la nécessité d'élaborer un statut juridique plus adapté à la nature des entreprises entrepreneuriales des ESI, et, plus globalement des entreprises de l'économie sociale et solidaire, n'a pas encore été ouvert. »⁴⁶

Le choix du statut juridique d'une SARL me permettra d'avoir une gestion plus autonome, qu'une association, fondation ou encore une société coopérative, une facilitation du point de vue administratif, une meilleure réactivité aux différents facteurs externes. La SARL présente l'avantage, contrairement aux sociétés de personnes, d'être responsable à la hauteur de sa participation en capital, pour autant qu'il n'y ait pas eu de faute grave de gestion.

⁴⁵ Source : Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide, (2012, page 28, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE)

⁴⁶ Source : DDB : *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale*, (2012, chapitre 9, page 204, Laurent Gardin et Jean-Louis Laville)

10.2 Autorisations

Les autorisations touchent un registre très large et sont très variées. Elles interviennent à tout instant du concept. Elles sont indispensables pour le lancement du projet mais également pendant toute la durée de vie de l'entreprise.

Dans la phase initiale du lancement de ce projet, elles sont présentes notamment pour les autorisations nécessaires à la rénovation du lieu choisi. L'ESS intervient aussi dans l'autorisation de devenir membre de l'économie sociale et solidaire. Toutes les différentes démarches administratives pour la création du statut juridique, l'affiliation éventuelle à « GastroSuisse » ou à « HôtellerieSuisse ».

Pendant la phase d'exploitation, les différents collaborateurs en réinsertion proviennent des différents organismes de la ville (OCAS, OCE, partenaires,...), et par conséquent de l'autorisation de pouvoir former des collaborateurs en difficultés sociales et professionnelles.

Il est primordial de se pencher longuement sur toutes les démarches administratives à entamer afin de bénéficier de leur approbation nécessaires à la création et à la viabilité de ce concept. De plus, certaines procédures peuvent être couteuses et prennent du temps. Il serait absurde de ne pas prendre en compte ces deux paramètres qui pourraient mettre l'entreprise dans une situation délicate voire même illégale.

La planification des autorisations dans le temps sera très importante avant de commencer la réalisation du projet. Cette planification permettra de déterminer la date du début des rénovations mais également la date du début d'exploitation de l'entreprise.

Voici une liste non-exhaustive des différentes autorisations :

- Permis de construire (rénovation du bâtiment)
- Affiliation à Hôtellerie Suisse
- Autorisation de formation
- Autorisation d'exploiter
- Permis d'habitation
- Affiliation ESS

11 Analyse financière

Nous arrivons dans la partie financière de cette étude de faisabilité qui a pour objectif premier de refléter au mieux la viabilité ou la non viabilité de ce concept hôtelier.

Cette partie repose néanmoins sur plusieurs hypothèses. Il faut être conscient qu'à ce jour le parc immobilier hôtelier ne propose pas de nouvel établissement voire de terrain constructible pour envisager l'implantation d'un hôtel. C'est pour cette raison, qu'il s'agit de reprendre un immeuble et de le rénover puis de le transformer en un hôtel. Je suis parti du principe qu'il y avait un immeuble disponible à transformer. Mais il est évident que cela reste une hypothèse et le lieu n'est bien entendu pas défini mais est relativement proche du centre-ville. En effet, il s'agit à ce stade de l'étude de visualiser l'investissement que représenterait la rénovation d'un immeuble en un hôtel standard de catégorie 2 à 3 étoiles.

Toujours dans une optique hypothétique, nous partons du principe que le propriétaire de l'immeuble serait d'accord de transformer ce bâtiment. Selon le rapport économique de la branche 2012, dans 49%⁴⁷ des cas, le locataire ou le repreneur de bail dirige l'établissement selon « GastroSuisse. ». Etant donné le prix du marché de l'immobilier à Genève, nous serons locataires de cet hôtel.

11.1 Coût des travaux

Les travaux comprennent principalement la transformation de l'immeuble en un hôtel. La répartition des coûts est la suivante :

Rénovation intérieur	Prix unitaire	Unité	Total
Coût SDB	SFr. 14'000.00	55	SFr. 770'000.00
Coût d'une chambre	SFr. 14'000.00	55	SFr. 770'000.00
Lieux communs	SFr. 1'100.00	300	SFr. 330'000.00
Ascenseurs	SFr. 118'000.00	2	SFr. 236'000.00
Rénovation extérieur			
Travaux extérieur	SFr. 108'000.00	2	SFr. 216'000.00
Divers/impévus 10%			SFr. 232'200.00
Honoraire architecte 10%			SFr. 232'200.00
TOTAL TTC			SFr. 2'786'400.00

Source : Marc ALBANESE, 2013

⁴⁷ Source : http://www.gastrosuisse.ch/dbFile/237396/GS_Branchenspiegel_2012_f.pdf, page 19

Afin de déterminer au mieux le coût des travaux et suite aux conseils de Monsieur Battiaz, enseignant à l'Ecole hôtelière de Genève, j'ai consulté le site Internet, « Renovotel »⁴⁸. Renovotel est une société Suisse spécialisée dans l'hôtellerie-restauration et notamment dans la rénovation. Elle propose des chambres modèles où tout est inclus, hors salles de bains, (évacuation matériels, préparation des surfaces, peintures, mobiliers,...)⁴⁹.

Un des avantages de cette entreprise est son mode de financement. En effet nous pouvons verser la moitié du montant nécessaire à la rénovation des chambres puis nous pouvons verser le solde sous forme de mensualités sans intérêts. Nous verserons par conséquent les CHF 412'500 au début, puis une mensualité de CHF 10'000.

11.2 Investissement et financement⁵⁰

L'investissement de ce projet est relativement important étant donné que le montant de la rénovation de l'immeuble est pris en charge le locataire. Nous aurions pu partir de l'hypothèse que le propriétaire prenne en charges l'intégralité voire une partie des travaux. Mais il me semblait plus pertinent d'avoir une vision sur le plan financier le plus contraignant possible.

La répartition de l'investissement est le suivant :

- Un emprunt bancaire sur le long terme de CHF 2'000'000
- Un apport pour les fonds propres de CHF 2'000'000

Il y a une répartition de 50/50, ce qui est assez raisonnable au vu du prêt souhaité. En effet, étant uniquement locataire de l'établissement, l'immeuble en soi ne présente pas de garantie auprès de la banque. C'est la raison pour laquelle, nous ferons appel à la Fondation « FAE (Financer Autrement les Entreprises) » active dans l'aide au financement pour la création d'entreprise. La FAE jouera un rôle dans la garantie financière pour le prêt bancaire.

Il est évident qu'il s'agit d'une nouvelle hypothèse car en effet, j'ai pris contact avec Madame Michèle Serquier fondée de pouvoir, néanmoins la FAE étudie les dossiers uniquement s'ils sont destinés à se concrétiser. Nous partons également du principe que

48 Source : <http://www.renovotel.ch/>

49 Source : <http://www.renovotel.ch/chambre-opulence.html>

50 Voir annexe 14: financement et investissement, page 71

ce projet a été accepté par la FAE et que celle-ci se porte garante pour notre emprunt de CHF 2'000'000 auprès de la banque.

Notre emprunt va couvrir les frais de rénovation mais cela ne suffira pas, les fonds propres seront également utilisés pour la rénovation de l'immeuble et pour du matériel nécessaire pour exploiter l'hôtel. Le solde servira au fond de roulement nécessaire à la viabilité de l'entreprise.

Nos intérêts sur prêt s'élèvent à :

N+1	N+2	N+3	N+4
SFr. 118'750.00	SFr. 112'750.00	SFr. 106'750.00	SFr. 100'750.00
9.38%	7.10%	5.84%	4.96%

Source : Marc ALBANESE 2013

Ces intérêts représentent une charge relativement importante. Néanmoins nous pouvons constater, qu'au fur et à mesure des années, les intérêts diminuent pour arriver en N+4 à la moitié des intérêts de N+1 ce qui est plutôt encourageant.

Voici l'évolution de notre Cash-flow d'exploitation :

N+1	N+2	N+3	N+4
SFr. -301493.27	SFr. -59'742.49	SFr. 134'442.48	SFr. 155'058.59

Source : Marc ALBANESE 2013

En effet les deux premières années nous avons un Cash-flow négatif, il faut attendre la troisième année pour obtenir un cash-flow positif qui augmente en N+4.

11.3 Subventions

Nous avons décidé à ce stade de faire abstraction d'éventuelles subventions afin de pouvoir refléter au mieux l'autonomie financière de ce concept. Nous pourrions ainsi, au vu des résultats de la partie financière, nous poser la question des subventions. Sont-elles indispensables ou sont-elles un confort ?

11.4 Bilan⁵¹

11.4.1 Actif

Actif circulant

La totalité des liquidités provient des apports personnels soit un montant de CHF 2'000'000 à l'ouverture.

En effet, cet apport en fond propre est important au vu de la structure financière de ce projet. Je n'ai pas jugé pertinent d'expliquer la provenance de ces fonds car je n'ai pas de réponses à formuler. Il y a plusieurs sources pour lancer ce projet, comme l'utilisation de son deuxième et troisième piliers, de l'aide des proches, par exemple, la famille, des fondations, des fonds d'investissements, etc. Pour que le projet puisse démarrer, il faut ce montant peu importe la manière de trouver cet argent.

Les fonds propres permettront de financer le solde pour les travaux, le matériel d'exploitation et le fond de roulement.

Les actifs circulants comprennent également la caisse, la banque (un minimum de 3 mois de CA).

A priori, nous n'avons pas de débiteurs car les paiements s'effectueront au départ des clients.

Actif immobilisés

Ce montant sera constitué du matériel opérationnel et principalement de l'agencement (les travaux). Ces derniers seront amortis selon la base légale du code des Obligations en vigueur. Il serait préférable d'avoir un accord écrit avec le propriétaire, concernant l'actif immobilisé en cas de non-renouvellement de bail pour que celui-ci reprenne l'actif immobilisé pour ne pas avoir investi sans aucune garantie.

11.4.2 Passif

Fonds étrangers

Les fonds étrangers sont constitués d'un emprunt bancaire garanti par la FAE. Son remboursement sera effectué sur 20 ans à un taux d'intérêt de 6%.

⁵¹ Voir annexe 18 : bilan, page 75

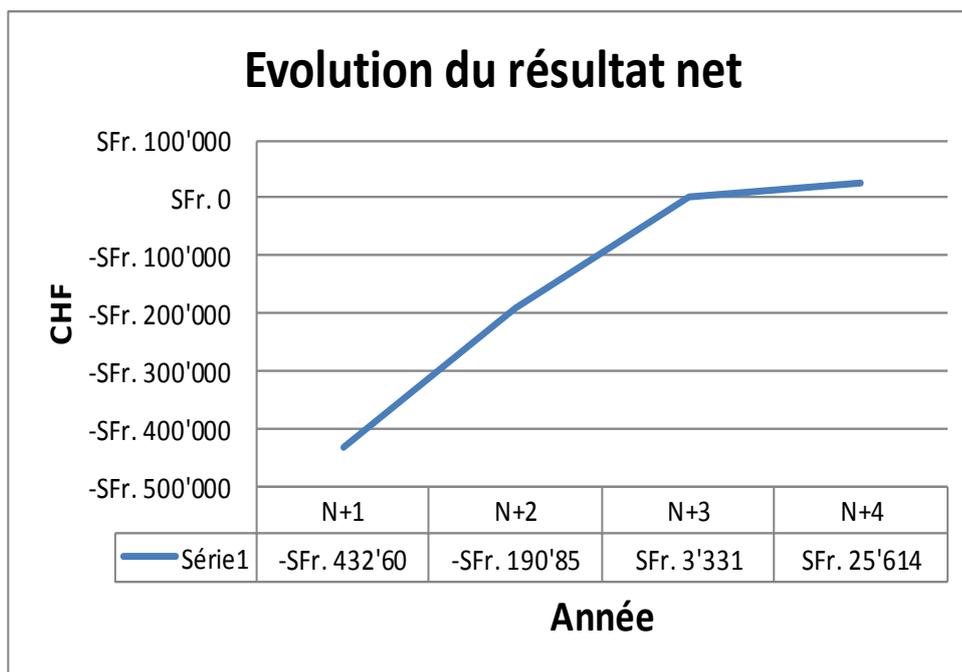
Fonds propres

L'entreprise sera créée avec un capital-actions de CHF 2'000'000 entièrement libéré à sa constitution.

Bénéfices et pertes reportés

Voici un extrait du résultat de l'entreprise les quatre premières années.

N+1	N+2	N+3	N+4
-SFr. 432'605	-SFr. 190'854	SFr. 3'331	SFr. 25'614



Source : Marc ALBANESE 2013

Nous constatons une grosse perte en N+1, nous avons préféré être plutôt pessimistes sur le taux d'occupation, ce qui se reporte bien évidemment sur le CA. Les pertes continuent jusqu'en année N+2. Il faut attendre la troisième année pour enfin dégager un petit bénéfice, soit CHF 3'331⁵².

Voici un récapitulatif du financement étranger et propre par rapport au total du bilan.

	Ouverture	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Financement étranger	50.00%	54.80%	56.67%	55.20%	53.24%
Financement propre	50.00%	45.20%	43.33%	44.80%	46.76%

Source : Marc ALBANESE 2013

⁵² Voir annexe 15 : pertes et profits, page 72

Nous pouvons nous apercevoir que le financement propre diminue les trois premières années dû au remboursement⁵³ et aux amortissements mais dès N+4 le financement propre augmente.

11.5 L'analyse des ratios

Voici quelques ratios afin de mieux visualiser la situation financière de ce projet sous les différentes hypothèses énoncées précédemment.

Dans un premier temps, au vu des pertes les trois premières années, il me semblait important de savoir si nous étions en surendettement selon art 725 CO⁵⁴, ce qui n'est pas le cas sur les 4 années de prévisions.

	N+1	N+2	N+3	N+4
Fonds propres	SFr. 1567'395.06	SFr. 1376'540.90	SFr. 1379'87171	SFr. 1405'485.30
50% sur capital propre	SFr. 1000'000.00	SFr. 1000'000.00	SFr. 1000'000.00	SFr. 1000'000.00
	SFr. 567'395.06	SFr. 376'540.90	SFr. 379'87171	SFr. 405'485.30

Source : Marc ALBANESE 2013

Nos fonds propres couvrent en tout temps les 50% du capital propre et nous voyons que dès N+3 il y a une légère augmentation, qui augmente encore en N+4, ce qui est plutôt positif.

Le ratio d'endettement général (total des dettes/ total passif x 100)

N+1	N+2	N+3	N+4
55%	57%	55%	53%

Source : Marc ALBANESE 2013

Nous constatons que nous sommes en dessous de la 70%, ce qui est plutôt rassurant.

Parlons rapidement de notre marge bénéficiaire :

N+1	N+2	N+3	N+4
-34%	-12%	0%	2%
-SFr. 432'604.94	-SFr. 190'854.16	SFr. 4'758.30	SFr. 36'590.84

Source : Marc ALBANESE 2013

Nous pouvons nous apercevoir que notre marge bénéficiaire est négative les 2 premières années, en N+3 notre marge bénéficiaire est nulle. En N+4 la marge est de

53 Voir annexe 16 : remboursements, page 73

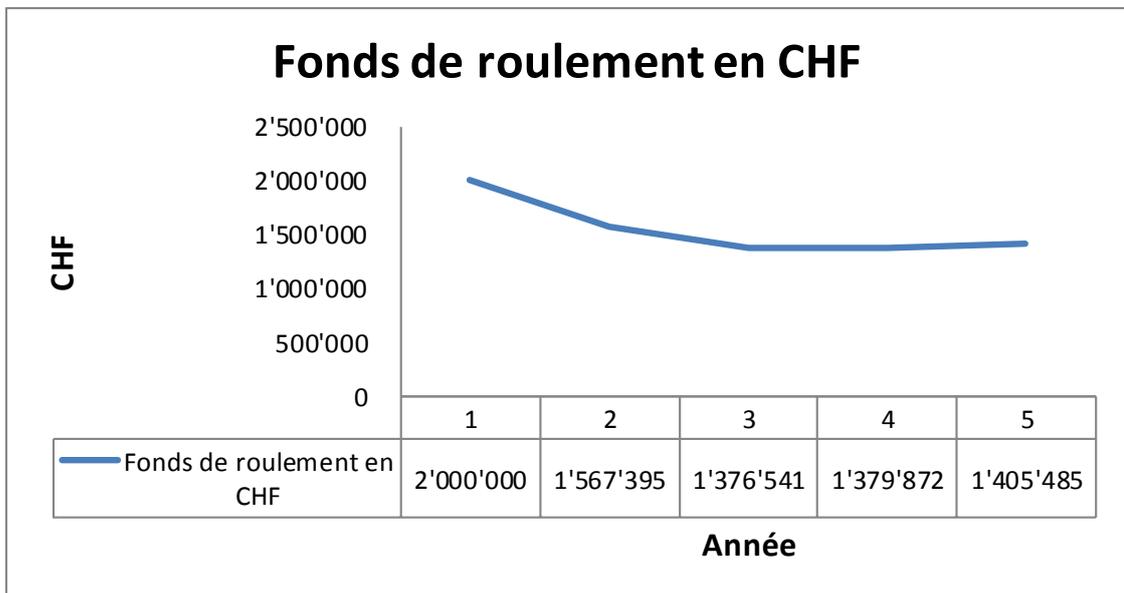
54 Source : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19110009/index.html#a725>

2% car nous commençons à dégager un petit bénéfice. Cependant, le but recherché est une marge qui tend vers 0 ou qui s'en rapproche.

Fonds de roulement net

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts) sur les immobilisations. Il est préférable d'avoir un FRN > 0 car il constitue un matelas de sécurité pour l'entreprise. Ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et renforce ainsi la confiance des banques.

Voici un tableau récapitulatif du fond de roulement.



Source : Marc ALBANESE 2013

Nous pouvons constater que dès la première année, l'apport en espèces a fortement diminué, dû à l'utilisation pour le matériel d'exploitation. En revanche, nous pouvons constater que le fond de roulement dès N+4 augmente étant donné que l'entreprise dégager un bénéfice.

La rentabilité des fonds propres

N+1	N+2	N+3	N+4
-28%	-14%	0%	2%

Source : Marc ALBANESE 2013

La rentabilité des capitaux investis

N+1	N+2	N+3	N+4
-9%	-3%	4%	4%

Source : Marc ALBANESE 2013

11.6 Comptes d'exploitations⁵⁵

Pour les charges d'exploitation, nous nous sommes basés sur les normes en vigueur de « GastroSuisse » que j'ai étudié à l'Ecole Hôtelière de Genève.

Prix moyen

Comme expliqué auparavant, l'entreprise est à but non lucratif. Ce choix a une influence directe sur le prix de vente, car son but est de couvrir les charges. Il n'y a donc pas de marge, voire très peu⁵⁶. Le prix a été déterminé en fonction de la concurrence hôtelière le but étant de rester attractif pour nos segments visés La fourchette étant de CHF 130 à CHF 159 et représente le prix le plus présente dans l'hôtellerie selon « GastroSuisse »⁵⁷. Ce prix a aussi été déterminé en fonction des prix de la concurrence directe.

Le prix fixé pour une personne seul se monte à CHF 130 (montant HT et sans taxe de séjour) et une chambre pour deux personnes CHF 150 (montant HT et sans taxe de séjour).

Nous arrivons à un prix moyen de CHF 140 (montant HT et sans taxe de séjour)

Prévisions de vente

Voici un tableau récapitulatif des prévisions de vente⁵⁸ :

Année 1		Capacité	Maximum
			55
	Lunch		
	occupation	Chambres	
Lundi	30%	17	
Mardi	30%	17	
Mercredi	40%	22	
Jeudi	50%	28	
Vendredi	55%	30	
Samedi	60%	33	
Dimanche	50%	28	
Moyenne	45%		
Total chambre par semaine		173	
Prix moyen par chambre		SFr. 140.18	
CHAF TOTAL par semaine		SFr. 24'287	
Ouverture ann	jours d'exploitation		
	365		
CHAF MAXIMUM ANNUEL			SFr. 2'814'150.00
CHAF TOTAL ANNUEL			SFr. 1'266'367.50

Source : Marc ALBANESE, 2013

55 Voir annexe 17 : charges d'exploitation, page 77

56 Voir chapitre 10.5 : analyse des ratios, marge bénéficiaire, page 48

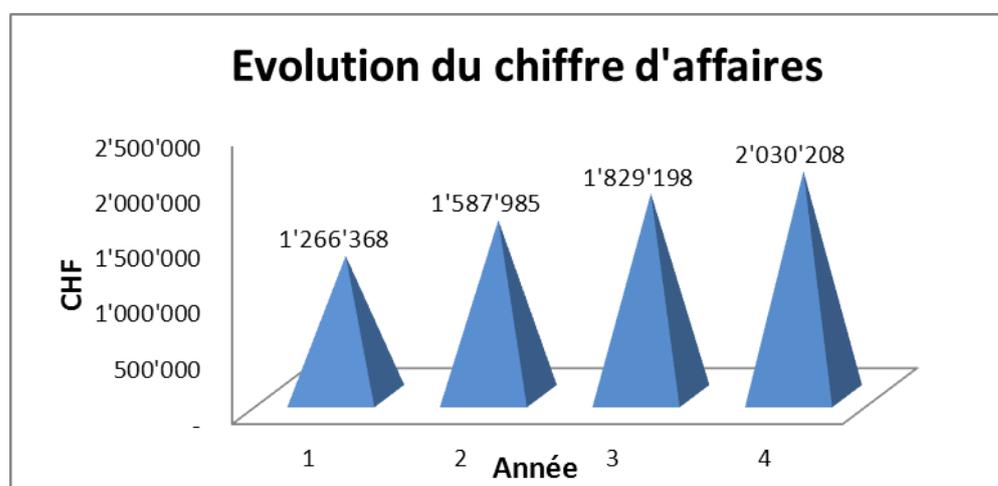
57 Source : Reflet économique de la branche, (2013, page 47)

58 Annexe 19 : prévisions de vente, page 76

Le taux d'occupation en N+1 a été estimé à 45%, nous préférons être pessimistes et avoir un taux d'occupation éventuellement plus élevé plutôt que l'inverse. En effet une vision trop optimiste pourrait être un risque important et de fait l'entreprise serait dans une position délicate dès le début. Nous espérons, néanmoins que le taux d'occupation augmente les années suivantes pour arriver à un taux d'occupation en N+4 permettant d'être au-dessus du point mort.

Nous sommes mêmes en année N+4 en dessous du taux d'occupation de l'Hôtel Silvapension qui est supérieur à 80%.

Evolution du chiffre d'affaires



	Année 1			Année 2			Année 3			Année 4		
	Total	+ en %	+ en CHF	Total	+ en %	+ en CHF	Total	+ en %	+ en CHF	Total	+ en %	+ en CHF
Chiffre d'affaires	1266'368	25.40%	321617	1587'985	15.19%	241213	1829'198	10.99%	201011	2'030'208		
Charges variables	0%			0%			0%			0%		

Source : Marc ALBANESE 2013

Nous observons que le CA augmente tout au long de ces quatre ans⁵⁹. En effet, chaque année le taux d'occupation augmente jusqu'à mi-N+3 ou nous atteindrons le point mort.

Principaux comptes d'exploitation

Le loyer représente le poste le plus élevé avec 44% du CA, soit un montant de CHF 560'000. Selon une observation du marché Suisse faite en 2012, le prix moyen au m² est de CHF 405⁶⁰, soit une fourchette allant de CHF 220 à CHF 630. Dans notre cas nous sommes partis sur une base de CHF 350, le m² ce qui nous semble raisonnable.

⁵⁹ Voir annexe 19 : prévisions de vente, page 76

⁶⁰ Source : <http://www.colliers-ami.ch/wp/wp-content/uploads/2013/02/Switzerland-Office-Market-Report-2013-e-mail.pdf> , page 5

La masse salariale⁶¹ représente un autre poste de charges d'exploitation élevé, elle représente 42%⁶² du CA. Ce poste en temps normal pourrait être plus faible mais il fait partie intégrante du concept étant donné que celui-ci doit être en mesure de pouvoir encadrer les différents collaborateurs et répondre aux exigences commerciales

Nos charges opérationnelles représentent un pourcentage de 9% du CA, ce sont des charges qui varient en fonction du taux d'occupation. Elles intègrent les charges relatives à la blanchisserie (prise de contact avec « Lavotel »⁶³), les produits d'accueil, le petit-déjeuner, etc

Finalement la charge d'aménagement représente également 9%, elle est constituée du paiement de la mensualité pour la société « Renovotel ». Par conséquent, fin N+4 cette mensualité sera finie d'être versée.

Voici un tableau récapitulatif de l'évolution des différentes charges d'exploitations :

Evolutions des Autres Charges d'exploitations							
Année 1	Total	Année 2		Année 3		Année 4	
		Augm/dim	Total	Augm/dim	Total	Augm/dim	Total
Loyer	560'000		560'000		560'000		560'000
Aménagement (travaux)	110'000	-	120'000		120'000		62'500
Matériel d'exploitation	16'963	1000	17'963	1000	17'963	2'000	19'963
Charges véhicules							
Leasing							
Assurances	12'664	500	13'164	500	13'664	500	14'164
Droits, taxes, cotisation	1000	500	1500	500	2'000	500	2'500
Honoraires	3'000	1000	4'000		4'000		4'000
Charges opérationnelles	108'102	27'455	135'556.97	20'590.93	156'147.91	17'159.11	173'307.02
Informatique	2'000	200	2'200	200.00	2'400	200	2'600
Marketing et publicité	67'854	17'233	85'086.13	-119'8.23	73'167.90	8'040	81208.33
Frais de voyage & repr	-		-		-		-
Frais divers (eau, electricit	12'664		12'664	1000	13'664	2'000	15'664
Frais & Intérêts banque	2'000		2'000		2'000		2'000
Intérêts banque	-		-		-		-

Source : Marc ALBANESE, 2013

Evolutions des Charges de personnel							
Année 1	Total	Année 2		Année 3		Année 4	
		Augm/dim	Total	Augm/dim	Total	Augm/dim	Total
Salaires	448'760	45'175	493'935	34'515.00	528'450	172'835.00	701285
Charges sociales	80'777	8'131	88'908	6'213	95'121	31'110	126'231
FTE							

Source : Marc ALBANESE, 2013

61 Annexe 21: masse salariale, page 78

62 Annexe 20: charges d'exploitation, page 77

63 Annexe 22: devis « Lavotel », page 79

11.7 Trésorerie⁶⁴

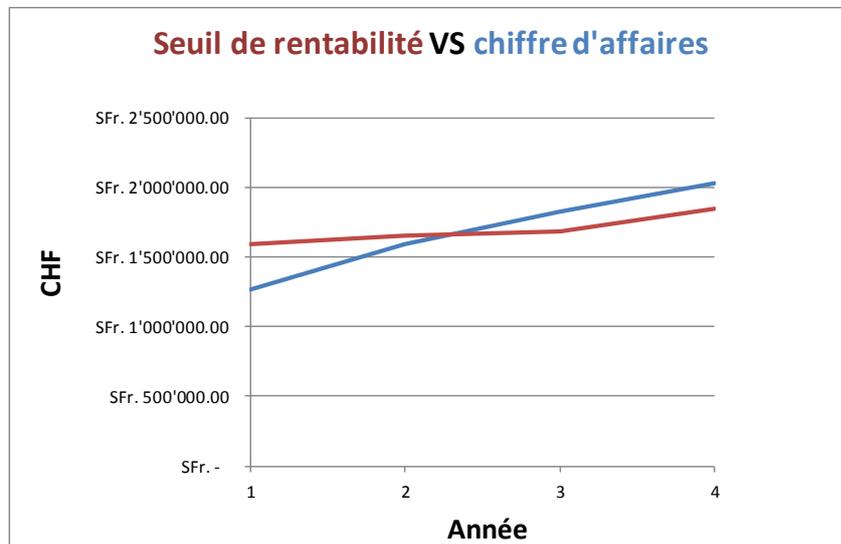
La trésorerie a été préparée sur une base mensuelle les quatre premières années et est calculée à un taux fixe de 3.8% (donnée de l'administration fiscale). Il y a actuellement une discussion autour de ce taux qui pourrait changer à l'avenir.

Sur les 4 années, les deux premières années, nous avons des sorties plus élevées que nos rentrées. En N+1, nous avons un solde de flux financier mensuel de l'ordre de CHF -34'000 et en N+2 le solde de flux financier mensuel atteint au maximum CHF -19'000. Il faut attendre N+3 pour que notre flux financier soit positif quasiment tout au long de l'année.

11.8 Seuil de rentabilité

Calcul du seuil de rentabilité CHF	N+1	N+2	N+3	N+4
CA prévisionnel HT	SFr. 1'266'367.50	SFr. 1'587'984.64	SFr. 1'829'197.50	SFr. 2'030'208.21
Charges variables	SFr. 108'102.40	SFr. 135'556.97	SFr. 156'147.91	SFr. 173'307.02
Marge sur coûts variables (CA-CV)	SFr. 1'158'265.10	SFr. 1'452'427.67	SFr. 1'673'049.59	SFr. 1'856'901.20
Taux de marge sur CV	91.5%	91.5%	91.5%	91.5%
Charges fixes	SFr. 1'459'758.38	SFr. 1'512'170.16	SFr. 1'537'179.63	SFr. 1'690'865.35
Seuil de rentabilité	SFr. 1'595'999.53	SFr. 1'653'302.98	SFr. 1'680'646.61	SFr. 1'848'676.03
Différence CA- seuil de rentabilité	SFr. -329'632.03	SFr. -65'318.34	SFr. 148'550.89	SFr. 181'532.18

Source : Marc ALBANESE, 2013



Source : Marc ALBANESE, 2013

Le seuil de rentabilité est atteint en milieu d'année N+3 quand l'entreprise commence à dégager un bénéfice. Il est plutôt rassurant de savoir que le seuil de rentabilité est atteint même si ce n'est qu'en année N+3.

⁶⁴ Voir annexe 23 : flux de liquidités, page 80-83

12 Conclusion

Nous arrivons au terme de ce dossier, je vais dans un premier temps synthétiser les grandes lignes de cette étude de faisabilité.

L'idée est de transformer un immeuble de la place genevoise en un concept hôtelier faisant de la réinsertion socio-professionnelle. L'équipe est composée d'une équipe de professionnels de l'hôtellerie avec une fibre sociale développée en charge d'assurer un encadrement optimal et assurer les standards de qualité de l'hôtellerie Suisse.

Le besoin en investissement est élevé, il représente un montant de CHF 4'000'000 composé à 50% d'un prêt bancaire et 50% de fonds propres. Il faut attendre N+3 pour que l'hôtel puisse atteindre le point mort et être financièrement viable. Rappelons que la vocation première n'est pas l'aspect pécuniaire mais un aspect de réinsertion sociale pour des personnes en difficultés.

Selon l'analyse financière, l'entreprise est viable économiquement mais il ne faut pas oublier que l'apport en fonds propres se monte à hauteur de la moitié de l'emprunt bancaire soit CHF 2'000'000. C'est un montant considérable qu'il faut mettre dans la société. Il faut avoir à l'esprit qu'il s'agit de prévisions et par conséquent, rien n'est garanti car les facteurs externes sont nombreux. Ils joueront un rôle clé, différents changements de législations, les facteurs politiques, sociaux, économiques. Tous ces facteurs ont un impact fort sur le potentiel de réalisation de ce projet mais également sur la pérennité de celui-ci.

Il ne faut pas oublier que cette étude de faisabilité repose sur plusieurs hypothèses qu'il faudra éclaircir. Principalement, l'existence d'une demande sociale suffisante, mais aussi, un emplacement favorable et disponible, un propriétaire d'accord de reprendre en partie l'investissement de l'apport en fonds propres pour l'aménagement de l'hôtel, l'appui de la FAE ou autre organisme de soutien pour la création d'entreprise.

Nous pourrions également envisager des subventions par exemple par la Fondation Hans-Wilsdorf, pour atténuer les grosses pertes les deux premières années d'exploitation et ainsi allouer plus d'argent pour la formation des différents collaborateurs.

Nous pouvons tirer comme conclusion que cette étude de faisabilité au premier abord est plutôt positive et que le moment venu, une étude plus approfondie sera envisageable pour amorcer la réalisation ou non de ce projet.

12.1 Point de vue personnel

Mon point de vue personnel est plutôt optimiste, il laisse entrevoir une possibilité de réalisation dans le futur ce qui m'enchanté.

Tout au long de ce travail, j'ai réalisé l'ampleur que demanderait la réalisation d'un tel projet. Outre, les connaissances théoriques, pratiques et le savoir-être hôtelier acquis au sein de l'Ecole Hôtelière de Genève mais également l'approfondissement de mes connaissances à la Haute Ecole de Gestion, plusieurs qualifications me manquent à ce jour.

Tout l'aspect social de ce projet doit être approfondi, mon nouveau poste au sein du Foyer Clair Bois Pinchat « Coordinateur des mesures professionnelles » est une véritable opportunité pour moi. Dans un premier temps, je développe mes connaissances sociales, tous les différents aspects de la législation lié à la réinsertion sociale mais également j'élargis mon réseau professionnel qui par la force des choses me met en relation avec de nombreuses entreprises actives dans ce domaine mais aussi avec les différents organismes comme l'OCAS, L'OCE, le CFP SHR (Centre de Formation Professionnelle Services et Hôtellerie / Restauration).

Selon moi, ce nouveau poste me permettra d'acquérir cet apport théorique lié aux entreprises de réinsertion mais encore plus important la pratique et l'expérience nécessaires pour que dans l'avenir, je puisse me consacrer à la réalisation concrète de ce projet qui me tient véritablement à cœur.

J'espère que vous aurez pris du plaisir à la lecture de ce dossier. Peut-être que nos chemins se recroiseront dans quelques années mais cette fois-ci dans une optique de collaboration et d'échanges de contacts, d'idées et de recommandations.

J'ai souvent parlé dans ce dossier d'entraide, de collaboration et de solidarité mais je pense sincèrement que ces valeurs sont une des clés de la réussite d'un projet quel qu'il soit.

13 Bibliographie

Sites Internet :

- <http://www.whygeneva.ch/>
- <http://www.admin.ch/>
- <http://www.gastrosuisse.ch>
- <http://www.hotelleriesuisse.ch>
- <http://www.renovotel.ch>
- <http://www.apres-ge.ch>
- <http://www.t-interactions.ch>
- <http://www.paysnature.com/insertion.htm>
- <http://www.ocas.ch>
- <http://www.compasso.ch/fr/p90000458.htm>
- <http://www.sandrinesalerno.ch>
- <http://www.cite-uni.unige.ch>
- <http://www.lavilladulac.com>
- <http://www.socialbusinessmodels.ch/>
- <http://www.procap.ch>
- <http://www.insos.ch/fr/>
- <http://www.colliers-ami.ch>
- <http://www.pro-geneve.ch>
- <http://www.labulledargile.ch>
- <http://www.letrinet.com>
- <http://www.asrsq.ca>
- <http://www.sfa-ispac.ch>
- <http://idheap.ch>
- <http://www.paysnature.com/insertion.htm>
- <http://www.ahv-iv.info/iv/?lang=fr>
- <http://www.booking.com>

Livres :

- Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide : *Une autre économie existe*, (2012, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE)
- DDB : *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale* (2012, chapitre 9, Laurent Gardin et Jean-Louis Laville)

Entretiens téléphoniques et physiques

- T-interaction, Monsieur Alain Dupont
- Clair Bois Pinchat, Monsieur Tuberosa
- DU, Monsieur Albanese
- UBS, Madame Laura Colliard
- FAE, Madame Michèle Serquier
- EHG. ; Monsieur Battiaz
- Hôtel Tor, Monsieur Patrelle
- Hôtel NH, Madame Lurdes Maia et Madame Cécilia Sauvageon

Annexe 1 : questionnaires

Questionnaire

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la Haute Ecole de Gestion, je souhaite récolter quelques informations indispensables pour la réalisation de mon dossier.

Je souhaite à travers ce travail mettre en place un concept hôtelier faisant de la réinsertion. C'est-à-dire travailler et former des personnes en difficultés sociales, physiques et mentales pour tenter de les réinsérer dans le milieu professionnel et social. Notamment par l'encadrement de professionnels et en créant des partenariats avec d'autres établissements.

Ce concept n'a pas pour vocation d'être une activité lucrative, mais de mettre en avant les valeurs sociales et solidaires de l'ESS et renonce à maximiser son profit. Dans l'éventualité où le bénéfice serait un peu plus important, 100% de celui-ci serait investi dans de la formation, amélioration de l'infrastructure, projets, sorties avec le personnel...

Par manque de temps, je viens à vous afin de valider certaines hypothèses vitales à la réalisation de ce dossier.

1. A ce jour, pensez-vous qu'il existe à Genève, une « demande sociale » suffisante (AI, chômeurs,...) pour créer ce type d'établissement (à titre indicatif environ une dizaine de collaborateurs en réinsertion) ?

Oui, je pense

2. Pensez-vous qu'il y ait véritablement le besoin de créer ce type d'établissement ?

Oui, cela permettrait de diversifier l'offre en terme de lieux accueillant des personnes en réinsertion

3. Que pensez-vous de ce concept ?

Bonne mesure d'intégration
Permet aux personnes en réinsertion d'être dans la réalité professionnelle.

4. Auriez-vous une/des recommandations ?

5. Seriez-vous prêts à envisager de créer un partenariat ?

Je pense que l'AI pourrait être intéressé à évaluer l'intérêt d'une collaboration



Office de l'assurance-invalidité

Valérie PELLOUD

Psychologue

Conseillère en réadaptation professionnelle

Marc ALBANESE

22. mai 2013

Rue des Gares 12
Case postale 2096
1211 Genève 2

Tél. 022 327 26 43
Fax 022 327 28 10
valerie.pelloud@ge.oai.ch
www.ocas.ch

Questionnaire

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la Haute Ecole de Gestion, je souhaite récolter quelques informations indispensables pour la réalisation de mon dossier.

Je souhaite à travers ce travail mettre en place un concept hôtelier faisant de la réinsertion. C'est-à-dire travailler et former des personnes en difficultés sociales, physiques et mentales pour tenter de les réinsérer dans le milieu professionnel et social. Notamment par l'encadrement de professionnels et en créant des partenariats avec d'autres établissements.

Ce concept n'a pas pour vocation d'être une activité lucrative, mais de mettre en avant les valeurs sociales et solidaires de l'ESS et renonce à maximiser son profit. Dans l'éventualité où le bénéfice serait un peu plus important, 100% de celui-ci serait investi dans de la formation, amélioration de l'infrastructure, projets, sorties avec le personnel...

Par manque de temps, je viens à vous afin de valider certaines hypothèses vitales à la réalisation de ce dossier.

1. A ce jour, pensez-vous qu'il existe à Genève, une « demande sociale » suffisante (AI, chômeurs,...) pour créer ce type d'établissement (à titre indicatif environ une dizaine de collaborateurs en réinsertion) ?

oui largement

2. Pensez-vous qu'il y ait véritablement le besoin de créer ce type d'établissement ?

oui, nos zones touchées à la recherche de nouveaux lieux pour réaliser nos activités

3. Que pensez-vous de ce concept ?

Il répond clairement à un besoin

4. Auriez-vous une/des recommandations ?

non

5. Seriez-vous prêts à envisager de créer un partenariat ?

oui, mais je n'ai aucun pouvoir décisionnel à ce sujet.

Marc ALBANESE
12. mars 2013



OFFICE CANTONAL DES ASSURANCES SOCIALE

Cécile LEDERREY
Psychologue
Conseillère en réadaptation professionnelle

Assurance-invalidité
Rue de Lyon 97
Case postale 425
1211 Genève 13

T 022 809 54
F 022 809 53
cecile.lederrey@ge.oi
www.ai-ge.

Questionnaire

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à la Haute Ecole de Gestion, je souhaite récolter quelques informations indispensables pour la réalisation de mon dossier.

Je souhaite à travers ce travail mettre en place un concept hôtelier faisant de la réinsertion. C'est-à-dire travailler et former des personnes en difficultés sociales, physiques et mentales pour tenter de les réinsérer dans le milieu professionnel et social. Notamment par l'encadrement de professionnels et en créant des partenariats avec d'autres établissements.

Ce concept n'a pas pour vocation d'être une activité lucrative, mais de mettre en avant les valeurs sociales et solidaires de l'ESS et renonce à maximiser son profit. Dans l'éventualité où le bénéfice serait un peu plus important, 100% de celui-ci serait investi dans de la formation, amélioration de l'infrastructure, projets, sorties avec le personnel...

Par manque de temps, je viens à vous afin de valider certaines hypothèses vitales à la réalisation de ce dossier.

1. A ce jour, pensez-vous qu'il existe à Genève, une « demande sociale » suffisante (AI, chômeurs,...) pour créer ce type d'établissement (à titre indicatif environ une dizaine de collaborateurs en réinsertion) ?

Oui, mais manque de projets innovateurs

2. Pensez-vous qu'il y ait véritablement le besoin de créer ce type d'établissement ?

Projet intéressant, peu de petites structures qui accueillent du personnel en réinsertion

3. Que pensez-vous de ce concept ?

Original, au niveau intégration. Possibilité de faire de la formation AFP, IPSOS et d'employer du personnel AI pour toutes les tâches liées aux

4. Auriez-vous une/des recommandations ?

divers services d'un hôtel
Si projet en jour, revoir de Alain Dupont

5. Seriez-vous prêts à envisager de créer un partenariat ?

Travaillant depuis 20 ans dans les formations AI (AFP, interne, CFC), plus le suivi TPA au sein de ce foyer, je pourrai apporter de l'aide au développement de ce projet et quelques idées

Marc ALBANESE
22. mai 2013

CLAIR BOIS
FONDATION EN FAVEUR DES PERSONNES POLYHANDICAPÉES

Jean-Claude Tuberosa
Responsable des prestations socio-professionnelles
jean-claude.tuberosa@clairbois.ch

Clair Bois-Pinchat
Chemin Henri Baumgartner 5
1234 Vessy
Tél. 022 827 89 15/50
Nat. 079 338 21 58
Fax 022 827 89 40
www.clairbois.ch

Annexe 2 : critères opérationnels

Il est évident que la création d'une entreprise souhaitant intégrer les principes de l'ESS aura pour conséquence d'intégrer les différentes valeurs dans la conception de l'organisation de celle-ci. En effet, pour se conformer à l'ESS, certaines valeurs, certains principes, sont à adopter.

Il y a plusieurs critères opérationnels à respecter selon APRES-GE, notamment⁶⁵ :

« **La transparence** : l'entreprise doit fournir un ensemble de documents (rapports activités, comptes, analyses d'une fiduciaire...). »

« **Non lucrativité ou lucrativité limitée** : Les activités rentables et génératrices de bénéfices font donc partie des objectifs que peuvent poursuivre les organismes de l'ESS. Cependant, il existe des restrictions sur l'approbation individuelle des bénéfices qui sera limitée, voire interdite. »

« **Finalité au service de la collectivité** : l'entreprise se doit de fournir une plus-value sociale ou a minima ne pas aller contre l'intérêt collectif. »

« **Fonctionnement participatif** : toutes les parties prenantes sont impliquées de manière active dans le processus de décision, mise en place d'un système de délégation des responsabilités, représentants du personnel au comité, circulation à double sens de l'information. »

« **Gestion autonome** : les entreprises de l'ESS sont indépendantes des pouvoirs publics et autres bailleurs de fonds, mais peuvent être reconnues comme interlocuteurs privilégiés dans la mise en œuvre de politiques d'intérêts générales. Elles peuvent recevoir des soutiens financiers et avantages fiscaux. »

« **Respect de la personne** : Les entreprises doivent assurer un accès à la formation générale, professionnelle et continue. La parité des salaires hommes et femmes y est réelle et les écarts salariaux sont plus faibles. Les prestations sociales sont supérieures au minimum légal et des horaires flexibles et partiels. »

« **Respect de l'environnement** : Application de pratiques plus respectueuses de l'environnement (tri, récupération, économie d'énergie) et développement de relations d'échange et de consommation avec des filières de productions respectueuses des cycles écologiques naturels. »

⁶⁵ Source : « Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide », 2012, page 12, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE

Annexe 3 : pestel hôtellerie

Politique : du point de vue politique, la Suisse offre plusieurs aspects positifs, tels qu'une politique stable et sécurisante, une protection sociale et une fiscalité avantageuse. Ces aspects sont confirmés par le site⁶⁶ internet de l'économie genevoise. La révision de la TVA pour l'hôtellerie est toujours en discussion et pourrait avoir des conséquences qu'il faudra intégrer dans la gestion des risques.

Économique : la conjoncture actuelle est en récession. Cependant, selon un rapport récent de l'OFS⁶⁷, le pouvoir d'achat a progressé en Suisse. Le chômage de la branche est relativement élevé, ce qui est un avantage pour mon projet. Il existe néanmoins une concurrence élevée dans le domaine de l'hôtellerie à Genève dont il faudra tenir compte.

Socioculturel : aujourd'hui, certaines valeurs sont remises en avant : la reconnaissance personnelle et du personnel. Je constate que la crise économique ainsi que d'autres facteurs ont fait évoluer le secteur de l'hôtellerie.

Technologique : je devrais adapter la technologie actuelle à mon concept par exemple, les réservations en ligne, applications Smartphone, présence sur les réseaux sociaux. La technologie n'est cependant pas un critère déterminant dans mon concept.

Écologique : l'écologie et tout ce qu'elle englobe est très importante aujourd'hui. Le développement durable est présent partout et les clients y sont très attentifs. Ayant connaissance de ces différents facteurs, il m'incombe de les intégrer dans mon concept.

Légal : la législation en vigueur est soumise à des normes exigeantes, qu'il faut respecter. Il est de mon devoir de mettre en place des procédures afin de respecter ces normes de sécurité, CCNT.

⁶⁶ Source: www.whygeneva.ch

⁶⁷ Source: www.lematin.ch/suisse/Le-pouvoir-d-achat-des-Suisses-en-legere-hausse/story/18879902

Annexe 4 : pestel ESI (entreprise sociale d'insertion)

Politique : la politique à un impact plus important dans les ESI car elles sont interdépendantes de l'État. De plus, certaines législations sont en cours de révision, assurance chômage, politique d'insertion, LAI, RAI. Certes, il existe certains avantages sociaux et fiscaux pour les ESI mais elles tentent d'être au maximum autonomes. Néanmoins, il faut rendre des comptes à l'État notamment pour les subventions qui dépendent de la conjoncture.

Économique : même si, selon un rapport récent de l'OFS⁶⁸, le pouvoir d'achat a progressé en Suisse. Les caisses nationales connaissent certaines difficultés. Cependant, la concurrence des ESI est plus modérée que le marché traditionnel. Il est vrai que le statut des ESI peut présenter plusieurs avantages qui ne sont pas à négliger.

Socioculturel : à ce jour, la reconnaissance personnelle est au goût du jour, tout comme l'éthique et la tolérance. Toutes ces valeurs sont d'autant plus importantes qu'elles reflètent les fondements de la société.

Technologique : la technologie dépend du domaine d'activité en questions. Elle n'a pas selon moi un rôle déterminant dans les ESI. Elle peut offrir une visibilité qui est importante de nos jours.

Écologique : l'écologie, au même titre que pour les entreprises traditionnelles, a une mission très importante aujourd'hui. Le développement durable est présent partout et les clients y sont très attentifs. Il faut intégrer ces paramètres indispensables de nos jours, gestion des déchets, économie d'énergie.

Légal : l'aspect légal est très important au sein des entreprises sociales d'insertion, car il y a plusieurs conditions à respecter qui découlent de l'assurance chômage, Office Cantonal des Assurances sociales, l'Institution Sociale Suisse pour personnes handicapées, et l'Office Cantonal de l'Emploi.

⁶⁸ Source : [Source : www.lematin.ch/suisse/Le-pouvoir-d-achat-des-Suisses-en-legere-hausse/story/18879902](http://www.lematin.ch/suisse/Le-pouvoir-d-achat-des-Suisses-en-legere-hausse/story/18879902)

Annexe 5 : partenaires

Voici une liste non-exhaustive de quelques potentiels partenaires

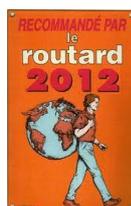
Les partenaires commerciaux

- RMC
- Howeg
- Office du tourisme
- Lavotel
- École Hôtelière de Genève



Les partenaires sociaux :

- Fondation Clair bois
- Entreprise PRO
- Restaurant Trinquet
- OCAS
- OCE
- École Hôtelière de Genève
- Genève Roule
- T-interaction



- Realise



Annexe 6: forces de Porter hôtellerie

Les clients: la cible commerciale est une clientèle de passage, de tourisme, c'est un segment important, car le nombre de touristes est élevé. Par conséquent, vu le nombre important de clients, leur pouvoir de négociation n'est pas très élevé.

L'État : à ce jour l'État ne présente pas une menace pour le milieu de l'hôtellerie. Certes, il y a des normes à respecter, d'éventuels changements sur le taux de la TVA pour l'hôtellerie, mais l'État ne représente pas une vraie menace.

Substituts : les substituts ne sont pas très nombreux dans l'hôtellerie et la parahôtellerie à Genève. Il existe quelques motels, auberges de jeunesse, chambres d'hôtes, mais pas plus de 10 sur le canton. La menace des substituts n'est donc pas très importante.

Fournisseurs : Il existe un grand nombre de fournisseurs sur le canton. Tout comme les clients le fait d'avoir un nombre important de fournisseurs minimise notre dépendance à leur service, c'est pourquoi la menace n'est pas très importante.

Entrants potentiels : les entrants potentiels sont une menace importante relativement importante, car le concept est facilement imitable. Cependant, il faut avoir en tête que le coût d'investissement est élevé ce qui dans un certain sens limite leur entrée.

Concurrence : sur le canton genevois, il existe plus de 124 établissements, ce qui amoindrit la menace de ceux-ci. Néanmoins le fait d'avoir de nombreux concurrents nous oblige à nous démarquer.

Synthèse de l'intensité concurrentielle					
Acteurs	Pouvoirs/Menaces				
	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Clients	1	2	3	4	5
Contraintes légales de l'Etat	1	2	3	4	5
Substituts	1	2	3	4	5
Fournisseurs	1	2	3	4	5
Entrants potentiels	1	2	3	4	5
Concurrents	1	2	3	4	5
Intensité concurrentielle	[6-9]	[10-12]	14	[19-24]	[25-30]

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 7: forces de Porter ESI

Les clients : la clientèle sociale représente une minorité de la population. Ce projet doit intégrer cette composante. C'est pourquoi la menace des clients est très élevée, car il en va du concept même.

L'État : L'État a une place très importante, car il intervient dans de nombreux aspects de ce concept : investissement, main-d'œuvre... C'est une contrainte très importante.

Les substituts : les substituts d'une entreprise sociale sont plus présents sur le canton de Genève que les substituts hôteliers. Cependant, il s'avère que la confirmation des hypothèses de départ me permet d'affirmer qu'il existe un pool d'employés suffisants pour assurer la bonne fonction du projet.

Les fournisseurs : les fournisseurs sont en nombre importants par conséquent leur pouvoir de négociation n'est pas très important.

Les entrants potentiels : D'après la Chambre de l'Économie sociale et solidaire, le nombre d'entreprises sociales est en augmentation. Cela prouve qu'il y a une véritable volonté des entrepreneurs et de ce fait une menace assez importante.

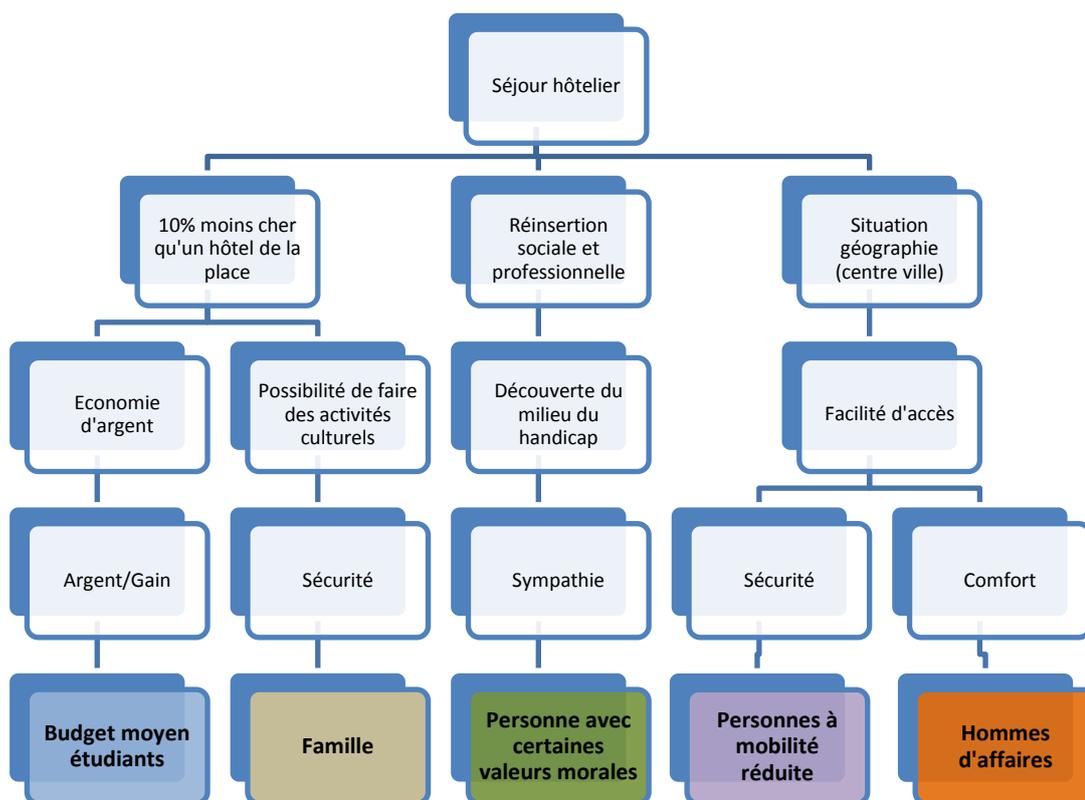
Les concurrents : Il existe à Genève 3524⁶⁹ établissements en 2009 faisant partie de l'ESS. Il y a uniquement l'hôtel Silva qui propose un concept qui se rapproche du mien.

Synthèse de l'intensité concurrentielle					
Acteurs	Pouvoirs/Menaces				
	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Clients	1	2	3	4	5
Contraintes légales de l'Etat	1	2	3	4	5
Substituts	1	2	3	4	5
Fournisseurs	1	2	3	4	5
Entrants potentiels	1	2	3	4	5
Concurrents	1	2	3	4	5
Intensité concurrentielle	[6-9]	[10-12]	[13-18]	22	[25-30]

Source : Marc ALBANESE, 2013

⁶⁹ Source : Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide, (2012, page 16, Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE)

Annexe 9: tableau de la segmentation



Source : Haute Ecole de Gestion, support de cours de M. Favoulet, (2012, Business Plan)

-  Réseaux sociaux, sites de réservation (Booking, Ebookers...), guide du routard
-  Site internet, sites de réservation (Booking, Ebookers...), Office du tourisme de Genève, guide du routard
-  Presse spécialisée dans la réinsertion (Eco tourisme), guide du routard/ petit futé,
-  Presse spécialisée dans le domaine du handicap (Insos, Mir'art⁷⁰, Asa Handicap Mental⁷¹), guide du routard/ petit futé
-  Site internet, site de réservation (Booking, Ebookers...), Office du tourisme de Genève

⁷⁰ Source : <http://www.mirarts.ch/316>

⁷¹ Source : <http://www.asa-handicap-mental.ch/527/Agenda.html>

Annexe 10 : risques internes

Types de risques	Thèmes	Risques	Mesures préventives	Signes avant-coureurs	Probabilité de réalisation (1 à 4) 1 le plus faible	Impact/gravité (1 à 4)	Résultat	Actions correctives
Risques Internes	Approvisionnement des matières premières	Les produits ne sont pas livrés dans les temps	Création stocks de sécurité	Retard dans les livraisons	1	2	2	Changement de fournisseurs
	Technique	Matériel pas adéquat	Vérification journalière, entretien quotidien, certificats de conformité aux normes en vigueur	Qualité pas obtenue, ne marche pas du tout	1	2	2	Être en possession des garanties d'achats
	Technique	Panne informatique	Formation du personnel	Le réseau informatique ne marche pas	2	2	4	Mise à jour et les maintenance adéquates
	RH	Départ d'un collaborateur (professionnel)	Faire des entretiens informels ponctuels	Absences, démotivation	3	2	6	Comprendre les véritables motivations du départ
	RH	Départ d'un collaborateur (réinsertion)	Faire des entretiens informels ponctuels	Absences, démotivation	3	2	6	Comprendre les véritables motivations du départ
	RH	Absence d'un collaborateur	Planning préétabli 2 semaines à l'avance	Eviter la surcharge de travail	2	3	6	Revoir l'organisation journalière
	RH	Mauvaise ambiance/mobbing	Favoriser le dialogue	Tensions, mauvaise image	2	4	8	Séances de méditations
	RH	Organigramme pas respecté	Mise à jour régulière, contrôle	Conflits internes, mauvaise organisations	2	3	6	Expliquer et distribuer l'organigramme lors de l'embauche
	RH	Mauvais choix d'un collaborateur (professionnel)	Bilan après le temps d'essai	Conflits internes, mécontentants avec les différents collaborateurs, objectif pas atteint	3	3	9	Formation, médiation, licenciement
	RH	Mauvais choix de collaborateurs (réinsertion) ou placement inadéquat	Bilan après le temps d'essai	Conflits internes, mécontentants avec les différents collaborateurs, objectif pas atteint	3	3	9	Transfert de service, reformulation des objectifs
	RH	Accidents liés au personnel	Mise en place procédures de sécurité et équipement de protections	Absences, résultat pas obtenu	2	3	6	Contrôle des mesures de protections et réévaluation des procédures de sécurité
	RH	Problème physique du collaborateur	Normes de sécurité, information	Absences, limitation dans l'effort	2	3	6	Revoir les procédures de sécurité et les informations transmises
	Organisation	Perte de vue de la mission première	Distribuer la charte lors de l'engagement	Plaintes des collaborateurs	3	4	12	Organiser réunion du personnel 1x par an
	Organisation	Accidents liés au matériels	Suivi des contrat d'entretien, explication et procédure de fonctionnement	Résultat pas obtenu	2	3	6	Suivi des demandes de réparations
	Organisations	Perte de données informatiques	Effectuer des sauvegardes mensuellement	Perte des données	2	3	6	Copie de la sauvegarde
	Organisation	Non-respect des règles d'hygiène	Mise en place plan de nettoyage	Plaintes clients	2	3	6	Revoir plan de nettoyage, vérification journalière, séance d'information
	Organisation	Vol interne (caisse; produits, marchandises)	Séance d'information, règlement personnel	Décompte journalier voire mensuel différence en inventaire théorique et physique	2	3	6	Clés avec droits d'accès spécifiques
	Organisation	Vol externe	Système de badge avec nom	Personnes sans badge	2	2	4	Contrôles ponctuels
	Organisation	Sous-estimation du taux encadrement	Surévaluer le taux encadrements	Plaintes des collaborateurs en réinsertion	3	3	9	Réorganiser le travail et/ou engagement
	Organisation	Mauvaise planification journalière	Etablir un planning quotidien	Travail mal réalisé, stress	2	3	6	Revoir l'organisation journalière
Organisation	Risque incendie	Procédure d'évacuation lors de l'embauche	Alarme incendie	2	4	8	Exercice de simulation	
Organisation	Mauvaise circulation de l'information (dans les deux sens)	Création d'un intranet, accusé de réception	Erreurs, oubli	3	3	9	Favoriser l'échange verbal autant que possible	

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 11: risques commerciaux

Types de risques	Thèmes	Risques	Mesures préventives	Signes avant-coureurs	Probabilité de réalisation (1 à 4)	Impact (gravité)	Résultat	Actions correctives
Risques commerciaux	Marketing	Mauvaise segmentation	Réétudier notre segmentation	Baisse du CA et de la fréquentation	2	4	8	Se focaliser sur de nouveaux segments
	Produit	Le concept ne marche pas	Récolter les commentaires des clients et leurs attentes	Baisse du CA et de la fréquentation	2	4	8	Repenser le concept et le faire connaître
	Marché	Clients insatisfaits	Être le plus possible à l'écoute de client, enquêtes de satisfaction	Baisse de la fréquentation, nombres de plaintes	1	4	4	Gestion des plaintes
	Marketing	Marketing mal adapté	Comprendre les attentes du client, être le plus proche du marché,	Baisse de la fréquentation	2	4	8	Mettre en place de nouvelles mesures adaptées aux nouveaux segments
	Marketing	Manque de clients	Mener des actions marketing	Baisse de CA	3	4	12	Fidéliser les nouveaux clients

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 12 : risques financiers

Types de risques	Thèmes	Risques	Mesures préventives	Signes avant-coureurs	Probabilité de réalisation (1 à 4)	Impact (gravité)	Résultat	Actions correctives
Risques financiers	Trésorerie	Manque liquidité	Paiement par acompte	Paiement fournisseur en retard	2	4	8	Augmenter le pourcentage de l'acompte
	Matières premières	Augmentations des prix des matières premières	Plusieurs fournisseurs	Augmentations des prix	2	2	4	Afficher les nouveaux prix
	TVA	Augmentations de la TVA	Marge de sécurité sur l'élaboration des prix	La presse	2	3	6	Afficher les nouveaux prix
	Budget	mauvaise estimation du budget	Réajuster le budget, création d'un tableau de bord	Écarts significatifs	2	3	6	Revoir le budget
	Dépense	Mauvaise estimation des dépenses	Voir avec responsables de services, création d'un tableau de bord	Écarts significatifs	2	3	6	Revoir les dépenses
	Formation	Non respect du budget alloué pour la formation	Tableau de bord et suivi	Qualité et résultat pas atteint	1	4	4	Mise en place d'une politique de formation et d'un planning des formations
	Salaire	Mauvaise estimation salaires des collaborateurs	Se tenir informer des prix sur le marché	Augmentation de la masse salariale	1	3	3	Réajuster les salaires

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 13 : risques exogènes

Types de risques	Thèmes	Risques	Mesures préventives	Signes avant-coureurs	Probabilité de réalisation (1 à 4)	Impact (gravité)	Résultat	Actions correctives
Risques exogènes	Mode	Le concept s'essouffle	Se tenir informé de ce que pense les clients, de la mode	Baisse de la clientèle	2	4	8	Proposer de nouvelles formules et mettre en avant la plus-value
	Hygiène	Diverses épidémies/intoxication alimentaire	Suivre les règles HACCP	Clients malades	1	4	4	Mettre en place les processus de l'Etat
	Conjoncture	Crise financière	Adapter notre offre	La presse et la baisse du CA et de la demande	2	4	8	Réorientation de notre offre
	Politique	Suppression subventions	Toujours rechercher de nouveaux fonds	La presse	2	2	4	Trouver de nouveaux fonds
	Marché	Nouveaux concurrents directs	Fidéliser nos clients	Perte de clients	2	3	6	Se démarquer de nos concurrents
	Politique	Nouvelle loi sur le E-commerce	Se tenir informé, être le plus transparent possible	La presse	2	3	6	Revoir notre système de paiement en ligne
	Politique	Retard dans les autorisations	Avoir une marge de sécurité sur les délais	Le calendrier	3	4	12	Créer un historique
	Propriétaire	Résiliation du bail	Être en bon terme avec le propriétaire	Baisse de la conjoncture	2	2	4	Avoir un accord écrit de reprise d'une partie de l'investissement

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 14 : financement et investissement

Financement :

Apport personnel													
Année 1	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Espèce	2'000'000												2'000'000
Machines et appareils													-
Mobilier d'exploitation													-
Informatique													-
Agencement (Renovotel)													-
Agencement (travaux)													-
Brevets, licence, goodwill													-

Apport étranger													
Année 1	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Dettes à court terme													-
Dettes à moyen terme													-
Dettes à long terme	2'000'000												2'000'000
Subventions													-

Investissement :

Année 1													
	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Machines et appareils	20'000												20'000
Mobilier d'exploitation	-												-
Informatique	10'000												10'000
Véhicules													-
Instruments et outillage	10'000												10'000
Lingerie et habits de travail	5'000												5'000
Agencement (Travaux)	2'431'500												2'431'500
Ateliers													-
Entrepôts													-
Pas-de-porte													-
Frais de fondation	5'000												5'000
Garantie Loyer	233'333												233'333

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 15 : pertes et profits

Pertes & Profits					
	Ouverture	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Exploitation I					
Chiffre d'affaires HT		1'266'368	1'587'985	1'829'198	2'030'208
Charges hébergement		408'102	435'557	456'148	473'307
Marge brute I	-	1'58'265	1'452'428	1'673'050	1'856'901
Exploitation II					
Salaires		448'760	493'935	528'450	701'285
Charges sociales		80'777	88'908	95'121	126'231
Marge brute II	-	628'728	869'584	1'049'479	1'029'385
Loyer		560'000	560'000	560'000	560'000
Aménagement (travaux)		10'000	120'000	120'000	62'500
Matériel & Mobilier		16'963	17'963	17'963	19'963
Charges véhicules		-	-	-	-
Leasing		25'327	-	-	-
Assurances		12'664	13'164	13'664	14'164
Droits, taxes, cotisation		1'000	1'500	2'000	2'500
Honoraires		3'000	4'000	4'000	4'000
Informatique		2'000	2'000	2'400	2'600
Marketing et publicité		67'854	85'086	73'168	81'208
Frais de voyage & repr		-	-	-	-
Frais divers (électricité, eau, téléphone,...)		12'664	12'664	13'664	15'664
Frais & Intérêts banque		2'000	2'000	2'000	2'000
Intérêts banque		-	-	-	-
Intérêts s/prêt		116'750	110'750	104'750	98'750
Résultat d'exploitation II	-	-301'493	-59'742	135'870	166'036
Exploitation III					
Amortissement s/inv		131'242	131'242	131'242	129'575
Résultat d'exploitation III	-	-432'735	-190'984	4'628	36'461
Résultat de l'exercice					
Résultat de l'exercice	-	-432'735	-190'984	4'628	36'461
Résultat net					
Impôts				1'388	10'938
Résultat net	-	-SFr. 432'734.94	-SFr. 190'984.16	SFr. 3'239.81	SFr. 25'522.59

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 16 : remboursements

Recap mensuel	Année 1												Année 2											
	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333
Dettes à long terme	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333
Solde mensuel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	199'667	198'333	1975'000	1966'667	1958'333	1950'000	1941'667	1933'333	1925'000	1916'667	1908'333	1900'000	1891'667	1883'333	1875'000	1866'667	1858'333	1850'000	1841'667	1833'333	1825'000	1816'667	1808'333	1800'000
Dettes à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958
Dettes à long terme	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958	9'958

Recap mensuel	Année 3												Année 4											
	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333
Dettes à long terme	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333
Solde mensuel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667	7'916'667
Dettes à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667	1'766'667
Dettes à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Recap mensuel	Année 5											
	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	159'1667	158'333	1575'000	1566'667	1558'333	1550'000	1541'667	1533'333	1525'000	1516'667	1508'333	1500'000
Dettes à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde mensuel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes à moyen terme	7'958	7'917	7'875	7'833	7'792	7'750	7'708	7'667	7'625	7'583	7'542	7'500
Dettes à long terme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 17 : amortissements

Recap mensuel	Année 1												Année 2											
	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Machines et appareils	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Mobilier d'exploitation	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Informatique	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Véhicules	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Instruments et outillage	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20
Lingerie et habits de travail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bâtiments d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ateliers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrepôts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Brevets, licence, goodwill	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926

Année 3												Année 4												
janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	
167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926	10'926

Année 5											
janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20	10'20
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787	10'787

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 18 : bilan

Bilan						
Actif	Ouverture	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	
Liquidité (caisse, stock, banque)	1'285'167	883'673	723'931	758'412	813'510	
Garantie Loyer	233'333	233'333	233'333	233'333	233'333	
Débiteurs	-	-	-	-	-	
Immobilisations mobilières	45'000	37'000	29'000	21'000	13'000	
Agencement (travaux)	2'431'500	2'309'925	2'188'350	2'066'775	1'945'200	
Frais de fondation	5'000	3'333	1'667	-	-	
Passif	4'000'000	3'467'265	3'176'281	3'079'521	3'005'043	
Dettes à court terme	-	-	-	-	-	
Dettes à moyen terme	-	-	-	-	-	
Dettes à long terme	2'000'000	1'900'000	1'800'000	1'700'000	1'600'000	
Capital propre	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	
Résultat reporté	-	-	-432'735	-623'719	-620'479	
Résultat exercice	-	-432'735	-1'90'984	3'240	25'523	
	4'000'000	3'467'265	3'176'281	3'079'521	3'005'043	

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 19 : prévisions de vente

Année 3		Capacité	Maximum
		55	
		Lunch	
	occupation	Chambres	
Lundi	55%	30	
Mardi	55%	30	
Mercredi	65%	36	
Jeudi	65%	36	
Vendredi	75%	41	
Samedi	75%	41	
Dimanche	65%	36	
Moyenne	65%		
Total chambre par semaine		250	
Prix moyen par chambre		Sfr. 140.18	
CHAF TOTAL par semaine		Sfr. 35081	
Ouverture ar		jours d'exploitation	
		365	
CHAF MAXIMUM ANNUEL		Sfr. 2'814'150.00	
CHAF TOTAL ANNUEL		Sfr. 1'829'197.50	

Année 2		Capacité	Maximum
		55	
		Lunch	
	occupation	Chambres	
Lundi	45%	25	
Mardi	45%	25	
Mercredi	55%	30	
Jeudi	65%	36	
Vendredi	65%	36	
Samedi	60%	33	
Dimanche	60%	33	
Moyenne	56%		
Total chambre par semaine		217	
Prix moyen par chambre		Sfr. 140.18	
CHAF TOTAL par semaine		Sfr. 30455	
Ouverture ar		jours d'exploitation	
		365	
CHAF MAXIMUM ANNUEL		Sfr. 1'587'984.64	
CHAF TOTAL ANNUEL			

Année 4		Capacité	Maximum
		55	
		Lunch	
	occupation	Chambres	
Lundi	65%	36	
Mardi	65%	36	
Mercredi	75%	41	
Jeudi	75%	41	
Vendredi	80%	44	
Samedi	80%	44	
Dimanche	65%	36	
Moyenne	72%		
Total chambre par semaine		278	
Prix moyen par chambre		Sfr. 140.18	
CHAF TOTAL par semaine		Sfr. 38936	
Ouverture ar		jours d'exploitation	
		365	
CHAF MAXIMUM ANNUEL		Sfr. 2'814'150.00	
CHAF TOTAL ANNUEL		Sfr. 2'030'208.21	

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 20 : charges d'exploitation

Autres Charges d'exploitations année 1													
Charges	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Loyer	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	560'000
Aménagement (travaux)		10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	110'000
Matériel d'exploitation	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	14'13.61	16'963
Charges véhicules													-
Formation	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	2'110.61	25'327
Assurances	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	12'664
Droits, taxes, cotisation	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	83.33	1000
Honoraires	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3'000
Charges opérationnelles	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	9'008.53	108'102
Informatique	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	2'000
Marketing et publicité	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	5'654.46	67'854
Frais de voyage & repr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais divers (eau, électricité)	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	1055.31	12'664
Frais & Intérêts banque	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	2'000
Intérêts banque	-												

Charges de personnel													
Charges	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Salaires	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	448'760.00
Charges sociales	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	6'731.40	80'777
FTE													529'536.8

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 21 : masse salariale

N°1									
Fonction	Nbre cadre	Nbre collab	Nbre empl. réinsertion	Position	Salaire mensuel	Total	Total + 13ème	Charges sociales 18%	Masse salariale annuelle
Administration	1			Manager	Sfr. 4'500.00	Sfr. 4'500.00	Sfr. 58'500.00		
Reception		1		Réceptionniste	Sfr. 5'300.00	Sfr. 5'300.00	Sfr. 68'900.00		
		1	1	Réceptionniste apprenti (employé de commerce hôtellerie)	Sfr. 2'650.00	Sfr. 2'650.00	Sfr. 34'450.00		
Housekeeping		2		Femme ménage	Sfr. 5'300.00	Sfr. 10'600.00	Sfr. 137'800.00		
		1		Femme ménage	Sfr. 2'650.00	Sfr. 2'650.00	Sfr. 34'450.00		
		1	1	Femme ménage employé réinsertion	Sfr. 1'300.00	Sfr. 1'300.00	Sfr. 16'900.00		
Entretien		1	1	Responsable maintenance	Sfr. 5'300.00	Sfr. 5'300.00	Sfr. 68'900.00		
				Employé en intéendance	Sfr. 1'200.00	Sfr. 1'200.00	Sfr. 15'600.00		
TOTAL	1	6	3		Sfr. 29'220.00	Sfr. 34'520.00	Sfr. 448'760.00	Sfr. 80'776.80	Sfr. 529'536.80
N°2									
Fonction	Nbre cadre	Nbre collab	Nbre empl. réinsertion	Position	Salaire mensuel	Total	Total + 13ème	Charges sociales 18%	Masse salariale annuelle
Administration	1			Manager	Sfr. 4'500.00	Sfr. 4'500.00	Sfr. 58'500.00		
Reception		1		Réceptionniste	Sfr. 5'450.00	Sfr. 5'450.00	Sfr. 70'850.00		
		1	1	Réceptionniste apprenti (employé de commerce hôtellerie)	Sfr. 3'870.00	Sfr. 3'870.00	Sfr. 50'310.00		
Housekeeping		2		Femme ménage	Sfr. 5'450.00	Sfr. 10'900.00	Sfr. 141'700.00		
		1		Femme ménage	Sfr. 2'725.00	Sfr. 2'725.00	Sfr. 35'425.00		
		1	2	Femme ménage employé réinsertion	Sfr. 1'300.00	Sfr. 2'600.00	Sfr. 33'800.00		
Entretien		1		Responsable maintenance	Sfr. 5'450.00	Sfr. 5'450.00	Sfr. 70'850.00		
			1	Employé en intéendance	Sfr. 1'200.00	Sfr. 1'200.00	Sfr. 15'600.00		
TOTAL	1	6	3		Sfr. 31'245.00	Sfr. 37'995.00	Sfr. 493'935.00	Sfr. 88'908.30	Sfr. 582'843.30
N°3									
Fonction	Nbre cadre	Nbre collab	Nbre empl. réinsertion	Position	Salaire mensuel	Total	Total + 13ème	Charges sociales 18%	Masse salariale annuelle
Administration	1			Manager	Sfr. 4'500.00	Sfr. 4'500.00	Sfr. 58'500.00		
Reception		2		Réceptionniste	Sfr. 5'600.00	Sfr. 11'200.00	Sfr. 145'600.00		
			1	Réceptionniste apprenti (employé de commerce hôtellerie)	Sfr. 2'800.00	Sfr. 2'800.00	Sfr. 36'400.00		
Housekeeping		2		Femme ménage	Sfr. 5'600.00	Sfr. 11'200.00	Sfr. 145'600.00		
		1		Femme ménage	Sfr. 2'800.00	Sfr. 2'800.00	Sfr. 36'400.00		
		2		Femme ménage employé réinsertion	Sfr. 1'300.00	Sfr. 2'600.00	Sfr. 33'800.00		
Entretien		1		Responsable maintenance	Sfr. 5'600.00	Sfr. 5'600.00	Sfr. 72'800.00		
		1	1	Responsable maintenance Employé en intéendance	Sfr. 2'800.00	Sfr. 2'800.00	Sfr. 36'400.00		
TOTAL	1	7	3		Sfr. 33'750.00	Sfr. 43'450.00	Sfr. 528'450.00	Sfr. 95'121.00	Sfr. 623'571.00
N°4									
Fonction	Nbre cadre	Nbre collab	Nbre empl. réinsertion	Position	Salaire mensuel	Total	Total + 13ème	Charges sociales 18%	Masse salariale annuelle
Administration	1			Manager	Sfr. 5'000.00	Sfr. 5'000.00	Sfr. 65'000.00		
Reception		2		Réceptionniste	Sfr. 5'750.00	Sfr. 11'500.00	Sfr. 146'500.00		
		1	1	Réceptionniste Apprenti (employé de commerce hôtellerie)	Sfr. 2'825.00	Sfr. 2'825.00	Sfr. 37'325.00		
Housekeeping		3		Femme ménage	Sfr. 5'750.00	Sfr. 17'250.00	Sfr. 224'250.00		
		0		Femme ménage	Sfr. 2'825.00	Sfr. 2'825.00	Sfr. 37'325.00		
		2		Femme ménage employé réinsertion	Sfr. 1'200.00	Sfr. 2'400.00	Sfr. 31'200.00		
Entretien		2		Responsable maintenance	Sfr. 5'750.00	Sfr. 11'500.00	Sfr. 146'500.00		
			2	Responsable maintenance Employé en intéendance	Sfr. 1'200.00	Sfr. 2'400.00	Sfr. 31'200.00		
TOTAL	1	8	3		Sfr. 31'420.00	Sfr. 53'945.00	Sfr. 701'285.00	Sfr. 126'231.30	Sfr. 827'516.30

Source : Marc ALBANESE, 2013

Annexe 22 : devis « Lavotel »

Travail de Bachelor

> Albanese Mar... Monsieur Francisod, Je vous remercie infiniment pour avoir pris le tem

Eric Francisod [Francisod@Lavotel.ch]

À : Albanese Marc (HES)

Inbox

- Indicateur de suivi. Début au plus tard le mardi 14 mai 2013. Échéance le mardi 21 mai 2013.
- Vous avez répondu le 20.05.2013 13:20.

Bonjour

J'ai pris 3 étoiles de la place de Genève dans la catégorie 3 étoiles.

L'assortiment par chambres:

- 1 linge éponge 50x100
- 1 drap de bain
- 1 tapis de bain
- 1 taie d'oreiller
- 1 drap
- 1 fourre de duvet

Prix moyen par chambre par mois : CHF 86.83

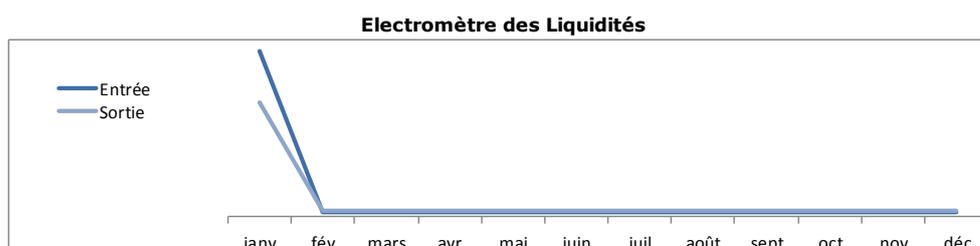
J'espère que cela pourra vous aider.

Bonne chance et meilleures salutations.

Eric Francisod
Lavotel SA

Annexe 23 : flux de liquidités

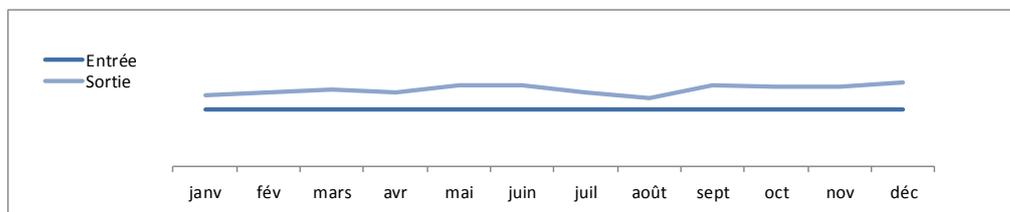
Année 1													
Entrée de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Chiffre d'affaires	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	1314'489
Fonds propres	2'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2'000'000
Fonds étrangers	2'000'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2'000'000
Total Entrée de liquidités	4'109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	109'541	5314'489						
Sortie de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
TVA à payer	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	4'010	48'122
Charges variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	37'397	448'760
Charges sociales	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	6'731	80'777
Loyer	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	560'000
Agencement (travaux)	-	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	110'000
Matériel & Mobilier	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	1414	16'963
Charges véhicules	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasing	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	2'111	25'327
Assurances	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	12'664
Droits, taxes, cotisation	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1'000
Honoraires	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3'000
Charges opérationnelles	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	9'009	108'102
Informatique	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2'000
Marketing et publicité	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	5'654	67'854
Frais de voyage & repr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais divers (eau, électricité, t	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	1055	12'664
Frais & Intérêts banque	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2'000
Intérêts banque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements	2'712'233	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2'712'233
Remboursement prêt	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	100'000
Intérêts s/prêt	9'958	9'917	9'875	9'833	9'792	9'750	9'708	9'667	9'625	9'583	9'542	9'500	116'750
Impôts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Sortie de liquidités	2'846'294	144'019	143'978	143'936	143'894	143'853	143'811	143'769	143'728	143'686	143'644	143'603	4'428'216
Solde flux financiers	1263'246	-34'479	-34'437	-34'395	-34'354	-34'312	-34'270	-34'229	-34'187	-34'145	-34'104	-34'062	886'273
Solde cumulé	1263'246	1228'768	1194'331	1159'936	1125'582	1091'270	1057'000	1022'771	988'584	954'439	920'335	886'273	



Source : Marc ALBANESE, 2013

Année 2													
Entrée de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Chiffre d'affaires	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	1648'328
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds étrangers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Entrée de liquidités	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	137'361	1648'328
Sortie de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
TVA à payer	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	5'029	60'343
Charges variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	41'161	493'935
Charges sociales	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	7'409	88'908
Loyer	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	560'000
Agencement (travaux)	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	120'000
Matériel & Mobilier	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	17'963
Charges véhicules	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assurances	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	1'097	13'164
Droits, taxes, cotisation	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1'500
Honoraires	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4'000
Charges opérationnelles	6'778	9'489	10'845	9'489	13'556	13'556	9'489	5'422	13'556	13'556	13'556	16'267	135'557
Informatique	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2'200
Marketing et publicité	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	7'091	85'086
Frais de voyage & repr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais divers (eau, électricité, t	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	1'055	12'664
Frais & Intérêts banque	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2'000
Intérêts banque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement prêt	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	100'000
Intérêts s/prêt	9'458	9'417	9'375	9'333	9'292	9'250	9'208	9'167	9'125	9'083	9'042	9'000	110'750
Impôts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Sortie de liquidités	146'383	149'053	150'367	148'969	152'994	152'953	148'844	144'736	152'828	152'786	152'744	155'414	1'808'071
Solde flux financiers	-9'022	-11'692	-13'006	-11'609	-15'634	-15'592	-11'484	-7'375	-15'467	-15'425	-15'384	-18'053	-159'742
Solde cumulé	877'251	865'559	852'553	840'945	825'311	809'719	798'235	790'860	775'393	759'968	744'584	726'531	

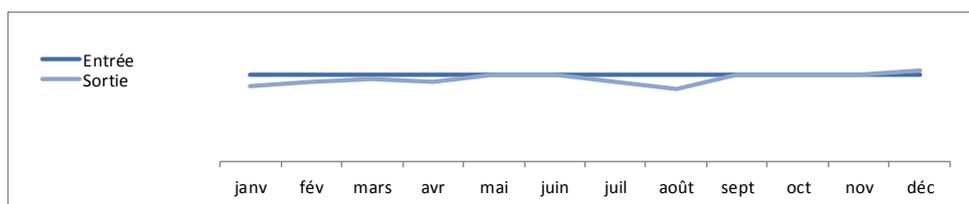
Electromètre des Liquidités



Source : Marc ALBANESE, 2013

Année 3													
Entrée de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Chiffre d'affaires	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	1898'707
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds étrangers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Entrée de liquidités	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	158'226	1898'707
Sortie de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
TVA à payer	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	5'792	69'510
Charges variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	44'038	528'450
Charges sociales	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	7'927	95'121
Loyer	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	46'667	560'000
Agencement (travaux)	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	120'000
Matériel & Mobilier	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	1'497	17'963
Charges véhicules	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assurances	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	13'664
Droits, taxes, cotisation	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2'000
Honoraires	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4'000
Charges opérationnelles	7'807	10'930	12'492	10'930	15'615	15'615	10'930	6'246	15'615	15'615	15'615	18'738	156'148
Informatique	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2'400
Marketing et publicité	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	6'097	73'168
Frais de voyage & repr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais divers (eau, électricité, t	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	1'139	13'664
Frais & Intérêts banque	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2'000
Intérêts banque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement prêt	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	8'333	100'000
Intérêts s/prêt	8'958	8'917	8'875	8'833	8'792	8'750	8'708	8'667	8'625	8'583	8'542	8'500	104'750
Impôts	71	100	114	100	143	143	100	57	143	143	143	171	1'427
Total Sortie de liquidités	150'332	153'442	154'976	153'359	158'044	158'002	153'234	148'465	157'877	157'836	157'794	160'904	1864'265
Solde flux financiers	7'894	4'784	3'250	4'867	181	223	4'992	9'761	348	390	431	-2'678	34'442
Solde cumulé	734'424	739'208	742'458	747'325	747'506	747'729	752'721	762'482	762'831	763'220	763'652	760'973	

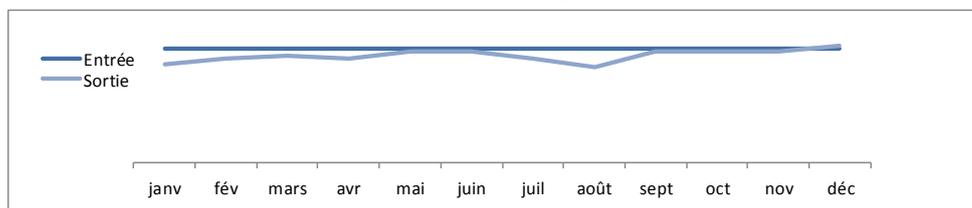
Electromètre des Liquidités



Source : Marc ALBANESE, 2013

Année 4													
Entrée de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
Chiffre d'affaires	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	2'107 356
Fonds propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds étrangers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Entrée de liquidités	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	175 613	2'107 356
Sortie de liquidités	janv	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
TVA à payer	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	6 429	77 148
Charges variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salaires	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	58 440	701 285
Charges sociales	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	10 519	126 231
Loyer	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	46 667	560 000
Agencement (travaux)	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	5 208	62 500
Matériel & Mobilier	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	1 664	19 963
Charges véhicules	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Assurances	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	1 180	14 164
Droits, taxes, cotisation	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2 500
Honoraires	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4 000
Charges opérationnelles	8 665	12 131	13 865	12 131	17 331	17 331	12 131	6 932	17 331	17 331	17 331	20 797	173 307
Informatique	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	2 600
Marketing et publicité	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	6 767	81 208
Frais de voyage & repr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais divers (eau, électricité, t)	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	1 305	15 664
Frais & Intérêts banque	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2 000
Intérêts banque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement prêt	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	100 000
Intérêts s/prêt	8 458	8 417	8 375	8 333	8 292	8 250	8 208	8 167	8 125	8 083	8 042	8 000	98 750
Impôts	549	768	878	768	1 098	1 098	768	439	1 098	1 098	1 098	1 317	10 977
Total Sortie de liquidités	165 111	168 755	170 556	168 672	174 159	174 117	168 547	162 977	173 992	173 950	173 909	177 553	2 052 298
Solde flux financiers	10 502	6 858	5 057	6 941	1454	1496	7 066	12 636	1621	1663	1 704	-1 940	55 059
Solde cumulé	771 475	778 333	783 390	790 331	791 785	793 281	800 347	812 984	814 605	816 267	817 972	816 032	

Electromètre des Liquidités



Source : Marc ALBANESE, 2013