

UNIVERSITE DE PARIS 1 - PANTHEON SORBONNE

**INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU
TOURISME**

RAPPORT DE STAGE : COMANAGING : 13/02 - 31/06 2006

Rapport de stage présenté pour l'obtention du

Diplôme de Paris 1 - Panthéon Sorbonne

MASTER PROFESSIONNEL "TOURISME" (2ème année)

Spécialité **Développement et Aménagement Touristique des Territoires**

Par M. DE DAVYDOFF NICOLAS.

	JURY
Président	:
Suffragant (s)	:
	:

Session de Septembre 2006

TABLE DES MATIERES :

Données de cadrage	3
PERIODE DE STAGE	3
LIEUX DU STAGE	3
DONNEES DE CADRAGE JURIDIQUE ET ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE	4
NOTRE SITUATION PAR RAPPORT A L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE	5
L'AUDIT IDENTITAIRE	5
Les objets du stage	8
LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE	8
FOCUS GROUP	9
L'ENQUÊTE ACTEURS	9
Les apports du stage	12
LES COMPETENCES	12
DES ACQUIS UNIVERSITAIRES UTILES	13
EXIGENCES REDACTIONNELLES	14
AUTONOMIE	15
Insertion professionnelle et définition d'un projet	

DONNEES DE CADRAGE :

Précisions préliminaires : afin de conserver un maximum de discrétion sur des activités et des méthodes de travail de la société CoManaging, nous sommes tenus à une obligation de confidentialité envers l'entreprise ainsi que ses clients. Une demande a été soumise au directeur de CoManaging pour suspendre cette obligation de façon exceptionnelle pour permettre à la fois la rédaction du présent rapport ainsi que sa soutenance. Cette demande n'ayant pas pour l'heure de réponse connue, nous avons jugé préférable de maintenir confidentielles certaines informations tenant à la méthodologie de travail de l'entreprise.

PERIODE DE STAGE

La réalisation de notre stage obligatoire au sein de la société CoManaging s'est effectuée entre le lundi 13 février et le vendredi 30 juin. La date de fin de stage figurant sur la convention, préalablement fixée au 31 juillet, a été avancée dans la mesure où les tâches qui nous avaient été confiées étaient remplies à la fin du mois de juin.

Cette période d'approximativement quatre mois et deux semaines nous a paru suffisante et raisonnable pour avoir le temps de se familiariser avec les méthodes de travail de l'entreprise, avec les personnes qui y travaillent dans une première phase et pour s'insérer dans la « vie de l'entreprise » et réaliser un travail qui soit plus productif dans une seconde.

LIEUX DU STAGE

Si une grande partie du travail a été effectuée dans les locaux de l'entreprise, il arriva que dûmes travailler temporairement à notre domicile, tout comme dans le cas de M. Laurent Javault, consultant à CoManaging et maître de notre stage, et ce pour des raisons tenant au fait que :

- les locaux de l'entreprise (initialement situés au 32, rue Tronchet Paris 8^{ème} arrondissement) étaient au début de notre stage en voie d'être transférés rue Vignon, le déménagement définitif ayant eu lieu dans le courant du mois de mai,

- le travail imposait une disponibilité importante d'espace dans la mesure où il impliquait la consultation de nombre d'ouvrages et de revues difficilement « stockables » dans les locaux de l'entreprise,
- rien ne s'opposait à cela dans la mesure où la communication quotidienne et régulière avec notre maître de stage était permise par le téléphone et le recours aux courriers électroniques.

Des réunions, séances de travail et « briefings » étaient régulièrement organisées soit dans les bureaux de l'entreprise soit au domicile de notre maître de stage (commune de Nanterre).

Un déplacement a été effectué pour une journée (le 15 avril 2006) dans la commune de Lisieux pour participer à un « Focus group » dont nous reparlerons plus loin.

DONNEES DE CADRAGE JURIDIQUE ET ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La société CoManaging est une SAS au chiffre d'affaire de 40.000 euros et ayant pour directeur M. Joël Gayet est en voie d'être inscrite au GÉfil. Le cabinet de consultants (PME comprenant le directeur ainsi que 4 salariés) est récent et s'est positionné dès sa création sur un secteur dit de « niche » en proposant des travaux et des études à divers acteurs.

CoManaging a ainsi :

- réalisé en intégralité le livre blanc de Maison de la France,
- mené à bien de nombreux audits identitaires pour le compte de clients tels les CRT ou les CDT. Depuis une date récente, la société propose également ses services à des Offices de Tourisme municipaux. Ses clients sont donc en majorité des collectivités et des structures publiques dont les compétences sont spécifiquement touristiques.
- Certains audits ont fait l'objet d'éditions qui ne dépendaient nullement de la société.

L'activité de CoManaging est en train de se diversifier : la réalisation d'audits identitaires (nous reviendrons plus loin sur cette notion) qui constituent une base de travail opérationnelle pour élaborer des plateaux de marque ainsi que des stratégies marketing,

permet cette diversification de l'activité dont la demande provient des différents types de structure énoncés plus haut.

NOTRE SITUATION PAR RAPPORT A L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

Les débuts de notre stage ont eu lieu lorsque le Comité Régional du Tourisme en Normandie (regroupant les régions Haute-Normandie et Basse-Normandie) avait commandité CoManaging pour la réalisation d'un audit identitaire. Deux audits du même type étaient déjà en cours sur cette période : l'un pour le compte du Conseil Général des Alpes Maritimes (avec le CRT pour interlocuteur), l'autre pour le CRT Midi-Pyrénées.

Il nous a donc été confié la tâche d'accompagner les différentes phases d'élaboration de « l'audit identitaire » sous la direction de M. Laurent Javault¹ qui pilotait l'ensemble de la réalisation de l'étude. Notre fonction au sein de l'entreprise était donc celle **d'assistant au consultant en charge de l'étude**. Cette assistance s'est poursuivie jusqu'aux phases d'achèvement de l'étude avant que cette dernière ne soit présentée et rendue publique. Au cours du stage, toujours sous la responsabilité directe de M. Javault, la réalisation d'une enquête mêlant des aspects quantitatifs et qualitatifs auprès des acteurs du tourisme en Normandie nous a été confiée.

L'AUDIT IDENTITAIRE

L'activité principale de CoManaging est récente, les audits identitaires ne constituent pas encore des études très demandées mais représentent pour les CRT, CDT ou OT une opportunité pour appréhender ce qui est relatif aux spécificités des territoires qu'ils mettent en valeur.

Les problèmes liés au manque de *notoriété* des régions et départements français, à l'étranger notamment, sont connus. Les différentes structures publiques de valorisation et de promotion touristique en ont conscience et tâchent, afin de créer de l'attractivité, de faire valoir une (des) forme(s) de *différenciation*.

¹ M. Laurent Javault : laurent.javault@wanadoo.fr . Téléphone : 06.88.41.66.78

Nous noterons, à titre d'exemple, que la différenciation précoce de la région Bretagne par rapport à d'autres régions littorales françaises a indéniablement joué en sa faveur et a permis un développement considérable de son activité touristique.

L'audit identitaire constitue donc un moyen pour les clients de savoir à partir de quels « facteurs différenciant » il est possible de définir un positionnement.

Il s'agit donc avant d'un **outil d'aide à la décision** pour les collectivités : les informations et conseils produits dans l'étude n'y sont que de nature indicative.

Les phases d'élaboration de l'audit sont au nombre de cinq. Ces dernières diffèrent généralement en fonction des commandes et de l'ampleur de la tâche envisagée.

- 1) Le « formatage de l'audit » : l'un des éléments clé de l'audit passe par une rationalisation des objectifs de recherche et la constitution d'une méthodologie suffisamment souple pour être adaptable en fonction des territoires envisagés, les différents « portraits » territoriaux doivent donc pouvoir supporter des actualisations.

- 2) La recherche : cette phase constitue véritablement le cœur de l'étude, le temps qui lui est accordé est donc naturellement plus long que pour les autres séquences de réalisation. C'est particulièrement sur la recherche que notre travail a influé. Les sources de renseignements et les types de données sont de tous ordres et passent par :
 - des enquêtes auprès des acteurs, des habitants et des visiteurs (tous ces acteurs ne sont pas systématiquement interrogés pour l'ensemble des études) ;
 - une enquête « experts » qui interroge différents acteurs dont les domaines de connaissances (Histoire, ethnologie, géologie, géographie, sociologie, économie, littérature, paysagisme, architecture, peinture, photographie, musique...) sont spécifiques.
 - Les experts sont également invités à des « focus groups », c'est-à-dire des tables rondes où il s'agit, au travers de questions ouvertes et favorisant des discussions libres et par le biais de l'écoute, de définir certains « points saillants » relevant de l'identité du territoire envisagé.

- Les territoires font également l'objet de visites donnant lieu à des interviews susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à l'étude. Nous n'avons pu, à regret, participer à ces démarches : il demeure préférable qu'une seule et unique personne mène les interviews (dans le cas de « l'audit Normandie » la tâche fut exécutée par M. Javault).
 - Les données documentaires (livres, études, brochures, films,...) disponibles intéressent dans leur ensemble l'étude ; de même que les sources Internet et les médias aussi bien internes qu'externes. Les premiers temps du stage ont été accordés à cette recherche orientée qui reposait aussi bien sur des éléments objectifs de connaissance du territoire (économie, géographie, histoire,...) que sur certaines études iconographiques ou des aspects littéraires à même d'apporter un certain regard sur l'objet de l'audit.
- 3) L'élaboration de l'audit et la finalisation du rapport.
 - 4) La validation du document final par le comité technique et les experts préalablement interrogés.
 - 5) La présentation finale et le rendu définitif au client.

Dans le cas de l'audit Normandie, nombre de « blogs territoriaux » et politiques consacrés aux territoires normands ont permis d'animer la réflexion menée par le cabinet de conseil par la réalisation d'un site Internet dédié à l'étude². Celui-ci fut notamment efficace pour impliquer et questionner des acteurs ayant eux-mêmes créé des espaces Internet de réflexion portant sur le développement territorial normand. Notons que le recours à un suivi « en ligne » de la réalisation de l'étude est désormais un service devenu courant dans les sociétés de conseil.

Notre travail s'est surtout focalisé sur les phases 2 et 3 : au niveau de la recherche des informations et de la rédaction des résultats, mais aussi lors du pilotage de l'ensemble des phases d'élaboration de « l'enquête acteurs ».

² http://comanaging.typepad.com/normandie_qui_es_tu/

LES OBJETS DU STAGE :

LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Les objets de la recherche étaient dans la plupart des cas assez précis. Notre travail s'est mené en bibliothèque ou sur la base de documents, d'ouvrages et de revues recueillis par notre directeur de stage en ce qui concerne les supports écrits ; sur Internet pour la recherche d'éléments précis ou pour la prise de contact avec des acteurs locaux impliqués dans le développement territorial.

L'audit identitaire portant sur le territoire de deux régions (Haute-Normandie et Basse-Normandie), la phase de recherche dura environ trois mois et se concentra sur nombre d'aspects et de particularités constatables en Normandie : une base de données fut donc alimentée de façon permanente pendant cette période pendant laquelle nombre de thèmes tels le patrimoine (architectural comme naturel), les équipements touristiques, les problématiques liées à l'accessibilité vers ainsi que dans la région, le traitement et la représentation des territoires sur Internet furent abordés.

D'autres thématiques actuelles ou marquantes en Normandie furent abordées au travers des problématiques de développement diverses telles celles :

- de la question politique de la réunification des deux régions et des moyens mis en œuvre pour une meilleure collaboration transrégionale,
- de l'inscription récente au Patrimoine Mondial de l'UNESCO du centre-ville du Havre,
- des problèmes liés à la gestion des flux et à l'usage général de l'espace du Mont-Saint-Michel,
- des ruptures et des crises économiques qu'a connu la région telles les fermetures répétées d'usines Michelin dans la région.

Il ne s'agit là que d'une série d'exemples qui a pour but de montrer la diversité des « items » abordés. Il eût été difficile pour nous de travailler sans orientation de recherche, la communication avec notre maître de stage fût donc quotidienne pour assurer une continuité et une régularité dans la méthodologie de travail.

Nous tenons également à préciser ici que les phases de recherche étaient nullement linéaires : l'analyse d'un territoire aussi vaste que celui de la Normandie impliquait de

pouvoir identifier et traiter des thèmes qui soient transversaux. Notre curiosité s'appliquait donc à approfondir certaines thématiques afin de connaître leur connectivité par rapport à d'autres problématiques envisagées.

Par ailleurs, l'audit identitaire produit devait pouvoir faire ressortir une illustration pertinente des points abordés : nous avons participé, dans la mesure du possible, à la recherche d'éléments iconographiques pertinents et en cohérence avec la démarche méthodologique de l'entreprise en ce domaine.

FOCUS GROUP

Le « focus group » s'est tenu à Lisieux le 15 avril 2006. Messieurs Joël Gayet et Laurent Javault étaient présents et avaient pour fonction d'animer la discussion entre les différents experts présents.

Un guide d'animation avait été préalablement défini pour orienter les débats mais le but initial de l'animation était d'intervenir au minimum dans la discussion afin de favoriser le plus possible des échanges de point de vue.

Les différentes questions ou thèmes soumis aux experts (dont les domaines de savoir étaient très divers) ont suscité des intérêts variables mais, globalement, le niveau de participation et d'attention fut élevé.

L'écoute et la curiosité se focalisèrent surtout lors du Focus Group sur les termes et les champs sémantiques adoptés par les experts, certains mots utilisés « se recoupant » avec des récurrences trouvés préalablement dans des ouvrages ou dans des sources documentaires préalablement consultées.

L'ENQUÊTE ACTEURS

En cours de stage, une fois les principaux éléments de recherche établis, M. Joël Gayet nous a proposé de piloter dans son ensemble une enquête auprès des principaux acteurs et professionnels du tourisme dans les régions Haute-Normandie et Basse-Normandie.

L'enquête a obtenu 210 réponses sur supports papiers et a débuté, après réception de ces réponses, dans le courant du mois de mai.

Le questionnaire, dont nous n'avons pas participé à l'élaboration, comprenait des questions de type quantitatif et qualitatif ou ouvert :

- une partie du questionnaire renseignait sur l'identité du répondant (nom, localisation, fonction, type de structure gérée, nombre de salariés/fonctionnaires),
- les premières questions ouvertes concernaient la **perception générale et spontanée** de la région (image, paysages,...) ;
- s'ensuivaient les questions liées aux **atouts** et aux **points faibles** de la Normandie en termes touristiques ;
- des **évaluations** (notées de 1 à 10) selon différents items (qualité des paysages, facilité d'accès,...).
- Le questionnaire visait également à tenter de définir les principaux **types de séjours** (plein air, sportif, gastronomique,...) que pouvait supporter la région³,
- Une série de questions ouvertes était présente pour mieux qualifier des éléments susceptibles de constituer des traits saillants de l'identité normande (art de vivre, architecture, paysages,...),
- Une autre avait pour objectif de considérer la **notoriété générale** de la région (à travers des éléments tels l'offre événementielle, la gastronomie, les sites majeurs,...) ;
- Le questionnaire insistait également au travers de couplages de questions fermées et ouvertes (« Pensez-vous que... ? » / « Si oui...») sur l'identification du territoire (éléments distinctifs, existence d'une langue propre, ...) et la façon dont elle se compose (« Pour vous la Normandie est-elle composée de plusieurs entités ? »/ « Si oui lesquelles ? »).
- Le questionnaire se terminait sur des questions ouvertes qui accordaient une place aux éventuelles propositions des acteurs et institutionnels interrogés.

Une enquête de notoriété de la Normandie réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population française (avec une surreprésentation des habitants de l'Île de France) par le cabinet Novamétrie ayant été menée antérieurement (en juillet 2005), dont les résultats nous avez été communiqués et dont certaines questions étaient similaires de celles de l'enquête CoManaging, nous avons pu procéder à un comparatif des résultats obtenus.

³ Plusieurs questions concernaient les types de séjours et leurs modalités d'exécution (dont celles concernant la durée des séjours).

La réalisation de l'enquête passa par cinq phases :

- la saisie informatique des données et des informations produites sur support papier,
- le traitement automatisé et assisté par ordinateur (via le logiciel Sphinx dont nous avons pu préalablement bénéficier d'une démonstration)⁴ des questions fermées et/ou codifiées,
- la constitution de « *verbatim* » et de précodifications pour le traitement des questions ouvertes. Les réponses rédigées étant souvent diverses nous avons dû procéder à des regroupements sémantiques afin de gagner en lisibilité et procéder à l'élaboration des résultats. Nous avons ainsi établi des classifications en identifiant les synonymes exacts et les expressions pouvant présenter un sens similaire. Pour cette phase de traitement qui fût celle qui exigea le plus de temps de travail, nous ne recourûmes pas au logiciel Sphinx qui ne pouvait traiter automatiquement l'ensemble de ces données de type « texte » (dans sa version Internet et dont l'accès nous a été permis par le CRT Normandie). Nous dûmes ainsi procéder « manuellement » au dépouillage des réponses, ce qui nous a permis d'obtenir un maximum de précision dans le traitement des résultats.
- Le traitement et la diffusion des résultats en indiquant ces derniers de façon « brute » sous la forme de tableaux,
- L'analyse des résultats et le comparatif de ces derniers avec ceux de l'enquête Novamétrie nous a amené à élaborer le produit final de cette enquête intégrant des commentaires qualitatifs comme quantitatifs et la rédaction des conclusions auxquelles nous sommes parvenus. Le rapport final (réalisé via le logiciel Microsoft PowerPoint) devait pouvoir être proposé à la lecture en séance de présentation publique. Nous avons donc élaboré ce rapport dans une optique synthétique et aisément compréhensible en établissant des graphiques et des figures qui furent susceptibles d'être lus et compris rapidement et en adoptant un style concis d'écriture afin de ne pas lasser l'auditoire.

L'enquête fut intégrée au reste de l'étude participant de l'audit après que certaines modifications, précisions ou rectifications finales eurent été apportées. La durée totale de ce travail fût d'un mois et demi :

⁴ Le Sphinx Développement TM - Sphinx OnLine ASP.

- un mois, nécessaire à la saisie et au traitement des informations, auxquelles se sont rajoutées
- deux semaines de travail pour produire les résultats de l'analyse et la finalisation du rapport.

Le rapport final fût donc livré dans les délais attendus et précisés préalablement par M. Gayet. La méthodologie propre à la société quant au traitement des enquêtes nous avait été communiquée avant le début du travail, cependant, nous avons dû en certaines occasions nous doter nous-mêmes d'outils et de méthodes pour parvenir aux résultats souhaités.

LES APPORTS DU STAGE :

LES COMPETENCES

Ces dernières furent de différentes natures. La diversité des tâches à effectuer ainsi que la durée totale du stage ont favorisé des expériences multiples et la mise en valeur d'une certaine adaptabilité. Les compétences apportées par ce stage sont celles dont généralement les consultants en développement territorial peuvent témoigner :

- une rigueur de travail permanente qui se conçoit conjointement avec la rigueur du produit final du travail : l'étude. Le terme de « rigueur » sous entend la précision et la prudence qui doivent être employées lors de l'acquisition et du traitement des données indispensables pour mener à bien l'étude. La « rigueur » de travail implique également ce qui tient d'un certain « savoir être » quotidien (ponctualité, ouverture d'esprit, pouvoir être communicatif en toutes occasions,...).
- Une grande curiosité permettant d'appréhender globalement l'intérêt, les spécificités ainsi que les enjeux liés aux territoires abordés.

En réalité ces deux compétences principales (rigueur de travail et curiosité) sont complémentaires mais peuvent également se contrarier l'une l'autre : le consultant étant soumis à des impératifs liés aux délais de réalisation de l'audit, sa curiosité doit parfois être réfrénée.

DES ACQUIS UNIVERSITAIRES UTILES

Il paraît évident que notre formation universitaire en géographie, préalable à notre spécialisation en cours dans le domaine du développement touristique territorial, nous a permis dès les débuts du stage de mieux appréhender :

- les attentes de l'entreprise en termes de rigueur quant au travail de recherche à mener à bien,
- le fait qu'une curiosité appuyée quant aux multiples objets de recherche permettrait une performance générale soutenue,
- l'idée que toutes les hypothèses de travail seraient à prendre en compte pour ne pas passer à côté d'éléments essentiels constitutifs de la réflexion globale dirigeant l'audit,
- les enjeux territoriaux constatés au fur et à mesure de cette réflexion.

De la même façon, nos connaissances en matière de développement touristique acquises depuis les débuts de notre spécialisation dans le domaine du tourisme nous a permis de :

- concevoir les besoins du client (le CRT Normandie⁵). Nous connaissions les besoins des administrations françaises de tourisme (les CDT ou CRT) en termes de différenciation et au recours au facteur identitaire pour se démarquer dans une optique souvent concurrentielle.
- Comprendre le travail et appréhender les méthodes de cabinets de conseil et d'études souvent spécialisés et positionnés sur des secteurs de « niche ». La réalisation du stage nous a procuré l'occasion de trouver une expression concrète de l'intérêt des CDT et des CRT à bénéficier d'études précises sur leur degré de notoriété.
- Bien envisager la relation entre le client et l'entreprise ainsi que les contraintes qui peuvent intervenir dans cette relation (nous pouvons en citer l'exemple des délais fixés par la société CoManaging et qui devait pouvoir satisfaire le CRT).

⁵ Avec lequel nous fûmes mis en relation et dont nous rencontrâmes certains représentants (Mme Laurence Gérard) à l'occasion du Focus Group mais aussi lors de la réalisation de l'enquête acteurs.

- Cerner les enjeux liés à l'offre globale d'une région en **évènementiel, en offre d'hébergement**, en **typologie de produits** (produits-découverte, produits obligés et produits désirés ainsi que les produits « mixtes » comme les routes touristiques).
- Prendre en compte les choix passés de la Normandie ainsi que ses départements en tant que destinations touristiques concernant la promotion, la communication et les clientèles visées.
- Considérer qu'une analyse transversale d'un territoire, s'effectuant par le traitement de thèmes non homogènes et ne s'excluant pas, permet de mieux envisager l'image générale véhiculée par ce territoire.
- Parachever une réflexion sur la perception d'une région par ses habitants mais aussi par ceux qui la visitent. D'où l'importance pour les régions françaises de diffuser une image identitaire (nécessairement réductrice lorsqu'il s'agit d'en assurer la promotion) définie à partir de leur réalité géographique et touristique. Les compétences acquises lors du stage ont pu approfondir cette réflexion générale lorsque nous nous sommes interrogés sur les fondements identitaires de la Normandie. A titre d'exemple nous pouvons citer celui du « climat normand » : s'il peut paraître à priori répulsif, il permet à la fois les qualités esthétiques des ciels, de la lumière ainsi que celles des couleurs du bocage. Le climat peut donc être retenu comme argument promotionnel malgré le fait que ce dernier soit généralement perçu comme désagréable.

En termes géographiques, notre intérêt s'est également porté, lors du traitement des résultats de l'enquête acteurs, sur les perceptions physiques (les entités, les paysages, les limites) que les habitants ont de leur territoire.

EXIGENCES REDACTIONNELLES

Notre formation nous a également permis de satisfaire aux critères souhaités par l'entreprise en termes rédactionnels : le consultant doit pouvoir traiter avec concision et dans une optique synthétique de thèmes ayant nécessité une recherche exhaustive.

Cette exigence parfaitement compréhensible peut néanmoins engendrer certaines « frustrations » dans la mesure où, par définition, l'exercice de synthèse impose de réaliser des choix et de mettre en relief certains éléments clé : l'ensemble des observations ne peut donc y être représenté.

C'est à l'occasion de la rédaction de notre rapport définitif sur l'enquête acteurs que s'est fait particulièrement ressentir cette difficulté.

Quant au travail de recherche documentaire, si, dans certains cas, les informations que nous recherchions étaient si précises (et parfois chiffrées telles certaines informations socio-démographiques ou économiques) que nous n'avions pas besoin d'opérer un réel travail de rédaction, il arriva en revanche que certains thèmes (tel le recensement de particularités dans le patrimoine architectural bas-normand) nécessitèrent plus de mise en forme et une rédaction soignée.

De façon générale, tout compte-rendu écrit délivré à notre maître de stage :

- contenait d'une part les informations précises demandées et de l'autre les éléments informatifs trouvés au cours de nos recherches et susceptibles d'intéresser globalement ou dans le détail l'audit (iconographie, citations, chiffres annexes, adresses et références de sites Internet d'intérêt,...).
- Tenait compte de la mise en forme du texte utilisée par la société CoManaging pour la réalisation des audits identitaires (codes couleur, polices et tailles de caractères employés).

Les comptes-rendus parvenaient sous une forme finalisée et exploitable généralement tous les deux ou trois jours à notre directeur de stage. Certains furent plus volumineux que d'autres lors de la consultation simultanée d'un nombre plus conséquent de documentations : nous travaillions alors sur plusieurs items constitutifs de l'audit.

Ces thèmes représentant schématiquement la structure de l'étude, il arriva que M. Javault et nous-mêmes travaillions ensemble sur une thématique commune, mais sur une base de documentation et de sources différentes, ce afin de comparer les points de vue.

AUTONOMIE

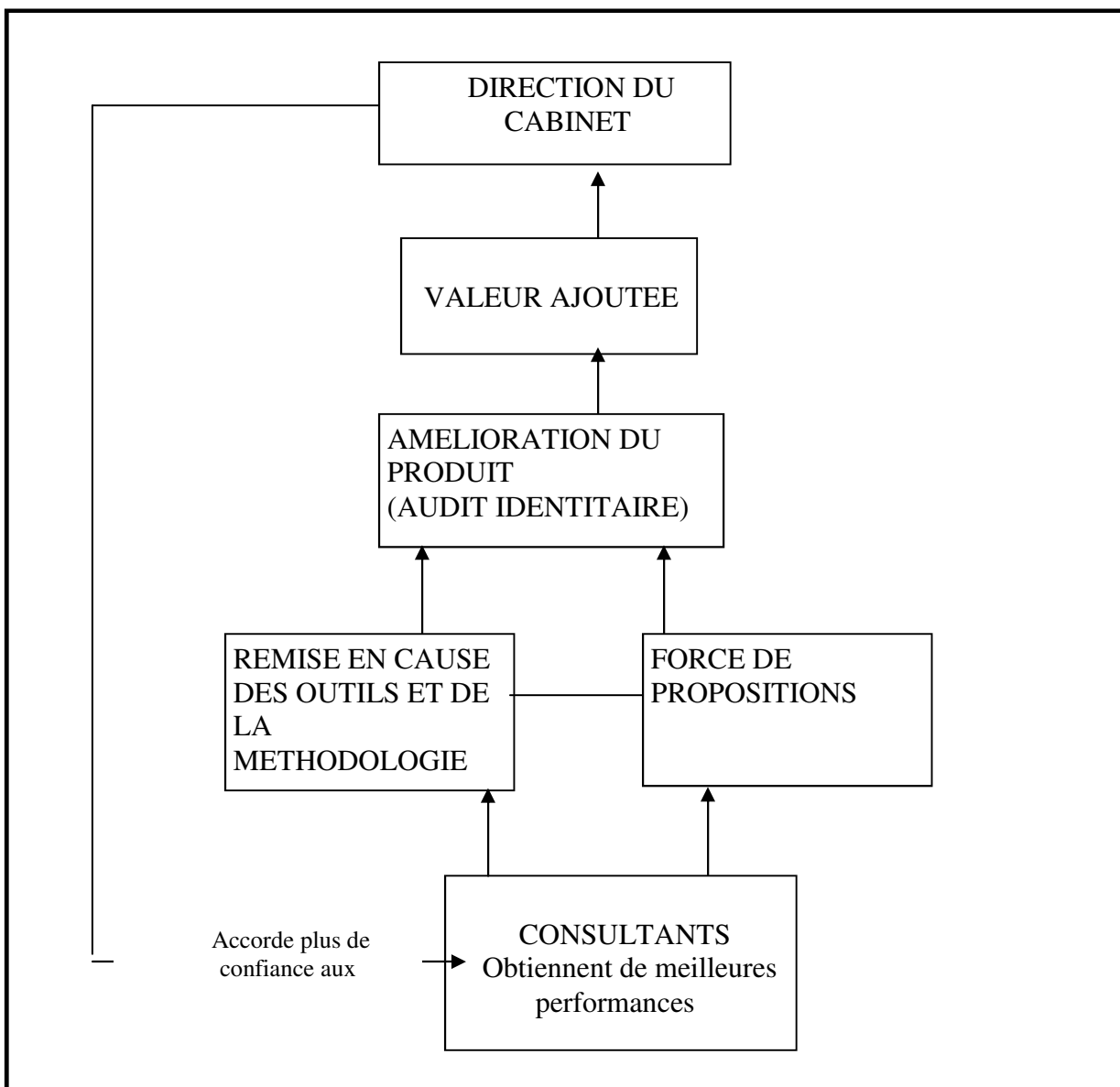
L'autonomie peut être à la fois assimilée à une compétence et à un apport décisif dans la réalisation d'un stage. En réalité, cet apport se matérialisa surtout sous la forme de la **confiance** dont on témoigna à notre égard :

- pendant les périodes de recherche, lors desquelles nous étions libres de sélectionner (à condition toutefois d'une justification) les sources et les moyens mis à notre disposition pour alimenter la banque de données,
- surtout, lors de la réalisation de l'enquête, où nous n'avons pratiquement pas eu recours à une aide extérieure, si ce n'est pour des questions d'ordre pratique ou technique (essentiellement informatique, lors des phases de saisie automatisée via le logiciel Sphinx). Cela ne signifie pas que demander une aide eut constitué un tort en soi mais simplement que les consignes et les méthodes préalablement apportées en séances de briefing furent suffisantes pour que nous puissions entamer et finaliser le travail dans des conditions satisfaisantes (et notamment dans des délais qui se sont vus respectés).

La confiance et l'autonomie accordées peuvent souvent amener le consultant (ou, dans notre cas, celui qui l'assiste) à faire valoir son travail par le biais d'**initiatives** censées ou à simplement incarner une **force de proposition**, ce qui, dans le cas du cabinet CoManaging, est susceptible d'apporter une véritable valeur ajoutée :

- l'audit identitaire, rappelons-le, est un type d'étude émergent. Si sa structure et son formatage présentent des éléments incontournables, il n'en demeure pas moins que ceux-ci témoignent d'une certaine souplesse et qu'ils peuvent être réadaptés.
- Des ajouts peuvent être réalisés : de par notre formation en géographie, ce qui nous a le plus interpellé dans la constitution de l'audit demeure le faible recours à des **données cartographiées** qui pourrait, s'il était plus régulier et plus important, alléger le corps du texte et rendre l'audit plus accessible (à condition toutefois que les cartes puissent être elles-mêmes lisibles et parlantes, ce qui n'est pas aisé, surtout lorsqu'il faut traiter de régions aussi vastes que la Normandie).
- Un recours plus systématique à des outils **techniques d'imagerie satellite** ou de photographie aérienne (de type Google Earth ou Géoportail) ainsi qu'aux différents Systèmes d'Information Géographique disponibles pourrait également étayer l'aspect purement rédigé des études. C'est une des propositions que nous avons eu l'occasion de soumettre au cabinet. Cependant, ce type spécifique de services requerrait le travail permanent d'une personne qualifiée dans ces domaines au sein de l'entreprise.

De façon générale, en termes de management, il paraît souhaitable que le consultant bénéficie d'une marge de manœuvre suffisante pour exprimer des avis sur l'objet régulier de son travail (l'audit) et pour pouvoir remettre en question la **méthodologie** de l'entreprise exprimée dans l'élaboration des études ; ce qui permettrait à n'en pas douter une meilleure performance et un **niveau d'implication** des consultants dans les cabinets plus élevé.



Organigramme n°1 : la plus value de la force de propositions des consultants. Nicolas Davydoff. 2006.

Ce type schématique de « cercle vertueux » semble plus facilement applicable dans des structures légères, au nombre de salariés limité et présentant une hiérarchie simple ; il présuppose également que le produit est perfectible et peut supporter des actualisations. L'organigramme ci-dessus n'a donc pas pour prétention de constituer un modèle mais illustre notre conception du mode de fonctionnement de l'entreprise CoManaging.

Les opportunités pour faire preuve d'indépendance et d'autonomie lors de la réalisation de notre stage n'ont pas manqué lors de la réalisation du stage. Celles-ci représentent à nos yeux les bases essentielles permettant l'acquisition de compétences effectives.

Il nous paraît donc essentiel que le stagiaire puisse se voir confier des tâches d'où découlent des responsabilités.

En étant conscient du fait des responsabilités l'engageant, le stagiaire doit pouvoir être intégré dans la relation commerciale qui lie l'entreprise à ses clients, et ce, de façon à ce que celui-ci puisse mieux la concevoir dans son intégralité (les besoins du client ainsi que les moyens mis à disposition par l'entreprise pour y répondre, et ce dans un temps donné).

L'acquisition d'un niveau minimum de responsabilités au sein d'une entreprise pour un stagiaire constitue donc une étape clé dans l'insertion professionnelle de ce dernier.

INSERTION PROFESSIONNELLE ET DEFINITION D' UN PROJET :

Notre expérience de quatre mois et demi passés au sein de l'entreprise CoManaging a confirmé notre volonté de travailler en tant que consultant dans un cabinet de conseil. Il nous paraît comme aller de soi que cette courte expérience ainsi que notre formation passée ne suffisent nullement pour prétendre fournir un travail optimum dans un poste de responsabilité. C'est d'après ce constat que nous nous sommes engagés depuis le lundi 4 septembre 2006 auprès de la société Planeth Tourisme pour un stage facultatif d'une durée de deux mois. Ces deux expériences sont, a priori, assez différentes :

- le produit de CoManaging est (du moins jusqu'à présent) concentré sur les audits identitaires. L'opportunité d'avoir accompagné depuis les premières phases de son élaboration « l'audit Normandie » nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les

volets promotionnels et communicationnels des territoires cherchant à se démarquer par une image identitaire forte.

- Le produit de Planeth Tourisme est orienté sur une approche locale des possibilités de développement, sous l'angle du « projet touristique » (des structures susceptibles de soutenir un développement touristique local) ou des stratégies de développement, et faisant intervenir des compétences bien distinctes de celles que réclame la réalisation d'une étude du type des audits identitaires.
- Les deux produits ont des visées opérationnelles qui impactent sur des « échelons géographiques » différents.
- Le travail mené à CoManaging ne se déroulait pas selon des horaires de bureau fixes et n'impliquait pas la réalisation de certaines tâches utiles à la « vie de l'entreprise » que nous exécutons actuellement à Planeth Tourisme. Ces tâches incluant notamment la conception de propositions commerciales (les réponses aux appels d'offres), la gestion du standard téléphonique, l'organisation des déplacements professionnels de M. Fournier (directeur général de l'entreprise) ainsi que la mise à jour des documents de communication de l'entreprise, nous permettent de considérer de façon concrète la façon dont s'organise le travail dans une société de conseil.

L'activité de Planeth Tourisme, plus axée sur le développement et les orientations locales de projets de valorisation touristique, nous permet de bénéficier d'une expérience complémentaire dans le domaine du consulting. Cette activité, fortement évolutive, doit composer avec les besoins variables des collectivités en France comme à l'étranger : nous portons ainsi un intérêt particulier et soutenu aux changements en cours survenant dans le marché du conseil et de l'ingénierie touristique.