

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : MEH

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Analyse de la performance de contrôle de gestion dans une
entreprise hôtelière
Cas de l'hôtel Atlantis Bejaia**

Préparé par :

- **AIT MEDDOUR KARIM**

Dirigé par :

Professeur : **MERADI OUARI**

Date de soutenance : **20/09/2023**

Jury :

Président : **KIROUANI LYES**

Examineur : **Dr KANDI NABIL**

Rapporteur :

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

Nous remercions Dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés et soutenus de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Nous exprimons également notre gratitude à notre promoteur *M. MERADI OUARI* d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide précieuse, ses conseils tout au long de l'année et pour sa grande contribution à ce travail.*

À tous nos enseignants du département des sciences économiques et gestion commerciale.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'hôtel Atlantis et plus particulièrement à notre encadreur Mr BOUCHEKHCHOUKHA FARID de nous avoir accepté de continuer à étudier en cette formation et de fournir les informations nécessaires pour cette recherche.

Nous remercions les membres du jury d'avoir bien voulu prendre le temps d'évaluer et d'examiner notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

À la mémoire précieuse de mon regretter père et mère que dieu les garde

Dans son vaste paradis

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma
vie*

et mon bonheur ; Ma femme que j'adore.

À mes Sœurs et leurs maris

À mon binôme : Nadjim et toute sa famille.

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

À toute la promotion MEH.

✂ KARIM ✂

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le système d'information entre système opérant et système de pilotage.....	18
Figure 2 : Stratégies business et degré de rivalité	22
Figure 3 : Le triangle du contrôle de gestion	27
Figure n°04 : L'organigramme de l'hôtel ATLANTIS.....	43
Schéma 5 : Organisation générale de la fonction contrôle de gestion.....	44
Figure 6 : La position du contrôle de gestion.....	45
Figure 06 : indicateur d'hébergement.....	59
Figure 07 : Analyse du Food & beverage	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classification algérienne des hôtels en termes de nombre d'étoiles.....	10
Tableau 2 : Tableau comparatif entre le modèle traditionnel et renouvelé du contrôle.....	28
Tableau 4 : Les indicateurs physiques du tableau de bord.....	37
Tableau 3 : Les types de contrôles :.....	48
Tableau 4 : Tableau de bord commercial :.....	49
Tableau 5 : Tableau de bord financier :	50
Tableau 6 : tableau de bord comparatif du mois mars et avril 2023	53
Tableau 7 : les indicateurs de performance de l'hébergement.....	58
Tableau 8 : couts de la restauration.....	60
Tableau 09 : coûts boisson :.....	60
Tableau 10 : Analyse du Food cost & beverage cost du mois d'avril	61
Tableau 11 : les indicateurs de performance d'exploitation dans l'activité restaurant.....	63
Tableau 12 : Centre de coût	64

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Titre	
ROI	Retour sur investissement
CA	Chiffre d'affaire
TO	Taux d'occupation
REVPAR	Revenu moyen par chambre
TC	Taux de captage
TF	Taux de fréquentation
NBR	nombre
F and B	Food and beverage

SOMMAIRE

CHAPITRE 1 FONDEMENTS THÉORIQUES ET NOTIONS DE BASE LIÉS AU TOURISME

SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LE SECTEUR TOURISTIQUE

1.2. LES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES TOURISTIQUES

1.3. LES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES

1.4. LES CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES DES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES

SECTION 2 : LA PLACE ET L'INTÉRÊT ÉCONOMIQUES DU SECTEUR TOURISTIQUE

2.2. LES EFFETS NÉGATIFS DU SECTEUR TOURISTIQUE

SECTION 3 : LE MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS

3.1. L'ORGANISATION TOURISTIQUE ET L'INFORMATION

3.2. LA PRISE DE DÉCISION

3.3. STRATÉGIE DES ENTREPRISES DU TOURISME

CHAPITRE 2 GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS

SECTION 1 : LES NOTIONS ET LES CONCEPTS CLÉS DU CONTRÔLE DE GESTION

1.1. DÉFINITION DU CONTRÔLE DE GESTION

1.2. ÉVOLUTION DE CONCEPT DU CONTRÔLE DE GESTION

1.3. RÔLES DU CONTRÔLEUR DE GESTION DANS L'ORGANISATION

SECTION 2 : LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET LE CONTRÔLE DE GESTION

2.1. LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ

SECTION 3 : LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS

3.1. LA PLANIFICATION

3.2. LES ÉTAPES DU CONTRÔLE ET PILOTAGE

CHAPITRE 3 ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA

SECTION 1. PRÉSENTATION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'HÔTEL ATLANTIS

1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'HÔTEL ATLANTIS :

1.2 HISTORIQUE DE L'HÔTEL ATLANTIS :

1.3 ORGANISATION DE L'HÔTEL ATLANTIS :

SECTION 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA

2.1 LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION :

2.2. LE PROCESSUS DU TABLEAU DE BORD AU SEIN D'ATLANTIS

SECTION 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA

3.1 LES INDICATEUR DE PERFORMANCE D'EXPLOITATION DANS L'ACTIVITÉ HÉBERGEMENT

3.2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIVE AUX COÛTS

|| Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, qu'il s'agisse de voyager pour le plaisir, pour le travail, en famille ou seule, notre premier réflexe est de rechercher un hébergement et un hôtel qui correspondent à nos besoins. Le tourisme nous permet de découvrir le riche patrimoine culturel d'une région ainsi que le mode de vie de ses habitants. De plus, il peut représenter une source de revenus appréciable en devises pour le pays.

L'Algérie occupe la première place en termes de superficie totale parmi les pays du continent africain, couvrant 2 381 741 km². L'une des principales attractions touristiques de ce pays est le Sahara, le deuxième plus grand désert du monde.

L'industrie hôtelière en Algérie est confrontée à trois défis majeurs dans le cadre de son intégration aux chaînes de valeur mondiales. L'une des principales attractions touristiques est le Sahara, ce dernier représente le deuxième Plus grand désert au monde

- Le premier de ces défis est d'assurer une gestion conforme aux standards internationaux pour les entreprises hôtelières et touristiques, qu'elles soient publiques ou privées,
- Le défi managérial auquel l'industrie hôtelière algérienne est confrontée consiste à aligner le management des entreprises hôtelières et touristiques, qu'elles soient publiques ou privées, sur les standards internationaux,
- L'un des défis majeurs sur le plan technologique et scientifique pour l'industrie hôtelière en Algérie est de moderniser les systèmes de gestion et de contrôle des entreprises hôtelières et touristiques, tout en optimisant l'utilisation rationnelle et efficace des outils informatiques et des équipements numériques,
- Le défi de compétitivité pour les entreprises hôtelières et touristiques en Algérie réside dans leur capacité à s'aligner sur les marchés internationaux. Pour y parvenir, il est essentiel de réaliser chaque année un audit des entreprises par des institutions compétentes et indépendantes, et de rendre les résultats publics.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en proposant et en développant des outils permettant de mesurer et d'analyser les activités d'une organisation. Étant donné que les différents dirigeants assument diverses responsabilités au sein de l'entreprise, il est essentiel de disposer de différents types d'informations pour gérer et suivre ses activités. De plus, le contrôle de gestion doit être en mesure de collecter et de communiquer ces informations à tous les niveaux de l'entreprise d'une manière générale et au niveau des établissements hôteliers en particulier. En analysant le contrôle de gestion, nous nous posons une question

centrale qui peut être formulée de la manière suivante : quel est le rôle du contrôle de gestion au sein d'un établissement hôtelier ?

Cette problématique nous renvoie à une série d'interrogations secondaires :

- Pourquoi serait-il bénéfique et opportun d'incorporer le contrôle de gestion dans le contexte spécifique de l'industrie hôtelière ?
- Comment les outils de contrôle de gestion pourraient-ils contribuer à améliorer la performance au niveau des établissements hôteliers ?

L'expérimentation menée sur le contrôle de gestion appliqué à l'établissement hôtelier ATLANTIS Bejaia vise à évaluer la pertinence et la fiabilité des instruments comptables tels que le bilan et le TCR, ainsi que des outils de planification, de suivi et de pilotage à savoir le tableau de bord et le système d'information et de gestion (comptabilité de gestion). En outre, l'objectif est de déterminer si ces outils sont adéquats pour évaluer le niveau de performance et de rentabilité de cet établissement, en mettant l'accent sur une gestion efficace et efficiente des coûts.

Les hypothèses de travail retenues peuvent être formulées ainsi :

- **H1** : Les outils de gestion sont essentiels pour assurer la pérennité de chaque établissement hôtelier,
- **H2** : le contrôle de gestion contribue à la prise de décision à travers ses outils notamment les tableaux de bord et la gestion budgétaire.

L'objectif principal de l'étude empirique est d'identifier les outils du contrôle de gestion appliqués à l'hôtel ATLANTIS Bejaia. En effet, le but de l'étude empirique dans laquelle nous sommes engagés concerne les éléments phares suivants :

- Il convient de vérifier si le contrôle de gestion joue réellement un rôle dans l'amélioration de la performance des établissements hôteliers,
- Il est important d'acquérir les compétences nécessaires pour utiliser les outils de contrôle de gestion spécifiques appliqués au secteur de l'hôtellerie,
- Il est nécessaire d'approfondir nos connaissances afin de mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion au sein de tout établissement hôtelier.
- Sans être exhaustif, le choix du sujet traité se justifie par :
 - L'originalité de la thématique,

Pour aboutir aux finalités fixes, nous avons adopté une approche qui met l'accent sur une revue de littérature spécialisée et ciblée, en lien étroit avec la thématique étudiée. Nous avons pris pour référence diverses sources académiques et scientifiques consistantes afin de mettre en valeur les aspects théoriques liés au contrôle de gestion. Notre étude empirique se

concentre sur l'analyse de la performance de la fonction de contrôle de gestion au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaia. Notre mémoire est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « Fondements théoriques et notions de base liées au tourisme » est consacré :
 - à la présentation d'un certain nombre de généralités sur le secteur touristique (section 1),
 - à la signification économique du tourisme et son impact positif sur les agrégats macro-économiques (section 2),
 - à l'importance du management dans l'organisation des entreprises touristiques (section 3).
- Le deuxième chapitre est consacré aux généralités sur le contrôle de gestion des établissements hôteliers, ce chapitre aborde les éléments suivants :
 - d'une définition assez exhaustive du concept de contrôle de gestion (histoire des coûts, histoire du contrôle de gestion, notion de vérification comptable, aide à la décision, etc.) (section 1),
 - de l'analyse des structures organisationnelles du contrôle de gestion (section 2),
 - d'évaluer la performance de l'établissement hôtelier à partir des instruments de planifications, des outils de suivis et de pilotage et de la comptabilité de gestion (section 3).
- Le chapitre 3 traitera de l'étude empirique, notre intérêt est de se focaliser sur les fondements du contrôle de gestion appliqué à l'hôtel ATLANTIS Bejaia à partir de :
 - la présentation multidimensionnelle de l'hôtel ATLANTIS Bejaia (section 1),
 - le contrôle de gestion au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaia (section 2),
 - l'analyse de la performance du contrôle de gestion au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaia (section 3).

CHAPITRE 1

Fondements Théoriques Et Notions De Base Liés Au Tourisme

Introduction

Le tourisme est une industrie de longue date qui s'est progressivement développée pour devenir un secteur économique essentiel à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, il joue un rôle fondamental dans de nombreux pays en développement. Face aux incertitudes et aux défis induits par les changements environnementaux tels que le développement technologique et la mondialisation, les gestionnaires d'entreprises touristiques font appel aux systèmes d'information pour prendre des décisions éclairées et s'adapter aux changements internes et externes. Les progrès informatiques ont simplifié l'utilisation des outils de contrôle de gestion dans les entreprises touristiques, tels que les logiciels permettant la visualisation des indicateurs via des tableaux de bord. Cette utilisation facilite le suivi des performances, la mesure des écarts et la prise de mesures correctives.

Le premier chapitre intitulé "Fondements théoriques et notions de base liés au tourisme", il est structuré de la manière suivante :

- La première section présente une vue d'ensemble du secteur touristique en abordant les aspects généraux et les notions de base liés au secteur touristique,
- La deuxième section analyse les impacts positifs et négatifs du tourisme sur l'économie.
- La troisième section met en évidence l'importance de la gestion des établissements hôteliers.

Section 1 : Généralités sur le secteur touristique

Le tourisme et les voyages ont un impact économique significatif en contribuant aux investissements en infrastructures et en générant des rentrées de devises importantes et stables. Ces éléments soutiennent le développement économique des destinations touristiques et renforcent leur stabilité financière face aux fluctuations économiques mondiales.

Nul ne peut ignorer de nos jours le rôle capital du tourisme en tant que secteur moteur du développement économique et social des pays.

Cette première section intitulée généralités sur le secteur touristique est consacrée à la : définition du tourisme et ses différentes formes présentation des spécificités et produits des entreprises touristiques.

1.1. La définition du tourisme et des autres notions en relation

Le tourisme regroupe un ensemble de services et d'activités de l'organisation. « *Le*

tourisme désigne l'ensemble des activités qui sont consommées par les visiteurs. Le tourisme désigne l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période qui ne dépasse pas l'année à des fins de loisir, pour affaires et autres motifs » (CACCOMO J.-L., 2007, p. 145).

1.1.1. Le touriste

Pour l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) « *Un touriste est soit un visiteur soit un voyageur. Les visiteurs regroupent les touristes comptabilisés à partir des nuitées et les visiteurs d'un jour les excursionnistes décomptés par questionnaires, statistiques des entreprises et autres recherches individuelles. Un voyageur est une personne qui se déplace entre deux ou plusieurs pays ou entre deux ou plusieurs localités dans son pays de résidence habituelle » (Nations unies, 1993).*

1.1.2. Touristes internationaux

La définition de l'OMT, un touriste international est une personne qui se rend à un pays autre que son lieu de résidence habituelle pour une courte durée (VELLAS F., 1996, p. 5).¹

Les touristes internationaux sont des voyageurs qui visitent un pays différent de leurs environnements habituels. Il y a le tourisme émetteur et le tourisme récepteur.

1.1.3. Tourisme interne

Il comprend les activités d'un visiteur qui réside dans les limites du pays de référence (Organisation Mondiale du Tourisme, 2017). Le tourisme interne implique des voyages effectués par des résidents locaux dans leur propre pays. Exemple : un Algérien, qui habite à Tizi-Ouzou, voyage vers Oran. Le tourisme interne comprend les personnes résidentes à l'intérieur du pays se déplaçant d'une ville à une autre (CACCOMO J.-L., 2007, p. 145).²

1.1.4. Les formes du tourisme

Il existe plusieurs formes de tourisimes :

- a. Tourisme de santé :** Il concerne la recherche de l'équilibre et du bien-être physique. Il s'agit de l'exploitation des centres de thalassothérapie et de traitements esthétiques : bain thermal, bain de boue, hydro massage, sauna (CONDES S., 2004).
- b. Tourisme sportif :** Le tourisme sportif désigne les personnes qui voyagent pour participer ou assister à des événements sportifs et de compétitions tels que les Jeux

¹ F Vellas . Economica 1996. Le tourisme international. Le tourisme mondial

² Acteurs, marchés, stratégies, sous la direction de CACCOMO Jean-Louis. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Les métiers du tourisme », 2007.

Olympiques, la Coupe du Monde. Plusieurs manifestations sportives ont réuni des dizaines de milliers de spectateurs dont un nombre important est étranger, leur principal motif est de suivre la compétition ou d'encourager leurs compatriotes (BEN CHEIKH AHMED W., 2007, p. 2).¹

- c. Tourisme culturel :** Nombreuses personnes voyagent par curiosité de connaître des terres étrangères et de découvrir de nouvelles cultures. La culture est le facteur le plus important qui attire les touristes vers une destination. Le tourisme culturel comprend l'intérêt pour l'artisanat, les fêtes locales, la danse, la musique et l'architecture.
- d. Tourisme d'affaires :** Il concerne les séjours organisés à but commercial, de formation, de convention. « *Il s'agit de l'organisation de conférences, de congrès, de séminaires* » (CONDES S., 2004).² Exemple : Un vendeur quitte sa ville natale pour se rendre dans une autre ville où se tient une exposition, dans le but de promouvoir des produits.

1.2. Les spécificités des entreprises touristiques

Les entreprises touristiques proposent des services visant à accompagner les voyageurs et à faciliter leur mobilité, en assurant un accueil chaleureux. Ces entreprises se distinguent principalement par les catégories suivantes :

- Les acteurs et professions liés au domaine du voyage,
- Les entreprises spécialisées dans le transport.

Les intervenants et professions du secteur de l'hébergement et de la restauration :

1.2.1. Les intervenants et professions dans le domaine du tourisme

Voici une présentation des professionnels et des métiers du voyage qui jouent un rôle essentiel dans l'industrie du tourisme :

Le tour-opérateur (ou voyageur) : Un voyageur ou un tour-opérateur est une société spécialisée dans l'organisation de séjours touristiques en combinant divers services (compagnies aériennes, hôtels, autocaristes, restaurants, guides, etc.) pour les proposer à la vente sous forme de forfaits tout compris (un forfait) à leur client (VELLAS F., 1996, p. 75). « *Les tours opérateurs produisent des voyages à forfait qui sont ensuite commercialisés soit directement par leurs propres bureaux de vente soit par l'intermédiaire d'agences de voyages (revendeurs ou détaillants)* » (VELLAS F., 1996, p. 75). Il y a une distinction entre un tour-

¹ BENCHEIKHAHMEDW.2007p.2). Contrôle budgétaire.

² Condès Sébastien. Les incidences du tourisme sur le développement. In: Tiers-Monde, tome 45, n°178, 2004

opérateur et une agence de voyages. En général, une agence de voyages se concentre principalement sur la vente de produits touristiques. En revanche, un tour-opérateur s'occupe davantage de l'organisation complète des séjours touristiques, en rassemblant divers services pour créer des forfaits tout compris vendus aux clients. « *Il réunit des prestations achetées à un prix négocié, tout en anticipant la demande de la clientèle en proposant des offres à forfait en brochure. Il négocie les prix de prestations de voyages auprès des prestataires du marché touristique et traite directement avec les agences de voyages en leur vendant des packages (ou les forfaits) ainsi créés* » (Ressources juridiques et pratiques, 2012).

Un voyage à forfait englobe un vol charter, ainsi qu'un transfert de l'aéroport à l'hôtel, et divers services fournis par les agences réceptives, le tout proposé à un prix tout compris. « *Le voyage à forfait est un voyage organisé suivant un programme détaillé, comprenant un ensemble plus ou moins étendu de prestations touristiques, pour un prix fixe, déterminé à l'avance* » (VELLAS F., 1996, p. 75).¹

- a. Les agences réceptives :** Les agences réceptives jouent un rôle crucial en accueillant les touristes dès leur arrivée à l'aéroport et en les assistant dans l'organisation de leur transport, hébergement, repas et excursions. Leur connaissance approfondie de la région qu'elles représentent leur permet de proposer les meilleurs services de transport, les hôtels les plus adaptés, ainsi que d'autres informations essentielles pour une expérience touristique réussie.²

« *Les agences réceptives ou Destination Management Companies (DMC) accueillent les touristes dans une destination. Ce sont les correspondants privilégiés des tour-opérateurs. Certains d'ailleurs ont leur propre agence réceptive dans leurs destinations privilégiées. D'autres sous-traitent ces fonctions à des agences indépendantes locales* » (CLERGEAU C., 2014, p. 57).

Les agences de voyages : Une agence de voyages agit en tant qu'intermédiaire en commercialisant des billets pour le compte des entreprises de transport. En plus de cette activité, elle propose également d'autres services tels que la location de voitures.

Les agences de voyages collaborent étroitement avec les voyagistes, en leur fournissant les informations nécessaires dont ils ont besoin pour leurs opérations. « *Elles sont spécialisées dans la distribution. Elles commercialisent les offres des tour-opérateurs, vendent des billets de transport ou des nuitées d'hôtel. Elles prennent une commission sur le produit vendu ou*

¹ (François VELLAS, 1996, p.75). Il existe une différence entre un tour-opérateur et une agence de voyage.

(dans le cas des billets) facturent des frais de gestion aux clients. Les agences de voyages ont un rôle de prescripteur qui les conduit parfois à prendre des fonctions de tour-opérateur » (CLERGEAU C., 2014, p. 57).¹

- b. Les entreprises de transport :** Le transport est largement considéré comme l'un des facteurs primordiaux dans le développement du tourisme, car il joue un rôle essentiel en facilitant les déplacements des voyageurs. Plusieurs modes de transport sont disponibles pour les déplacements : le transport routier, le transport ferroviaire, le transport maritime incluant les croisières, et enfin le transport aérien.
- **Les compagnies aériennes :** Le transport aérien est caractérisé par sa modernité et sa rapidité. Les compagnies aériennes assurent le transport de passagers, de marchandises et de courriers. Les compagnies aériennes offrent divergentes classes (la classe économique, la classe affaire et la première classe).²
- **Les entreprises de location de voiture :** Les touristes préfèrent louer une voiture lorsque les endroits où ils séjournent ne sont pas desservis par les transports en commun. Le transport routier est également privilégié pour sa commodité et son confort, ce qui en fait un choix idéal pour les courtes distances.
- **Les compagnies maritimes :** Les compagnies maritimes permettent le transport des marchandises, des voyageurs, certaines se spécialisent dans la croisière, en alliant voyage, repos et plaisir (CLERGEAU C., 2014, p. 60).
- **Le transport par chemin de fer :** Le transport ferroviaire est principalement utilisé pour les déplacements à longue distance ainsi que pour le transport de marchandises lourdes. Il joue un rôle crucial dans l'industrie touristique, permettant aux voyageurs de se déplacer aisément à travers les métros et les trains.

1.2.2. Les intervenants et professions du secteur de l'hébergement et de la restauration

Dans le domaine de l'hébergement, on retrouve différentes options telles que les hôtels, les résidences de tourisme, les villages de vacances et l'hôtellerie en plein air. En ce qui concerne la restauration, elle englobe à la fois la restauration rapide et la restauration traditionnelle.

¹ CLERGEAU, 2014, p.57). c) Les agences de voyage.

- a. Les acteurs de l'hébergement :** L'hébergement hôtelier offre une gamme variée de niveaux de confort, et parmi les options les plus courantes, on retrouve la chambre d'hôtel, spécialement conçue pour accueillir les clients. - Hébergement construit ou non construit. « Hôtels, résidences secondaires, centres de loisir ou campings, caravanings, croisières » (VELLAS F., 1996, p. 64). L'hébergement en mode individuel ou en mode collectif sont une « *Résidence secondaire ou village de vacances* » (VELLAS F., 1996, p. 64.) et l'hébergement à but lucratif ou non lucratif c'est de l'« *Hôtellerie ou colonie de vacances, village vacances familles* » (VELLAS F., 1996, p. 64). Les différentes formes d'hébergement sont :
- **L'hôtel touristique :** L'hôtel est une entreprise commerciale qui fournit aux voyageurs et aux clients divers services d'hébergement, de restauration et autres commodités. Cet établissement propose la location de chambres meublées pour des séjours courts ou prolongés, tout en proposant des installations supplémentaires telles que piscines, spas, salles de sport, centres de conférence, parkings, services de navettes et excursions touristiques, etc. « *Il est défini comme un établissement commercial d'hébergement offrant des chambres ou des appartements meublés à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine, mais qui sauf exception n'y élit pas domicile* » (CLERGEAU C., 2014, p. 62). Les hôtels de tourisme sont généralement classifiés selon des catégories qui reflètent leur niveau de confort et les services offerts ;

Tableau 1 : Classification algérienne des hôtels en termes de nombre d'étoiles

Classement	Catégorie d'hébergement
Hôtel 1*	Économique
Hôtel 2*	Milieu de gamme
Hôtel 3*	Milieu de gamme-supérieur
Hôtel 4*	Haut de gamme
Hôtel 5* et palace	Très haut de gamme

Source : Ministère du tourisme et l'Office National des Statistiques, **Wikipédia**

- **Les hôtels de luxe :** Ces établissements hôteliers offrent des prestations et des services de luxe. Souvent classés cinq étoiles ou plus, ils sont réputés pour leur élégance, leur

confort et leur raffinement.

- **Les hôtels haut de gamme :** Ces établissements proposent des prestations de qualité supérieure par rapport aux hôtels standards. Souvent classés quatre ou cinq étoiles, ils mettent en place des services de grande qualité afin de satisfaire les clients les plus exigeants.
- **Les hôtels de moyenne gamme :** Les hébergements milieu de gamme sont les types d'établissements les plus courants dans l'industrie du tourisme. Ils offrent une expérience hôtelière standard à laquelle la plupart des voyageurs s'attendent.
- **Les hôtels économiques :** Ces hébergements sont généralement considérés comme des options à bas prix, souvent désignés comme des hôtels d'entrée de gamme. Ils proposent des tarifs attractifs pour les voyageurs ayant un budget limité.
- **Les petits hôtels locaux :** Les petits hôtels économiques locaux représentent les hébergements les plus abordables disponibles sur le marché. Ils se caractérisent souvent par leur simplicité et ne proposent que les commodités les plus basiques pour satisfaire les voyageurs à petit budget. « *Sur le plan statistique, les petits hôtels non classés sont les plus nombreux* » (LANQUAR R., 1993, p. 86).
- **La restauration :** Un restaurant est un établissement commercial où des plats et des boissons sont servis pour être consommés sur place en échange d'une rémunération. Les entreprises touristiques visent à satisfaire les touristes, qu'ils soient locaux ou étrangers. Cela inclut notamment les restaurants situés dans les hôtels, les aéroports et les autres attractions touristiques. Les établissements renommés pour leur excellente cuisine et leurs services de haute qualité deviennent eux-mêmes des attractions pour les touristes. « *Deux secteurs sont généralement différenciés : la restauration traditionnelle et la restauration rapide* » (CLERGEAU C., 2014, p. 64)
- **Le restaurant rapide :** Un restaurant rapide est un établissement où l'on trouve généralement des plats tels que des frites, des hamburgers, des sandwiches, des pizzas, des glaces et des boissons gazeuses. Ils comprennent le fast-food, le restaurant, la cafétéria, le snack et la sandwicherie (FREDERIC T., 2001).
- **La restauration traditionnelle :** Cette industrie comprend une grande diversité d'établissements et est principalement composée de petites entreprises individuelles. C'est un secteur où chaque chef d'entreprise peut exprimer librement sa créativité et son imagination. Par exemple, les restaurants d'hôtels : « *Ce sont les restaurants intégrés dans les hôtels, ils constituent un service complémentaire pour le client de*

passage » (FREDERIC T., 2001, p. 15).

1.3. Les produits et services touristiques

Le produit touristique est défini par un ensemble de particularités et de traits distinctifs. Il est perçu comme une combinaison de prestations de services. Ce type de produit est réputé pour avoir une durée de vie prolongée et complexe.

Un produit touristique est généralement considéré comme une combinaison de prestation de service qui permet au touriste d'avoir un certain confort ou une certaine prise en charge tel que le transport et l'hébergement ou d'autres services à caractère touristique (visites, animations) offerte à la vente (MONEREAU M., 2002, p. 215).¹ « Les experts en marketing considèrent que le produit touristique est un amalgame d'éléments qui forment un tout indivisible. Ces éléments pris chacun indépendamment ne sauraient que constituer l'offre touristique internationale » (LANQUAR R., 1993, p. 77).²

1.4. Les caractéristiques économiques des produits et services touristiques

Le produit touristique est défini par trois attributs distinctifs : inélasticité, complémentarité et hétérogénéité.

1.4.1. L'inélasticité

En raison de la nature immatérielle du produit touristique, un agent de voyages ou un tour-opérateur ne peut pas constituer de stocks. La production du produit ne peut être réalisée que lorsque le client est physiquement présent, ce qui signifie que si les touristes n'affluent pas vers une destination donnée, les opportunités de vente sont perdues. C'est la raison pour laquelle les hôtels et les entreprises de transport proposent des réductions en dehors de la saison touristique, afin de stimuler l'affluence et de maximiser leur capacité d'accueil. « *L'inélasticité réside dans le fait qu'il est peu adaptable aux modifications de la demande à court terme et à long terme* » (VELLAS F., 1996, p. 77).³

1.4.2. La complémentarité

La consommation du touriste ne se limite pas à un service spécifique, mais englobe plutôt un ensemble de prestations complémentaires. Par exemple, dans le cas des voyageurs d'affaires, en plus d'acquérir des billets d'avion, ils doivent également engager des dépenses

¹ MONEREAU, 2002, p.215). Stratégie des entreprises du tourisme.

² Robert LANQUAR, 1993, p.77). a) Les caractéristiques économiques du produit touristique.

³ VELLAS, 1996. Les structures d'hébergements. L'hôtel de tourisme.

supplémentaires pour des services de transport en taxi, des repas et des services d'hébergement fournis par les hôtels. En conséquence, un produit touristique est toujours interconnecté avec les éléments d'autres produits touristiques. « *La complémentarité est l'une des caractéristiques principales du produit touristique qui n'est pas composé d'un seul service, mais d'un ensemble de sous-produits complémentaires. Cette complémentarité conditionne la production du service touristique et sa qualité. L'insuffisance d'un seul des services composant l'ensemble du produit peut remettre en cause la qualité du produit final* » (VELLAS F., 1996, p. 76).

1.4.3. L'hétérogénéité

Le produit touristique diffère des produits manufacturés en ce qu'il n'est pas homogène et sa qualité peut varier. Cette distinction découle du fait que le produit touristique est un service qui repose essentiellement sur des prestations fournies par des individus. La variabilité est inhérente au produit touristique en raison de la nature des services fournis. Chaque individu est unique, et par conséquent, la prestation d'un service ne peut être totalement identique à chaque fois. Par exemple, les hôtesses de l'air ne peuvent pas garantir une qualité de service uniforme à chaque vol, et elles peuvent varier dans leur performance selon le moment de la journée. En conséquence, il est difficile de standardiser les services dans l'industrie touristique. « *L'hétérogénéité tient au fait qu'il est pratiquement impossible de produire des services touristiques identiques. Une différence de qualité peut toujours exister, même si la nature des prestations offertes reste constante. Cependant, le service touristique produit n'est plus exactement le même : hôtel différent quoique de même catégorie ou même chambre différente par son mobilier, par l'espace au nord ou à l'est, par le point de vue, à proximité ou l'éloignement du bruit d'un ascenseur* » (VELLAS F., 1996, p. 78).

Section 2 : La place et l'intérêt économiques du secteur touristique

La dimension économique du tourisme est essentielle et indéniable, se manifestant notamment par l'expression continue et complète du phénomène du marché. Le tourisme occupe une position cruciale dans cette dimension économique en étant à la fois une source majeure de revenus en devises, un secteur générateur d'emplois et un facteur contribuant à l'équilibre socio-économique. Cette section est consacrée à la signification économique du tourisme et son impact positif et négatif sur les agrégats macro-économiques du tourisme.

2.1. Les effets positifs du secteur touristique

Le secteur touristique est diversifié, et sa pratique entraîne des répercussions bénéfiques sur les agrégats macro-économiques.

2.1.1. Les effets sur le revenu national

On observe que des revenus sont générés grâce aux salaires perçus par les individus impliqués directement ou indirectement dans l'industrie du tourisme. C'est cette réalité qui permet au secteur touristique de créer davantage d'emplois dans d'autres secteurs de l'économie. Par ailleurs, les revenus sont plus importants dans les zones où un grand nombre de touristes ont un fort pouvoir d'achat. *« Les dépenses des touristiques étrangers et les entrées de capitaux destinés à développer l'industrie touristique constituent une contribution au revenu national. Les employés et les fournisseurs du secteur de transport, de l'hébergement, des excursions, des souvenirs sont rémunérés sous forme de salaires ou de paiements pour les marchandises ou les services qu'ils donnent »* (LANQUAR R., 1993, p. 106).

2.1.2. Les effets sur l'emploi

Le tourisme est apparu comme un secteur créateur d'emplois comme les emplois non-qualifiés, semi-qualifié et des postes professionnels hautement rémunérés dans la fonction technique et d'administration (KREAG G., 2001, p. 6). On constate que l'industrie du tourisme requiert une main-d'œuvre diversifiée, avec des niveaux de compétences et d'aptitudes variés, tels que des serveurs et des directeurs d'hôtels. Des opportunités d'emploi sont également créées au sein des agences de voyages et des entreprises de transport.

2.1.3. Les effets sur budget des États

Le tourisme peut apporter des recettes importantes au budget de l'État sous forme de taxes et de frais payés par les entreprises qui opèrent dans ce secteur (BUNGHEZ C. L., 2016, p. 3). *« Le budget de l'État se compose de deux volets ; les recettes publiques et les dépenses publiques »* (CACCOMO J.-L., 2007, p. 168).

2.1.4. Les effets sur la balance des paiements

La contribution du secteur du tourisme dans la balance des paiements est plus ou moins importante. Il est évident que l'augmentation des recettes d'un Etat liées au tourisme influe sur la balance des paiements et sur sa capacité à rembourser ses dettes et de partenariat avec

l'étranger (BAKAIL M., 2016). « *La balance des paiements est un compte de trésorerie, c'est-à-dire un état des recettes (crédit) et des dépenses (débit) d'un pays avec les pays étrangers* » (LANQUAR R., 1993, p. 101). « Le transfert d'argent par les touristes d'un pays à un autre est une activité connue sous le nom d'exportation "invisible" sera d'autant plus conséquent que le pays considéré constitue une destination privilégiée » (BAKAIL M., 2016).

2.1.5. Le développement des infrastructures

Le tourisme peut contribuer au développement de l'infrastructure en favorisant la construction de moyens de transport, d'hôtels et de restaurants. L'évolution des infrastructures, incluant les services publics, entraîne le développement d'autres activités. L'amélioration des infrastructures élève le niveau de vie en offrant aux pays dépendant d'un seul secteur d'activité la possibilité de développer de nouvelles industries.

2.2. Les effets négatifs du secteur touristique

Le marché touristique peut exercer une influence négative en ayant un impact sur le niveau global des prix, les revenus, les taux d'imposition et l'emploi.

2.2.1. L'inflation

Une demande accrue de biens, de services, de terrains et de logements provoque une augmentation des prix entraînant ainsi des effets négatifs sur les résidents locaux (KREAG G., 2001, p. 6). Lorsqu'il y a une forte demande de la part des touristes et que l'offre est insuffisante pour répondre à cette demande, cela conduit à une hausse des prix. L'inflation est un phénomène durable qui entraîne une augmentation générale des prix.

2.2.2. Effet négatif sur le revenu

La fuite fait référence à la portion du revenu qui sort du circuit économique en raison de l'épargne, des prélèvements obligatoires ou des importations. Les fuites peuvent être les dépenses en biens ou en services importés nécessaires aux touristes que le pays ne peut pas produire (LANQUAR R., 1993, p. 106). « *Les sorties de devises tendent à réduire les revenus à terme et constituent un coefficient de fuite : moins le touriste utilisera des produits locaux, plus le coefficient de fuite sera élevé* » (LANQUAR R., 1993, p. 106).

2.2.3. L'augmentation des taxes

Pour financer le développement de ses routes et moyens de transport, un pays doit générer des fonds, ce qui peut nécessiter l'augmentation des taxes.

2.2.4. Effets négatifs sur l'emploi

L'industrie touristique est saisonnière, ce qui signifie que les entreprises touristiques ne fonctionnent pas toute l'année, entraînant ainsi des problèmes de sous-emploi et de chômage en dehors des saisons touristiques. Le chômage peut avoir des répercussions sur la vie d'une personne, telles que des changements dans le mode de vie et des difficultés financières pouvant conduire à l'endettement.

Section 3 : Le management des établissements hôteliers

Dans un environnement touristique de plus en plus compétitif, les entreprises doivent développer leur capacité d'adaptation. Le management du tourisme a permis d'identifier le marché de l'entreprise, de comprendre sa position vis-à-vis de ses concurrents, et d'évaluer ses forces et faiblesses en tenant compte des facteurs externes et internes.

Cela conduit à la mise en place de stratégies pertinentes, efficaces et adaptées pour satisfaire la clientèle.

Cette section, intitulée "le management des entreprises touristiques", est consacrée à la :

- présentation de l'organisation touristique et l'information,
- prise de décision,
- mise en œuvre des stratégies des entreprises touristiques.

3.1. L'organisation touristique et l'information

Comme toutes les autres entreprises, les entreprises touristiques aspirent à devenir des leaders dans leur secteur d'activité. Cependant, la concurrence dans ce domaine peut entraver la réalisation de cet objectif. Afin de réduire les coûts et améliorer leur performance, l'utilisation d'un système d'information devient indispensable. « *L'organisation touristique doit rechercher une optimisation de son action en ce domaine en ne retenant que les informations utiles, fiables, objectives, pertinentes et disponibles* » (MONEREAU M., 2002, p. 73). « *Dans une organisation, le système d'information assure la saisie, la conservation et la circulation des informations. Il conditionne la bonne exécution des tâches, au bon moment, par des personnes ou des systèmes automatisés* » (JACQUES S., 2014, p. 1).

3.1.1. Définition d'un système d'information

Le système d'information (SI) peut être défini par son objectif essentiel, qui est de

faciliter la saisie, le stockage, le traitement et la diffusion des informations au sein de l'organisation. Son but ultime est de permettre à chaque membre de l'organisation d'accéder aux données nécessaires pour accomplir ses tâches de manière efficace et au moment opportun. « *Une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé* » (JACQUES S., 2010, p. 1). « *L'information peut être objective quand elle reflète un ensemble de données porteur de sens, subjective, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données* » (JACQUES S., 2010, p. 1). L'information peut provenir de l'environnement interne de l'entreprise comme de son environnement externe (MONEREAU M., 2002, p. 72).

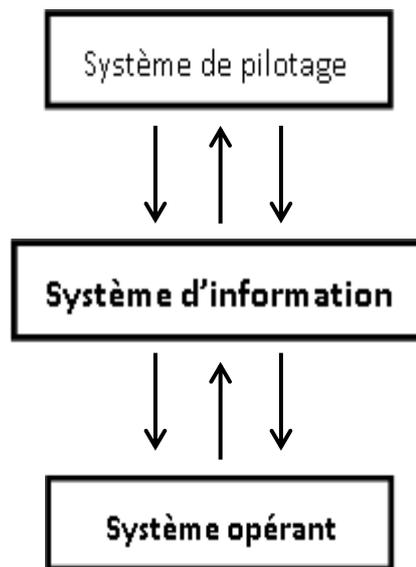
3.1.2. Rôle des systèmes d'information

Le système d'information répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir. Le système d'information de l'entreprise joue un rôle crucial en aidant à la prise de décisions en fournissant les informations nécessaires et en proposant des solutions modélisées. Il permet également de calculer les ventes, les coûts et les bénéfices, ce qui aide à déterminer l'alternative la plus rentable.

3.1.3. Les sous-systèmes du système d'information

La représentation traditionnelle du système d'information se divise en trois sous-systèmes distincts : le système opérationnel, le système de pilotage et le système d'information :

- b. Le système opérationnel :** C'est un ensemble de ressources, « *Il se compose de l'ensemble de ressources relatives à l'activité* » (LONING H., 2008, p. 208).
- c. Le système de pilotage :** C'est un ensemble d'agents. Le système opérationnel comprend tous les acteurs chargés de superviser les opérations et de mobiliser les ressources nécessaires.

Figure 1 : Le système d'information entre système opérant et système de pilotage

Source : à partir des document interne de l'établissement.

3.2. La prise de décision

Le décideur base sa décision sur les informations à sa disposition, sa capacité à analyser la situation et sa propre perception de l'environnement.

3.2.1. Facteur de décision

Les dirigeants prennent de nombreuses décisions qui prennent en compte plusieurs éléments, tels que l'évolution du marché et l'utilisation de la technologie.

3.2.2. Notion de décision

Lorsqu'une décision doit être prise, il s'agit de sélectionner un plan d'action parmi plusieurs alternatives et de suivre les étapes correspondantes.

L'entreprise peut faire ce choix en toute confiance lorsque son système d'information est régulièrement mis à jour. La décision est un choix pris parmi plusieurs solutions en utilisant des informations pertinentes pour améliorer une situation donnée (MONEREAU M., 2002, p. 170).

3.2.3. Processus décisionnel

Herbert Simon a formalisé ce processus en créant le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix) qui est composé de 3 étapes :

- a. **Phase de réflexion** : Il s'agit de récolter des informations sur l'environnement et de

les analyser puis d'identifier les solutions (MOULY L., 2014, p. 16).

- b. Phase de Modélisation :** Les décideurs recherchent les solutions envisageables (MOULY L., 2014, p. 16).
- c. Phase de Choix :** On sélectionne parmi l'ensemble des solutions en fonction des moyens disponibles, des objectifs fixés, mais aussi par rapport à l'expérience et à la connaissance du décideur (MOULY L., 2014, p. 16).

3.2.4. Les niveaux de décision

La décision peut être hiérarchisée en trois niveaux : la décision stratégique, la décision tactique et la décision opérationnelle. Selon Ansoff, différents critères permettent de classer les décisions : l'importance du domaine concerné, l'horizon temporel, la complexité, les objectifs poursuivis (MONEREAU M., 2002, p. 171).

- a. Les décisions stratégiques :** Les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Elles sont prises par la direction générale, car ce sont des décisions complexes avec une incertitude élevée. Elles engagent l'entreprise sur le long terme (MOULY L., 2014, p. 6).
- b. Les décisions tactiques et administratives :** Les décisions tactiques concernent la gestion des ressources. Elles engagent l'entreprise sur le moyen terme, prise par les cadres ou gestionnaires (Laurianne MOULY, 2014, p.6).
- c. Les décisions opérationnelles :** Les décisions opérationnelles sont prises lors de l'exploitation courante de l'entreprise, elles engagent l'entreprise sur le court terme (MOULY L., 2014, p. 6).

Exemple : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées.

3.3. Stratégie des entreprises du tourisme

La stratégie consiste à déterminer les buts, les finalités à long terme d'une entreprise (MONEREAU M., 2002, p. 85). La stratégie d'une entreprise se crée lorsque l'on répond à ces trois (3) questions fondamentales :

- quels sont les valeurs, les finalités, les objectifs de cette organisation ?
- quelles sont les menaces et opportunités de l'organisation ?
- quelles sont les compétences, les ressources et atouts de l'organisation ? (CHARRON J.-L., 2004).

Le management stratégique implique l'incorporation de la stratégie au sein d'un environnement organisationnel complexe afin de garantir une gestion efficace. « *Le management stratégique consiste à intégrer la stratégie dans la gestion d'un contexte organisationnel complexe* ». (LEHMANN-ORTEGA et al. 2013, p. 4).

3.3.1. La finalité de la stratégie

Elle favorise l'établissement d'un avantage concurrentiel durable, préservé sur le long terme. Le but principal étant d'éviter le pilotage à vue, une stratégie doit être appliquée et apporter des résultats positifs. Il existe différentes stratégies :

- a. **Les stratégies de base des entreprises :** Une entreprise doit développer un avantage concurrentiel pour être rentable. Une entreprise doit se doter d'un avantage concurrentiel, tel que la capacité de produire des biens et services à des coûts réduits.
- b. **Les stratégies corporate :** La stratégie de l'entreprise s'inscrit dans une perspective de long terme. Elle doit tenir compte des valeurs et des croyances de l'organisation, de sa mission, de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de ses concurrents (MONEREAU M., 2002, p. 179). La stratégie d'entreprise définit la mission de celle-ci en précisant ses intentions, sa raison d'être ainsi que ses objectifs fondamentaux. Cette stratégie est élaborée pour répondre aux attentes des parties prenantes impliquées « *comprendre les enjeux, avantages et risques des stratégies de spécialisation et de diversification* » (CLERGEAU C., 2014, p. 197). On distingue la spécialisation, la diversification, les stratégies de filière (intégration verticale ou externalisation) et la stratégie d'internationalisation (mondialisation) :
 - **La spécialisation :** L'entreprise se spécialise dans un unique produit touristique, en mettant l'accent sur un seul domaine d'activité, afin de concentrer ses efforts et ses ressources.
 - **La diversification :** La diversification consiste à investir dans de nouvelles activités en introduisant sur le marché des produits, des ressources et des compétences nouvelles. « *Diversifier les risques. Utiliser des liquidités excédentaires pour des investissements rentables* » (MONEREAU M., 2002, p. 180).
- c. **Les stratégies de filière :** Cela englobe :
 - **L'intégration verticale :** L'entreprise exerce son contrôle sur un fournisseur (en amont) ou un client (en aval). Consiste en effet à se diversifier en amont ou en aval de la filière d'activité. L'entreprise s'intègre au sein de sa filière pour établir un contact

direct avec les clients et le marché. Cette intégration vise également à garantir une offre globale sécurisée, à obtenir une position dominante dans le secteur et à réduire le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

- **L'externalisation** : Grâce à l'externalisation, l'entreprise peut se recentrer sur son activité principale tout en profitant du savoir-faire de ses partenaires et fournisseurs. Cela lui permet de déléguer certaines tâches pour mieux se concentrer sur son cœur de métier.

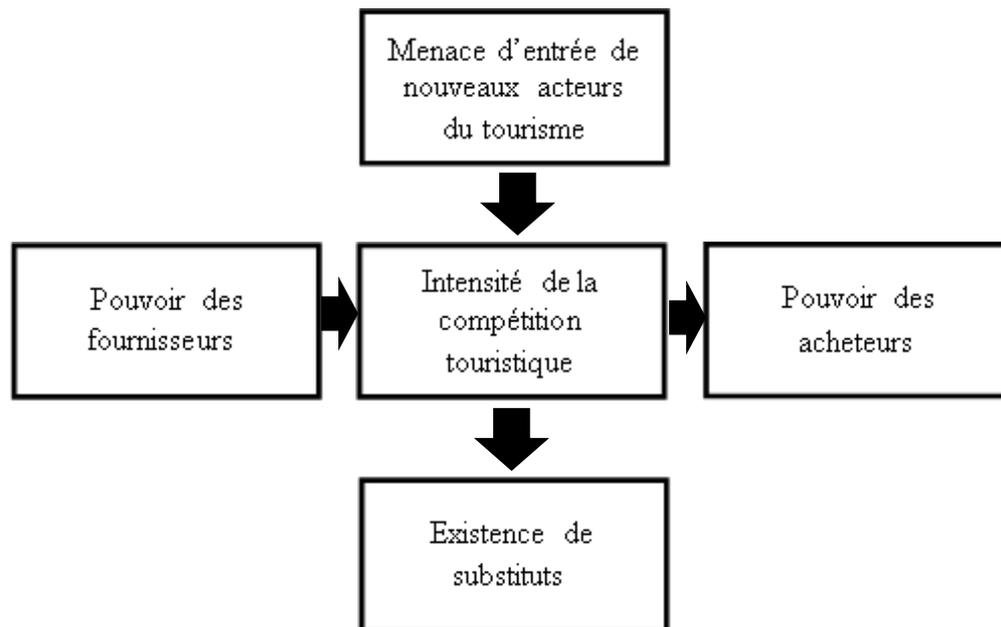
d. La stratégie d'internationalisation (mondialisation) : La première raison d'envisager un développement à l'international réside souvent dans la volonté de développer son chiffre d'affaires. Une entreprise qui est arrivée à se positionner en tant que leader ou qui évolue sur un marché saturé sera bien avisée de regarder les opportunités qui pourraient se présenter au-delà des frontières.

Une stratégie d'internationalisation permet d'identifier de nouveaux relais de croissance.

Il s'agit d'identifier de nouveaux marchés accueillants, autrement dit, qui présentent des possibilités d'aller à la rencontre d'une nouvelle clientèle potentiellement intéressée par votre offre. « *L'internationalisation désigne un phénomène de développement des échanges internationaux, le matériel et immatériel. La mondialisation va évoquer l'intégration croissante des économies nationales et l'interdépendance des acteurs nés de cette internationalisation des échanges de biens, de services, de main-d'œuvre, de connaissance et de flux financiers* » (CLERGEAU C., 2014, p. 226). - Développement d'activité à l'international. Les avantages de l'internationalisation sont :

- Pour bénéficier d'un meilleur coût,
- Faire des économies d'échelle,
- Agrandir le marché actuel,
- Pénétrer sur les marchés émergents,
- Bénéficier des avantages fiscaux, et de change (MONREAU M., 2002, p. 180).

e. Les stratégies business : La stratégie commerciale repose sur l'évaluation des compétences, des avantages et des points faibles d'une entreprise par rapport à ses concurrents. Les éléments qui influencent la compétition dans le secteur touristique comprennent l'intensité concurrentielle, la menace d'arrivée de nouveaux acteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la disponibilité de produits touristiques de substitution et le pouvoir de négociation des clients.

Figure 2 : Stratégies business et degré de rivalité

Source : Jean-Louis CACCOMMO, 2007, p.78

Porter indique également qu'en réponse à ces cinq forces, la stratégie concurrentielle peut prendre l'une des trois formes suivantes : la domination par les coûts, la différenciation du produit et la concentration/focalisation (CLERGEAU C., 2014, p. 176).

- **La domination par les coûts :** L'objectif de l'entreprise est de se positionner en tant que leader du marché dans son secteur d'activité en devenant le producteur offrant les coûts les plus bas. Elle réussit à atteindre cet avantage compétitif en proposant des produits et services à moindre coût, répondant ainsi à la demande des clients qui recherchent des alternatives plus économiques, notamment en présence de produits de substitution. L'entreprise cherche à réduire ses coûts au maximum afin de proposer des prix plus bas que ses concurrents (MONEREAU M., 2002, p. 180).
- **La différenciation des produits :** Les entreprises offrent une variété de gammes de produits ou de services pour répondre aux besoins spécifiques des différentes catégories de clients. Cette approche vise à éviter une concurrence directe basée uniquement sur les prix et les coûts. « *La stratégie de différenciation consiste à offrir un service perçu comme étant de qualité supérieure. Augmenter la valeur perçue par le client se fait grâce à la politique de produit pour permettre à chaque touriste de trouver le service adapté à sa demande et à ses goûts par exemple un cadeau à*

l'accueil ou dans les chambres, évite au client d'attendre » (CLERGEAU C, 2014, p. 186).

- **La concentration/focalisation :** L'entreprise cible et choisit un segment spécifique, voire un groupe de segments, au sein de l'industrie, et adapte sa stratégie en conséquence. La maîtrise des coûts ainsi que l'offre de produits et services sont déterminées en fonction des besoins du segment sélectionné et des ressources ou de la capacité disponibles au sein de l'entreprise.

Conclusion

D'après les recherches effectuées dans ce premier chapitre, nous constatons que le secteur du tourisme abrite un grand nombre d'entreprises qui opèrent dans divers domaines liés aux différentes composantes du produit touristique, tels que l'hébergement, le transport et les activités de loisirs. Trois types d'entreprises peuvent être distingués dans le domaine du tourisme : les acteurs et métiers du voyage, les entreprises de transport, et les acteurs et métiers de l'hébergement et de la restauration. Pour que l'économie du tourisme prospère, il est essentiel que les entreprises touristiques bénéficient d'un environnement propice à leurs choix stratégiques et à leurs prises de décision, leur permettant d'obtenir une position concurrentielle dominante. Une répartition claire des tâches et des responsabilités est également indispensable. La mise en place d'une stratégie efficace permet à la direction de l'entreprise d'améliorer sa performance et d'acquérir un avantage concurrentiel en se positionnant judicieusement par rapport à ses concurrents sur le marché. Il convient de noter que l'activité touristique est fortement saisonnière, ce qui rend indispensable une diversification des activités pour assurer la pérennité de l'entreprise. En conclusion, dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, l'objectif ultime est la maximisation du profit à long terme. Par conséquent, les entreprises hôtelières cherchent à se doter d'outils leur permettant d'anticiper et de se protéger face à un avenir incertain. Le contrôle de gestion joue un rôle crucial pour combler ces besoins.

Le deuxième chapitre sera consacré à une présentation détaillée de certains éléments spécifiques au contrôle de gestion tels que ses aspects théoriques et conceptuels, son contexte historique et économique, les structures organisationnelles qui le composent, ainsi que les instruments de planification et la comptabilité de gestion.

CHAPITRE 2

Généralités Sur Le Contrôle De Gestion Des Établissements Hôteliers

Introduction

Lorsque l'entreprise atteint une taille significative et assume la responsabilité de la gestion d'un nombre conséquent de salariés, le contrôleur de gestion instaure divers indicateurs visant à évaluer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Ceci permet de déterminer avec précision si les ressources ont été utilisées efficacement.

Le contrôle de gestion est une discipline d'une grande richesse, complexité et évolution continue. Il englobe un ensemble de processus et de systèmes conçus pour permettre aux dirigeants de s'assurer de la cohérence entre les choix stratégiques et les actions opérationnelles. Ce suivi attentif des activités quotidiennes de l'entreprise et plus précisément des établissements hôteliers est essentiel pour assurer une gestion efficace et éclairée. Outre sa fonction de surveillance, le contrôle de gestion répond aux exigences des gestionnaires en matière de prise de décisions, de pilotage et d'évaluation de la performance. Il offre aux responsables les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, gérer efficacement les activités de l'entreprise et évaluer les résultats obtenus. En ce sens, il joue un rôle crucial dans l'optimisation des performances organisationnelles et la réalisation des objectifs fixés.

Les activités qui permettent aux gestionnaires des établissements hôteliers de mettre en œuvre des stratégies comprennent les éléments suivants : la planification stratégique, l'établissement du budget, ainsi que la mesure et le suivi de la performance. Ces processus essentiels offrent aux responsables les moyens de concrétiser efficacement les stratégies définies en alignant les actions opérationnelles sur les objectifs à atteindre, en allouant judicieusement les ressources et en évaluant régulièrement les résultats obtenus.

Ce chapitre est intitulé « Généralités sur le contrôle de gestion des établissements hôteliers, il est composé des trois sections suivantes :

- Section 1 : Les notions et les concepts clés du contrôle de gestion ;
- Section 2 : Les structures organisationnelles du contrôle de gestion ;
- Section 3 : La performance du contrôle de gestion au sein des établissements hôteliers.

Section 1 : Les notions et les concepts clés du contrôle de gestion

Pour comprendre la notion du contrôle de gestion, nous allons présenter quelques définitions citées par nombreux auteurs (RN ANTHONY, BURLAUD, SIMON, ALAZARD, etc.), et déterminer son évolution dans l'entreprise, ses objectifs et les missions qui lui sont attribuées.

Effectivement, le contrôle de gestion englobe deux aspects essentiels : le contrôle, qui vise à maintenir une maîtrise sur la situation et les performances, ainsi que la gestion, qui se concentre sur l'optimisation des ressources limitées mises à disposition. Ensemble, ces deux composantes forment un processus dynamique qui évalue les réalisations de l'entreprise en vue de l'améliorer continuellement.

1.1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle / gestion.

1.1.1. Contrôle

C'est-à-dire la maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

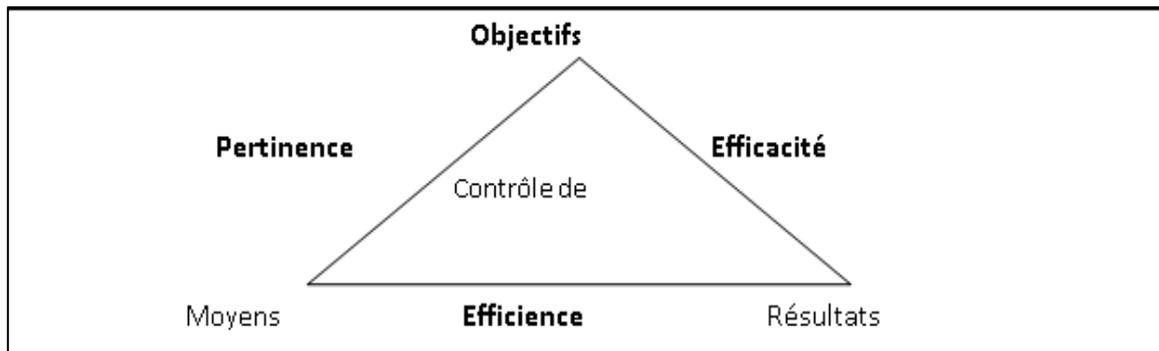
1.1.2. Gestion

C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance. Plusieurs définitions peuvent être données au contrôle de gestion, nous nous limiterons à celles qui nous paraissent plus significatives

Contrôle de gestion est une fonction clé au sein des entreprises et organisations. Son rôle consiste à mettre en place un processus de suivi, d'analyse et de pilotage de l'activité afin d'atteindre les objectifs fixés.

Selon ANTHONY R.N. (1993) le contrôle de gestion est défini comme étant « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation ». Cette définition présente trois concepts sur lesquels se fonde le contrôle de gestion : le premier c'est l'efficacité ; mis en relation les résultats et les objectifs à atteindre (à quel niveau on atteint les objectifs ?), la deuxième c'est l'efficacité ; mis en relation les résultats et les ressources utilisées (de quelle manière on atteint les résultats ?). Et en fin, la pertinence ; mis en relation les ressources et les objectifs (quels sont les moyens à utilisés pour atteindre les objectifs ?).

Les ressources et les objectifs (quels sont les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs?). Cette combinaison de l'efficacité, l'efficacité et de la pertinence permettent d'atteindre la performance.

Figure 3 : Le triangle du contrôle de gestion

Source : LONING.H, « le contrôle de gestion », DUNOD, 3eme Edition, Paris, 2008, p6.

« Le contrôle de gestion apparaît comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (Robert A., 1965).

1.2. Évolution de concept du contrôle de gestion

Comme deuxième point nous allons donner un petit aperçu sur l'apparition du contrôle de gestion et son évolution. Effectivement, le contrôle de gestion a évolué de manière similaire à celle de la comptabilité de gestion. En d'autres termes, il est impossible de réaliser un contrôle de gestion efficace sans une maîtrise préalable de la comptabilité de gestion. Cette notion de contrôle est apparue à la fin du 19e siècle, lors de la révolution industrielle, à mesure que de grandes unités de production industrielle se développaient. À ce stade, il est devenu essentiel de pouvoir mesurer et contrôler les activités économiques de manière plus structurée et méthodique pour assurer une gestion optimale des ressources et améliorer la performance globale des entreprises.

Le contrôle de gestion a émergé en réponse à l'évolution technique et économique, principalement axée sur les activités de production. Son origine est liée à l'accroissement de la taille des unités de production et à leur diversification. Cette croissance a nécessité la délégation des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les exécutants, d'où l'apparition des budgets prévisionnels.

Le contrôle de gestion a été développé dans une optique taylorienne dans le but de contrôler la productivité du travail.

Le contrôle de gestion se développe le plus souvent en période de difficulté, auparavant, l'adaptation n'était pas nécessaire, car, il avait : un univers de croissance continue, une

économie de production, etc. les mutations économiques rendent nécessaire la faculté d'adaptation du contrôle de gestion.

Dans les années 80-90, les méthodes traditionnelles de gestion ont été remises en question, donnant lieu à l'émergence de nouveaux modes d'évaluation des performances. Cette période a été marquée par un changement de paradigme, passant d'une gestion basée principalement sur les coûts à une gestion centrée sur la valeur. La représentation économique de l'entreprise a évolué pour se structurer autour du couple "coût-valeur" : la valeur représentant la richesse produite par l'entreprise, tandis que le coût correspond à la richesse qu'elle consomme pour atteindre ses objectifs. Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion :

Tableau 2 : Tableau comparatif entre le modèle traditionnel et renouvelé du contrôle

Contrôle de gestion traditionnel	Contrôle de gestion renouvelé
-Surveiller – Programmer	Motiver – Orienter
-A posteriori - Passif	-A priori - Actif
-Méfiance - Exécutants	-Confiance - Décideurs
-Subalternes - Directif	-Collègues - Participatif
-Flux descendant - Indicateurs financiers	-Flux ascendant - Indicateurs physiques
-Normes internes - Système fermé	-Cibles externes- Système ouvert
-Plus opérationnel - Activité de transformation	-Plus stratégique -Activité de cycle de vie

Source : BOISVERT H, « le renouvellement de la comptabilité de gestion », P 258.

1.3. Rôles du contrôleur de gestion dans l'organisation

Le travail du contrôleur de gestion varie selon de nombreux paramètres :

- La taille de l'entreprise. Les grandes entreprises utilisent le reporting et la consolidation (BOUQUIN H., 2010, p. 143) ;
- Le niveau hiérarchique auquel le contrôleur se rattache : direction générale, direction de branche, direction administrative et financière (BOUQUIN H., 2010, p. 143) ;
- La stratégie de l'entreprise qui donne un rôle clé à certains processus et à certaines activités et identifie les performances critiques (BOUQUIN H., 2010, p. 143),

- La place donnée au contrôle de gestion dans le gouvernement de l'entreprise.

(BOUQUIN H., 2010, p. 143).

1.3.1. La vérification interne des documents comptables

Le contrôleur de gestion utilise le système de contrôle interne pour assurer une gestion efficace des activités et des processus au sein de l'entreprise. Le contrôle interne permet de garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles, tout en identifiant les risques potentiels. Ainsi, le contrôleur de gestion joue un rôle complémentaire au teneur des livres comptables en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des fonctions de vérification comptable. Cette collaboration permet d'assurer une gestion optimale des ressources et une prise de décision éclairée pour atteindre les objectifs organisationnels. Il existe différentes techniques qui sont utilisées :

- établir des plans à long terme et des budgets ;
- établir une coordination du processus budgétaire ;
- analyser les résultats et proposer des actions correctives (LEUCATE P., 2012, p.12) ;
- utiliser aussi le système d'information pour effectuer l'analyse économique à fin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (LEUCATE P., 2012, p.12).

1.3.2. Le rôle d'aide à la décision

Les responsables opérationnels jouent un rôle essentiel en fournissant au contrôleur de gestion les informations nécessaires pour identifier d'éventuelles défaillances et analyser les principales causes sous-jacentes. Ces informations permettent au contrôleur de gestion de proposer des solutions et des recommandations visant à améliorer les performances et à résoudre les problèmes identifiés. Grâce à cette collaboration étroite, le contrôleur de gestion peut formuler des stratégies et des actions concrètes pour optimiser les processus, les ressources et les résultats de l'entreprise. En travaillant ensemble, les responsables opérationnels et le contrôleur de gestion favorisent une approche proactive de la gestion et contribuent à la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente.

Section 2 : Les structures organisationnelles et le contrôle de gestion

Face aux évolutions rapides de l'environnement économique et technologique, les entreprises sont de plus en plus confrontées à des turbulences et des défis. En conséquence, le contrôle de gestion devient une tâche de plus en plus complexe. Cette complexité amène les

dirigeants à reconsidérer la structure organisationnelle la plus adaptée à l'entreprise pour rester compétitive sur le marché. Les responsables d'entreprise sont contraints de repenser leurs approches de gestion, d'identifier de nouvelles opportunités et de prendre des décisions stratégiques éclairées afin de maintenir leur avantage concurrentiel dans ce contexte en évolution permanente.

Cette section, consacrée aux structures organisationnelles du contrôle de gestion, vise à présenter les centres de responsabilités au sein de l'établissement et à identifier les différentes méthodes. L'objectif est de comprendre comment les responsabilités sont réparties au sein de l'organisation et comment les transactions entre différentes entités internes sont évaluées, afin de favoriser une gestion efficiente et équitable des ressources et des performances globales de l'entreprise.

2.1. Les centres de responsabilité

Les centres de responsabilités offrent aux gestionnaires la possibilité de superviser les différentes fonctions de l'organisation. Chaque centre de responsabilité est une entité commerciale dirigée par un gestionnaire qui est chargé de la gestion des activités spécifiques de cette entité. En attribuant des responsabilités claires à chaque centre, les gestionnaires peuvent mieux suivre et évaluer les performances, ce qui facilite une prise de décision plus efficace et une meilleure gestion des ressources au sein de l'entreprise.

« Un centre de responsabilité est une partie, fraction ou subdivision d'une organisation dont le manager est responsable d'un ensemble déterminé d'activités. Plus la position hiérarchique est élevée, plus le centre de responsabilité est étendu et sauf exception, plus nombreux sont les subordonnés qui rendent compte» (HORNGREN C., 2006, p. 192). L'analyse identifie divers types de centres de responsabilité, parmi lesquels nous avons expliqué quatre catégories : les centres de coûts, les centres de chiffre d'affaires, les centres de profit et les centres d'investissement. Chaque type de centre de responsabilité correspond à une approche spécifique pour évaluer et attribuer les performances, les coûts et les bénéfices au sein de l'organisation. Ces distinctions permettent aux gestionnaires de mieux comprendre les performances de chaque unité et de prendre des décisions stratégiques adaptées à chaque type de centre de responsabilité.

2.1.1. Le centre des coûts

Un centre de coûts est une unité ou un service d'entreprise qui remplit une fonction spécifique, comme fabriquer certains produits ou fournir un service donné. Le centre de coût est géré par un responsable qui vise à minimiser les coûts. La fonction principale d'un centre de coûts est de suivre les dépenses. Les centres de coûts permettent un meilleur contrôle des coûts totaux (HORNGREN C., 2006, p. 192). Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances de ces centres :

- **coût** : de production, taille du lot économique, niveau des stocks ;
- **qualité** : taux de rebut, taux de panne, critère de qualité ;
- **délai** : délai de réponse à la demande (ALAZARD C., 2010, p. 221).

2.1.2. Les centres du chiffre d'affaires

Centre de responsabilité dont le responsable doit réaliser un chiffre d'affaires fixé ou un volume de ventes donné. Le responsable d'un centre de chiffre d'affaires n'a pas d'objectif de profit, ni la maîtrise des prix de vente (qui sont déterminés par ses supérieurs) ni celle de ses coûts. Le contrôleur du chiffre d'affaires est chargé de maximiser les ventes en respectant des cibles prédéfinies pour chaque catégorie de produits, sans être directement impliqué dans la rentabilité globale des produits.

- Exemple : le service client de l'hôtel qui a pour objectif la maximisation du chiffre d'affaires ou des ventes (HORNGREN C., 2006, p. 192).

2.1.3. Les centres de profit

Le responsable de ce centre occupe le rôle de comptable du chiffre d'affaires et des coûts. Il bénéficie d'une liberté dans la gestion de sa marge bénéficiaire. L'objectif de ce centre est de réaliser une marge maximale en optimisant à la fois les revenus issus des ventes de produits et en minimisant les coûts associés à ces produits. En somme, il est chargé de trouver des moyens d'améliorer les recettes générées par les ventes tout en réduisant les dépenses pour augmenter au maximum la marge bénéficiaire.

2.1.4. Les centres d'investissement

Centre de responsabilité, mais dans lequel son responsable n'a pas la possibilité de décider lui-même de ses investissements : ceux-ci s'inséreront dans le processus habituel de décision des investissements de l'entreprise. Toutefois, il peut être amené à participer avec les autres responsables de centres d'investissement et la direction générale à la prise de décision dans le domaine des investissements à entreprendre par l'entreprise au cours de la prochaine

année. Dans la plupart des cas, les responsables de centres d'investissement peuvent se voir confier les pré études de rentabilité des investissements qu'ils souhaitent.

$$\text{ROI} = \text{bénéfices} - \text{couts}$$

L'hôtel peut augmenter son chiffre d'affaires en :

- augmentant le nombre et les prix des chambres à louer ;
- minimisant ses charges
- réduisant les capitaux investis (réduire la trésorerie, gérer les créances, déterminer le niveau convenable des stocks) (HORNGREN C., 2006, p. 41).

Dans ce centre, les performances sont évaluées en relation avec les ressources investies pour produire les biens ou services. Cette mesure est couramment connue sous le nom de "retour sur investissement". En d'autres termes, on analyse les résultats obtenus en proportion des actifs ou investissements engagés, afin de déterminer l'efficacité et la rentabilité globale de l'activité. Section 3 :

Section 3 : La performance du contrôle de gestion au sein des établissements hôteliers

L'internationalisation de la concurrence et la mondialisation des marchés ont incité les entreprises à mettre en place un système de contrôle de gestion. Ce dernier ne peut être pleinement efficace sans l'utilisation d'outils appropriés.

Les outils du contrôle de gestion jouent un rôle essentiel dans la collecte et l'exploitation des informations afin d'évaluer la performance de l'entreprise. Le contrôleur de gestion se sert d'une variété d'outils, comprenant ceux dédiés à la planification, au suivi et au pilotage, ainsi que des outils d'analyse. Grâce à ces instruments, il est en mesure de prendre des décisions éclairées pour améliorer les résultats et la rentabilité de l'entreprise.

Dans la section intitulée "Les outils du contrôle de gestion au service de la performance", nous nous concentrons sur l'identification des outils qui permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Ces outils sont issus des domaines de la planification, du suivi et du pilotage, ainsi que de la comptabilité de gestion. Leur utilisation judicieuse aide à évaluer l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'entreprise, ce qui permet de prendre des mesures concrètes pour améliorer ses performances.

3.1. La planification

Parmi les instruments employés pour la planification et le contrôle de la gestion des organisations, on retrouve les plans et les budgets. Ces outils sont essentiels pour prévoir les actions à entreprendre et maîtriser efficacement les opérations de l'entreprise.

La planification permet d'établir les buts, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Cela implique de penser à l'avenir et de créer un brouillon de manière à atteindre les objectifs fixés.

« La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités. Elle leur permet d'anticiper les problèmes » (HORNGREN C., 2006, p. 171).

3.1.1. Le plan stratégique

Le plan stratégique offre à l'organisation une vision claire de sa direction future, en déterminant ses objectifs et ses buts à atteindre. Il élabore les stratégies à suivre pour réaliser ces objectifs. Ce document joue un rôle de guide essentiel pour la direction de l'entreprise, en alignant les actions du management sur les attentes et les intérêts des parties prenantes impliquées.

La planification stratégique est effectuée pour déterminer les facteurs de l'environnement interne et externe qui influent directement l'organisation. Les outils utilisés dans ce processus sont les suivants :

Ces outils aident la direction à établir une stratégie.

- a. analyse SWOT :** Forces, Faiblesse, Opportunité, Menaces ;
- b. analyse de 5 forces de Porter :** Intensité concurrentielle, menace de nouveaux entrants, menace de produits substitués, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation de fournisseurs ;
- c. la grille PESTEL :** Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal (CLERGEAU C., 2014, pp.147-168).

3.1.2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel offre aux membres du personnel de l'organisation une vision claire des tâches à accomplir et des responsabilités qui leur incombent pour réaliser les objectifs du plan stratégique. Il sert de plan de mise en œuvre de la stratégie globale.

Cet outil de gestion facilite la coordination des ressources de l'entreprise, qu'elles soient humaines ou financières, en vue d'atteindre les buts et les objectifs définis dans le plan

stratégique. En assurant une meilleure harmonisation des efforts et des actions au sein de l'organisation, le plan opérationnel contribue à la réalisation efficace des objectifs stratégiques.

3.1.3. Le plan d'action

Un plan d'action est un ensemble d'étapes à suivre afin que les objectifs stratégiques soient atteints, les questions formulées lors de la préparation du plan d'action sont : quelles sont les tâches spécifiques ? A quel moment ces tâches seront effectuées ? Avons-nous suffisamment de ressources financières ? (LARFORGE C., 2006, p. 3).

Les responsables des unités décentralisés ont besoin d'un plan d'action afin de l'utiliser comme cadre pour leurs actions (ALAZARD C., 2010, p. 232).

3.1.4. Le budget

Le budget procure une assurance, il permet de démontrer que les dépenses sont inférieures aux recettes, il permet la planification à long et court terme.

- a. **Définition du budget :** Le budget englobe toutes les ressources financières attribuées pour mener à bien des activités spécifiques sur une période donnée. L'une des principales tâches de la budgétisation consiste à anticiper les recettes et les dépenses futures. En prévoyant ces éléments, le budget permet une gestion éclairée des finances de l'organisation, assurant ainsi une utilisation judicieuse des ressources pour atteindre les objectifs fixés.
- b. **Les différentes catégories du budget :** Les différentes catégories de budgets sont les budgets d'exploitation, budgets d'investissements (équipements) et budgets financiers (ou de synthèse) :
 - **Budget d'exploitation :** Le budget d'exploitation est constitué d'un ensemble de budgets visant à fournir des prévisions pour les différentes fonctions de l'entreprise. Il est également désigné sous le nom de budget opérationnel et se subdivise en plusieurs parties, dont notamment :
 - Budget des produits : il englobe le budget des ventes ainsi que les budgets relatifs à d'autres sources de revenus de l'entreprise.
 - Budgets des coûts : budget d'approvisionnement, budget de production, budget administration par exemple frais de gestion générale (ABBOU M., 2013).
 - **Budget d'investissement :** il concerne les fonds alloués aux projets d'investissement et aux acquisitions d'actifs à long terme de l'entreprise. Ce budget permet de planifier

et d'évaluer les dépenses nécessaires pour l'expansion, la modernisation ou l'amélioration des actifs, telles que l'achat de nouvelles machines, l'ouverture de nouvelles filiales, la recherche et développement, etc. La gestion efficace du budget d'investissement joue un rôle crucial dans la croissance et le développement stratégique de l'entreprise sur le long terme.

- **Budget financier :** Ce sont des tableaux qui ont pour objectif de traduire les recettes et dépenses futures. Exemple : budget de trésorerie, bilan prévisionnel, TCR prévisionnel.
- autres budgets financiers (tableau de financement, évolution des principaux ratios utilisés comme objectifs à atteindre).

3.2. Les étapes du contrôle et pilotage

Les méthodes de suivi des résultats sont multiples. Elles sont fondées sur l'identification des écarts par rapport aux objectifs.

3.2.1. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la raison d'être de tout le processus budgétaire, car il permet de vérifier si les objectifs définis ont été atteints en comparant les prévisions aux réalisations effectives. En surveillant de près les écarts entre les budgets planifiés et les résultats réels, le contrôle budgétaire offre une évaluation claire de la performance de l'entreprise, identifie les domaines d'amélioration potentiels et permet de prendre des mesures correctives si nécessaire. En somme, c'est grâce au contrôle budgétaire que l'entreprise peut s'assurer que sa gestion financière est en ligne avec ses objectifs et aspirations.

- a. **Définition :** Le contrôle budgétaire est un outil qui confronte les résultats réels aux prévisions budgétaires. Il permet de calculer les écarts entre ces deux données, et une personne spécifiquement désignée est chargée de cette responsabilité. Cette personne est compétente pour interpréter et comprendre le budget initial, ce qui lui permet d'identifier les raisons des écarts et de prendre les mesures appropriées pour ajuster la gestion financière de l'entreprise. En analysant ces écarts, l'entreprise peut mieux comprendre sa performance et optimiser ses décisions pour atteindre ses objectifs financiers.
- b. **Analyse des écarts :** cela englobe :

- **Écarts sur prix :** $\text{Écart sur prix} = (\text{coût unitaire réel} - \text{coût unitaire budgétaire}) \times \text{quantité réelle}$;
- **Écart du coût d'acquisition des matières premières :** Il permet de détecter si le coût d'acquisition des ressources (les matières premières) est plus ou moins coûteux que prévus et son impact sur le résultat (LONING H., 2008, p. 119) ;
- **Écarts sur quantité :** $\text{écart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{coût unitaire budgétaire}$;
- **Écart sur les quantités de ressources consommées :** Il permet de déterminer si la quantité des ressources consommées est la même que celle du budget. Il aide à détecter la différence entre la quantité prévue et la quantité utilisée (LONING H., 2008, p. 119).

3.2.2. Le tableau de bord

- a. **Définition :** Le tableau de bord de gestion est une compilation d'indicateurs et d'informations essentielles qui offre une vision globale de la performance de l'entreprise. Il permet de détecter les éventuelles anomalies ou perturbations et facilite la prise de décisions stratégiques en accord avec les objectifs issus de la stratégie de l'entreprise. De plus, il joue un rôle important en fournissant un langage commun aux différents membres de l'organisation, favorisant ainsi une meilleure communication et compréhension mutuelle au sein de l'entreprise. En résumé, le tableau de bord de gestion est un outil précieux pour orienter la gestion et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.
- b. **Les indicateurs du tableau de bord :** On peut classer les indicateurs de la façon suivante :
 - Les indicateurs économiques ;
 - Les indicateurs de performance ;
 - Les indicateurs économiques : sont ceux qui traduisent en termes monétaires la performance globale de l'organisation ou du service. Comme, le résultat d'exploitation, la marge sur coût variable, l'utilisation de la capacité d'accueil ou d'activité (DEPUIS J., 1991, p. 130).

Les tableaux de bord se composent d'indicateurs qui fournissent aux gestionnaires des informations précises, utiles et pertinentes, exprimées sous différentes unités de mesure. Les

indicateurs remplissent plusieurs fonctions essentielles et doivent être bien conçus pour être efficaces dans leur rôle.

Tableau 4 : Les indicateurs physiques du tableau de bord

Indicateurs	Exemples
Indicateur d'activité	Les quantités de produits, les services rendus, le nombre de clients.
Indicateur de qualité	Les délais d'attente, le respect des échéances, le taux d'annulation de réunions
Indicateur de coût	Les éléments pris en compte comprennent les heures de travail des employés, les heures d'utilisation des machines, les matériaux utilisés, les installations, les investissements en capital, ainsi que la création de richesse par le service (valeur ajoutée sur la production, etc.).
Indicateur d'éclairage	L'indicateur permet de soit analyser les performances passées, soit anticiper les résultats futurs. Il englobe des éléments tels que l'évolution de la clientèle potentielle, les statistiques démographiques, la capacité ou le taux d'activité du service. En se basant sur ces données, il offre des informations essentielles pour évaluer le passé et prendre des décisions éclairées en vue d'anticiper les développements futurs.

Source : Source : (Jérôme DUPUIS, 1991, p.130-131)

- c. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication** : Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils. Le tableau de bord, dès sa mise en place, doit favoriser un dialogue ouvert entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation :

- Il permet aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, en mettant en évidence les points faibles et les points forts ;
- Il offre également la possibilité de solliciter des ressources supplémentaires ou des directives plus précises en cas de besoin ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, le tableau de bord joue un rôle d'intégration, créant ainsi un langage commun au sein d'un niveau hiérarchique donné. Grâce à cela, il facilite la communication, la compréhension mutuelle et une meilleure coordination des efforts pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

d. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision : Grâce à la visualisation des données, les tableaux de bord exposent aux utilisateurs une vue globale des performances actuelles (ALAZARD C., 2010, p. 552). L'utilisation efficace du tableau de bord peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise.

e. Objectifs d'un tableau de bord de gestion : Un tableau de bord de gestion a les objectifs suivants, il permet :

- d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décisions ;
- aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- aux responsables d'évaluer la performance de leurs subordonnés ;
- Assure la nécessaire solidarité inter centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements ;
- Favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable.

f. Élaboration d'un tableau de bord : Les étapes de la construction d'un système de tableau de bord peuvent être conduites selon la démarche suivante :

- Connaître de manière approfondie la structure de l'organisation ;
- Définir précisément les segments d'activités et les politiques publiques ;
- Déterminer les objectifs sur chacun des segments d'activité retenus ;
- Vérifier la cohérence globale de l'objectif de la politique publique avec ceux des segments ;
- Fixer les objectifs opérationnels avec le niveau hiérarchique approprié ;
- Préciser les moyens mis en œuvre par segment d'activité ;

- Rechercher les indicateurs pertinents permettant de mesurer l'activité (volume des prestations offertes) et l'impact (conséquences sur la cible et sur l'environnement) ;
- Établir une fiche par indicateur (mode de recueil, périodicité, diffusion, etc.) ;
- Mise en place des tableaux de bord (procédure de remplissage, maquettage, etc.) ;
- Sensibiliser et former l'ensemble des agents concernés ;
- Analyser les indicateurs au niveau des directions, de la direction générale et des élus selon la nature du tableau de bord ;
- Retour dans les directions et actions ;
- Animer le réseau et suivi de la fiabilité et de l'intérêt des indicateurs.

Au terme de ce chapitre, nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion joue un rôle crucial en tant que processus d'aide à la décision stratégique. Son objectif principal est de faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. En effet, il agit à la fois d'un processus d'aide au pilotage en fournissant des informations pertinentes aux dirigeants pour prendre des décisions éclairées, et d'un processus d'exécution de la stratégie définie.

La performance du contrôle de gestion est ainsi un élément clé pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela signifie que sa bonne mise en place et son fonctionnement optimal contribuent directement à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Afin de garantir une gestion efficace, l'établissement hôtelier doit mettre en place des outils et des méthodes appropriés. Ces outils permettront de le piloter de manière proactive, en anticipant les éventuels obstacles et en exploitant les opportunités. Les méthodes utilisées doivent être adaptées aux spécificités de l'établissement hôtelier, permettant ainsi d'obtenir des informations pertinentes et fiables pour prendre des décisions éclairées.

CONCLUSION

En résumé, le contrôle de gestion au sein des établissements hôteliers est un processus d'aide à la décision stratégique, essentiel pour favoriser la mise en œuvre de la stratégie de développement. Sa performance est donc cruciale pour atteindre les objectifs escomptés, et cela nécessite la mise en place d'outils et de méthodes adaptés pour bien piloter l'établissement hôtelier.

CHAPITRE 3

Analyse De La Performance Du Contrôle De Gestion Au Sien De L'hôtel Atlantis Bejaïa

Ce chapitre traite du cadre empirique de notre mémoire et se divise en trois sections distinctes. La première section sera consacrée à la présentation de l'établissement d'accueil, y compris son organigramme et son historique. Dans la deuxième section, nous parlant sur le contrôle de gestion eu sein de l'hôtel. Enfin, la troisième section sera dédiée à l'interprétation et l'analyse de la performance du contrôle de gestion au sein de l'établissement.

Section 1. Présentation multidimensionnelle de l'hôtel Atlantis

1.1 Le secteur d'activité de l'hôtel Atlantis :

L'hôtel Atlantis Bejaïa est un établissement hôtelier cinq étoiles spécialisées dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme. Il est situé à Bejaïa, précisément sur la route nationale n° 09 à Tala Hamza, IREYAHEN. Positionné stratégiquement, l'hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport se trouve à seulement 5 minutes de l'aéroport, à 10 minutes du centre-ville et à 8 minutes de la plage. Cette situation privilégiée en fait un point de départ idéal pour explorer Bejaïa et ses alentours.

L'établissement hôtelier Atlantis Bejaïa propose un total de soixante-quinze (75) chambres, comprenant quatre (4) suites, vingt-huit (28) chambres twin, trente-cinq (35) chambres doubles et huit (8) chambres triples. Appartenant au secteur tertiaire de l'industrie hôtelière, Atlantis se consacre à fournir des services d'accueil, principalement en offrant des hébergements de courte durée ainsi que des services complémentaires aux voyageurs, aux locaux, aux vacanciers et à d'autres clients. En plus des services d'hébergement, l'établissement propose diverses prestations, notamment la restauration, l'accès à une piscine, un centre de remise en forme comprenant un sauna, un hammam et des services de massage, ainsi qu'une salle de sport.

L'hôtel Atlantis offre une variété de possibilités de carrière grâce à la multitude de postes hôteliers disponibles. Il emploie 70 salariés, répartis entre 12 femmes et 58 hommes, ayant des âges compris entre 22 et 50 ans. Chaque employé joue un rôle spécifique dans le fonctionnement de l'établissement. Les tarifs des chambres varient de 12 900 DA à 35 000 DA pour la suite senior. L'établissement cible principalement les hommes d'affaires ainsi que les voyageurs en quête de loisirs et de détente.

1.2 Historique de l'hôtel Atlantis :

L'histoire de cet hôtel est relativement récente. Au départ, avant la création de l'hôtel Atlantis Bejaïa, Aziz Hamitouche, le propriétaire, était impliqué dans la gestion de la grande entreprise algérienne de produits laitiers "Soummam", fondée par son père, monsieur Lounis Hamitouche. Cependant, Aziz a décidé de diversifier ses activités en investissant dans le secteur de l'hôtellerie pour créer sa propre entreprise. En 2015, il a inauguré son premier hôtel quatre étoiles, arborant fièrement le nom "Atlantis", situé à Akbou, dans la commune de Bejaïa, avec pour devise "Atlantis, là où je pose ma valise".

Par la suite, il a souhaité développer davantage son entreprise en élargissant le groupe Atlantis avec un nouvel établissement, cette fois-ci à Bejaïa. Il s'agit d'un hôtel cinq étoiles portant le même logo "Atlantis", qui a ouvert ses portes en 2020. Cet hôtel de luxe prestigieux a rapidement acquis une excellente réputation, devenant le premier hôtel cinq étoiles de Bejaïa, et sa proximité avec l'aéroport, ainsi que sa situation à quelques minutes seulement du centre-ville, en ont fait une destination très prisée.

Le propriétaire envisage également d'ouvrir prochainement un autre hôtel à akbou après l'ouverture officielle de celui d'Alger, marquant ainsi le début d'une expansion ambitieuse pour le groupe.

1.3 Organisation de l'hôtel Atlantis :

L'organisation hiérarchique de l'Hôtel Atlantis est structurée de la manière suivante :

En haut de la hiérarchie, nous trouvons le Directeur Général, suivi par l'Aide Comptable & Ressources Humaines, le Contrôleur de Gestion et la Responsable Commerciale. Ensuite, nous avons le Chef Exécutif, qui supervise les services du Chef Pâtissier, du Chef de Partie Cuisinier, du Chef de Partie Pâtissier, du Boucher, des Commis de Cuisine, des Commis Pâtissiers et du Plongeur.

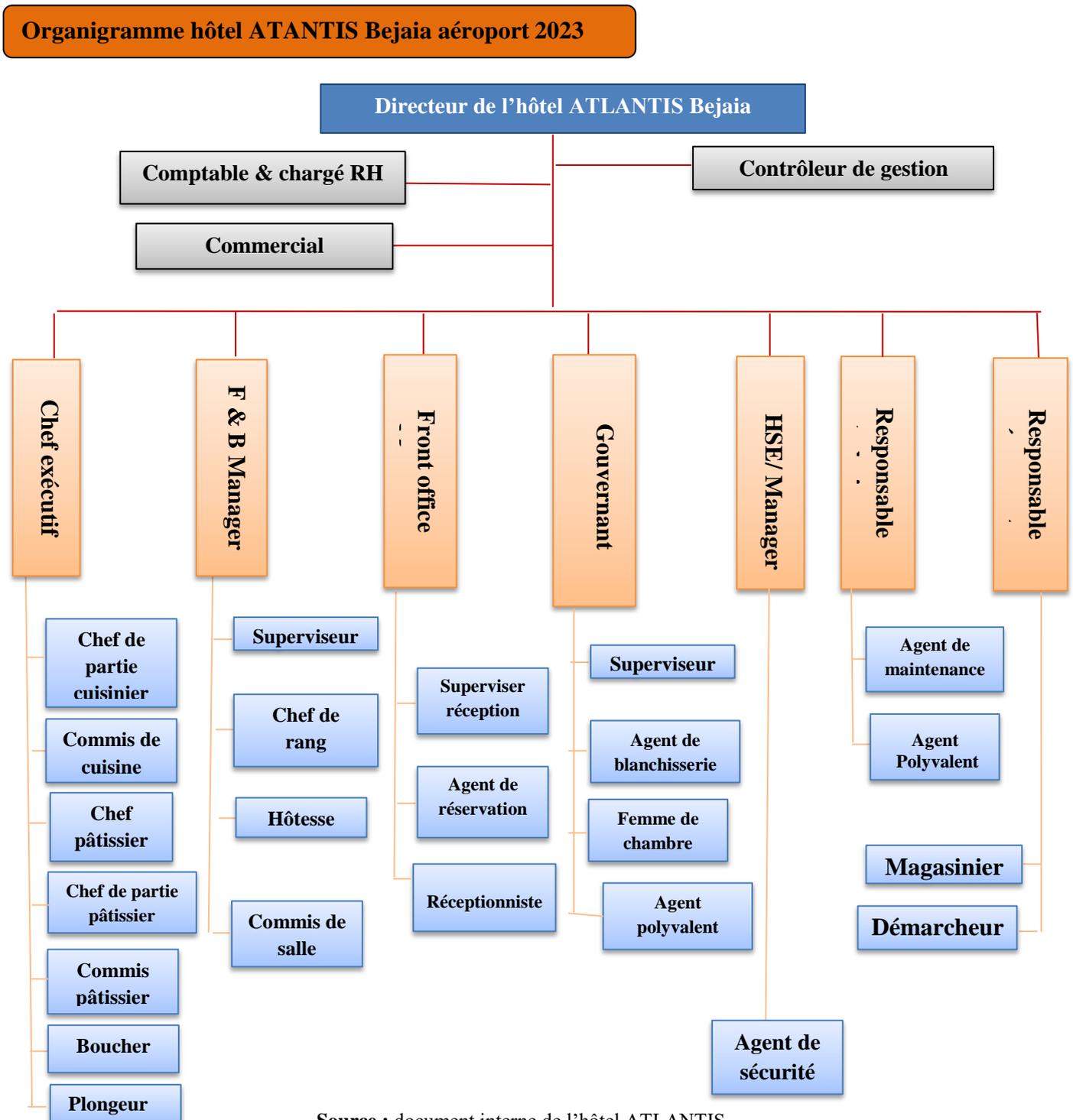
Juste en dessous, nous avons le Maître d'Hôtel, qui est responsable du Chef de Rang, des Serveurs, des Hôtesse, des Commis de Salle et des Plongeurs. Plus bas dans la hiérarchie se trouve le Front Office Manager, qui gère les services du Superviseur Facturation et Caisse, du Superviseur Réception, de l'Agent de Réservation et du Réceptionniste.

La Gouvernante s'occupe du Superviseur de Blanchisserie, de l'Agent de Blanchisserie, des Femmes de Chambre et des Agents Polyvalents. Le Service HSE/Manager est responsable des Agents de Sécurité. Le Chef de Service Technique supervise l'Agent de Maintenance et

l'Agent Polyvalent. Enfin, nous avons le Responsable de l'Économat, qui est en charge du Magasinier et du Chauffeur Démarcheur.

L'Hôtel Atlantis de Bejaia dispose de 75 chambres, dont 4 suites, 28 chambres avec lits jumeaux, 35 chambres doubles et 8 chambres twin .

Figure n°04 : L'organigramme de l'hôtel ATLANTIS



Source : document interne de l'hôtel ATLANTIS.

Section 2 : Le contrôle de gestion au sein de l'hôtel ATLANTIS Bejaïa

La gestion d'un établissement hôtelier exige une solide compréhension du secteur ainsi qu'une compétence approfondie dans les mécanismes de gestion. Par conséquent, il est essentiel de disposer d'outils de gestion permettant de surveiller la qualité et la conformité des services offerts. Ces outils servent également à repérer les éventuels problèmes qui pourraient provoquer l'insatisfaction des clients ou entraîner un relâchement nuisible à la réputation de l'hôtel et à ses opérations.

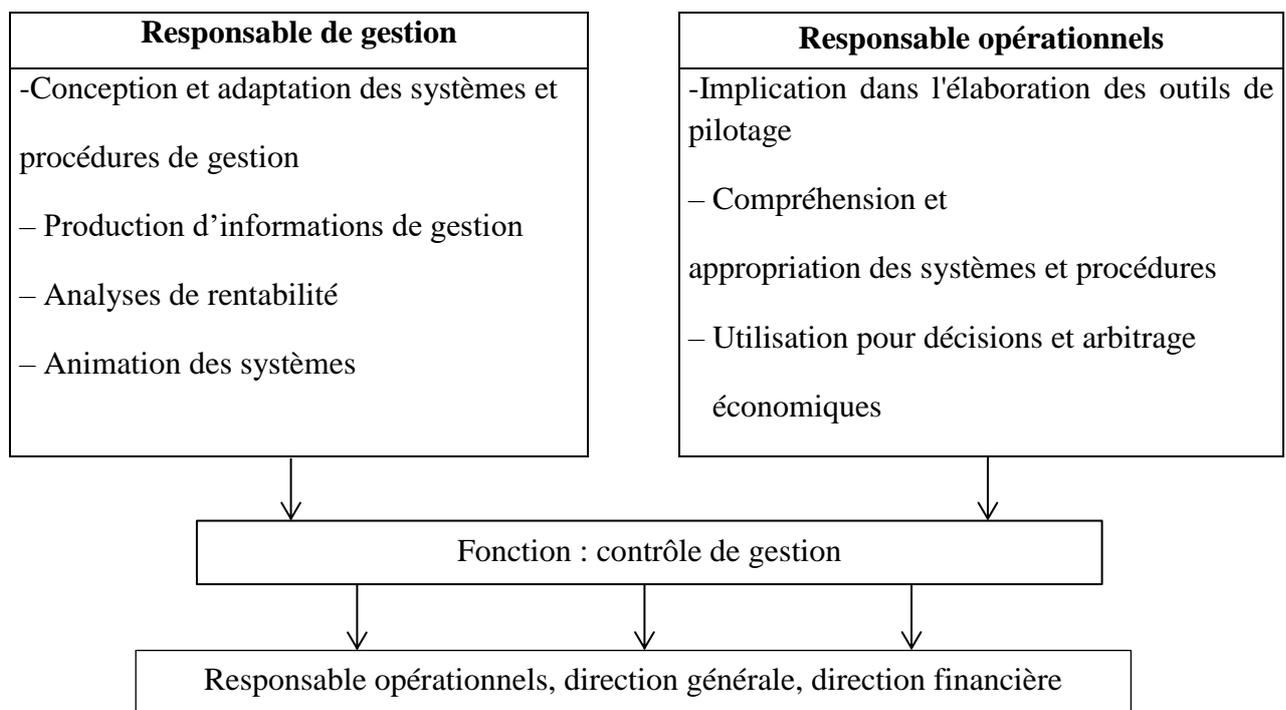
2.1 La fonction contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion constitue un processus de surveillance et de validation par lequel les responsables des établissements hôteliers peuvent s'assurer de la conformité aux procédures de gestion et à la mise en œuvre des initiatives liées à la stratégie de l'entreprise.

De plus, il vise à garantir que les pratiques en vigueur respectent les normes et les réglementations en vigueur.

la fonction de contrôle de gestion repose sur une collaboration étroite entre les professionnels du contrôle de gestion et les responsables opérationnels, comme le formalise la figure.

Schéma 5 : Organisation générale de la fonction contrôle de gestion

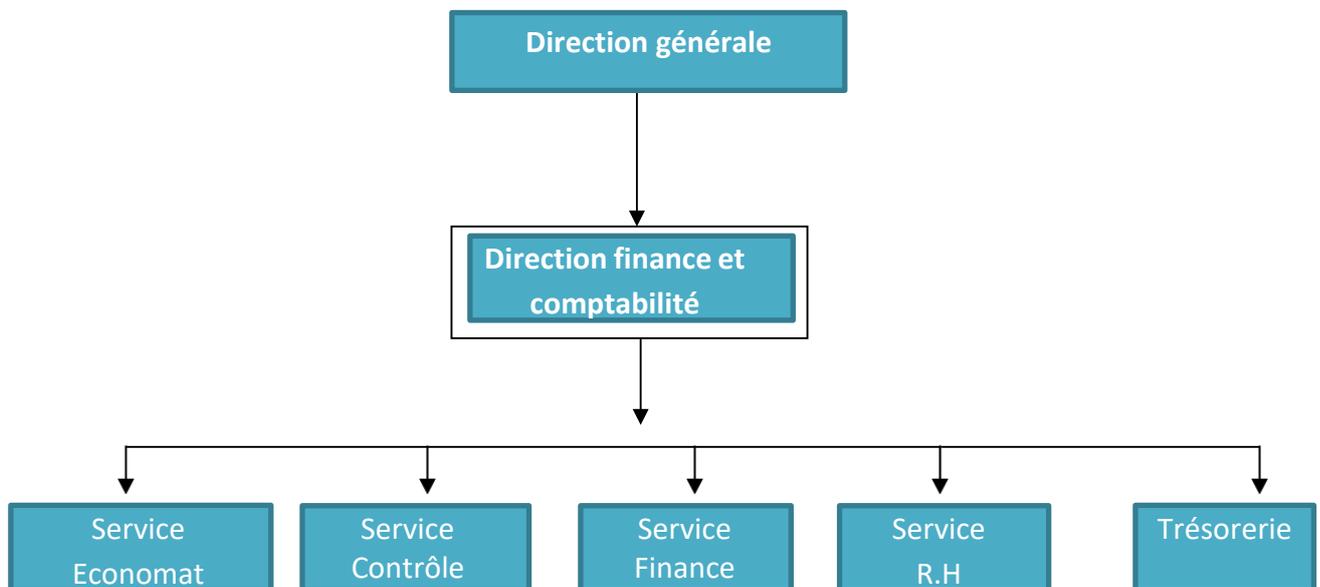


Source : réaliser par nos soins à partir des informations de l'hôtel.

2.1.1. La position fonctionnelle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est généralement rattaché à une direction administrative, comptable et financière, ce qui implique souvent qu'il se limite principalement à un rôle de suivi rétrospectif. Dans cette configuration, il pourrait être plus approprié de le considérer comme un service de comptabilité analytique, qui est parfois désigné sous l'appellation flatteuse de contrôle de gestion.

Figure 6 : La position du contrôle de gestion



Source : réalisé par nos soins à partir des informations de l'hôtel Atlantis

2.1.2. La relation du contrôle de gestion avec les autres fonctions de l'entreprise.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'entreprise en établissant des liens inter fonctionnels avec des départements tels que la restauration, l'approvisionnement, la distribution et les ressources humaines. Dans le contexte de la gestion globale de l'entreprise, le contrôle de gestion agit comme une interface cruciale en fournissant à la direction les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. En plus des aspects techniques de son travail, le contrôleur de gestion assure une communication efficace entre les responsables, car il détient une vision d'ensemble de l'organisation.

Les budgets, souvent sous la responsabilité du contrôleur, servent de point de référence commun pour les discussions. Cependant, les tableaux de bord jouent également un rôle important en facilitant les échanges et les interactions entre le contrôleur et les différents responsables de l'entreprise.

Pour bien remplir son rôle, le contrôle de gestion doit avoir une solide compréhension des activités opérationnelles de l'entreprise. Cela ne se limite pas uniquement à la création des budgets traditionnels, mais englobe également une perspective opérationnelle. Cette connaissance approfondie des fonctions opérationnelles est essentielle pour comprendre les défis spécifiques de chaque département et être en mesure d'y répondre efficacement.

2.1.3 Les missions qui lui sont assignées

Le contrôle de gestion a pour missions de :

La direction générale de l'Atlantis et son principe global était de faire appliquer "concrètement" des procédures "bétons" mises en place par la direction auprès de l'hébergement et de la restauration, d'en tirer des résultats chiffrés et des rapports de gestion.

Par exemple :

- Contrôler les résultats concentrés par l'équipe des night auditor : CA chambre, CA restauration et divers.
- Contrôle des encaissements, des corrections, des écarts ...etc, pour les concentrer dans des rapports chiffrés avec comparaison des chiffres de l'année précédente et du budget.
- Le contrôleur est directement lié à son collègue Chef économiste qui va lui soumettre par exemple les incohérences de facturation des responsables de caisses des restaurants : erreurs de saisie entraînant des erreurs de produits produisant des écarts de stocks et donc des erreurs de facturation d'encaissement donc il faut chercher l'erreur, rectifier le tir, justifier, et solutionner à chaque stade. Donc pour cela contrôler/améliorer la procédure.
- Le contrôleur avait également pour mission le contrôleur des encaissements, et le suivi auprès des équipes d'accueil de toutes les procédures établies par le Caissier.
- La maîtrise des outils informatiques est ultra indispensable ainsi que la parfaite connaissance de tous les logiciels utilisés dans l'entreprise : réception, caisse, stocks/économat, bureautique etc., souvent c'est au contrôleur de gestion que revient la tâche de la programmation des outils permettant le contrôle.
- Faciliter la coordination entre les responsables opérationnels pour les aider à améliorer leur gestion.
- Assurer la pertinence et la fiabilité des informations disponibles.
- Traquer les coûts pour les optimiser.
- Analyser la performance de l'entreprise, contribuer au pilotage et à la prise de décisions.

- Mettre en œuvre une gestion budgétaire en établissant des budgets.
- Mesurer les réalisations par rapport aux prévisions.
- Évaluer la performance et les résultats par rapport aux objectifs fixés.
- Offrir une vision globale de l'entreprise, tant dans le présent que pour l'avenir.
- Fournir des recommandations pour des solutions et des améliorations.

- **Le Contrôle de gestion a pour rôle de**

La détermination des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques en lien avec la direction L'analyse des résultats de l'entreprise et le suivi des performances financières Le suivi de la performance à travers plusieurs indicateurs L'élaboration, la mise à jour ainsi que le suivi du budget annuel en lien avec les différents managers.

La préparation des clôtures qu'elles soient mensuelles, trimestrielles ou annuelles en lien avec le service de comptabilité

Le calcul et la mise en évidence des coûts ainsi que le calcul et l'analyse des écarts qui en découle Il doit également prévoir les situations à venir en établissant les prévisions d'activité, de trésorerie, de vente. Cela permettra de s'adapter au mieux quant aux changements prévus

La création et la mise en place d'outils et de procédures de gestion suivant les besoins de l'entreprise et l'existant Il doit également assurer la transmission des informations auprès des équipes et éventuellement alerter la direction en cas de besoin Le contrôleur de gestion a donc un rôle qui oscille entre calcul, analyse des chiffres et participation aux prises de décisions stratégique.

- **Objectifs de l'entreprise et le contrôle de gestion**

En termes d'objectifs et d'orientations stratégiques traités, nous avons pu tirer les conclusions suivantes :

Les hauts responsables de l'établissement, notamment le Directeur Financier et la Direction Générale, accordent une grande importance aux résultats du contrôle de gestion. Ces résultats, qu'il s'agisse de tarification, de choix d'investissements ou de l'atteinte des objectifs de vente et de production, sont pris en considération de manière sérieuse lors du processus de prise de décision.

Le responsable du contrôle de gestion occupe un rôle central dans l'entreprise. La fonction de contrôle de gestion est cruciale pour le développement de l'entreprise et son

orientation stratégique. Elle aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à mettre en œuvre des stratégies efficaces. La contribution actuelle de cette fonction est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation mais il ne faut pas confondre contrôle interne et contrôle de gestion qu'on peut illustrer dans ce schéma.

Tableau 3 : Les types de contrôles :

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leur nature	Un ensemble de sécurités	Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> · Protection du patrimoine · Qualité de l'information · Amélioration des performances · Application des instructions de direction 	<ul style="list-style-type: none"> · Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation · Vérifier si les objectifs fixés sont atteints · Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> · Budgets : élaboration · États budgétaires par centre de coût ou de profit · Production/suivi de l'analyse des résultats.

Source : J. Consulting, « outils et techniques de contrôle de gestion », décembre 1986, p.12.

2.2. Le processus du tableau de bord au sein d'Atlantis

Le tableau de bord est un outil de gestion de premier plan, jouissant d'une puissance considérable pour piloter les initiatives mises en place au sein de l'entreprise.

2.2.1. Les différents types du tableau de bord

Hôtel Atlantis utilise plusieurs tableaux de bord parmi eux :

• Le tableau de bord de commercial

L'objectif premier de l'entreprise est de réduire au maximum ses coûts tout en optimisant la performance de sa capacité de production. Dans cette optique, Atlantis met en place un

tableau de bord de gestion qui représente l'un des instruments essentiels pour surveiller l'évolution de la production, suivre les niveaux de consommation, contrôler les coûts de d'achats et repérer d'éventuelles anomalies, afin de prendre des mesures correctives appropriées.

Tableau 4 : Tableau de bord commercial :

Indicateur	Indicateur	mars-23	avr-23
Nbre de Jours Ouverts	Nb of Days Opened		
Nbre de Chambres Exploitées	Nb of Operated Room		
Nbre de Chambres Disponibles	Nb of Available Room		
Nbre de Chambres Louées - TOTAL Segments	Nb of Room Sold - TOTAL Segments		
Taux d'Occupation - TOTAL Segments	Occupancy Rate - TOTAL Segments		
Nbre de Nuitées Clients	Nb of Guests Room Nights		
Indice de Fréquentation	Aver. Guest per Room		
Prix Moyen TTC - TOTAL Segments	Aver. Room Rate (incl. VAT) - TOTAL Segments		
ROOM REVPAR TTC	REVPAR (incl. VAT)		
CA Hébergement - TOTAL Segments	Room Revenue (incl. VAT) - TOTAL Segments		
Taux de Captage PDJ	Breakfast Capture Ratio		
Nbre de Cvts PDJ	Nb of Covers Breakfasts		
Prix Moyen PDJ TTC SC	Aver. Check - Breakfast		
CA PDJ SC	Breakfast Revenue (incl. VAT)		
Nbre de Cvts Restaurants Midi	Nb of Covers Restaurants - Lunch		
Prix Moyen Restaurants Midi	Aver. Check - Lunch		
CA Restaurants Midi	Restaurants Revenue - Lunch (incl. VAT)		
Nbre de Cvts Restaurants Soir	Nb of Covers Restaurants - Dinner		
Prix Moyen Restaurants Soir	Aver. Check - Dinner		
CA Restaurants Soir	Restaurants Revenue - Diner (incl. VAT)		
CA Restaurants SC	Restaurants Revenue (incl. VAT)		
Nbre de cvts Room Service	Nb of Covers Room Service		
Prix Moyen Room Service	Aver. Check Room Service		
CA Room Service SC	Room Service Revenue (incl. VAT)		
Nbre Couverts Banquet	Nb of Covers Banquet		
Prix Moyen Banquet	Aver. Check Banquet		
CA Banquet SC	Banquet Revenue (incl. VAT)		
CA Escale	ESCAL Revenue (incl. VAT)		
CA SC Divers Autres	Misc. Sales Revenue Other (incl. VAT)		
TOTAL CA Septembre	TOTAL CA		

• **Le tableau de bord financier**

Pour évaluer sa performance financière, l'hôtel Atlantis se sert d'un tableau de bord financier comprenant divers indicateurs. Cet outil permet d'analyser sa santé financière et de prendre des décisions judicieuses en conséquence.

Tableau 5 : Tableau de bord financier :

Indicateur		Mars-23	Avril-23
HEBERGEMENT	CA HT SC Hébergement		
	CA HT Hébergement - Autres		
	Hébergement - Masse Salariale		
	Hébergement - cantine personnel		
	% Frais Hébergement		
	Marge Hébergement		
	% Marge Hébergement		
RESTAURATION	CA HT SC Restauration		
	CA HT SC Restauration - Nourriture		
	CA HT SC Restauration - Boisson		
	% Marchandises Consommées Restauration F&B Cost		
	Prime Cost F&B		
	Restauration - Produits d'Accueil & d'Entretien, autre consommable		
	Frais Restauration		
	Marge Restauration		
	% Marge Restauration		
TOTAL CA HT			
TOTAL DEPENSES OPERATIONNELLES			
REVENU OPERATIONNEL			
CENTRE DE COUT	Administration - Masse Salariale		
	Ress. Opérationnelles Administration		
	Administration -		
	Total Frais Administration		
	Sécurité-Masse Salariale		
	Ress. Opérationnelles - Sécurité		
	Total Frais Sécurité		
	Maintenance - Masse Salariale		
	Maintenance - Cantine personnel		
	Ress. Opérationnelles Maintenance		
	Maintenance - Acquisition		
	TAP		
	Services Bancaires provision avril		
	Honoraires & Autre services		
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES			
TOTAL CA HT			
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES			
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION			

2.2.2 Objectifs d'un tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion a les objectifs suivants :

- Permet d'apprécier les résultats d'actions correctives ;
- Permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, et constitue une base de prise de décisions ;
- Permet aux responsables d'agir là où il faut et au moment voulu ;
- Permet aux responsables d'évaluer la performance de leurs subordonnées ;
- Assure la nécessaire solidarité inter-centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements.
- Favorise la communication entre les différents dirigeants ;
- Outil de pilotage qui synthétise les informations propres à chaque responsable

Commentaire

Le tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné, et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir. Le tableau de bord mesure par définition des éléments variables (stock, consommations de matières premières, niveau de trésorerie...). Il faut en conséquence prévoir des règles de mise à jour rapides

Section 3 : Analyse de la performance du contrôle de gestion au sein de l'hôtel Atlantis Bejaïa

Dans le secteur concurrentiel de l'hôtellerie et de la restauration, la recherche du profit durable demeure primordiale. Pour ce faire, ces entreprises cherchent à s'équiper des outils nécessaires pour maximiser leurs bénéfices de manière constante. Pour illustrer cette idée, on peut comparer une entreprise hôtelière à une barque, où l'objectif principal est d'atteindre une destination (en l'occurrence, la rentabilité). Tout comme une barque a besoin d'un tableau de bord avec des mesures pour indiquer la direction à suivre, une entreprise hôtelière doit disposer d'indicateurs de performance pour guider ses décisions.

De manière plus technique, les entreprises de l'hôtellerie et de la restauration cherchent des indicateurs de performance opérationnelle. Ces indicateurs servent à diagnostiquer la situation de l'entreprise en identifiant les facteurs relevant de la gestion opérationnelle (comme la commercialisation, la gestion des matières premières, la gestion du personnel et

des frais généraux) par opposition à ceux liés aux décisions d'investissement et de financement. Ils permettent également d'établir des objectifs et d'évaluer les performances des différentes unités, notamment dans le cas d'une chaîne hôtelière.

La performance opérationnelle se réfère au résultat de la gestion courante de l'entreprise. Pendant cette phase, le responsable d'un établissement peut influencer sur :

1. Le chiffre d'affaires : ici, il est question d'indicateurs de performance commerciale permettant d'analyser les ventes.
2. Certaines charges, telles que les coûts liés aux matières premières, les dépenses de personnel et les frais généraux. Dans ce cas, on utilise des indicateurs liés aux coûts pour prendre des mesures visant à les maîtriser.

Les indicateurs de performance opérationnelle sont généralement présentés sous forme de ratios, qui sont des outils de gestion établissant une relation entre deux grandeurs cohérentes ou corrélées. Ces ratios peuvent prendre différentes formes, telles que des pourcentages ou des indices.

Il est essentiel de noter que l'analyse d'un ratio n'a de sens que lorsqu'il est comparé à lui-même à une période antérieure, à un objectif prédéfini ou à un ratio similaire d'une entreprise concurrente exerçant la même activité à une période donnée.

L'élaboration d'un ensemble de ratios constitue un excellent moyen de suivre l'activité d'un hôtel, car leur analyse et leur interprétation offrent des perspectives précieuses sur la dynamique des flux financiers, contribuant ainsi à des prises de décision éclairées pour les responsables.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les principales activités comprennent la location de chambres et la restauration. Nous allons donc énumérer les principaux indicateurs de performance commerciale et de coûts pour ces deux activités et mettre en évidence leur utilité.

Étude de cas : l'analyse comparative

Comprendre ces techniques de calcul qui permettra d'améliorer l'approche commerciale et optimiser les résultats de l'hôtel Atlantis.

Tableau 6 : tableau de bord comparatif du mois mars et avril 2023

Indicateur	mars-23	avr-23	CA prévisionnel Avril	Cumule 2023
Nbre de Jours Ouverts	31,00	30,00	30,00	120,00
Nbre de Chambres Construites	75,00	75,00	75,00	75,00
Nbre de Chambres Exploitées	75,00	75,00	75,00	75,00
Nbre de Chambres Disponibles	2 325,00	2 250,00	2 250,00	9 000,00
Nbre de Chambres Louées - TOTAL Segments	1 277,00	783,00	1 000,00	4 234,00
Taux d'Occupation - TOTAL Segments	54,92%	34,80%	50,00%	47,04%
Nbre de Clients	1 436,00	1 214,00	1 300,00	5 139,00
Indice de Fréquentation	1,12	1,55	1,30	1,21
Prix Moyen - TOTAL Segments	8 193,66	8 296,25	9 000,00	8 266,19
ROOM REVPAR TTC	4 500,35	2 887,09	4 000,00	3 888,78
CA Hébergement - TOTAL Segments	10 463 302,74	6 495 963,31	9 000 000,00	34 999 036,70
Taux de Captage PDJ	19,15	16,18	1,00	1,00
Nbre de Cvts PDJ	1 436,00	1 214,00	1 300,00	5 139,00
Prix Moyen PDJ SC	1 657,86	1 664,90	1 615,38	1 675,81
CA PDJ SC	2 380 688,11	2 021 192,67	2 100 000,00	8 611 972,58
Nbre de Cvts Restaurants Midi	545,00	1 009,00	900,00	2 200,00
Prix Moyen Restaurants Midi	2 157,65	2 142,32	2 222,22	2 560,49
CA Restaurants Midi	1 175 917,43	2 161 605,51	2 000 000,00	5 633 073,40
Nbre de Cvts Restaurants Soir	2 834,00	2 339,00	2 500,00	10 040,00
Prix Moyen Restaurants Soir	2 300,30	2 533,55	2 800,00	2 571,54
CA Restaurants Soir	6 519 045,88	5 925 963,30	7 000 000,00	25 818 263,32
CA Restaurants sousta & cafétéria Escale	7 694 963,31	8 087 568,81	9 000 000,00	31 451 336,72
Nbre de cvts Room Service	-	-	-	-
Prix Moyen Room Service	-	-	-	-
CA Room Service SC	-	-	-	-
Nbre Couverts Banquet	918,00	115,00	150,00	1 875,00
Prix Moyen Banquet	4 913,35	5 104,11	4 666,67	4 570,37
CA Banquet SC	4 510 458,72	586 972,48	700 000,00	8 569 449,54
CA Location de Salle	45 871,56	64 220,18	100 000,00	201 834,86
CA SC Bien être	4 678,90	22 766,05	50 000,00	37 774,31
CA SC Divers Autres	7 118,35	-	-	41 146,79
TOTAL CA	25 107 081,69	17 278 683,50	20 950 000,00	83 912 551,50

Source : hôtels Atlantis

3.1 Les indicateur de performance d'exploitation dans l'activité hébergement

L'hôtel Atlantis a une capacité d'hébergement de 75 chambres par jour, soit 2250 chambres par mois

3.1.1 Les indicateurs de performance commerciale

Le contrôleur de gestion analyse les ventes et les prix pratiqués.

Contrairement à la restauration, l'activité d'hébergement propose un produit unique, la chambre, avec une tarification variable en fonction du type de client, des modalités de réservation et de la durée du séjour. Le responsable de l'hébergement s'efforce donc d'obtenir des informations précises grâce à l'analyse des ventes. Cela inclut des données sur les différentes catégories de clients qui fréquentent l'établissement et les tarifs pratiqués pour chaque catégorie. De plus, il cherche à comprendre comment la fréquentation des différents segments de clientèle impacte les autres services de l'hôtel.

☛ Taux d'occupation des chambres

Formule :
$$\text{Nbre de chambre louées} / \text{Nbr de chambre disponible} * 100$$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux d'occupation TO	$\frac{1277}{2325} \times 100$	$\frac{783}{2250} \times 100$
%	54,92	34,80

Le taux d'occupation permet de quantifier le pourcentage de chambres effectivement louées par rapport à la capacité totale en chambres disponibles.

Le taux d'occupation des chambres est respectivement de 54.92% et 34.80% en mars et en avril. Ces deux taux indiquent D'un point de vue dynamique, le TO offre des indications sur l'efficacité commerciale de l'équipe de réception et de la force de vente de l'hôtel, c'est-à-dire leur capacité à attirer les clients (l'agressivité commerciale). Le taux d'occupation baisse de 20% de mars à avril (nombres des chambres louées en avril est inférieure au nombre des chambres louées en mars suite à l'arrive du mois sacré (ramadan)).

☛ Revenu moyen chambre

Formule :
$$\text{C.A. hébergement} / \text{Nbr de chambre louées} \times 100$$

Indicateur	Mois	
	Mars 2023	Avril 2023
Prix de vente moyen d'une Chambre	<u>10 463302.74</u> 1277	<u>6 495963.31</u> 783
Montant en dinars	8 193.66	8 296.24

Le prix moyen d'une chambre est de 8 193.66 DA en mars et de 8 296.24 DA en avril.

L'hôtel Atlantis pratique les prix étudiés pour chaque période pour attirer plus de client et augmenter les ventes des chambres pour améliorer le chiffre d'affaires. Cette stratégie adaptée par l'hôtel elle a pour but d'améliorer la rentabilité de l'établissement et nous remarquons que le chiffre d'affaires et le nombre de chambres louées ont baissé en avril et malgré le ramadan le prix moyen reste stable et légèrement élevé.

Ce ratio il permet de quantifier l'impact de la variation conjointe du taux d'occupation des chambres et du prix moyen par chambre occupée, offrant ainsi une vue d'ensemble de la performance commerciale globale de l'établissement.

Pour de nombreux gestionnaires d'hôtel, le "Yield" est actuellement le principal indicateur de performance essentiel pour évaluer le succès de l'établissement.

☛ Le revenu moyen par chambre disponible

Formule :

C.A. Hébergement /Nbre de chambre disponible

Indicateur	Mois	
	Mars 2023	Avril 2023
REVPAR	<u>10 463 302.74</u> 2325	<u>6 495963.31</u> 2250
	4 500.34	2 887.09

Le prix moyen d'une chambre à Atlantis est de 4500.34DA en mois de mars contre 2887.09DA pour le mois d'avril cela s'explique par le mois sacré de jeune (ramadan) ou l'activité baisse en hôtellerie

Ce prix n'est pas élevé et malgré ça l'établissement a su couvrir la totalité des charges. L'hôtel pratique une politique tarifaire en fonction des périodes comme pour ce mois d'avril

ou le prix a baissé de presque la moitié cela pour attirer plus de client et augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaires.

Le RevPar, ou Revenu par Chambre Disponible, offre une évaluation globale des performances d'un établissement en tenant compte à la fois de son taux d'occupation et de son prix moyen. Il s'agit d'un indicateur évolutif qui met en lumière l'efficacité de la stratégie tarifaire en relation avec le niveau d'occupation. De plus, il permet des comparaisons entre différents emplacements.

3.1.2. Les indicateurs de performance dans l'activité de restauration

▪ Les indicateurs de performance commerciale

L'offre d'un restaurant se distingue par sa variété de produits et de tarifs parmi lesquels les clients effectuent leur sélection. Le manager du restaurant a besoin de connaître la manière dont les clients réagissent à cette diversité d'options.

Le chiffre d'affaires du restaurant

Le chiffre d'affaires hors taxes (ou CA HT) du restaurant est un indicateur de performance incontournable pour s'assurer de la rentabilité de l'établissement et faire le calcul des résultats et des marges réalisés.

Le CA HT se calcule sur une période donnée et comprend le montant de toutes les recettes réalisées, calculées en hors taxes.

• Taux de captage

Il permet d'évaluer le niveau d'adéquation de l'offre et la demande.

Par son calcul, l'hôtelier est en mesure d'évaluer le processus de vente au Comptoir de la réception d'une part et le niveau d'adéquation offre-demande. « Le taux de captage peut être calculé dans le cas de la fréquentation.

Formule :

(Nombre de petits déjeuner/ Nombre de nuitées) x 100

Indicateurs	Mois	
	Mars 2023	Avril 2023
Taux de captage	$\frac{1436}{1} \times 100$	$\frac{1000}{1} \times 100$
%	19.15	16.18

Le taux de captage est de 19.15 % pour la période de mars, ce qui signifie que 19 % seulement qui ont pris leur petit déjeuner.

Le taux de fréquentation du petit déjeuner est respectivement de 19.15% et de 16 .18% en mars et en

Avril cela signifie que toutes les personnes qui ont passé la nuit dans l'hôtel ont pris le petit déjeuner. Le nombre de nuitées est faible en mars et en avril due à faible rentabilité du restaurant à l'approche du mois sacré du ramadan.

Le petit déjeuner a connu une baisse de 2.97 (diminution des nuitées en avril)

☛ **Taux de fréquentation restaurant**

Il permet de calculer le pourcentage du nombre des couverts servis par rapport à la capacité restaurant, qui permet de déterminer le niveau de rentabilité du restaurant de l'hôtel.

Formule :

$$\text{Nombre de couverts servi} / \text{capacité restaurant} * 100$$

Indicateur	Mois	
	Mars 2023	Avril 2023
Taux de fréquentation restaurant	$\frac{3379}{4200} \times 100$	$\frac{679}{4200} \times 100$
%	18,77	18,60

Le taux de fréquentation du restaurant est de 18% en mars et en avril, cela signifie que pour 100 couverts disponibles, seulement 18 couverts sont servis.

Les deux pourcentages indiquent que le restaurant a connu une cadence faible pour les deux périodes de la demande des repas puisque c'est le mois de jeûne.

☛ **Indice de fréquentation**

Il permet de déterminer le type de chambre le plus demandé (single, double, suite).

Formule :

$$\text{Nombre de couverts servi} / \text{capacité restaurant} * 100$$

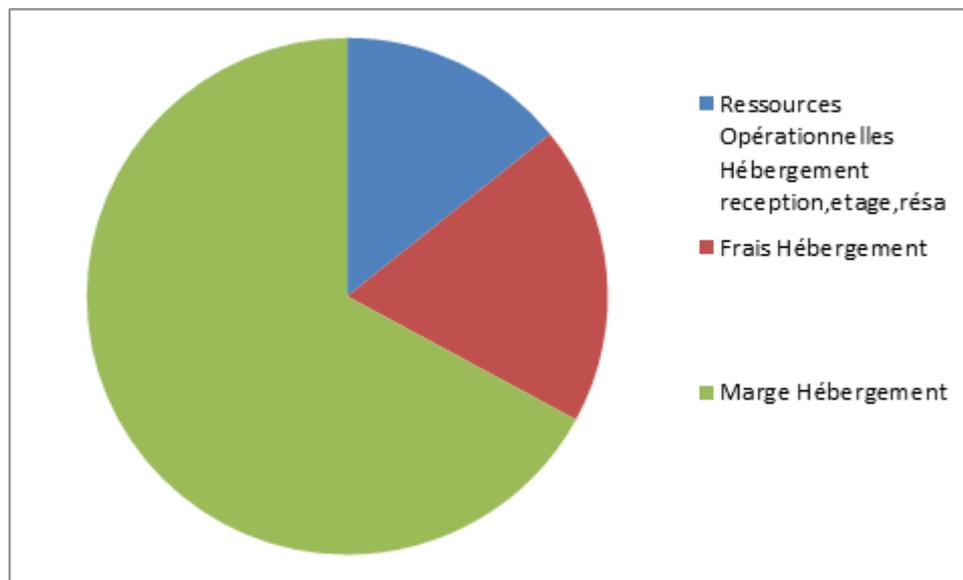
Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Indices de fréquentations	<u>1436</u> 1277	<u>1214</u> 783
Ratio	1,12	1,55

L'indice de fréquentation des chambres est respectivement de 1,12 et 1,55 en mars et en avril, ce qui indique que pour chaque chambre un lit a été loué (les chambres single sont les plus demandées). En remarque que l'indice de fréquentation a augmenté de 0.43 en avril. (l'augmentation des chambres single).

Tableau 7 : les indicateurs de performance de l'hébergement

Indicateur	Indicateur	mars-23	avr-23
	HEBERGEMENT	CA HT SC Hébergement	10 463 302.74
CA HT Hébergement - Autres		57 668.81	22 766.50
Hébergement - Masse Salariale		925 313.84	874 119.96
Hébergement - cantine personnel		50 646.03	51 388.07
Ressources Opérationnelles Hébergement réception, étage, résa		975 959.87	925 508.03
% Ressources Opérationnelles Hébergement		9%	14%
Hébergement - P d'Entretien, autre p consommable & Produits d'Accueil		1 129 137.01	788 661.77
Hébergement -Consommation F&B et Autres		149 155.87	98 965.89
Hébergement - Autre Frais délogement			228 073.39
Hébergement - Linges		39 450.95	
Hébergement - P Cosmétique, Articles cadeaux		9 860.00	5 410.00
Frais Hébergement		1 327 603.83	1 121 111.05
% Frais Hébergement		13%	17%
Marge Hébergement		8 217 407.85	4 472 110.73
		Marge hébergement	78.54%

Figure 06 : indicateur d'hébergement



Source : réaliser par nos soins

D'après cette figure on constate que le chiffre d'affaires hébergement de l'hôtel est mince en avril de presque 40% en raison du mois de ramadan où l'activité en hôtellerie en générale baisse et malgré ça Atlantis a su maîtriser et contrôler ses charges en matière de chiffre de dépense.

3.2. Les indicateurs de performance relative aux coûts

3.2.1. Coûts matière

Le contrôleur de gestion calcule le coût de la matière et les frais du personnel

☛ Coût de la restauration (ratio)

Formule :

$$\text{Food cost} = \frac{\text{Coûts nourriture vendue d'une période}}{\text{total ventes nourriture de la période}} \times 100$$

Tableau 8: couts de la restauration

Consommation nourriture			
	SF 01/04/2023	Achat Avril 23	SF 30/04/2023
Economat nourriture	752 279.87	3 952 083.88	619 254.73
chambre froide Boucherie	487 805.92		702 610.59
chambre froide BOF	120 566.33		104 790.98
chambre stock fruits et légumes	64 867.24		83 766.50
PDV Sousta PDJ	9 986.55		
3 PDV Lounge ESCAL			
Total	1 435 505.91	3 952 083.88	1 510 422.80
Consommation Brute	3 877 166.99		

Le coût cout matière nous permet de mesurer le coût des denrées utilisées dans la confection des plats. La consommation de la période a diminué de à cause des économies faites lors de la consommation de la matière première destinée au département F&B et a l'arrivé du ramadan .On constate que le chef exécutif cuisine a réduit sa carte en diminuant le nombre de plat sur la carte et sans gaspillage et le gestionnaire des stocks a bien gérer la période.

Cette démarche a eu un impact positif sur le résultat.

Tableau 09 : coûts boisson :

Formule :

$$\text{Beverage cost} = \frac{\text{Coûts boissons vendues d'une période}}{\text{total ventes boissons de la période}} \times 100$$

Consommation boisson			
	SF 01/04/2023	Achat Avril 23	SF 30/04/2023
Economat Boisson	100 557,42	226 809,44	79 296,79
PDV Sousta	17 931,14		12 862,38
PDV Sousta PDJ	1 978,21		7 055,44
PDV Lounge ESCAL	6 335,99		802,72
Total	126 802,76	226 809,44	100 017,33
écart de rapprochement annuel			
Consommation Brute	253 594,87		

Ce ratio permet de refléter l'ensemble des coûts boissons comprise et nourriture dans les boissons et on constate dans ce tableau que les consommations de boisson a connu une diminution en raison du ramadan.

☛ **Le coût matière :**

$$\text{Ration f\&b} = \frac{\text{Coûts F\&B d'une période}}{\text{total ventes de la période}} \times 100$$

Coût nourriture vendue = stock début de période + achats de matières premières – stock

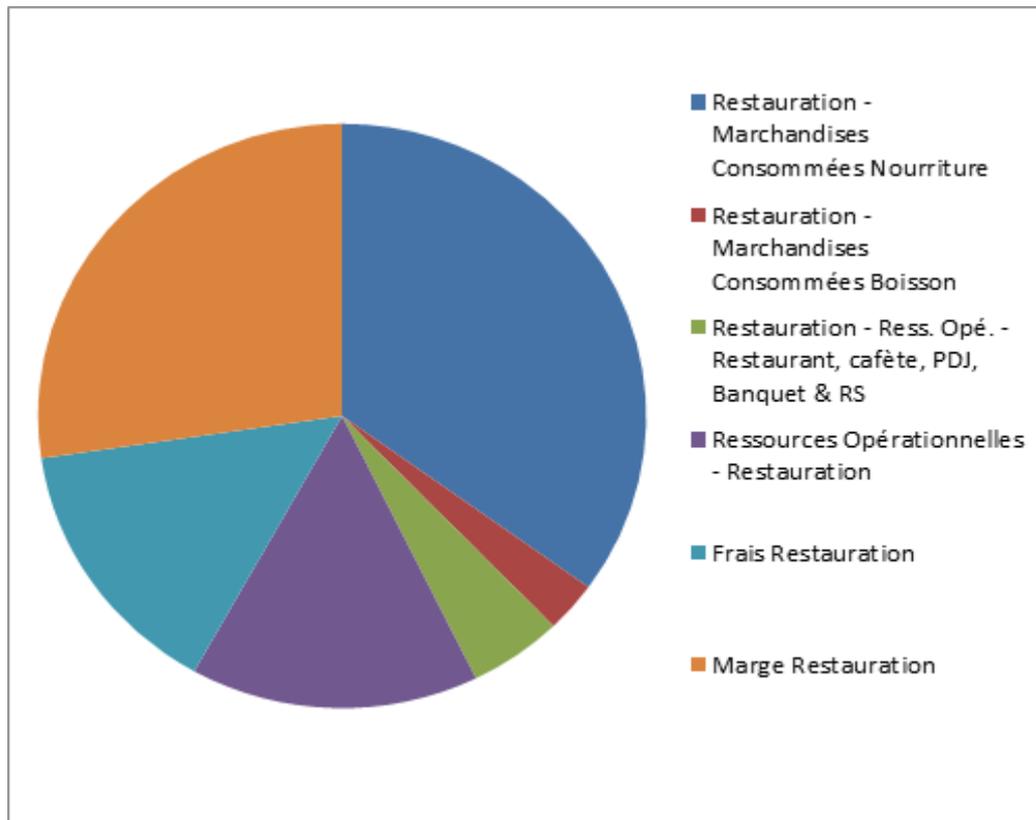
Fin de période – repas personnel – offerts

Tableau 10 : Analyse du Food cost & beverage cost du mois d'avril

☛ **Ratio mensuel F&B avril 2023**

Désignation	Nourriture	Boisson
C. A. Chiffre d'affaires	9 818 761.46	941 192.00
Consommation- Brute-	3 877 166.99	253 594.87
Cout gratuits 35 % Mt (346 697,25)	97 075.23	24 268.81
Cout Conso Personnel	116 111.38	17 497.59
Cout Conso étage F&B	948.15	73 517.74
Cout Conso FO (corbeille de fruits VIP)	8 500.00	
Accueil clients (Dattes & lait, jus)	16 000.00	
Nourriture pour Boisson (jus de fruit p	179 630.03	179 630.03
Consommation - Nette -	3 458 902.20	317 940.76
Ratio	35.23%	33.78%
Ratio F&B	35.10%	

Figure 07 : Analyse du Food & beverage



Source : réaliser par nos soins a partir des information de l'hotel .

D'après cette figure l'hôtel à réaliser un ratio food cost de 35.23 % ce résultat s'explique par la gestion efficace du toute l'équipe et il est considéré comme un taux juste par rapport aux standards de l'hôtel.

Le Beverage cost qui reflète la valeur des boissons consommées en hors taxes par rapport au chiffre d'affaires en hors taxes est dans la norme (33.78 %).

Dans cette période le chef exécutif cuisine il a su gérer ces achats en matière de denrée alimentaire en proposant des menus plus économique en supprimant les plats les moins rentable et sans gaspillage cette démarche a eu un impact positif en diminuant la consommation F&B en raison du mois de ramadan.

Source : réaliser par nos soins à partir d'information de l'hôtel

Tableau 11: les indicateurs de performance d'exploitation dans l'activité restaurant

Indicateur		Mars 2023	Avril 2023
	CA HT SC Restauration	14 586 110,13	10 759 953,46
	CA HT SC Restauration - Nourriture	13 365 605,50	9 818 761,46
	CA HT SC Restauration - Boisson	1 220 504,63	941 192,00
	Restauration - Marchandises Consommées Nourriture	4 906 477,41	3 458 902,20
	Restauration - Marchandises Consommées Boisson	316 144,74	317 904,76
	% Nourriture Consommées ratio Nourriture - Food cost	36,71%	35,23%
	% Boisson Consommées ratio boisson - beverage cost	25,90%	33,78%
	Marchandises Consommées Restauration	5 222 622,15	3 776 806,96
	% Marchandises Consommées Restauration F&B Cost	35,81%	35,10%
	Masse Salariale - Restaurant, Cafète, PDJ, Banquet & RS	497 061,75	511 980,24
	cantine personnel - Restaurant+ pâtisserie + cuisine	50 646,03	51 388,07
	Restauration - Ress. Opé. - Restaurant, cafète, PDJ, Banquet & RS	547 707,78	563 368,31
	Masse Salariale - Cuisine / Plonge/ pâtisserie	1 333 734,60	1 174 187,61
	Restauration - Ress. Opé. - Cuisine / Plonge/ Pâtisserie	1 333 734,60	1 174 187,61
RESTAURATION	Ressources Opérationnelles - Restauration	1 881 442,38	1 737 555,92
	% Ressources Opérationnelles - Restauration	13%	16%
	Prime Cost F&B	48,70%	51,25%
	Restauration - Produits d'Accueil & d'Entretien, autre consommable	317 784,41	273 975,64
	Restauration - Cout Gratuité	122 628,44	121 344,04
	Restauration - Animation, Décoration et autres	615 500,00	1 145 000,00
	Restauration - Autres Frais méchoui + salaire extra		87 000,00
	Restauration - collecte poubelle prov	25 000,00	25 000,00
	Frais Restauration	1 080 912,85	1 652 319,68
	% Frais Restauration	7%	15%
	Marge Restauration	6 001 132,75	3 093 270,90
	% Marge Restauration	43,89%	33,39%
	TOTAL CA HT	25 107 081,68	17 278 683,27
	TOTAL DEPENSES OPERATIONNELLES	10 888 541,08	9 213 301,64
	REVENU OPERATIONNEL	14 218 540,60	8 065 381,63

Source : Chaîne accord

En lisant les sources contenues dans le tableau ci-haut, on remarque que le chiffre d'affaire du mois de mars est plus élevé par rapport au mois d'avril de 40% cela s'explique par la baisse d'activité hôtelière dans ce mois à l'approche du mois sacré ramadan et durant cette période l'objectif fixé en matière de *F&B cost* est très efficace et qualifié comme favorable.

le prime cost est l'un des ratio les plus important dans le secteur de restauration et dans ce tableau on remarque que le poids des charges salarial et matière première de restaurant sont

légèrement en baisse du mois du mars a avril en raison d'octroi des congés au salarier a l'arrivé du mois de jeune.

Pour le mois de mars et avril les ratios son respectivement 48.70% et 51.25%. Ses taux son acceptable par rapport à la période .et au concept du restaurant et le comportement du consommateur algérien pendant la période de jeune.

Pour marge de la restauration est respectivement 43.83% et 33.39% cela signifie que pendant la période de jeune l'hôtel à réaliser un bon ratio par rapport au chiffre d'affaires.

Tableau 12 : Centre de coût

Indicateur		Mars 23	Avril 23
CENTRE DE COUT	Administration - Masse Salariale	1 816 100,27	1 609 802,62
	Administration - Cantine personnel	12 155,05	12 333,14
	Ress. Opérationnelles Administration	1 828 255,32	1 622 135,76
	Administration - Produits Entretien & autres consommable	894,12	7 878,16
	Total Frais Administration	894,12	7 878,16
	Sécurité-Masse Salariale	298 783,20	312 637,36
	Sécurité- cantine personnel	10 129,21	10 277,61
	Ress. Opérationnelles - Sécurité	308 912,41	322 914,97
	Sécurité -Produits Entretien & autres consommable		129 000,00
	Maintenance - Masse Salariale	179 523,68	192 824,70
	Maintenance - Cantine personnel	8 103,37	8 222,09
	Ress. Opérationnelles Maintenance	187 627,05	201 046,79
	Maintenance - Sous-traitance		331 600,00
	Maintenance	22 000,00	40 000,00
	Total Frais Maintenance	22 000,00	371 600,00
AUTRE DEPENSES NON OPERATIONNELLES	Abonnement Winner HTR	25 745,83	25 745,83
	Total Frais Energie, Electricité, Gaz, Fuel, Eau, téléphone provision sur charges	450 000,00	400 000,00
	Assurance 10/11/21 au 09/11/2021	6 864,32	6 864,32
	Prime assurance H-BEJ 10/11/21 au 09/11/2021	84 091,16	84 091,16
	TAP	286 391,39	169 333,72
	Services Bancaires provision avril	5 500,00	5 500,00
	Frais postaux et de télécommunications provision sur charges	110 000,00	110 000,00
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES	3 316 281,60	3 456 110,71	
TOTAL CA HT	25 107 081,68	17 278 683,27	
TOTAL DEPENSES OPERATIONNELLES	10 888 541,08	9 813 301,64	
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES	3 316 281,60	3 456 110,71	
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	10 902 259,00	4 009 270,92	
% RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	43,4%	23,2%	

En lisant les données contenues dans le tableau ci-haut, le centre de cout illustre et englobe toutes les ressources opérationnelles en administration. Sécurité et maintenance pendant la période mars et avril et en matière de dépense non opérationnel comme charge d'électricité. Assurance et taxe d'activité professionnelle TAP dans la même période.

CONCLUSION

Nous pouvons donc observer l'importance cruciale des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Ce sont des outils indispensables pour surveiller l'activité et les coûts, tant pour la planification que pour le suivi. En d'autres termes, ces instruments de mesure permettent d'obtenir une évaluation fiable, transparente et précise de la situation de l'entreprise, ce qui aide les responsables à prendre des décisions éclairées et à mettre en œuvre des plans d'action appropriés.

Les ratios que nous avons présentés dans cette analyse sont parmi les plus couramment utilisés a Atlantis. Cependant, il est important de noter que chaque entreprise peut les adapter en fonction de sa structure et de sa taille. Malgré ces ajustements, leur contenu fondamental reste généralement le même.

|| CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche s'est concentrée sur l'analyse de la performance du contrôle de gestion et son rôle au sein de l'hôtel Atlantis. L'objectif principal de cette étude vise à présenter le contrôle de gestion et suivi de la performance de l'hôtel. Le choix de notre sujet a été premièrement guidé par le fait que l'établissement hôtelier cherche à améliorer leur rentabilité et leur efficacité dans le but d'atteindre la performance. Notre question principale consiste à définir le déroulement de la fonction du contrôle de gestion au sein d'Atlantis dans le but d'atteindre la performance.

Pour cela nous avons effectué une recherche bibliographique, ce qui nous a permis de cerner les concepts clés de la performance du contrôle de gestion. Dans un second temps nous avons réalisés une étude de cas.

Notre étude repose sur l'élaboration des tableaux de bord opérationnels avec le choix d'indicateurs pertinents pour chacun afin de mesurer l'efficacité et la maîtrise du control de gestion de cet établissement hôtelier.

L'analyse de ses tableaux, confirme que l'établissement applique une méthode du contrôle de gestion de manière adéquat, qu'il organise la relation entre la différente fonction de l'établissement et qu'il fournit l'information nécessaire pour permettre au dirigeant de prendre des décisions appropriées.

Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils aidant à maîtriser et améliorer la performance de l'établissement, parmi lesquels on cite :

L'analyse des coûts : la méthode utilisée au niveau de l'établissement est basée sur les centres d'analyse.

Le tableau de bord fournit un ensemble d'informations récapitulatives nécessaires pour le pilotage de la performance et la maîtrise du contrôle de l'établissement, grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

Ce travail nous a permis également de savoir que la réussite d'une mission du contrôle est conditionnée par l'utilisation d'outils appropriés, d'une méthodologie permettant une

approche par les risques, et surtout l'organisation et préalable de la mission garantissant ainsi la pertinence des conclusions.

|| LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ALAZARD Claude, DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications,
2. BOUQUIN Henri, le contrôle de gestion ; 9e édition, Paris, 2010.
3. BENCHEIKHAHMEDW.2007p.2). *Contrôle budgétaire*.
4. BUNGHEZ C. L., tourisme 2016.
5. CACCOMO Jean-Louis, fondements d'économie du tourisme, 1re édition, paris, 2007, éditions De Boeck université.
6. CHARRON Jean-Luc, Sabine Sépari, organisation et gestion de l'entreprise ; manuel et applications – DECF 3, 3e édition, Dunod, 2004.
7. CLERGEAU Cécile, management des entreprises du tourisme, Paris, Dunod, 2014,
8. DEVASSE Henri, manuel de comptabilité, Berti éditions, Alger, 2010, 378p
9. Dunod 2 e édition, Paris, 2010, 735p. 2. BERLAND Nicolas, 2009, Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr,
10. FREDERIC GAUTIER le contrôle de gestion Méthode classique T., 2001).
11. HORNGREN Charles, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3^e édition, 2006,444P
12. JACQUES Sornet, DCG 8, système d'information de gestion, paris, Dunod, 2010,
13. LANQUAR Robert, le tourisme internationale, Paris ; presses universitaire de France, 2002,

|| TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 FONDEMENTS THÉORIQUES ET NOTIONS DE BASE LIÉS AU TOURISME	4
SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LE SECTEUR TOURISTIQUE.....	5
1.1.1. <i>Le touriste</i>	6
1.1.2. <i>Touristes internationaux</i>	6
1.1.3. <i>Tourisme interne</i>	6
1.1.4. <i>Les formes du tourisme</i>	6
1.2. LES SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES TOURISTIQUES	7
1.2.1. <i>Les intervenants et professions dans le domaine du tourisme</i>	7
1.2.2. <i>Les intervenants et professions du secteur de l'hébergement et de la restauration</i>	9
1.3. LES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES	12
1.4. LES CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES DES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES	12
1.4.1. <i>L'inélasticité</i>	12
1.4.2. <i>La complémentarité</i>	12
1.4.3. <i>L'hétérogénéité</i>	13
SECTION 2 : LA PLACE ET L'INTÉRÊT ÉCONOMIQUES DU SECTEUR TOURISTIQUE.....	13
2.1. <i>Les effets positifs du secteur touristique</i>	14
2.1.1. <i>Les effets sur le revenu national</i>	14
2.1.2. <i>Les effets sur l'emploi</i>	14
2.1.3. <i>Les effets sur budget des États</i>	14
2.1.4. <i>Les effets sur la balance des paiements</i>	14
2.1.5. <i>Le développement des infrastructures</i>	15
2.2. LES EFFETS NÉGATIFS DU SECTEUR TOURISTIQUE	15
2.2.1. <i>L'inflation</i>	15
2.2.2. <i>Effet négatif sur le revenu</i>	15
2.2.3. <i>L'augmentation des taxes</i>	15
2.2.4. <i>Effets négatifs sur l'emploi</i>	16
SECTION 3 : LE MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS	16
3.1. L'ORGANISATION TOURISTIQUE ET L'INFORMATION	16
3.1.1. <i>Définition d'un système d'information</i>	16
3.1.2. <i>Rôle des systèmes d'information</i>	17
3.1.3. <i>Les sous-systèmes du système d'information</i>	17
3.2. LA PRISE DE DÉCISION.....	18
3.2.1. <i>Facteur de décision</i>	18
3.2.2. <i>Notion de décision</i>	18
3.2.3. <i>Processus décisionnel</i>	18
3.2.4. <i>Les niveaux de décision</i>	19
3.3. STRATÉGIE DES ENTREPRISES DU TOURISME	19
3.3.1. <i>La finalité de la stratégie</i>	20
CHAPITRE 2 GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS	5
SECTION 1 : LES NOTIONS ET LES CONCEPTS CLÉS DU CONTRÔLE DE GESTION	25
1.1. DÉFINITION DU CONTRÔLE DE GESTION.....	26
1.1.1. <i>Contrôle</i>	26

1.2. ÉVOLUTION DE CONCEPT DU CONTRÔLE DE GESTION	27
1.3. RÔLES DU CONTRÔLEUR DE GESTION DANS L'ORGANISATION.....	28
1.3.1. <i>La vérification interne des documents comptables</i>	29
1.3.2. <i>Le rôle d'aide à la décision</i>	29
SECTION 2 : LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET LE CONTRÔLE DE GESTION	29
2.1. LES CENTRES DE RESPONSABILITÉ.....	30
2.1.1. <i>Le centre des coûts</i>	31
2.1.2. <i>Les centres du chiffre d'affaires</i>	31
2.1.3. <i>Les centres de profit</i>	31
2.1.4. <i>Les centres d'investissement</i>	31
SECTION 3 : LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS	32
3.1. LA PLANIFICATION	32
3.1.1. <i>Le plan stratégique</i>	33
3.1.2. <i>Le plan opérationnel</i>	33
3.1.3. <i>Le plan d'action</i>	34
3.1.4. <i>Le budget</i>	34
3.2. LES ÉTAPES DU CONTRÔLE ET PILOTAGE	35
3.2.1. <i>Le contrôle budgétaire</i>	35
3.2.2. <i>Le tableau de bord</i>	36
CHAPITRE 3 ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA.....	40
SECTION 1. PRÉSENTATION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'HÔTEL ATLANTIS.....	41
1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'HÔTEL ATLANTIS :	41
1.2 HISTORIQUE DE L'HÔTEL ATLANTIS :.....	41
1.3 ORGANISATION DE L'HÔTEL ATLANTIS :	42
SECTION 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA	44
2.1 LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION :	44
2.1.1. <i>La position fonctionnelle du contrôle de gestion</i>	45
2.1.2. <i>La relation du contrôle de gestion avec les autres fonctions de l'entreprise.</i>	45
2.1.3 <i>Les missions qui lui sont assignées</i>	46
2.2. LE PROCESSUS DU TABLEAU DE BORD AU SEIN D'ATLANTIS.....	48
2.2.1. <i>Les différents types du tableau de bord</i>	48
2.2.2 <i>Objectifs d'un tableau de bord de gestion</i>	51
SECTION 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN DE L'HÔTEL ATLANTIS BEJAÏA.....	51
3.1 LES INDICATEUR DE PERFORMANCE D'EXPLOITATION DANS L'ACTIVITÉ HÉBERGEMENT	53
3.1.1 <i>Les indicateurs de performance commerciale</i>	54
3.1.2. <i>Les indicateurs de performance dans l'activité de restauration</i>	56
3.2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE RELATIVE AUX COÛTS.....	59
3.2.1. <i>Coûts matière</i>	59
CONCLUSION GENERALE	66
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE	69
TABLE DES MATIERES	71

Résumé

Ce mémoire examine les diverses techniques de vente et de fidélisation client dans l'industrie hôtelière, caractérisées par une concurrence intense. Les hôtels s'efforcent continuellement de se démarquer en proposant des expériences uniques et en fournissant un service de haute qualité. L'implémentation de techniques de vente efficaces joue un rôle crucial dans l'établissement d'une relation solide avec la clientèle et dans la garantie de leur fidélité à long terme. Notre travail de recherche s'est concentré sur l'identification des techniques de vente qui nécessitent la fidélisation de la clientèle au sein de l'hôtel. Cependant, nous avons constaté que les facteurs clés pour réussir à vendre, satisfaire et fidéliser la clientèle sont la qualité du service offert par l'établissement et sa réputation. Ces éléments jouent un rôle prépondérant dans l'établissement de liens solides avec la clientèle, favorisant ainsi leur fidélité. Les mots clés : hôtel, service, qualité, techniques de vente, fidélisation.

Summary

This dissertation examines the various sales and customer loyalty techniques used in the hotel industry, which has intense competition. Hotels continually strive to differentiate themselves by offering unique experiences and providing high-quality service. Implementing effective sales techniques play a crucial role in establishing a solid relationship with customers and ensuring their long-term loyalty. Our research focused on identifying the sales techniques that require customer loyalty within the hotel. However, we found that the key factors for successful sales, customer satisfaction and loyalty, quality of the service offered by the establishment and its reputation. These elements play a key role in establishing strong links with customers, thereby fostering their loyalty. Key Word: Hôtel, services, quality, sales techniques, loyalty.

ملخص

تبحث هذه الأطروحة في التقنيات المختلفة للمبيعات وولاء العملاء في صناعة الفنادق، والتي تتميز بالمنافسة الشديدة. تسعى الفنادق باستمرار للتميز من خلال تقديم تجارب فريدة وتقديم خدمة عالية الجودة. يلعب تنفيذ تقنيات المبيعات الفعالة دورًا مهمًا في إقامة علاقة قوية مع العملاء وضمان ولائهم على المدى الطويل.

ركز عملنا البحثي على تحديد تقنيات المبيعات التي تتطلب ولاء العملاء داخل الفندق. ومع ذلك، وجدنا أن العوامل الرئيسية في البيع الناجح، وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم هي جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة وسمعتها. تلعب هذه العناصر دورًا رئيسيًا في إقامة روابط قوية مع العملاء، وبالتالي تعزيز ولائهم.

الكلمات المفتاحية: الفندق، الخدمة، الجودة، تقنيات البيع،