



UNIVERSITE ABDERRHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

Département de Sciences de Gestion

## Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master II en Science de Gestion

Option : Management des Etablissements Hôteliers

### Thème

*Application des techniques du contrôle  
de gestion dans les établissements hôteliers :  
Cas de l' hôtel Atlantis akbou*

#### Réalisé par :

- ✓ Boudjadja Mourad
- ✓ Djenaoucine Salima

#### Encadré par :

Dr. KIROUANI Iyes

#### Membre du jury :

- ✓ Dr. KANDI Nabil : Examineur
- ✓ Dr. MERADI Ouari : Président

2023/2024

# Remerciement

---

*D'abord nous tenons à remercier, le **Dieu** de nous avoir permis d'arriver à ce jour et de nous avoir procuré la patience, le courage, la volonté et la force d'accomplir ce travail.*

*Nous exprimons nos remerciements à notre encadreur **MR KEROUANI LYES** pour son soutien, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail*

*Nos remerciements également à monsieur **Djamel hadj Kaci** pour son aide et accueil ainsi que ces conseils durant tout long de notre stage*

*Nous remercions aussi les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail*

*Enfin nous tenons de remercier toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire ou avaient l'intention de le faire.*

*Un grand merci à tous*

## *Dédicace*

---

*A chaque fois qu'on achève une étape dans notre vie, on fait une pose regarde en arrière et se rappeler toute ces personnes qui ont partagé avec nous tous les bons moments de notre existence, mais surtout les mauvais.*

*Le long de ma vie, j'ai entouré de personnes qui m'ont donné le meilleur d'eux même, je crois qu'aujourd'hui il est le temps de leur dédiés du fond du cœur cet humble travail qui est l'accomplissement de longues années d'études, en premier lieu :*

*A ma très chère mère et mon cher père pour votre amour, sacrifiés, et confiance pour me permettre de poursuivre mes études dans les meilleures conditions, vous avez fait plus que votre devoir, je voudrai que vous sachiez que je vous aime, et que je rends louange à Dieu de m'avoir donné ce privilège d'être votre fille.*

*A cher frère **Lounis**, je te souhaite toute la réussite ; à mes sœurs d'amour **Chahra** et **Sabah** et sa petite famille pour votre existence dans ma vie, je prie dieu de vous garder pour moi.*

*A tous mes cousins et cousines et toute la famille.*

*A mon meilleur ami mon binôme **Mourad** qui j'ai tout partagé durant tout mon parcours universitaire et la réalisation de ce travail et pour la patience et le soutien dont il a fait Preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes gratitude.*

**Salima**

## *Dédicace*

---

*Je dédie ce modeste travail à **mes chers parents** qui m'ont encouragé  
durant mes années d'étude*

*A mes chers frères ; ma force dans cette vie. Et tous ceux qui ont partagé  
avec nous tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.*

*A mes petites chères sœurs ; la source de ma patience, ma fierté*

*A tous mes amis qui m'ont encouragé tout au long de mon parcours  
universitaire.*

*A ma meilleure amie et binôme **Salima** qui j'ai tout partagé avec elle durant  
tout mon parcours universitaire*

*Ainsi, tous ce qui nous a aidés de près ou de loin.*

**Mourad**





## Table des matières

---

Introduction générale :.....	1
<b>Chapitre 01 : generalités sur le secteur hôtelier .....</b>	<b>3</b>
Introduction.....	4
Section 01 : généralités sur le secteur hôtellerie. ....	5
Section 02 : Les acteurs de l'hébergement et de la restauration .....	8
Section 03 : les produits et services hôtelier : .....	10
Conclusion .....	14
<b>Chapitre 02 : le cadre conceptuel du contrôle de gestion .....</b>	<b>15</b>
Introduction.....	16
Section 01 : notion générale sur le contrôle de gestion : .....	17
Section02 : la démarche du contrôle de gestion en hôtellerie :.....	21
Section03 : la mise en place du contrôle de gestion au sein d'un hôtel .....	25
Conclusion .....	40
<b>Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier .</b>	<b>43</b>
Introduction.....	44
Section 01 : présentation du lieu de stage .....	45
Section 02 : L'organisation générale de l'hôtel Atlantis akbou.....	48
Section 03 : Présentation des analyses et des résultats .....	50
Conclusion .....	60
Conclusion générale .....	60
Bibliographie.....	65
Liste des tableau .....	68
<b>Liste des figures.....</b>	<b>56</b>
Annexe.....	70

# Introduction générale



### Introduction générale :

L'hôtellerie est un secteur complexe et extrêmement concurrentiel, la gestion efficace des ressources et une prise de décision éclairée sont importants pour garantir la rentabilité et la durabilité de l'établissement hôtelier. Dans ce contexte le contrôle de gestion joue un rôle essentiel pour suivre et évaluer la performance des établissements hôteliers,

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'hôtel. C'est un outil qui aide à la prise de décision et qui évalue l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Il a pour but de motiver les responsables et les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'hôtel et sa rentabilité.

Ce mémoire vise à fournir une exploration de l'application de contrôle de gestion dans le secteur hôtelier, en se concentrant sur l'importance de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'hôtel et sa compétitivité sur le marché.

### Problématique de recherche :

Notre travail s'interroge sur la problématique suivante : « **Le contrôle de gestion joue-t-il un rôle dans l'amélioration de la rentabilité des activités hôtelières ?** »

Pour mieux cerner la problématique de notre travail, nous avons proposé les questions secondaires suivantes :

- **Qu'est-ce qu'un contrôle de gestion et quelle est son importance dans un établissement hôtelier ?**
- **Quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés au niveau de cet établissement ?**
- **Quels seraient l'intérêt et l'opportunité d'intégrer le contrôle de gestion dans une industrie hôtelière particulière ?**

### Hypothèses :

À partir de la problématique posée, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** le contrôle de gestion est un processus qui joue un rôle essentiel dans l'amélioration des activités hôtelières.

**Hypothèse 02 :** L'intégration du contrôle de gestion dans une industrie hôtelière a nombreux avantages : Amélioration de la performance et la rentabilité de l'hôtel, aide à la prise de décision stratégique éclairée, optimiser l'occupation des chambres et maximiser les revenus.

### **L'objectif principal de recherche :**

Pour être plus précis, l'objectif de notre recherche est de démontrer et de comprendre comment les méthodes du contrôle de gestion sont utilisées à l'hôtel Atlantis akbou, et d'identifier ces outils qui y sont utilisés. Nous avons établi des objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général, tels que :

- Vérifier si le contrôle de gestion aide efficacement à améliorer la performance de l'hôtel ;
- Apprendre à utiliser les outils de contrôle de gestion dans le domaine hôtelier ;

### **Méthodologie de recherche :**

Pour mener à bien notre recherche, nous sommes appuyés et basés sur la recherche bibliographique et documentaire liée à notre thème. Ensuite, nous avons enrichi notre étude théorique par des informations générales sur le secteur hôtelier et le contrôle de gestion. Enfin, nous avons réalisé une étude expérimentale basée sur un cas pratique qui explore et traite le contrôle de gestion appliqué au sein d'un établissement hôtelier : le cas de l'hôtel Atlantis-Akbou.

### **Notre mémoire est structurée en trois chapitres :**

- **Le premier chapitre** porte sur " les généralités sur le secteur hôtellerie, se concentra sur les généralités de ce secteur et le management des établissements hôteliers. Devisé en trois sections la première section porte sur généralités sur le secteur hôtelier la deuxième consacrer pour les acteurs de l'hébergement et la restauration, et la dernière sur les produits et services hôtelier, et enfin une petite conclusion.
- **Le deuxième chapitre** intitulé " le cadre conceptuel du contrôle de gestion ", abordera les concepts de bas liés à la fonction du contrôle de gestion, ses caractéristiques, ainsi que ses objectifs en première section, la démarche de contrôle de gestion en deuxième section, et en dernier la mise en place du contrôle de gestion.
- **Le troisième et le dernier chapitre**, intitulé "le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier cas de l'hôtel Atlantis akbou. Dans ce chapitre on a d'abord présenté l'hôtel, ensuite nous avons élaboré une comparaison des indicateurs de performance de deux mois mai 2023 et mai 2024 et procédé à l'analyse des résultats pour mesurer la performance de l'hôtel.

# **Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie**

### **Introduction :**

Le secteur hôtelier est une activité ancienne qui a pris de l'ampleur à l'échelle mondiale. Au fil du temps, il est devenu un secteur économique essentiel dans de nombreux pays en développement. Les managers des établissements hôteliers utilisent des systèmes d'information pour faire face à l'incertitude, leurs décisions ont des impacts environnementaux tels que le développement technologique et la mondialisation.

Les évolutions informatiques et technologiques facilitent l'utilisation par les hôtels d'outils du contrôle de gestion tels que des logiciels de visualisation des indicateurs de performance. Cela leur permet de suivre et de mesurer les écarts, puis de prendre des mesures correctives.

Ce premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques du l'hôtelier et sera réparti en trois sections, la première section abordera les généralités sur le secteur hôtelier, la deuxième section traitera les acteurs de ce secteur, et la dernière portera sur les produits et services de l'hôtellerie.

### Section 01 : généralités sur le secteur hôtellerie.

#### 1.1. L'hôtellerie :

L'hôtellerie également appelée l'industrie hôtelière est une activité qui regroupe un ensemble des établissements offrant un service d'accueil à des clients, qu'il soit de passage ou locaux, pour une durée déterminée, en échange de paiement<sup>1</sup>.

Est un établissement commercial qui propose un service d'hébergement payant temporaire, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou un mois avec des services tels que la restauration, l'hygiène de chambres et spa piscine<sup>2</sup>.

#### 1.2. Classement des établissements hôteliers :

Le classement des différents types d'hôtels dépend des critères et normes internes de chaque pays, il existe cinq types d'hôtels, selon le nombre d'étoiles<sup>3</sup>.

##### 1.2.1. Hôtel une étoile :

Ce type d'hôtel nécessite que très peu de critères pour son classement. Ce sont des hébergements à catégorie économique ses critères sont similaires aux hôtels étoile. Ce sont des hébergements avec une catégorie de milieu de gamme l'unique différence est la surface des chambres doubles. Elles doivent avoir une surface de 14m<sup>2</sup> et un coffre-fort<sup>4</sup>.

##### 1.2.2. Hôtel trois étoiles :

Hébergement avec une catégorie milieu de gamme supérieure. L'hôtel doit avoir du personnel qui parle au moins une langue européenne en plus de la langue du pays. L'accueil doit être disponible au moins dix heures par jour<sup>5</sup>.

##### 1.2.3. Hôtel quartes étoiles :

Celui-ci est considéré comme un hébergement avec une catégorie haut de gamme, avec beaucoup plus de services : Restauration Accompagnement jusqu'à la chambre Conciergerie,

---

<sup>1</sup> Hôtellerie-restauration-café

<sup>2</sup> Khelifi M, ferroudj W 2019 p02).

<sup>3</sup> <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

<sup>4</sup> <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

<sup>5</sup> <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

Accès internet Parking Accueil 24/24 ces hôtels proposent des salles pour organiser des évènements, des conférences, etc. Les chambres sont plus spacieuses<sup>6</sup>.

### 1.2.4. Hôtel cinq étoiles :

Hébergement très haut de gamme. Normalement ces hôtels sont situés dans des bâtiments qui se distinguent par l'excellente qualité de leurs installations, matériaux, décorations ou équipements intérieurs, offrant une prestation de luxe. Deux langues étrangères, dont l'anglais, sont requises dans un 5 étoiles, ainsi que le service en chambre. La surface des chambres. Dépasse les 17m<sup>2</sup> avec une salle de bain de m<sup>2</sup>. Au moins 5 % des chambres doivent être des « suites ». Grâce aux nouvelles technologies et au désir d'innover, les grandes chaînes hôtelières intègrent de nouveaux services<sup>7</sup>.

**Tableau 01** : classement des hôtels en fonction du nombre d'étoiles et types (gamme)

Catégories des hôtels (*)	La gamme
Une étoile	hébergement économique
Deux étoiles	hébergement milieu de gamme
Trois étoiles	hébergement milieu de gamme supérieure
Quatre étoiles	hébergement haut de gamme
Cinq étoiles	hébergement très haut de gamme

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des informations sur <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

### 1.3. Les différentes formes des établissements hôteliers :

Le mot « hôtellerie » ne se limite pas uniquement aux hôtels en tant que tels. Il englobe une diversité plus large que cette simple notion d'hôtels, incluant l'hôtellerie homologuée, l'hôtellerie non homologuée, l'hébergement en milieu rural, et l'hôtellerie de plein air<sup>8</sup>

#### 1.3.1. Les hôtels non homologués :

Ces établissements ne sont pas classés selon les normes officielles, mais ils ont une vocation commerciale, leur capacité est souvent mesurée en nombre de chambres, et ce sont généralement des petite entreprises à caractère familial, par exemple les hôtels de préfecture<sup>9</sup>.

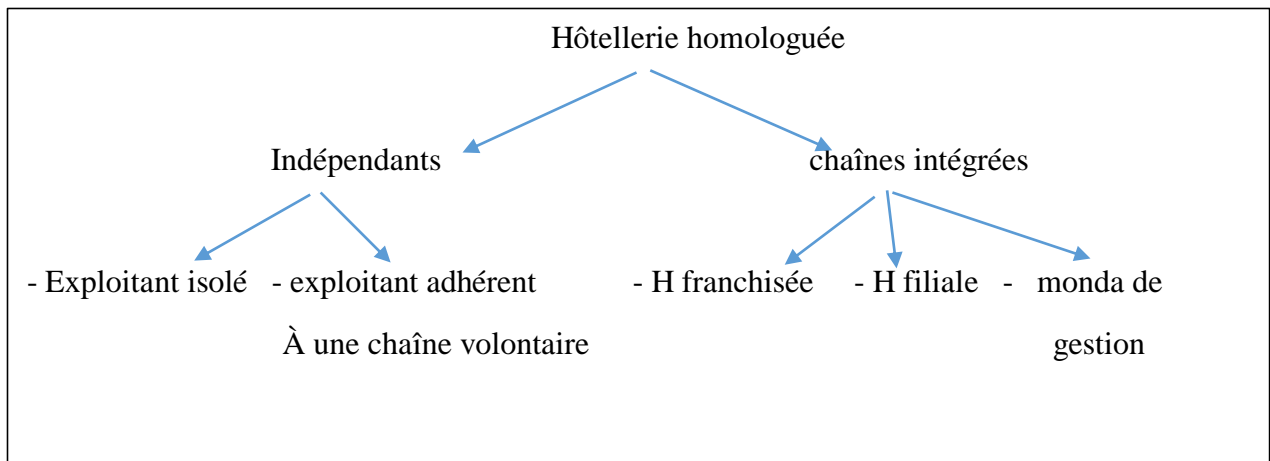
<sup>6</sup> <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

<sup>7</sup> <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024

<sup>8</sup> TAN VO-THANH, « *Gestion hôtelière : stratégie de portefeuille de marque* », p260-261, 2019 ;

<sup>9</sup>ibid;

**Figure N°01** : les différentes formes des hôtels homologués



**Source** : tourisme-Hébergement-commercialisation.

### 1.3.2. Hôtellerie homologuée :

L'homologation permet de classer les hôtels selon différentes catégories en respectant les normes spécifiques. Cela englobe à la fois des hôteliers indépendants et des chaînes hôtelières<sup>10</sup>.

#### 1.3.2.1. Les hôtels indépendants :

Ce sont des établissements familiaux économiques avec une capacité moyenne d'environ 28 chambres, ils disposent de ressources plus limitées que les chaînes hôtelières et ne bénéficient pas de la notoriété des grandes marques, ce type s'adresse à une clientèle variée<sup>11</sup>.

#### 1.3.2.2. Les chaînes intégrées :

Plusieurs hôtels sont affiliés à une entreprise mère et sont gérés par un groupe hôtelier ou une franchise. Cette structure internationale vise à obtenir un maximum de rentabilité maximale en se basant sur une segmentation du marché élaborée à travers une stratégie de marque. Par exemple le groupe hôtelier Accor possède des marques telles qu'« ibis, mercure, Novotel<sup>12</sup>... »

#### 1.3.2.3. La franchise :

C'est une mode de développer des chaînes intégrées, un franchiseur est un propriétaire d'une idée qu'il vend à des investisseurs qui ont le droit d'utiliser sa marque, le franchiseur n'a pas une liberté totale dans ses choix, car il doit respecter les conditions du contrat de franchise,

<sup>10</sup> TAN VO-THANH, Op, Cit, p260, 2019Ibid;

<sup>11</sup> Ibid ;

<sup>12</sup> ibid;

## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

---

la franchise apporte la notoriété à un grand groupe et il le franchise paie des frais au franchiseur<sup>13</sup>.

### 1.3.2.4. Monda de gestion : « contrat de gestion » :

Est une pratique essentielle pour le développement des chaînes hôtelières. Il est un contrat par lequel la société propriétaire de l'hôtel en confie la gestion à une chaîne hôtelière qui possède une expérience, un savoir-faire, une méthode et des outils de gestion. Il s'agit d'une délégation du pouvoir de la société propriétaire à la société opératrice. La chaîne assume les décisions opérationnelles et la gestion journalière pour le compte de la société propriétaire. Les décisions stratégiques telles que plan marketing, budget, investissement sont soumis au propriétaire<sup>14</sup>.

## Section 02 : Les acteurs de l'hébergement et de la restauration

Les établissements d'hébergement englobent les hôtels, les résidences du tourisme, les villages vacances et l'hôtellerie en plein air. En ce qui concerne la restauration on trouve la restauration rapide et la restauration traditionnelle.

### 2.1. L'hébergement :

L'hébergement dans les hôtels présente différents niveaux de confort. La plus connue est la chambre d'hôtel, étant une chambre destinée et réservée au client<sup>15</sup>.

#### 2.1.1. La résidence de tourisme :

*« Elle est constituée d'un ensemble de chambres ou d'appartements meublés (avec possibilité de préparer un repas) proposés en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois à une clientèle touristique. Elle est constituée aussi de logements appartenant à des propriétaires privés ayant délégué l'exploitation de leur bien en contrepartie de revenus locatifs et/ou d'un droit de jouissance durant une période de l'année<sup>16</sup> »*

est un genre d'hébergement touristique qui mixe les avantages d'un appartement privé avec les services d'un hôtel, conçu pour des séjours temporaires et de courtes durées, principalement pour les touristes.

---

<sup>13</sup> TAN VO-THANH, Op, Cit, p260, 2019;

<sup>13</sup> Ibid ;

<sup>14</sup> ibid;

<sup>15</sup> VELLAS François, « *le tourisme mondial* », Paris, Economica, 1996, 109p ;

<sup>16</sup> CLERGEAU Cécile, « *management des entreprises du tourisme* », Paris, Dunod, 2014, p62 ;



## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

---

### 2.1.2. Les villages de vacances :

« Elles regroupent des hébergements et sont destinées à assurer des séjours de vacances et de loisirs. Comme les résidences de tourisme, les villages proposent la fourniture de repas ou les moyens de les préparer. Ils offrent aussi des équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels<sup>17</sup> »

Un village de vacances est un lieu de séjour touristique qui propose des logements simples, mais complets tels que (chambres, bungalows), elle assure des séjours en pension complète (petit-déjeuner, déjeuners et diners) des activités de loisirs comme (piscine, terrains de sport, soirées), ainsi que services collectifs tels que (réception, ménage, etc.)

### 2.1.3. L'hôtellerie de plein air :

« Il constitue toujours le mode d'hébergement marchand. Si les emplacements nus, qui sont la forme historique du camping, restent majoritaires en termes de nuitées, une offre alternative s'est développée avec la location de cabanes, mobile home ou yourtes<sup>18</sup> »

L'hôtellerie de plein air englobe des établissements commerciaux aménagés pour permettre un séjour de tourisme en plein air par la location des emplacements nus pour tentes, caravanes, terrains pour Mobil-homes, résidences mobiles de loisirs, des locations immobilières légères (bungalows, chalets, etc.)

## 2.2. La restauration :

Est un établissement commercial où l'on prépare et sert des plats et des boissons à consommer sur place ou à emporter en échange de paiement. Ces établissements jouent un rôle très important dans le tourisme et l'hôtellerie qui est réputée pour leur nourriture et leurs services de haute qualité deviennent des attractions pour les touristes.

« Deux secteurs sont généralement différenciés : la restauration traditionnelle et la restauration rapide<sup>19</sup> »

### 2.2.1. Le restaurant traditionnel :

Cette catégorie inclut une grande diversité d'établissements et est principalement constituée de petites entreprises indépendantes. C'est un secteur où chaque propriétaire peut exprimer sa créativité et son originalité. Ils sont les héritiers de la tradition gastronomique française<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup>CLERGEAU Cécile, Op, Cit, 2014, p63 ;

<sup>18</sup> Ibid ;

<sup>19</sup> Ibid ;

<sup>20</sup> Toussaint FREDERIC, « *technorestor.org, les différents concepts de restauration* », 2001

## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

---

### 2.2.1.1. Les restaurants d'hôtels :

Ce sont des établissements qui font partie intégrante des hôtels, offrant ainsi un service supplémentaire aux clients de passage. Le service proposé est généralement à la carte ou se forme de au buffet, on trouve souvent des formules "grill" dans ce type de restaurant. La formule grill se compose d'une carte simple où des poissons et des viandes sont grillés à la vue d la clientèle<sup>21</sup>.

### 2.2.1.2. Les restaurants de tourisme :

Les restaurants de tourisme sont similaires aux hôtels de tourisme qui sont classés par étoile. Ce classement a été introduit en 1949, mais l'arrêté de 1963 prévoyait une classification étoilée, mais il était peu connu du public et surtout ne répondait pas aux besoins du consommateur en quête d'information plus précise sur les restaurants. Cependant, un récent texte (arrêté du 27 septembre 1999) fixe les conditions de classement des restaurants dans la catégorie Restaurant de Tourisme. Il faut espérer qu'il connaîtra le même succès que le classement des hôtels.

Le service dans les restaurants de tourisme doit donc être effectué par de véritables professionnels<sup>22</sup>.

### 2.2.2. Le restaurant rapide :

Ces endroits, souvent désignés sous le nom fast-food, sont des lieux où l'on peut se restaurer rapidement avec des plats préparés et servis en un temps record, ils offrent généralement des menus comprenant des hamburgers, des pizzas, des sandwiches, des frites et d'autres aliments qui peuvent être servis presque immédiatement après la commande.

Quelqu'une des grandes chaînes de restauration rapide à l'échelle mondiale incluent McDonald's, Burger King, KFC, Subway, taco Bell, etc.

## Section 03 : les produits et services hôteliers

Dans le domaine de l'hôtellerie propose une offre associant à la fois d'un service et un produit, lorsque le client réserve une nuit d'hébergement (une chambre) également, il bénéficie d'une prestation de service comprenant l'hébergement (et la restauration). Cependant, ce service repose sur divers éléments matériels qui forment le produit offert.

### 3.1. Le produit :

Un produit touristique est souvent considéré comme une combinaison un ensemble de service qui permet au touriste d'avoir un certain confort ou une certaine prise en charge comprenant

---

<sup>21</sup> Toussaint FREDERIC, « *technoresto.org, les différents concepts de restauration* », 2001

<sup>22</sup> Toussaint FREDERIC, Op, Cit, 2001 ;

## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

des éléments tels que le transport, l'hébergement ou d'autres services à caractère touristique comme des visites et des animations disponibles à l'achat.<sup>23</sup>

Nous concluons que le produit hôtelier est la combinaison des éléments physiques (l'immeuble, l'emplacement, le mobilier et la décoration) il confèrent un style particulier à l'hôtel et la première appréciation d'un client ; en résumé, le produit hôtelier est un ensemble de composants tangibles (infrastructure) et intangibles (services) dans le but d'offrir la meilleure prestation possible.

### 3.1.1. Les spécifications de produit hôtelier :

Parmi les spécifications des produits hôteliers, on peut mentionner :

- Ils sont périssables et ne pouvant pas être stockés.
- Il y'a une interaction directe entre les clients et le personnel de service.
- Ils sont un caractère essentiel pour évaluer la qualité, car les produits hôteliers contribuent à la réputation de l'hôtel.
- Un produit doit être en adéquation avec l'environnement économique, politique, sociale, culturelle et naturelle de son marché.

### 3.1.2. Des exemples de produits hôteliers :

**Tableau n°02** : Exemple de produits hôtelier.

Catégories	Exemples de produit hôtelier
Hébergement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lits</li><li>• Chambres</li><li>• Suites</li></ul>
Restauration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diner gastronomique</li><li>• Boissons</li><li>• Café</li></ul>
Hygiène	<ul style="list-style-type: none"><li>• Shampoing</li><li>• Produits pour les toilettes</li><li>• Sèche-cheveux</li></ul>
Loisirs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piscine</li><li>• Spa</li><li>• Sauna, hammam</li></ul>

**Source** : réaliser par nous-mêmes.

<sup>23</sup> MONEREAU Michel, « *management des organisations touristiques* », Paris ; Bréal Éditions, p215, 2002

### 3.2. Le service :

D'après nos recherches, voici les définitions qu'on peut proposer :

Le service représente une activité économique qui génère de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en endroit précis afin de répondre aux changements désirés, en faveur du bénéficiaire du service.<sup>24</sup>

Le service représente une action ou offre fournie par une partie à une autre, bien que cette action puisse être liée à un produit physique, la prestation est temporaire, souvent intangible par nature et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production.<sup>25</sup> Le service est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physiques et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client<sup>26</sup>.

Nous remarquons donc que le terme service a un très large champ d'application.

D'après ces explications, il est clair que le service : est une prestation immatérielle et temporaire issue d'une activité économique, résulte de l'interaction entre un client et support physique, dans la, visant à créer de la valeur et satisfaire des besoins spécifiques du bénéficiaire.

#### 3.2.1. Les spécifications d'un service :

Le service se caractérise et se différencie d'un produit par :

- **L'intangibilité** : ne peut pas voir, goûter, toucher, entendre ou bien sentir un service ;
- **L'inséparabilité** : le service est indissociable ne peut-être dissocié de son fournisseur ;
- **La variabilité** : la qualité de service dépend de prestataire ainsi que du lieu, du moment et de la manière dont il est dépensé ;
- **La périssabilité** : le service ne peut pas être stocké en prévision d'une vente

---

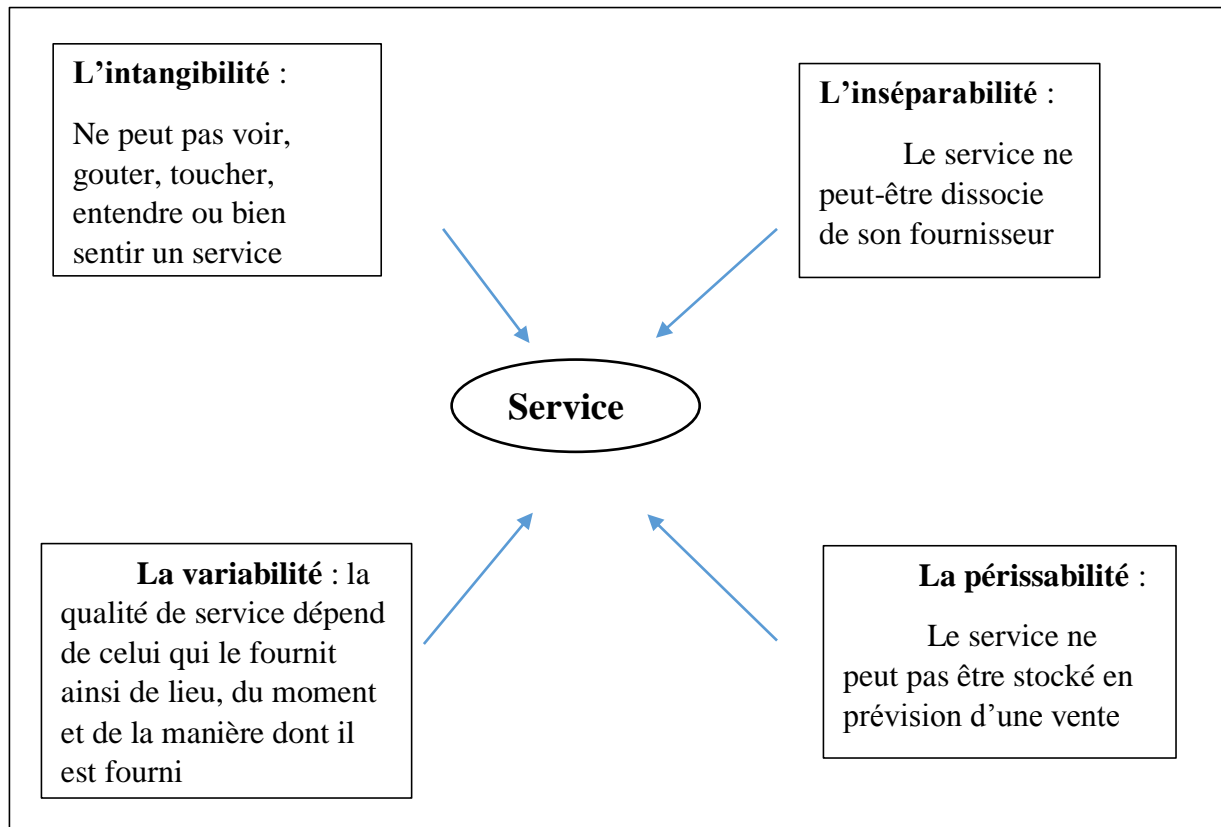
<sup>24</sup> LOVELOCK.C, WIRT.J, LAPERT.D, ET MUNOS.À : « *marketing des services* », 6e édition, Pearson éducation, paris, 2008, p12 ;

<sup>25</sup>Ibid ;

<sup>26</sup> LANGERD.E et EUGLIER.P : « *la servuction, le marketing des services* », édition, MC Graw-Hill, paris, p16,1987

## Chapitre 01 : généralités sur le secteur hôtellerie

Figure N°02 : les caractéristiques de service



Source : Philippe KOTLER et Gay ARMASTRONG principe du marketing 8e éd, France, 2007, p213

### **Conclusion :**

Ce chapitre nous a permis d'explorer le domaine de l'hôtellerie sous différents piliers, en définissant les types d'établissements hôteliers, en mettant en lumière leurs spécificités et les services qu'ils proposent. Nous avons également pu comprendre l'importance de l'hôtellerie, à la fois en tant que secteur autonome et en tant que pilier fondamental pour d'autres secteurs connexes.

L'hôtellerie est un domaine riche, diversifié et dynamique, offrant une gamme variée d'expériences et de services aux touristes du monde. Son importance se manifeste à la fois par son impact économique et par son rôle dans la promotion du tourisme. L'hôtellerie reste une composante essentielle de l'industrie du tourisme et de l'hospitalité, garantissant des séjours mémorables et enrichissants pour tous ceux qui franchissent ses portes.

## **Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion**

## **Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion**

---

### **Introduction :**

les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement complexe et en constante évolution. Face à une concurrence accrue, un avenir incertain et des exigences croissantes en terme de performance et de rentabilité, la mise en place d'un système de contrôle de gestion est devenue un atout crucial pour survivre et prospérer. Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour les acteurs de l'industrie hôtelière. En s'adaptant aux spécificités du secteur, il permet d'améliorer la performance, la rentabilité et la compétitivité des hôtels.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière la notion du contrôle de gestion et son Positionnement au sein de l'industrie hôtelière, ses processus, outils , ainsi que les méthodes de calcul des principaux indicateurs de performance.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, dont la première portera sur les généralités de contrôle de gestion la deuxième sur la démarche de contrôle de gestion dans un hôtel et enfin la troisième sur l'application de contrôle de gestion en hôtellerie.



### Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion

Tout d'abord, nous allons commençons de définir le contrôle de gestion de manière générale, puis nous nous pencherons sur son application dans le secteur hôtelier, afin de mieux appréhender le concept de contrôle de gestion, il est essentiel de définir ses éléments constitutifs : « le contrôle et la gestion ».

#### 1.1. La définition du contrôle de gestion :

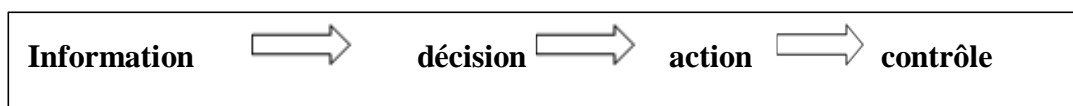
Le contrôle de gestion consiste en un processus visant à garantir la cohérence des actions entreprises au sein d'une entreprise.

##### 1.1.1. La notion de contrôle :

« Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence<sup>27</sup> »

ainsi, contrôler une situation revient à la diriger et à la maîtriser selon nos souhaits, et l'objectif du contrôle est d'assurer que les choses se passent comme prévu.

Figure N°03 : Illustration de la notion du contrôle



Source : ALAZARD Claude et SEPARI S.

##### 1.1.2. La notion de gestion :

« La gestion est un ensemble de procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant<sup>28</sup> »

ainsi, la gestion regroupe un ensemble de méthodes et techniques qui aident les entreprises à bien fonctionner et à atteindre ses objectifs en respectant les pratiques et les règles de fonctionnement de l'entreprise.

<sup>27</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et applications », 2e édition Dunod, P7, 2010

<sup>28</sup> Guy, DUMAS. Daniel LARUE « contrôle de gestion » édition : Litec, Paris, 2005, P21

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

### 1.1.3. Le concept de contrôle de gestion :

Il n'existe pas qu'une seule définition, mais plusieurs interprétations selon les époques et les auteurs, ainsi, nous allons présenter quelques définitions variées sur le sujet :

**Selon Robert Newton Anthony, en 1988**, il a défini le contrôle de gestion comme suit : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies*<sup>29</sup> ».

**Selon R SIMON en 1995** : « *le contrôle de gestion est le processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation*<sup>30</sup> »

**Selon HENRI BOUQUIN en 1998** : « *le contrôle de gestion comme une aide aux managers a la compréhension de l'avenir et à agir en conséquence..., il les aide aussi dans l'orientation, sinon la maîtrise, des actions de leurs collaborateurs et partenaires, y compris dans les grandes structures, de ceux qu'ils ne peuvent côtoyer directement*<sup>31</sup> »

**Selon Abdellatif Khemakhem** : « *le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité*<sup>32</sup> »

On peut conclure que le contrôle de gestion est un outil qui permet de piloter les entreprises vers leurs objectifs en aidant les managers à prendre les meilleures décisions pour améliorer la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Dans le domaine de l'industrie hôtelière, Le contrôle de gestion est une discipline cruciale et essentielle pour la gestion efficace et la pérennité des établissements hôteliers, il permet de mesurer la performance, d'optimiser les coûts et de prendre des décisions éclairées.

Le contrôle de gestion en hôtellerie est une technique de pilotage de la performance et d'aide à la décision, il consiste à vérifier si les procédures relatives à la stratégie d'entreprise et la réglementation en vigueur sont bien respectées.

---

<sup>29</sup> Bouquin Henri, « contrôle de gestion : *contrôle de gestion, contrôle d'entreprise* » 7e édition, 2006, P34.

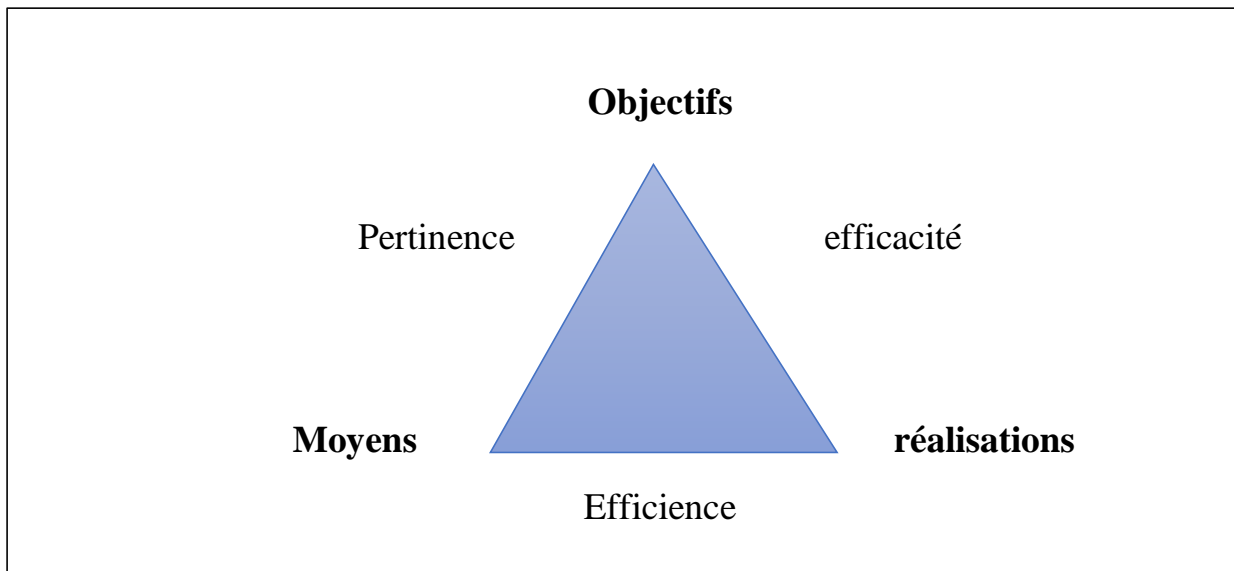
<sup>30</sup> Nicolas BERLAND « mesurer et piloter la performance » e-book, 2009, P15.

<sup>31</sup> Bouquin Henri, Op, Cit, 2006, P35.

<sup>32</sup> KHEMAKHEM Abdelatif, « *introduction au contrôle de gestion* », édition bordas, paris,1971, p10.

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

**Figure n°04** : triangle du contrôle de gestion



**Source** : Hélène L, Véronique M, (2008), « le contrôle de gestion, Organisation, Outils et pratiques », Dunod, Paris, p22.

### **Explication de figure :**

Le triangle de contrôle de gestion est un outil pratique et efficace pour améliorer la performance de l'entreprise, il est largement utilisé par toutes les entreprises, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activités, ce triangle représente les trois éléments suivants :

- **Les objectifs** : ce sont les résultats visés par l'entreprise, ils doivent être SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporaire) par exemple : chiffre d'affaires, satisfaction client, etc.
- **Les moyens** : il s'agit des ressources humaines, financières et matérielles dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs. Par exemple : les compétences et l'effectif de personnel, les équipements, etc.
- **Les réalisations** : ce sont les résultats obtenus par l'entreprise. Par exemple : les ventes, taux de satisfaction client, etc.

### **1.2. L'importance du contrôle de gestion dans le secteur hôtelier :**

Le contrôle de gestion a une importance pour les organisations, y compris les établissements hôteliers, car il leur permet de surveiller et de piloter leur performance. Dans le secteur hôtellerie, où les marges bénéficiaires peuvent être faibles et la concurrence intense, le contrôle de gestion fournit aux gestionnaires un cadre pour évaluer et analyser leur

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

performance financière et opérationnelle. Cela leur permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser les coûts, améliorer l'efficacité opérationnelle et accroître la rentabilité<sup>33</sup>.

### 1.3. Objectifs du contrôle de gestion en Hôtellerie :

Les objectifs de contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur structure, ce sont<sup>34</sup> :

#### ➤ La performance de l'entreprise :

Les contraintes de l'environnement, et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité &, etc. Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors de pilotage de la performance globale<sup>35</sup>.

#### ➤ L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du coût complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Chenhall, Longfield-Smith, « *The Relationship between strategic priorities* », 1998

<sup>34</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op, Cit, 2010, p20

<sup>35</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op, Cit, 2010, p21

<sup>36</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op, Cit, 2010, p20

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

### ➤ La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif.<sup>37</sup> :

On peut résumer les principaux objectifs du contrôle de gestion dans les points suivants :

- Mesurer et améliorer la performance de l'entreprise ;
- Suivre la mise en œuvre d'une stratégie ;
- Piloter l'activité et prendre les actions correctives ;
- Aider à la prise de décision en amont ;
- Corriger les actions en aval pour contrôler le futur ;

## **Section02 : la démarche du contrôle de gestion en hôtellerie :**

### **2.1. Le processus de contrôle de gestion :**

Le processus de contrôle de gestion est un cycle dynamique qui permet d'orienter, de piloter et d'améliorer la performance de l'entreprise, ce processus s'articule autour de quatre phases clés :

#### **2.1.1. La phase de prévision :**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'entreprise. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme<sup>38</sup>.

#### **2.1.2. La phase d'exécution :**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'entreprise, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées<sup>39</sup>.

#### **2.1.3. La phase d'évaluation :**

Cette phase vise à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures

---

<sup>37</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op, Cit, p20, 2010

<sup>38</sup> LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, « *Contrôle de gestion* », Foucher, Paris, 2006, p18

<sup>39</sup> LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, « *Contrôle de gestion* », Foucher, Paris, 2006, p18

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités<sup>40</sup>.

### 2.1.4. La phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses, une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions<sup>41</sup>.

Pour mieux comprendre ces phases, nous expliquerons et donnerons des exemples :

- **Prévision** : en collaboration avec la direction générale et les responsables fixent les objectifs, puis élaborer des plans d'action détaillés en tenant compte aux ressources disponibles, enfin budgétiser les ressources.
- **Exécution** : mettre en œuvre les plans d'action, suivi des performances, communication et coordination
- **Évaluation** : analyser les résultats, déterminer les causes des écarts entre les résultats prévus et réels et évaluer l'efficacité des actions menées.
- **Apprentissage** : identifier les points forts et faibles de la stratégie, ajuster les plans et les actions puis améliorer le processus de contrôle de gestion.

Exemple : un hôtel a une vision d'augmenter son taux d'occupation

- **Prévision** : L'Objectif est d'augmenter le taux d'occupation de 10% au cours du prochain trimestre, identifier les périodes de forte demande et les segments de clientèle les plus porteurs, et mettre en place des tarifs flexibles en fonction de la demande et de la concurrence.
- **Exécution** : mise en place de promotions ciblées par l'Offre des réductions pour les clients potentiels, Amélioration de la visibilité en ligne en optimiser le référencement du site web de l'hôtel, et Renforcement de la qualité du service client d'offrir une expérience client exceptionnelle et personnalisée.
- **Évaluation** : Comparer les résultats réels aux prévisions et analyser les écarts. Évaluation de l'impact des actions mises en place en identifier les stratégies les plus efficaces et les points d'amélioration et adapter les actions en fonction des données collectées et des nouvelles tendances du marché.

---

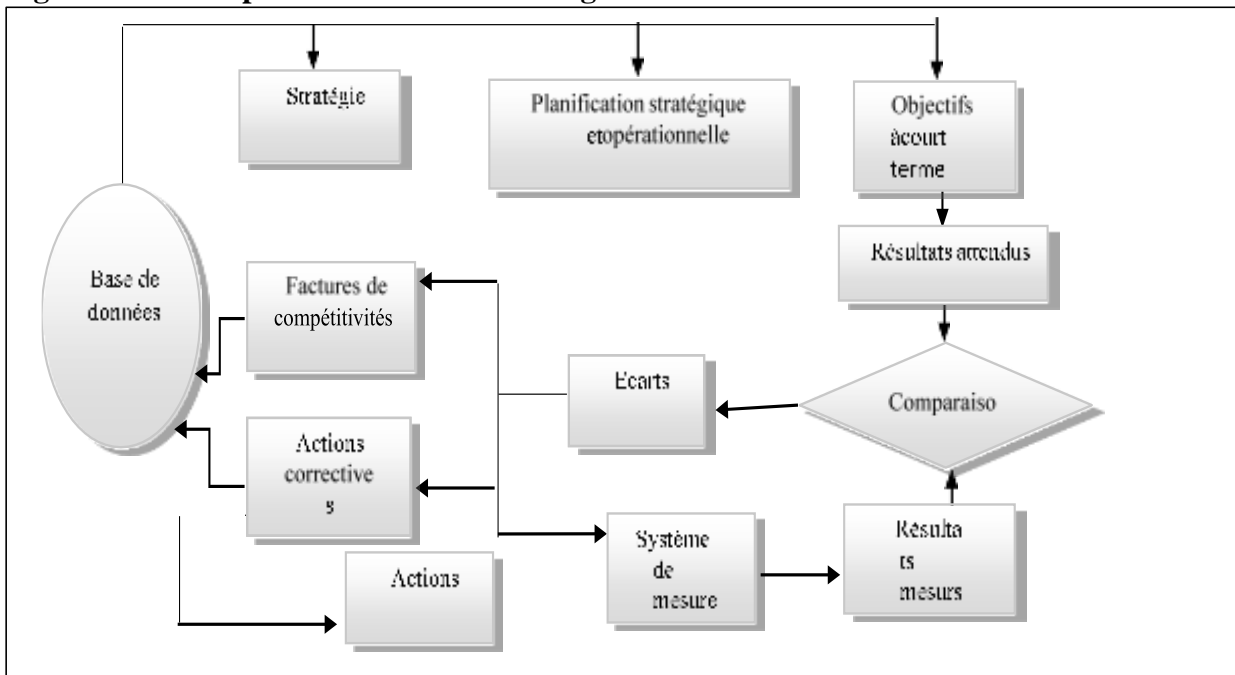
<sup>40</sup> LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, Op, Cit, 2006, p18

<sup>41</sup> LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, Op, Cit, 2006, p18

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

- **Apprentissage** : Encourager le partage d'expériences et d'idées entre les équipes, Dispenser des formations aux employés sur les techniques de vente et de fidélisation client, Explorer de nouvelles technologies et solutions pour améliorer l'attractivité de l'hôtel.

Figure N°05 : Le processus de contrôle de gestion



Source : Langlois, C. Bonnier, M. Bringer, « contrôle de gestion », édition Berti, Paris, 2006, P19

### 2.2. Le rôle de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion remplit cinq rôles essentiels, à savoir :

#### 2.2.1. Permettre la décentralisation des responsabilités :

Dans le monde des affaires, la décentralisation des responsabilités est essentielle. Le contrôle soutient et facilite cette décentralisation des décisions, cependant, cela ne signifie pas que ces centres de responsabilités agissent de manière indépendante, au contraire, il s'agit de leur accorder une autonomie dans le cadre de l'Indépendance inévitable entre les différentes unités opérationnelles d'une entreprise<sup>42</sup> ».

#### 2.2.2. Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels :

Il existe deux niveaux de coordination à savoir :

- Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs.
- Coordination de différentes unités opérationnelles et fonctions de l'entreprise.

La coordination verticale implique qu'un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. Tandis que la coordination horizontale ce produit lorsque des responsables de

<sup>42</sup> ARDOIN J.L. et JORDAN. H., « le contrôleur de gestion » paris, Flammarion, 1976, P22

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

même niveau se consultent mutuellement ou collaborent. Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables, cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'action en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels<sup>43</sup>.

### **2.2.3. Inciter les opérationnels à penser au futur :**

Lorsque les entreprises entrent en relation avec des clients souhaitant des interactions continues, des remboursements d'emprunts, un suivi des investissements, etc., donc les opérationnels doivent anticiper l'avenir. Le contrôle de gestion joue un rôle crucial en aidant les opérationnels à réfléchir et résoudre les questions pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

Qu'allons-nous faire ? Qui va le faire ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ?

Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ? Allons-nous y arriver ?

Ainsi, en élaborant et discutant des objectifs et des plans d'action, en analysant les résultats par rapport aux objectifs, le contrôle de gestion encourage continuellement les opérationnels à penser à l'avenir<sup>44</sup>.

### **2.2.4. Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise :**

Le contrôle de gestion favorise une certaine harmonisation entre l'individu et l'entreprise en évaluant individuellement les responsables. Il offre la possibilité de récompenser ou de sanctionner les individus en fonction de leur implication dans le projet de l'entreprise<sup>45</sup>.

### **2.2.5. Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :**

Une fois les écarts et les erreurs identifiés, le contrôleur de gestion formule des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles se reproduisent. Ce qui est crucial, ce n'est pas de faire une erreur, mais de la répéter. C'est pourquoi il est essentiel que les opérationnels doivent apprendre<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. 1976 ; p 22

<sup>44</sup> ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. 1976 ; p 22

<sup>45</sup> ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. 1976 ; p 22

<sup>46</sup> ARDOIN J.L. et JORDAN H. op.cit. 1976 ; p 22



### 2.3. Les limites de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion, tout comme d'autres outils de gestion, présente des limites. Il n'est pas réaliste de tout mesurer de manière économique ;

- Les indicateurs ne suffisent pas à établir un suivi complet et précis. Les managers doivent se rendre sur le terrain pour observer ce qui se passe dans les différentes parties de l'entreprise et avec les clients ;
- Les indicateurs peuvent être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion, en effet, si un indicateur doit un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en les renouvelant le plus souvent possible<sup>47</sup>.
- Ne pas contrôler suffisamment les coûts et ne pas analyser les bons indicateurs : dans le secteur, nombreux sont les établissements n'ayant pas de contrôle de gestion, dans ce cas, ce sont les dirigeants qui observent généralement l'évolution de chiffre d'affaires, ce n'est pas suffisant pour piloter la rentabilité de l'hôtel, le manque d'information sur l'activité est peut donc empêcher la reconnaissance d'éventuelles défaillances ou de points forts liés à l'activité.
- Ne pas établir de budgets : dans la plupart des cas, budget doit être fixé sur 12 mois, car les objectifs vont être fixés en fonction de ce budget, la mise en place de budget pour un hôtel permet de suivre les coûts et surtout de détecter des écarts entre les objectifs fixés et les résultats réels afin de pouvoir mettre en place des actions correctrices si besoin.

### **Section03 : la mise en place du contrôle de gestion au sein d'un hôtel**

Le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la performance d'un hôtel. Sa mise en place nécessite une démarche rigoureuse et une implication de la direction et des équipes. Les outils et les avantages du contrôle de gestion sont nombreux et peuvent contribuer à la réussite de l'hôtel.

---

<sup>47</sup>Voir : <https://www.petite-entreprise.net/P-2717-84-G1-contrôle-de-gestion-missions-et-limites.html>

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

### 3.1. Les outils de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion possède un ensemble d'outils afin de remplir ses missions de pilotage, d'analyse et d'aide à la décision. Ce sont les suivants :

#### 3.1.1. La comptabilité générale (CG) :

##### 3.1.1.1. La définition de la comptabilité générale :

La CG est « la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité<sup>48</sup>. »

En résumé, la comptabilité générale est un ensemble de règles et de procédures qui permettent de collecter, de traiter et de stocker les données financières d'une entreprise. Cette information est ensuite utilisée pour produire des états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et l'annexe, elle enregistre toutes les transactions financières de l'entreprise, y compris les achats, les ventes, les salaires et les impôts, ces transactions sont ensuite classées selon leur nature (achat de matières premières, vente de produits finis, etc.) et leur date.

##### 3.1.1.2. Le rôle de comptabilité générale :

- La comptabilité générale permet de suivre et de contrôler les opérations financières de l'entreprise ;
- La comptabilité générale permet de calculer l'assiette des impôts que l'entreprise doit payer ;
- La comptabilité générale fournit des informations précieuses sur la situation financière de l'entreprise ;
- Elle permet aux dirigeants de l'entreprise de piloter son activité, de fixer des objectifs et de mesurer l'efficacité des actions mises en place ;

#### 3.1.2. Comptabilité analytique (CA) :

##### 3.1.2.1. La définition de comptabilité analytique :

La CA : « est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises, elle est souvent nécessaire pour analyser la performance économique de l'entreprise et aide cette dernière à prendre les meilleures décisions, elle permet d'analyser les flux internes de l'entreprise et donc

---

<sup>48</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT ; « comptabilité générale » ; 15e édition ; Edition GUALINO, 2015/2016, p19

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

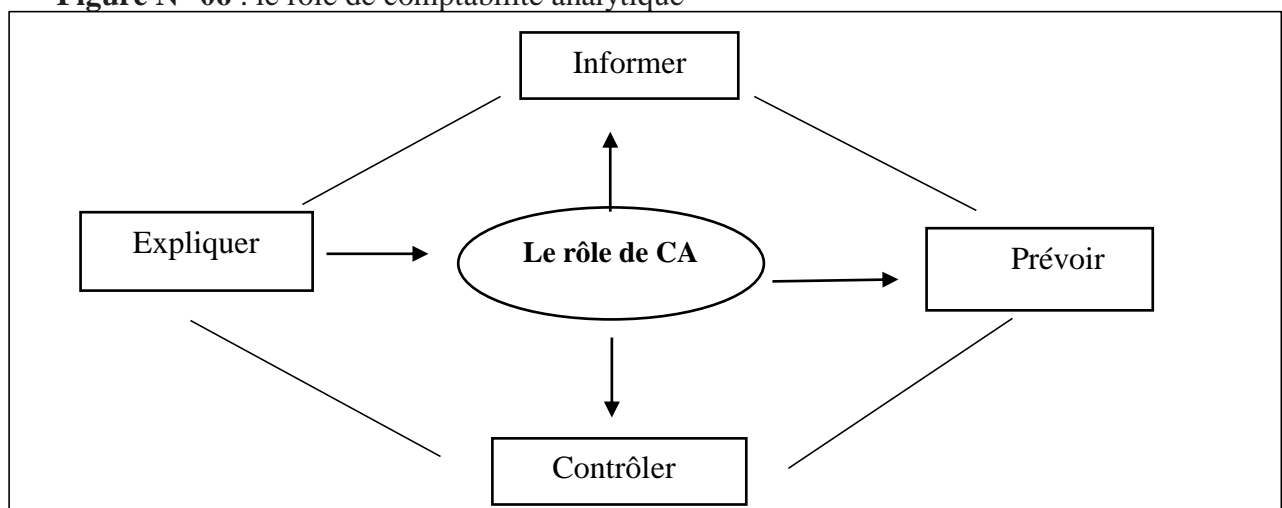
de déterminer des coûts et des résultats soit par produits ou par activités, la CA vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et finalités poursuivies<sup>49</sup> »

En résumé, la comptabilité analytique est un outil essentiel pour la gestion interne des entreprises. Elle permet d'analyser la performance économique, d'aider à la décision, de piloter les flux internes et de modéliser les relations entre ressources et finalités.

### 3.1.2.2. Le rôle de Comptabilité analytique :

- La comptabilité analytique permet de déterminer les coûts de chaque activité, produit ou commande de l'entreprise ;
- La comptabilité analytique permet de calculer les différents types de coûts (coûts directs, coûts indirects, coûts fixes, coûts variables, etc.) ;
- La comptabilité analytique fournit aux dirigeants des informations précises sur la performance de l'entreprise ;
- La comptabilité analytique permet d'identifier les points faibles de l'entreprise et de mettre en place des actions correctives ;
- La comptabilité analytique permet de comparer les prévisions budgétaires aux résultats réels ;

Figure N° 06 : le rôle de comptabilité analytique



Source : AUGÉ, Bernard., NARO.G, VERNHET, Alexandre. *Manuel de comptabilité de gestion*, DUNOD, Paris 2003, p.

<sup>49</sup> DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « *Comptabilité analytique de gestion* », édition Dunod, Paris, 2007, p11.

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

**Tableau N°03** : la comparaison entre la comptabilité générale et analytique.

<b>La comptabilité générale</b>	<b>La comptabilité analytique</b>
Finalité légale	Finalité marginale
Résultats annuels	Résultats fréquents
Résultats globaux	Résultats partiels
Règles légales, rigides normatives	Règles souples et évolutives
Information financière	Information technique et économique
Destinés aux actionnaires et directeurs	Destinés aux responsables de l'entreprise
Indicateur comptable	Indicateur de gestion
Information clarifier, précise et formelle	Information rapide, approchée et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source** : GUERDJ, N « *le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise* » organisation, paris 2000, P132)

### 3.1.3. Le système d'information :

#### 3.1.3.1. La définition de système d'information :

Le système d'information « *est constitué par l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise ; l'ensemble des moyens et procédures de recherche, de saisie, de mémorisation et de traitement de ces informations, dans le but de les restituer sous une forme directement utilisable au moment utile afin de permettre la prise de décision stratégique ou tactique et d'améliorer le fonctionnement opérationnel de l'entreprise*<sup>50</sup> ».

La définition du système d'information peut varier légèrement d'un auteur à l'autre.

En résumé, Le système d'information intègre toutes les informations qui circulent dans l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes, il met en place les moyens et procédures nécessaires pour collecter, stocker, traiter et diffuser les informations, il fournit aux dirigeants et aux managers les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions stratégiques et tactiques.

---

<sup>50</sup> Guedj N, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », Organisation, Paris, 2001, P319

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

### 3.1.4. Le contrôle budgétaire (CB) :

#### 3.1.4.1. La définition de contrôle budgétaire :

La gestion budgétaire : est « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables*<sup>51</sup> »

La gestion budgétaire est « *l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés.*<sup>52</sup> »

En résumé, la gestion budgétaire est un outil essentiel pour la gestion de toute entreprise. Il permet de s'assurer que l'entreprise est sur la bonne voie et d'atteindre ses objectifs

#### 3.1.4.2. Le Rôle du la Gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet <sup>53</sup>:

- Établir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances ;

### 3.1.5. Le reporting :

#### 3.1.5.1. La définition de reporting :

« *Le reporting est l'ensemble des actions de suivi et de contrôle des données et performances au sein d'une organisation. Il apporte une forme de maîtrise de budget, des dépenses et des recettes via la visualisation de données chiffrées et qualitatives sur l'évolution de l'entité*<sup>54</sup> »

---

<sup>51</sup> Doriath Brigitte, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », 5ème édition Dunod, Paris, 2008, P03

<sup>52</sup> Jack Forget, « *gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P09

<sup>53</sup> Pierre Grande, Cours : « *Processus d'élaboration des budgets* », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, paris, 2014, P13

<sup>54</sup> Nizar FASSI, « *rachatducredit.com, tableau de bord de gestion et prospectif (définition)* », 2016

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

« Le reporting financier consiste à préparer un budget, élaborer des rapports consolidés, valider les budgets, exploiter l'analyse financière autant de fonctions indispensables pour une saine gestion financière<sup>55</sup> »

« Le reporting financier contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments de bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle<sup>56</sup> »

En résumé, Le reporting est un processus qui vise à collecter des données sur les activités d'une organisation, d'analyser ces données pour identifier les tendances et les points d'amélioration, et de communiquer les résultats de l'analyse aux parties prenantes. Il existe différents types de reporting.

### 3.1.5.2. Le rôle de reporting :

Le reporting financier se concentre sur les données financières de l'organisation. Il permet de

- suivre la situation financière de l'organisation.
- Mesurer la performance financière de l'organisation.
- Identifier les risques financiers auxquels l'organisation est confrontée.
- Prendre des décisions financières informées.

### 3.1.6. Le tableau de bord (TB) :

#### 3.1.6.1. La définition de tableau de bord :

« Le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle<sup>57</sup> »

autrement dit, « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances<sup>58</sup> »

En résumé, le tableau de bord est un outil prospectif qui permet d'anticiper le futur il essentiel pour la gestion de toute entreprise. Il permet de visualiser les données clés, de suivre les performances et de prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

#### 3.1.6.2. Le rôle de tableau de bord :

Le tableau de bord joue un rôle très important, car :

- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;

---

<sup>55</sup> Alain FERNANDEZ, « le reporting financier analytique », 2017

<sup>56</sup> Françoise G ; Olivier S ; Gérard N ; Marie-Hélène D, Pierre-Laurent B.2004, p104

<sup>57</sup> BOUQUIN H, « le contrôle de gestion » ; 9e édition, Paris, 2010, 595p

<sup>58</sup> Doriath B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition Dunod, Paris, 2008, P03

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action ;
- Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises.

### 3.2. Les méthodes de contrôle de gestion :

Il existe deux systèmes de calculs des coûts : le système des coûts complets qui comprend la méthode de centre d'analyse (homogène) et la méthode ABC, et le système des coûts partiels qui comprennent la méthode des coûts variables, la méthode d'imputation rationnelle des frais fixes et la méthode du coût marginal.

Le contrôle de gestion repose généralement sur les coûts, les charges et les stocks

- **Les coûts :** « *Le coût est la somme des charges relatives à un élément déterminé*<sup>59</sup> » (Henri DEVASSE, 2010).

$$\text{Le coût d'achat} = \text{prix d'achat} + \text{frais d'achat}$$

- **Coût complet et résultat**

« *Un coût complet comprend toutes les charges relatives à l'élément considéré. Coût complet = coût variable correspondant à l'activité + les charges fixes globales. Le résultat = prix de vente - coût complet*<sup>60</sup> »

- **Coût partiel et marge**

« *Un coût partiel ne correspond qu'à certaines charges (charges variables par exemple). La marge = prix de vente - coût partiel*<sup>61</sup> » (Henri DEVASSE, 2010).

- **Les charges :**

La charge est une composante du coût. Elle représente une dépense de ressources pour l'accomplissement d'une opération ou la fabrication d'un produit. Tel que les charges directes, les charges indirectes, les charges fixe (loyer, équipements), les charges variables (la charge de production, la consommation de la matière première).

- **Les stocks :**

Un stock désigne un ensemble de biens entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise<sup>62</sup>

<sup>59</sup> DEVASSE Henri, « *manuel de comptabilité* », Berti éditions, Alger, 2010, p268

<sup>60</sup> DEVASSE Henri, Op, Cit, 2010, p269

<sup>61</sup> DEVASSE Henri, Op, Cit, 2010, p269

<sup>62</sup> Voir ; <https://www.legalplace.fr/guides/stock-comptabilité/>

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

### 3.2.1. La méthode des coûts complets (MCC) :

« La méthode de calcul des coûts complets consiste à rattacher l'ensemble des coûts aux produits que ces coûts soient variables ou de capacité<sup>63</sup> »

Elle consiste à analyser les coûts directs et indirects.

#### 3.2.1.1. Les coûts directs :

Les coûts directs sont les dépenses qu'engage directement une entreprise pour fabriquer un produit ou fournir un service.

#### 3.2.1.2. Les coûts indirects :

Les coûts indirects sont les dépenses qu'une entreprise engage et qui ne peuvent pas être directement liées à l'objet de coût.

### 3.2.2. La méthode des coûts variables :

« La méthode consiste à distinguer les coûts variables des coûts fixes et à ne rattacher aux produits que les concernant<sup>64</sup> »

Cette méthode permet de séparer les coûts fixes des coûts variables

#### 3.2.2.1. Les coûts fixes (CF) :

« Le coût fixe est le total des charges fixes. Les charges fixes sont indépendantes de l'activité de l'entreprise. Exemple ; les loyers, les assurances, les amortissements<sup>65</sup> »

Les coûts fixes sont constants, quel que soit le niveau d'activité (le chiffre d'affaires).

Exemple : amortissement, loyer d'un local, etc.

#### 3.2.2.2. Les coûts variables (CV) :

« Le coût variable est le total des charges variables. Les charges variables dépendent de l'activité de l'entreprise. Exemple ; les achats, les transports, la maintenance, les frais postaux<sup>66</sup> »

Les coûts variables augmentent ou déterminent proportionnellement au volume d'activité.

Exemple : matière première, marchandises, etc.

---

<sup>63</sup>BERLAND Nicolas, « Mesurer et piloter la performance », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), 2009, p188

<sup>64</sup> BERLAND Nicolas, Op, Cit, 2009, p24

<sup>65</sup> DEVASSE Henri, Op, Cit, 2010, p309

<sup>66</sup> DEVASSE Henri, Op, Cit, 2010, p310



## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

### 3.2.2.3. La marge sur coût variable MCV :

La marge sur coût variable est la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts variables. Quand un produit a une MCV négative, ce produit doit être supprimé parce que l'entreprise réalise une perte en le produisant<sup>67</sup>

$$\text{MCV} = \text{CA} - \text{coût variable}$$

### 3.2.2.4. Le seuil de rentabilité (SR) :

« Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité, exprimé en chiffre d'affaires ou en quantités produites, qui permet à l'entreprise de couvrir ses coûts fixes. Le bénéfice est alors égal à zéro<sup>68</sup> »

Le seuil de rentabilité est égal au chiffre d'affaires minimal que doit réaliser une entreprise pour générer une marge sur coût variable égale au total des charges fixes, il s'agit de seuil de chiffre d'affaires qui génère un résultat nul pour l'entreprise.

#### Formule de calcul :

$$\text{SR} = \frac{\text{CF} \times \text{CA}}{\text{MCV}} \quad \text{ou bien} \quad \text{SR} = \frac{\text{CF}}{\text{Taux de MC}}$$

Et :

$$\text{Le taux de MCV} = \text{MCV} / \text{CA}$$

Dans le secteur hôtelier, on distingue deux principaux services sont l'hébergement et la restauration. Nous essaierons d'indiquer les principaux indicateurs commerciaux et indicateurs de performance des coûts dans ces deux services et d'expliquer leur intérêt<sup>69</sup>

### 3.2.3. La méthode ABC « activityBasedCosting »

C'est la méthode des coûts par activité (« Activity BasedCosting »). Elle repose sur la Notion de valeur : ce ne sont pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise Mais ce sont les activités. Il faut donc découper l'entreprise par activité et non par fonction où Par produit. Les inducteurs remplacent les unités de Suivre des méthodes traditionnelles. Il s'agit de déterminer, pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité

<sup>67</sup> BERLAND Nicolas, Op, Cit, 2009, p25

<sup>68</sup> BERLAND Nicolas, Op, Cit, 2009, p26

<sup>69</sup> Sahraoui lhaouari, « comptabilité pratique : le contrôle de gestion dans le secteur hôtelier », 2019

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

D'inducteurs consommés par cette activité. Il s'agit d'un coût attribuable.

### 3.3. Les indicateurs clés de performance dans l'activité hébergement :

La location de chambre est la principale source de revenus pour l'hébergement, le prix des chambres varie en fonction du type de clientèle et des conditions de réservation et de séjour. Le responsable cherche à obtenir des informations sur les différents segments de client et de tarifs pratiqués, il cherchera également à comprendre comment la fréquentation de chaque segment de clientèle impacte les autres services.

#### 3.3.1. Les indicateurs de performance commerciale :

##### 3.3.1.1. Taux d'occupation :

Formule :

$$\text{Taux d'occupation} = (\text{NB chambres occupées} * 100) / \text{NB chambres disponibles}$$

**Intérêt :** Il permet de déterminer le nombre de chambres louées en pourcentage % par rapport à la capacité totale de chambres de l'hôtel.

Ou bien, avec une manière statique, le taux d'occupation est la réponse à la question suivante : combien avons-nous loué de chambres ? Et sur le plan dynamique, le taux d'occupation nous donne des informations sur la performance des réceptionnistes et l'équipe de vente, cela reflète leur capacité à attirer des nouveaux clients et générer les réservations, on peut le calculer pour une journée, un mois et une année.

##### 3.3.1.2. Indice de fréquentation :

Formule :

$$\text{Indice de fréquentation} = (\text{NB Clients présents} / \text{NB chambres vendues})$$

**Intérêt :** il permet de calculer le nombre moyen de personnes par chambre louée, est un indicateur qui donne des indications sur la demande de la clientèle en fonction de la fréquentation des chambres. Il aide à déterminer quel type de chambre est le plus demandé (single, double, suite...etc.), c'est un indicateur très utile pour l'équipe commerciale.

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

### 3.3.1.3. Le taux de disponibilité :

Formule :

$$\text{Taux de disponibilité} = (\text{Nbre de chambres libres} / \text{Nbre de chambres disponibles}) * 100$$

occupées

### 3.3.1.4. Le taux de fréquentation :

Formule :

$$\text{Taux de fréquentation} = (\text{Nbre de clients logés} / \text{Nbre de clients logeables}) * 100$$

**Intérêt :** c'est un indicateur qui a la même périodicité de calcul que le taux d'occupation, il permet de déterminer en pourcentage le nombre de lits loués par rapport à la capacité en lit. Il répond à la question suivante : combien avons-nous vendu de lits ? Il nous renseigne aussi sur le niveau de la rentabilisation de la capacité chambres de l'hôtel.

### 3.3.1.5. Taux de captage :

Formule :

$$\text{Taux de captage} = (\text{nombre de petits-déjeuners} / \text{nombre de nuitées}) * 100$$

**Intérêt :** 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<sup>70</sup> ».

### 3.3.1.6. Le taux de la réalisation financière en hébergement :

Formule :

$$\text{Taux de réalisation financière en hébergement} = (\text{C.A réalisé en location} / \text{C.A potentiel.})$$

**Intérêt :** Il nous permet de connaître le manque à gagner de la sous-location et donc, d'engager les actions nécessaires.

### 3.3.1.7. Prix moyen journalier :

Formule :

$$\text{Prix moyen journalier} = \text{Chiffre d'affaires hébergement} / \text{NB de chambres vendues}$$

<sup>70</sup> BROTHERTON B, TURNER R "Introducing Yield Management Systems in Hotels" Journal of Services Research, tom (2), 2001 p 174.

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

**Intérêt :** Les hôtels calculent le prix moyen par chambres vendues, en tenant compte des variations saisonnières, des segments de clientèle et de type de chambres.

Il permet de situer le prix de vente moyen pratiqué. Il a un sens lorsque l'hôtel travaille avec, en plus des clients individuels, les agences de voyages (tarif confidentiel ou préférentiel (Rack rate). « Il permet de dégager la marge délaissée par la location d'une chambre. Son calcul permet de répondre à une double préoccupation : pratiquons-nous des prix compétitifs ? Sommes-nous rentables ?<sup>71</sup> »

### 3.3.1.8.RevPar (revenue par chambre disponible) :

**Formule :**

$$\text{RevPar} = (\text{Chiffres d'affaires chambres/chambres disponibles})$$

**Intérêt :** Le RevPar est un indicateur très intéressant, car il reflète à la fois l'efficacité d'un établissement en termes de fréquentation et de prix moyen. C'est un indicateur d'évolution qui permet de mesurer la performance de l'hôtel en le mettant en parallèle avec le taux de remplissage. Il permet une comparaison spatiale.

On peut le calculer également en multipliant le taux d'occupation par la RMC, il est généralement exprimé hors taxes (HT).

### 3.3.1.9.Trevpar (revenue total net par chambre disponible) :

**Formule :**

$$\text{Trevpar} = (\text{Chiffre d'affaires total/ NB chambres disponibles})$$

**Intérêt :** C'est un indicateur qui est complémentaire au RevPar, son mode calcul est globalement le même que le RevPar, « au lieu de ne prendre que le chiffre d'affaires généré par les chambres, cet indicateur prend en compte l'ensemble des dépenses des clients dans l'hôtel (chiffre d'affaires total)<sup>72</sup>

### 3.3.1.10. Coût par Chambre occupée :

**Formule :**

$$\text{CPOR} = (\text{Coût total des départements de chambres / Nombres de chambres vendues})$$

<sup>71</sup> Dider Dams, « *entrepreneuriat et pilotage hôtelier* », EPEH, BTS MHR, 2018, p119

<sup>72</sup> Educational Institue, « *system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised* » Edition, Financial ratios and operationg Metrics, 2014, P 195

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

**Intérêt :** C'est un indicateur de performance qui permet de calculer le coût par chambre occupée et d'analyser si la vente est rentable<sup>73</sup>.

### 3.3.2. Les indicateurs de performance relatifs aux coûts :

#### 3.3.2.1. Coût matière :

**Formule :**

$$\text{Coût matière} = \text{produits d'accueils} / \text{Chiffre d'Affaires location}$$

**Intérêt :** « Ce ratio n'a pas une utilité particulière, car le coût des produits d'accueils est considérablement négligeable<sup>74</sup> »

#### 3.3.2.2. Rendement au service étage :

**Formule :**

$$\text{Rendement au service étage} = \text{Nbre de chambres louées} / \text{Nbre d'heure du personnel étage}$$

**Intérêt :** Il nous indique sur le rendement du service des étages. « Il est très utilisé dans tous les établissements hôteliers qui ne sous-traitent pas cette activité<sup>75</sup> »

### 3.3.3. Les indicateurs de performance d'exploitation dans l'activité

#### Restauration :

La diversité des produits et des prix dans un restaurant permet aux clients de faire leur choix, Le responsable du restaurant doit disposer d'informations sur la réaction des clients face à cette offre.

#### 3.3.3.1. Les indicateurs de performance commerciale :

##### 3.3.3.1.1. Revenu par place disponible :

**Formule :**

$$\text{Revenu par place disponible} = \text{C.A du restaurant} / \text{Nombre de places disponible}$$

**Intérêt :** Cet indice permet de calculer le revenu F&B (Food and Beverage) par place disponible dans un point de vente, il est utilisé pour la comparaison avec les concurrents et les revenus des autres points de vente (si il y en a)<sup>76</sup>

##### 3.3.3.1.2. Revenu par client :

---

<sup>73</sup> Amraoui N, bouazzaoui K, « *les indicateurs de performance hôtellerie restauration* », université Mohammed v-souissi, 2010/2012 P142

<sup>74</sup> BROTHERTON B ET TURNER R, Op, Cit, 2001 p 174.

<sup>75</sup> NICOLE J, « *restauration et hôtellerie les clés de la réussite* », INOVI, 2020, p241

<sup>76</sup> Educational Institue, Uniform system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised Edition, Financial ratios and operating Metrics P 203

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

**Formule :**

$$\text{Revenu par client} = (\text{Chiffre d'affaires Food \& Beverage} / \text{Nombre client})$$

**Intérêt :** C'est un indice qui permet de calculer le Chiffre d'Affaires généré par client présent.

### 3.3.3.1.3. Revenu room service par chambre occupée :

**Formule :**

$$\text{Revenu room service par chambre occupée} = (\text{C.A Room service} / \text{NB de chambres occupées})$$

**Intérêt :** Cet indice nous permet de calculer le CA room service généré par chaque chambre occupée<sup>77</sup>

### 3.3.3.1.3. Ticket moyen :

**Formule :**

$$\text{Ticket moyen} = (\text{Chiffre d'Affaires} / \text{Nombre total de couverts servis})$$

**Intérêt :** il permet de calculer la dépense moyenne consentie par chaque client.

### 3.3.3.1.4. Indice de rotation par service :

**Formule :**

$$\text{Indice de rotation par service} = (\text{Nombre de couverts par service} / \text{total des places assises})$$

**Intérêt :** c'est un indicateur qui permet de déterminer e la capacité de production de l'hôtel.

### 3.3.3.1.5. Indice de rotation de moyen :

**Formule :**

$$\text{Indice de rotation de moyen} = (\text{Nombre total de couverts servis durant une période} / (\text{total des places assises} * \text{nombre de services assurés}))$$

**Intérêt :** Il nous permet de connaître la capacité de production de l'hôtel sur une période plus longue qu'un service.

### 3.3.3.1.6. Le taux de remplissage :

**Formule :**

$$\text{Le taux de remplissage} = (\text{Nombre de repas servis} / (\text{nombre de place disponible} * \text{nombre de service} * \text{nombre de jours d'exploitation})) * 100$$

<sup>77</sup> Educational Institue, Op, Cit, P204

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

**Intérêt** : C'est l'équivalent du taux d'occupation en hébergement .il nous donne des informations sur le nombre de repas vendus par le restaurant, cet indicateur clé pour évaluer la performance et la popularité du restaurant<sup>78</sup>.

### 3.3.3.1.7. L'indice de vente :

**Formule** :

$$\text{L'indice de vente} = (\text{Total des ventes d'un article} / \text{total des ventes de tous les articles})$$

**Intérêt** : Il détermine la vente d'un plat par rapport aux autres plats.

### 3.3.3.1.8. Indice réponse prix (IRP) :

**Formule** :

$$\text{IRP} = (\text{prix moyen demandé} / \text{prix moyen offert})$$

**Intérêt** : IRP supérieur à 1 : cela signifie que les clients choisissent et préfèrent les plats à prix élevés. Une interprétation possible de ce résultat est que les prix de la gamme sont trop bas par rapport à l'attrait exercé sur les clients par les plats proposés.

IRP inférieur à 1 : à l'inverse, cela indique que la demande se dirige dans ce cas plutôt vers les plats les moins chers de la gamme, ce qui peut signifier que les prix sont perçus comme trop élevés.

Cette analyse permet d'évaluer globalement le positionnement prix de l'établissement. Cependant, le choix des clients est influencé non seulement par le prix, mais aussi par le produit lui-même, son appellation, sa place dans la carte et par la force de vente.

Cet indicateur fournit des informations utiles au responsable du restaurant pour améliorer l'offre, mais il ne donne pas de solutions toutes faites pour agir sur la perception du rapport qualité/prix par le client.

### 3.3.3.1.9. Taux d'occupation de la chaise par jour :

**Formule** :

$$\text{Taux d'occupation de la chaise par jour} = (\text{nombre de couverts servis} / \text{nombre de chaises})$$

---

<sup>78</sup> Educational Institute, Op, Cit, P207

## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

**Intérêt** : « Il permet de nous indiquer le taux de rotation de la chaise.<sup>79</sup> »

### 3.3.3.2. Les indicateurs de performance relatifs aux couts :

#### 3.3.3.2.1. Ratio nourriture :

**Formule** :

$$\text{Food Cost} = (\text{Couts nourritures vendues} / \text{total des ventes des denrées})$$

**Intérêt** : Cet indicateur permet de calculer le ratio des coûts des denrées utilisés dans la préparation des plats par rapport au C.A nourriture.<sup>80</sup>

#### 3.3.3.2.2. Ratio Beverage :

**Formule** :

$$\text{Beverage Cost} = (\text{coûts des boissons vendues} / \text{total des ventes boissons})$$

**Intérêt** : Cet indicateur permet de calculer le ratio des couts boissons par rapport au C.A boissons.

#### 3.3.3.2.3. Coût par client :

**Formule** :

$$\text{Coût par client} = (\text{Total des coûts F\&B} / \text{nombre de clients présents})$$

**Intérêt** : il nous permet de calculer le cout moyen par client présent<sup>81</sup>.

### 3.4. Le compte de perte et profit (Profit and Loss) :

#### 3.4.1. La définition de compte de perte et profit :

Le profit and Loss ou plus couramment appelé en français compte de perte et profit, est une synthèse montrant les résultats globaux de l'hôtel et regroupe la totalité des revenus et des charges engagées par cette dernière, c'est un outil important qui aide à l'amélioration de la situation financière et la performance de l'hôtel.

Les P&L sont généralement élaborés mensuellement, trimestriellement et annuellement. Bien que la fréquence soit entièrement à la discrétion du Directeur général et selon ses besoins en matière d'information, « Il est fortement recommandé par les experts du métier d'examiner un

---

<sup>79</sup> NICOLE JOUFFERT, « *restauration et hôtellerie les clés de la réussite* » édition INOVI, 2020, p 266

<sup>80</sup> Educationnel Institutue, Op, Cit, P 205

<sup>81</sup> Educationnel Institutue, Op, Cit, P 206



## Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion

---

tel rapport au moins avec une fréquence mensuelle pour éviter que l'hôtel devienne hors de contrôle<sup>82</sup>

### 3.4.2. L'importance du compte de perte et profit (P&L) :

- Le compte du profit and loss permet d'appréhender de manière objective la situation réelle d'un hôtel, il aide les managers notamment le Directeur général et le Directeur des opérations à comprendre la cause de la rentabilité générée par les différents départements opérationnels. Il permet de voir l'impact des départements fonctionnels sur le résultat de l'hôtel.
- Il donne une vision financière basée sur l'analyse des revenus et des charges afin d'interpréter les données pour éclairer les décisions. Des décisions commerciales pour augmenter le chiffre d'affaires des points de vente, des décisions fonctionnelles pour réduire les charges comme la limitation du recrutement, ou l'élaboration d'une grille salariale économique, et prendre des décisions d'investissement pour améliorer le chiffre d'affaires à court et long terme par exemple faire des éventuelles rénovations.
- Il permet également au directeur de l'hôtel d'analyser ces performances par rapport aux budgets d'exploitation par rapport aux concurrents, par rapport à la période précédente, et finalement par rapport aux normes du secteur selon la classification de l'hôtel et son positionnement sur le marché.

### 3.4.3. Éléments du compte de perte et profit (P&L)

#### 3.4.3.1. Revenus ou chiffre d'affaires :

Généralement les revenus sont distribués comme ci-après : revenu des chambres, revenu du petit déjeuner, recette des restaurants, buanderie et blanchisserie, événements, banquets, Spa, téléphone, boutique de cadeaux, parking

#### 3.4.3.2. Coûts ou charges :

##### 3.4.3.2.1. Dépenses opérationnelles :

Ce sont les coûts opérationnels nécessaires pour la prestation des services de chaque source de revenus, par exemple : la consommation des produits d'accueil, la consommation des produits d'entretien, la consommation de la nourriture et boisson et autre. Services directs consommés par les points de vente. Charge de personnel.

##### 3.4.3.2.2. Dépenses non réparties :

---

<sup>82</sup> Sahel Fatah, « comptabilité de gestion », ESHRA, 2019-2020 P04

## **Chapitre 02 : Cadre conceptuel du contrôle de gestion**

---

Ces sont des coûts indirects tels que les frais généraux de l'administration, personnel des départements fonctionnels, coût de l'énergie.

### **3.4.3.2.3. Frais fixes :**

Ces coûts restent constants. Tels que les frais de location des bâtiments et/ou d'équipements, coût de concession du terrain, frais d'assurance, frais de sous-traitance (sécurité jardinage, etc....) frais de franchise,

### **3.4.3.2.4. Intérêts, impôts, amortissement et dépréciation :**

Intérêts à payer sur les crédits bancaires, Impôts sur les bénéfices, amortissement des immobilisations, perte de valeur et provisions.

## **Conclusion :**

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le secteur hôtelier pour mesurer la performance, optimiser les coûts et prendre des décisions éclairées pour une gestion performante et durable, les hôtels doivent surmonter ces obstacles en utilisant le contrôle de gestion comme un outil stratégique pour optimiser leurs opérations, améliorer leur rentabilité, répondre aux attentes des clients, promouvoir la durabilité et s'adapter aux évolutions du marché. Nous constatons donc l'importance du compte de résultat et des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; des outils de contrôle de l'activité et des coûts dont la mise en place est nécessaire dans les prévisions et aussi le suivi.

**Chapitre 03 : le contrôle de gestion  
appliqué à un établissement hôtelier, cas  
l'hôtel Atlantis akbou**

### Introduction :

La partie théorique sur les fondements théoriques en hôtellerie et le contrôle de gestion offrent un cadre analytique précieux pour les entreprises hôtelières. Afin de valider cette partie dans un contexte opérationnel et pratique, nous avons mené une étude empirique centrée sur l'hôtel ATLANTIS-AKBOU. Notre analyse, basée sur des données financières détaillées et des indicateurs de performance clé. Ce dernier a été utilisé pour évaluer la performance globale et la rentabilité de l'hôtel.

L'étude pratique, de ce chapitre intitulé le contrôle de gestion appliqué dans les établissements hôteliers cas « **hotel Atlantis akbou** » a pour intérêt :

- La présentation de l'hôtel Atlantis akbou ;
- L'analyse de la performance financière de l'hôtel ;

Notre stage vise les objectifs suivants :

- Déterminer le rôle et l'importance du contrôle de gestion au sein de l'hôtel Atlantis ;
- Identifier les outils de contrôle de gestion favorise la performance de l'hôtel ;
- Vérifier si les outils de contrôle de gestion sont pertinents et efficaces pour mesurer la rentabilité de l'hôtel ;

### Section 01 : présentation du lieu de stage

Cette section est consacrée à la présentation de l'établissement hôtelier, en mettant l'accent sur son historique, sa situation géographique, son organisation interne et ses services.

#### 1.1. Aperçu historique de l'hôtel Atlantis Akbou :

L'hôtel Atlantis akbou est détenu par le groupe SOUMMAM, fondé par l'un des associés, en l'occurrence MR. HAMITOCHE dans le but de développement de tourisme et l'hôtellerie dans la wilaya de Bejaïa en générale et dans la région de la Soummam akbou en particulier.

Ce groupe est chargé de gérer, organiser et exploiter quatre hôtels classes cinq étoiles et quatre étoiles dans la wilaya d'Alger et Bejaïa bientôt à Oran (Hôtel Atlantis Air de France, hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport, Hôtel Atlantis Akbou et Oures by Atlantis),

#### 1.2. Situations géographiques de l'hôtel Atlantis :

L'hôtel Atlantis est stratégiquement situé sur la route nationale N°26 à l'ouest d'Akbou, offrant un accès facile et une excellente visibilité grâce à son panneau lumineux au-dessus de la construction qui peut être vu d'une distance lointaine. Il est entouré de plusieurs unités de production, notamment ALCOVAL, MAC-SOUM de droite et AKBOU AUTO et RELLY METAL de la gauche.

Figure N°07 : vue aérienne de l'hôtel



Source : Google maps

### 1.3. L'hébergement et la restauration de l'hôtel Atlantis akbou :

L'hôtel Atlantis akbou est un établissement de 06 étages, offre un hébergement haut de gamme comprenant 47 chambres, 40 chambres et 07 suites luxueuses. Chaque chambre est équipée d'une salle bains privative, la climatisation, une connexion Wi-Fi gratuite et un TV...etc. L'hôtel dispose également un grand parking, d'une réception spacieuse avec salon attenant, d'un restaurant au rez-de-chaussée pouvant accueillir jusqu'à 150 convives et doté d'une terrasse extérieure. Une cafétéria et une pizzeria sont situées au premier étage, un snack-bar panoramique offre une vue imprenable depuis le sixième étage. Et une salle de conférence pouvant accueillir plus de 120 personnes.

**Tableau N°04** : les différents types de chambres dans l'hôtel Atlantis akbou

types de chambres	Remarques
La suite	Est une chambre de luxe, la plus grandes que les autres chambres standards, et offre salon séparée de la chambre L'hôtel dispose 07 suites appelées : 4 suites famille, 1 Soummam, 1 Djurdjura et 1 AUSIU. De 2e au 6e étage
Chambre standard	Est la chambre la plus courante dans les hôtels, elle est de taille moyenne équipe d'un lit double ou deux lits simples ; L'hôtel offre 20 chambres standards.
Chambre premium	Elle offre plus d'espace, et de services supérieurs à une chambre standard, Lits haut de gamme. L'hôtel dispose 10 chambres premium.
Chambre familiale	Elle est pour accueillir les familles spécialement. Elle offre plus d'espace et des équipements adaptés aux besoins des enfants. L'hôtel dispose 06 chambres familiales du 2e au 5e étage.
Twin	Elle est une chambre équipée de deux lits simples, généralement de même taille. L'hôtel dispose 04 twin du 2e au 5e étage.

**Source** : réaliser par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'hôtel Atlantis.

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

---

L'hôtel Atlantis est organisé en principaux services :

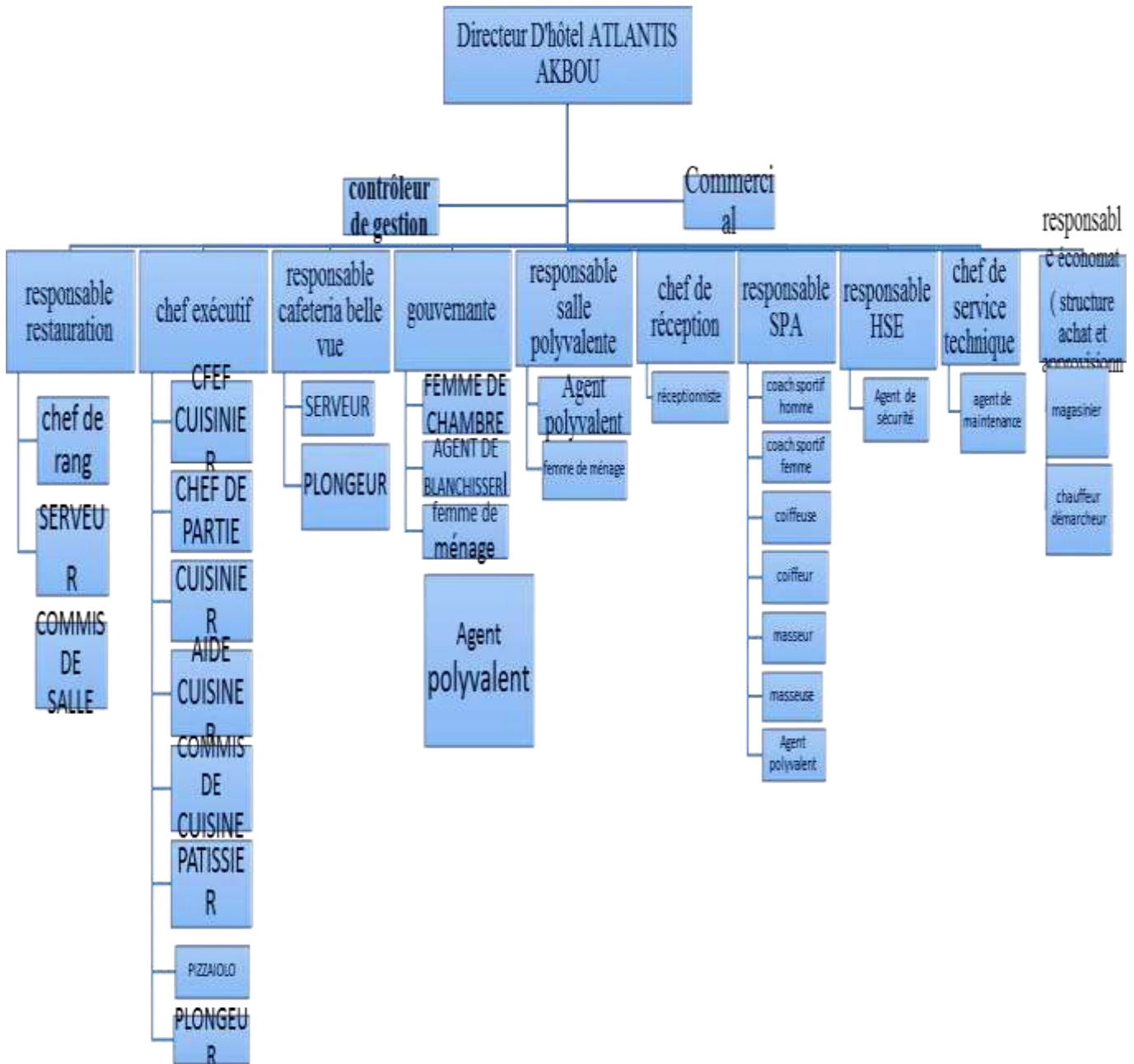
- **Le back-office** les services supports : (comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines, la cuisine, le magasin, le service technique) qui assurent le bon fonctionnement interne de l'établissement et le lien avec les autres services.
- **Le FrontOffice** (Les services clients) : est en contact direct avec la clientèle et comprend la réception et le service commercial. Il est chargé de gérer les réservations, organiser les événements (séminaires, banquets) et d'offrir un service de qualité.
- **La réception** : Le service réception est responsable de nombreuses tâches dans l'hôtel, notamment : l'accueil et l'enregistrement des clients, la gestion des réservations, la facturation des séjours, le contrôle des départs et la gestion des différents modes de paiement (chèque, espèces, carte bancaire).
- **Le restaurant « Zahra »** : il dispose d'un restaurant « ZAHRA » de capacité de 120 convives. Ouvert tous les jours de 12 à 15 heures et de 19 à 22 heures, il propose un service de restauration à la carte.
- **Cafeteria et fast-food « belle vue »** : une cafétéria qui offre une vue panoramique sur Djurdjura, idéale pour une pause relaxante avec un café ou une boisson fraîche entre amis ou en famille.
- **Salle de conférence « SOUMMAM »** : L'hôtel Atlantis propose une salle de conférence haut de gamme d'une capacité de 120 personnes. Équipée d'un matériel audiovisuel performant pour l'organisation des séminaires, conférences et réunions professionnelles.
- **Le parking** : L'hôtel dispose d'un grand parking de capacité de 50 véhicules, ainsi que d'un groupe électrogène et d'un poste de sécurité.
- **L'extérieure** : l'extérieur de l'hôtel Atlantis dispose une salle de sport, une piscine intérieure et extérieure, un hammam, un jacuzzi et un sauna. Également de salon de coiffure et d'esthétique.
- **La salle polyvalente** : l'hôtel possède une salle polyvalente avec une capacité d'accueil de 1000 personnes et un parking de 80 places, la salle est le lieu idéal pour organiser des séminaires, conférences, mariages, soirées de gala, lancements des produits, et autres réceptions.

**Section 02 : L'organisation générale de l'hôtel Atlantis akbou**

Chaque hôtel a une structure organisationnelle qui est essentielle pour optimiser la gestion des tâches, clarifier les responsabilités de chaque service et assurer une hiérarchie efficace.

**2.1. L'organigramme de l'hôtel Atlantis akbou :**

Figure N°08 : organigramme de l'hôtel



Source : document fourni par la direction des ressources humaines de l'hôtel



### **2.2. Rôles de quelques départements de l'hôtel :**

#### **2.2.1. La direction générale :**

Le directeur général est le dirigeant de l'hôtel, il est le responsable et travaille avec tous les départements pour assurer le bon déroulement au sein de l'établissement. Il planifie, organise, dirige, coordonne et contrôle l'activité de l'hôtel

La direction générale au sein de l'hôtel Atlantis akbou est divisé en cinq départements ou bien service centrales à savoir ; le service ressource humaine, le service finance et comptabilité, le service éconamat et gestion des stocks, le service technique et le service sécurité.

#### **2.2.2. Le service ressource humaines :**

Le directeur des ressources humaines (DRH) est le responsable qui s'occupe u recrutements du personnel en fonction des besoins de l'hôtel, après l'accord du directeur. Les nouveaux employés doivent soumettre les documents nécessaires, signer le contrat, puis être intégrés dans les systèmes de gestion du personnel, après le service doit créer un dossier pour le nouvel employé, le porter sur la liste du personnel, lui créer une fiche de pointage, et enfin le déclarer à la sécurité sociale.

#### **2.2.3. Le service des finances et comptabilités :**

À l'hôtel Atlantis le département ou bien le service finance comptabilité est responsable de la gestion administrative et financière de l'établissement. On trouve différents services r tels que le service comptabilité et finance, le service gestion du personnel, le contrôle de gestion et le service commercial. Ce service est chargé de tenir à jour les achats, les ventes, l'encaissement, les paiements, les stocks, les fiscalités et les divers.

Le contrôle de gestion est chargé de vérifier la qualité et la quantité, il valide la conformité des livraisons par rapport aux commandes, il calcule les indicateurs de performance d'exploitation pour fixer un objectif et pour évaluer les performances de l'hôtel. Et suivre les activités de l'hôtel telles que l'hébergement et la restauration.

#### **2.2.4. Le service éconamat et gestion des stocks :**

Le service éconamat au sein de l'hôtel Atlantis akbou est chargé de gérer l'approvisionnement de l'hôtel, il consiste à optimiser les achats en termes de coûts, de délais et de qualité, il fait preuve des affaires pour négocier les meilleures conditions d'achat, les compétences de l'économe sont déterminantes pour la rentabilité de l'établissement.

#### **2.2.5. Le service technique :**

Le service technique au sein de l'établissement est chargé pour mission de maintenir en bon état de fonctionnement l'ensemble des équipements et la maintenance de l'hôtel.

### 2.2.6. Le service sécurité :

Le service sécurité au sein Atlantis est dirigé par un chef de sécurité, a pour mission d'assurer la sécurité des clients et la tranquillité au sein de l'établissement.

## Section 03 : Présentation des analyses et des résultats

Dans cette section, nous allons présenter analyser les données et les informations recueillies lors de notre étude de cas à travers l'analyse de tableau de compte d'exploitation et les indicateurs de performance de l'hôtel, qui vont nous permettre de faire une évaluation de la performance de l'hôtel Atlantis akbou.

### 3.1. L'analyse indicateurs de compte de résultat :

On va traiter les éléments de tableau de compte d'exploitation, ce qui justifie l'utilisation des données du 1<sup>er</sup> semestre 2024 (janvier – juin) pour effectuer le reporting financier.

#### Méthode de calcul :

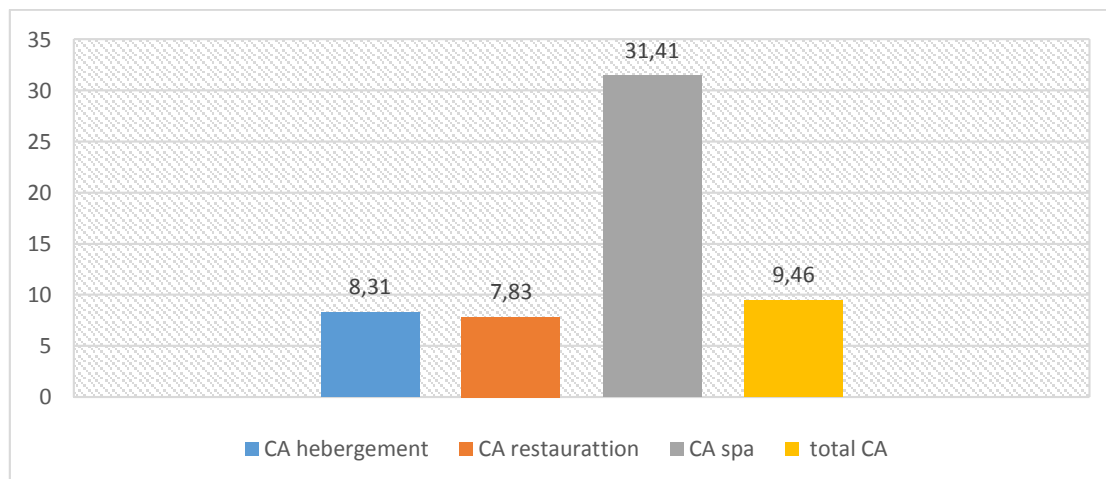
➤ Évolution % :  $[(N+1-N) / N] * 100$

**Tableau N°5** : évolution de chiffre d'affaire de 1<sup>er</sup> semestre 2024

	Réalisation trimestre 1	Réalisation trimestre 2	Évolution %
<b>CA Hébergement</b>	<b>23 733 365</b>	<b>25 707 956</b>	<b>8,31</b>
<b>CA restauration</b>	<b>32 215 721,68</b>	<b>34 737 711,68</b>	<b>7,83</b>
<b>CA spa</b>	<b>3 629 771</b>	<b>4 769 780</b>	<b>31,41</b>
<b>Total CA</b>	<b>59 578 857,68</b>	<b>65 215 447,68</b>	<b>9,46</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des données de l'hôtel Atlantis akbou

**Figure N°9** : évolution de chiffre d'affaire du premier semestre 2024



**Source** : réalisé par nos soins à partir des données de l'hôtel Atlantis akbou

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

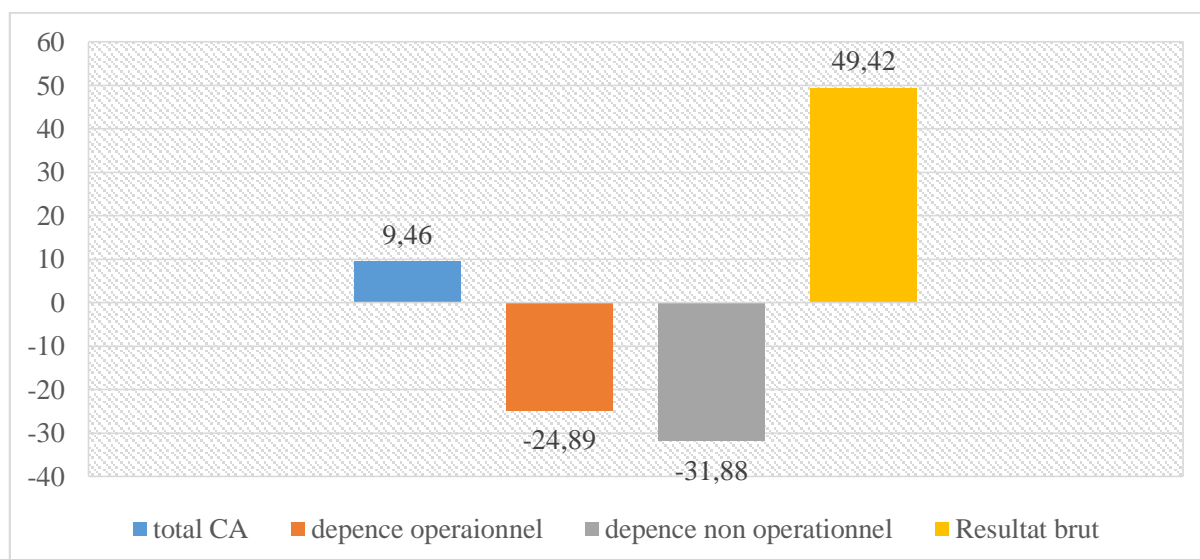
**Remarque :** on constate l'augmentation du chiffre d'affaire des différents départements tel que la restauration l'hébergement et spa à cause la saison estivale.

**Tableau N°6 :** Évolution des éléments du tableau de compte d'exploitation

	Réalisation trimestre 1	Réalisation trimestre 2	Évolution %
<b>Total Chiffre d'affaire hT</b>	<b>59 578 858</b>	<b>65 215 447</b>	<b>9,46</b>
<b>Dépenses opérationnel</b>	<b>-30 634 025</b>	<b>-23 009 712</b>	<b>-24,89</b>
<b>Dépenses non opérationnel</b>	<b>-9 786 720</b>	<b>-6 666 527</b>	<b>-31,88</b>
<b>Résultats brut d'exploitation</b>	<b>33 865 628</b>	<b>35 539 209</b>	<b>49,42</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir des données de l'hôtel Atlantis akbou

**Figure N°10 :** diagramme d'Évolution des éléments du tableau de compte d'exploitation



**Source :** réalisé par nos soins à partir des données de l'hôtel Atlantis akbou

**Remarque :**

- Le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 9,46% en passant de 59 578 858DZD à 65 215 447 DZD cette évolution s'explique par le début de la période estivale.
- La diminution des dépenses opérationnelles entre les deux trimestres est un indicateur positif pour l'hôtel, grâce à la politique commerciale et financière adoptée par les responsables de l'hôtel, et financièrement l'administration de l'hôtel a adopté une politique d'économie des ressources en minimisant les dépenses dédiées à l'achat des matières premières.
- Le résultat brut d'exploitation après déduction des charges liées à l'exploitation à savoir : les consommations, les frais du personnel et les taxes. Il a connu une évolution positive suit

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

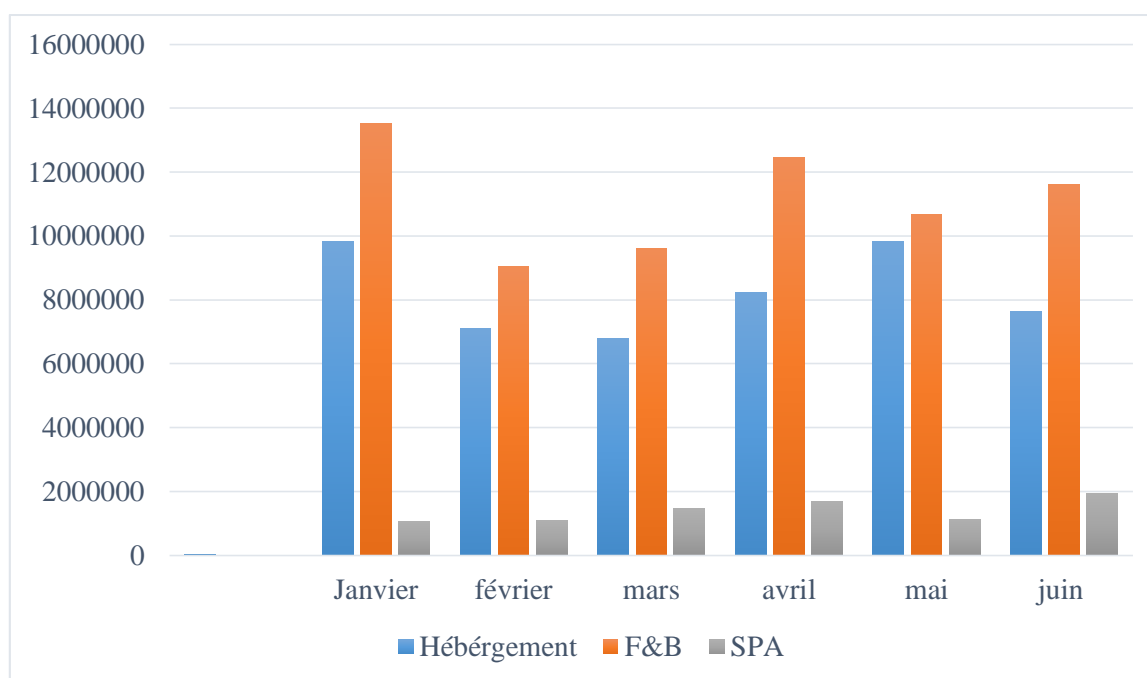
à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une part, et d'autre part la réduction des coûts des achats consommés.

**Tableau N° 07** : Evolution du chiffre d'affaires du premier semestre 2022 par nature

	janvier	février	mars	avril	Mai	juin	total	%
<b>CA hébergement</b>	9824278	7106690	6 802 397	8 227 167	9840915	7639874	49 441 321	39,37
<b>F&amp; B</b>	13537341	9 058271	9620109,68	12 450133,68	10656 596	11630982	66 953 433	53,33
<b>SPA</b>	1081514	1096835	1 451 422	1686 468	1134 138	1949 174	8 399 550	6,69
<b>Total</b>	<i>24443133</i>	<i>17261796</i>	<i>17 873 929</i>	<i>22 363 769</i>	<i>21631 648</i>	<i>21220030</i>	<i>125 587 259</i>	<b>100</b>

Source :

**Figure N°11** : diagramme d'Évolution du CA du 1er semestre par nature



**Source** : Fais par nous-mêmes à partir des données de l'hôtel Atlantis akbou

### Remarque ;

Le chiffre d'affaires arrêté au 31 juin 2024 s'élève 125 587 259 DZD

- Plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'hôtel est assuré par le département hébergement et constitue 39,37%
- Plus du tiers du chiffre d'affaires du 1er semestre de l'hôtel est assuré par l'hébergement et représente 53,33%

- Le reste du chiffre d'affaires est ventilé dans autres prestations « spa » est constitué seulement 6,69% du chiffre d'affaires globale.

### **3.2. Analyse de la performance financière de l'hôtel Atlantis akbou :**

Nous avons évalué la performance et étudié la rentabilité de l'hôtel Atlantis akbou par l'analyse financière qui comprend les indicateurs de performance.

Nous avons un tableau de bord qui comprend des indicateurs de performance d'exploitation dans l'activité hébergement et restaurant de l'hôtel Atlantis akbou qui sont des indicateurs de performance commerciale et des indicateurs relatifs aux coûts.

#### **3.2.1. Les indicateurs de performance commerciale**

##### **➤ Dans l'activité hébergement**

Le taux d'occupation, le taux de disponibilité, le taux de fréquentation, l'indice de fréquentation, le prix de vente moyen d'une chambre et le revenu moyen par client.

##### **➤ Dans l'activité Restauration**

Le taux de fréquentation restaurant (TDR), taux fréquentation petit-déjeuner, prix moyen par repas, taux de captage remplissage, le ticket moyen.

#### **3.2.2. Les indicateurs de performance relatifs aux coûts**

##### **➤ Dans l'activité hébergement**

Ration des produits d'accueil, ration de personne.

##### **➤ Dans l'activité Restauration**

Ration de nourriture, le ration boisson et cout par client.

**Tableau N°08** : les indicateurs de performance de l'hôtel Atlantis akbou

Indicateur	MOIS	
	mai-23	mai-24
<b>CAPACITÉ CHAMBRES MOIS</b>	<b>1410,00</b>	<b>1410,00</b>
<b>CAPACITE NUITEE</b>	<b>1 457,00</b>	<b>1 457,00</b>
<b>CAPACITÉ RESTAURANT</b>	<b>98,00</b>	<b>98,00</b>
<b>CAPACITÉ PETIT DEJ</b>	<b>98,00</b>	<b>98,00</b>
<b>REV PAR</b>	<b>6 154,83</b>	<b>6 754,23</b>
<b>NBRE DE CHAMBE OCCUPEES</b>	<b>1 282,00</b>	<b>1 210,00</b>
<b>nbre de clients</b>	<b>1 657,00</b>	<b>2 064,00</b>
<b>NBRE DE PETIT DEJ</b>	<b>1 857,00</b>	<b>2 187,00</b>
<b>CA PET DEJEUNER VENTILLE</b>	<b>2 042 700,00</b>	<b>2 624 400,00</b>
<b>CA hT GLOBAL</b>	<b>23 243 267,00</b>	<b>27 004 509,00</b>
TO %	87,99%	83,05%
Prix moyen hT	6 995,00	8 132,99
CA HT hébergement	8 967 590,00	<b>9 840 917,00</b>
CA HT restauration 2023	12 639 854,00	15 326 994,00
CA hT autres	1 635 823,00	1 836 598,00
<b>NBRE DE COUVERTS</b>	<b>3009</b>	<b>3 198,00</b>
TAUX DE FREQUENTATION	1,30	1,45
CA RESTAURATION NOUR	10 111 883	12 261 595
CA RESTAURATION BOISSON	2 527 970,80	367 319,60
COST FOOD	36,90	35,60
COST BEVERAGE	23,56	26,40
COUT DES NOURRI VENDUE	3 731 284,90	4 365 127,89
COUT DES BOISSON VENDUE	595 589,92	809 265,28

**Source** : hotel Atlantis akbou

### 1. Taux d'occupation des chambres :

Le taux d'occupation est calculé par la formule suivant : le nombre de chambres louées (vendus) par rapport au nombre total de chambres disponibles en pourcentage pendant une période (une journée, un mois).

**Formule** : (nombre de chambres louées /Nombre de chambres disponibles) \*100

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
Taux d'occupation TO	$= \frac{1282}{1457} * 100$	$= \frac{1210}{1457} * 100$
Pourcentage %	<b>87,99</b>	<b>83,05</b>

### Remarque :

Résultats de taux d'occupation des chambres au sein de l'hôtel Atlantis akbou indique la capacité de l'équipe commerciale, en partie à cause de la situation de l'hôtel et les services de luxe qui offre aux clients ce qui affecte les ventes de l'établissement.

Le taux d'occupation des chambres a diminué 4% entre mai 2023 et mai 2024 passant de 87.90% à 83.05% indiqué que le nombre de chambres louées en mai 2023 est supérieur au nombre de chambres louées en mai 2024.

### 2. Le taux de disponibilité :

Le taux de disponibilité est calculé par le nombre de chambres libre (non vendus) par rapport au nombre total de chambres disponibles en pourcentage pendant une période.

$$\text{Formule : } = \frac{\text{nombre de chambres libres}}{\text{Nombre de chambres disponibles}} \times 100$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
taux de fréquentation	$= \frac{175}{1457} \times 100$	$= \frac{247}{1457} \times 100$
%	12,01	16,95

### Remarque :

Le résultat du taux de disponibilité des chambres en mai 2023 était de 12.01%, puis il a augmenté à 16.95% en mai 2024 cela signifie qu'il y a eu une augmentation du pourcentage de chambres non louées.

Le pourcentage des chambres non louées a augmenté de 4.94% ce qui indique une diminution du nombre de chambres louées par rapport à mai 2024.

### 3. Le taux de fréquentation :

Le taux de fréquentation est calculé par le nombre de lits loués (nombre de clients présent) par rapport à la capacité de nuitées en pourcentage.

$$\text{Formule : } = \frac{\text{nbr de client présent}}{\text{capacité de nuitées}}$$

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
taux de fréquentation	$= \frac{1657}{1457}$	$= \frac{2064}{1457}$
%	<b>1,30</b>	<b>1,45</b>

### Remarque :

Le taux de fréquentation de 1.30% en mai 2023 et de 1,45% en mai 2024 signifie que respectivement 1.30% et 1.45% des chambres disponibles ont été occupées à ces moments-là. Ces pourcentages représentent la proportion de chambres louées par rapport à la capacité totale de l'hôtel. Un taux de fréquentation plus élevé en mai 2024 par rapport à mai 2023 indique une amélioration de l'occupation des chambres, ce qui peut être bénéfique pour la rentabilité de l'hôtel.

### 4. L'indice de fréquentation :

L'indice de fréquentation est calculé par le nombre de clients présents par rapport nombre de chambres louées.

**Formule :**  $= \frac{\text{nbr de clients présent}}{\text{nbr de chambre louées}}$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
Indice de fréquentation	$= \frac{1657}{1282}$	$= \frac{2064}{1282}$
%	<b>1,29</b>	<b>1,60</b>



## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

**Remarque :** Le résultat de l'indice de fréquentation de l'hôtel est de 1.29 en mai 2023 et de 1.60 en mai 2024, il indique respectivement que pour chaque chambre louée, il y avait en moyenne 1.29 et 1.60 client présents. Ces pourcentages représentent le rapport entre le nombre de clients présents et le nombre de chambres louées.

Une augmentation de l'indice de fréquentation de 1.29 à 1.60 montre une hausse de l'occupation des chambres par rapport au nombre de clients présents, ce qui peut être positif pour l'hôtel en termes de rentabilité et de satisfaction client.

### 5. Taux de fréquentation restaurant :

Il est calculé par le nombre des couverts servis par rapport à la capacité de restaurant.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{nbr de couverts servi}}{\text{capacité de restaurant}} :$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
Indice de fréquentation de restaurant	$= \frac{3009}{3038}$	$= \frac{3198}{3038}$
%	<b>0,99</b>	<b>1,05</b>

### Remarque :

Le résultat du taux de fréquentation de restaurant de l'hôtel est de 0.99 en mai 2023 et de 1.05 en mai 2024, il indique respectivement qu'en moyenne 99% et 105% de la capacité du restaurant ont été occupés par les clients.

Ces pourcentages représentent le rapport entre le nombre de couverts servis et la capacité totale du restaurant, indiquant ainsi le niveau d'occupation du restaurant par les clients.

### 6. Le prix moyen par chambre :

Il est calculé par le chiffre d'affaires de location par rapport le nombre de chambres louées.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{chiffre d'affaire location}}{\text{nbr de chambres louées}}$$

Indicateur	Mai 2023	MAI 2024
Prix moyen par chambre	$= \frac{8\,967\,590}{1282}$	$= \frac{9\,840\,917}{1210}$
Da	<b>6995</b>	<b>8132,99</b>

### Remarque :

Le prix moyen par chambre de l'hôtel est d'en mai 2023 et d'en mai 2024 ce résultat indique l'évolution du prix moyen par chambre d'une année à l'autre. En comparant les deux années, on constate une augmentation significative du prix moyen par chambre en mai 2024 par rapport à mai 2023. Cette augmentation reflète une demande accrue, des améliorations dans les services

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

offerts, ou d'autres facteurs qui ont permis à l'hôtel d'augmenter ses tarifs tout en maintenant un bon taux d'occupation des chambres.

### 7. Le revenu moyen par chambre disponible :

Il est calculé par le chiffre d'affaires hébergement par rapport au nombre de chambres disponible.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{chiffre d'affaire hébergement}}{\text{nbr de chambres disponible}} :$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
Revenu moyen par chambre disponible	$= \frac{8\,967\,590}{1457}$	$= \frac{9\,840\,917}{1457}$
Da	<b>6154,83</b>	<b>6754,23</b>

#### Remarque :

Les résultats du revenu moyen par chambre disponible pour mai 2023 et mai 2024 sont respectivement de 6154,83 DA et 6754,23 DA.

Il indique une augmentation à Da entre mai 2023 et mai 2024

La hausse du revenu moyen par chambre disponible de mai 2023 à mai 2024 suggère une augmentation de la rentabilité potentielle de l'hôtel par chambre occupée, ce qui peut être le résultat d'une optimisation des prix, d'une meilleure gestion des chambres disponibles ou d'une augmentation de la demande.

### 8. Le prix moyen par repas (ticket moyen) :

Il est calculé par le chiffre d'affaires de restaurant par rapport au nombre de couverts servi.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{chiffre d'affaire restaurant}}{\text{nbr de couverts servis}} :$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
Prix moyen par repas	$= \frac{12\,639\,854}{3009}$	$= \frac{15\,326\,994}{3198}$
DA	<b>4200,68</b>	<b>4792,68</b>

#### Remarque :

Les résultats du prix moyen par repas pour mai 2023 et mai 2024 sont respectivement de 4200,68 DA et 4792,68 DA.

La hausse du prix moyen par repas de mai 2023 à mai 2024 suggère une augmentation du montant moyen dépensé par client pour un repas au restaurant. Cela peut être le résultat d'une

## Chapitre 03 : le contrôle de gestion appliqué à un établissement hôtelier

augmentation des prix des plats, d'une amélioration de la qualité des repas, ou d'une augmentation de la dépense moyenne par client.

### 9. Cost Food (ration de nourriture) :

Il est calculé par le coût de nourriture vendue par rapport au total des ventes de nourriture.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{coût nourriture vendus}}{\text{total vente de nourriture}} * 100:$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
<b>COST FOOD</b>	$= \frac{3\,731\,284}{10\,111\,883} * 100$	$= \frac{4\,365\,127}{12\,261\,595} * 100$
<b>%</b>	<b>36,90</b>	<b>35,60</b>

#### Remarque :

Les résultats du coût de la nourriture (Coste food) pour mai 2023 est 36.90% et pour mai 2024 est 35,60%.

La baisse du pourcentage du coût de la nourriture de mai 2023 à mai 2024 suggère une amélioration de la rentabilité du restaurant, car une part plus petite des ventes est utilisée pour couvrir les coûts de la nourriture vendue grâce d'une gestion plus efficace des coûts alimentaires ou d'autres améliorations opérationnelles.

### 10. Cost Beverage (ration de boisson) :

Il est calculé par le coût de boissons vendues par rapport au total des ventes de boissons.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{coût boissons vendus}}{\text{total vendus boisson}} * 100:$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
<b>COST BEVERAGE</b>	$= \frac{595\,589,92}{2\,527\,970,80} * 100$	$= \frac{809\,265,28}{367\,319,60} * 100$
<b>%</b>	<b>23,56</b>	<b>26,40</b>

#### Remarque :

Le coût des boissons (Cost Beverage) pour mai 2023 est de 23.56% et mai 2024 est de 26,40%.

Ces résultats indiquent une augmentation du pourcentage du coût des boissons de mai 2023 à mai 2024 suggère une augmentation relative des coûts des boissons par rapport aux ventes totales de boissons. Cela peut être dû à une augmentation des coûts d'approvisionnement en boissons.

### 11. Cost par client :

Il est calculé par le total coût de nourriture et boissons par rapport au nombre de clients présent.

$$\text{La formule : } = \frac{\text{Total cout f\&B}}{\text{nbr de clients présent}} :$$

Indicateur	Mai 2023	Mai 2024
COST PAR CLIENT	$= \frac{4\,326\,874,82}{1657}$	$= \frac{5\,174\,393,17}{2064}$
	<b>2611,27</b>	<b>2506,97</b>

#### Remarque :

Le coût par client pour mai 2023 et mai 2024 est de 2611,27 et 2506,97 respectivement. Ces résultats du coût moyen par client pour la nourriture et les boissons indiquent une diminution en mai 2023 à mai 2024 à 104.3 suggère une réduction du coût moyen par client pour la nourriture et les boissons. Cela peut résulter d'une optimisation des coûts, d'une augmentation du nombre de clients.

### 3.3. Interprétation des résultats :

Suite à l'analyse et l'étude comparative du compte d'exploitation de 1<sup>er</sup> semestre 2024 et des différents indicateurs de mai 2023 avec celui de mai 2024, on a conclu que l'hôtel ALANTIS AKBOU est performant, en terme de :

- **Efficacité** : L'hôtel ATLANTIS AKBOU est efficace durant l'année 2024 parce que les objectifs fixés au niveau des revenus ont été atteints, suite à la hausse d'activité surtout après l'approche de la période estivale 2024.
- **Efficienc**e : L'hôtel ATLANTIS AKBOU est efficient durant l'année 2024, en raison du respect des standards de consommation.

Au niveau financier l'hôtel est performant, car en :

- **Solvabilité générale** : L'hôtel est capable de rembourser ses dettes à court terme.
- **Liquidité** : L'hôtel est en mesure d'honorer ses engagements face à ses créanciers à court terme.

### **Conclusion :**

Notre étude de cas « l'application de système du contrôle de gestion dans l'hôtel Atlantis akbou » nous a permis de répondre à notre question de recherche, en offrant une vision détaillée de l'organisation de l'hôtel (rôles, activités, responsabilités) et en évaluant ses performances à travers l'analyse financière des indicateurs de performance et de questionnaire.

L'analyse et l'interprétation de ces derniers nous a permis de déduire : les mois de mai 2023 et 2024 ont été marqués par une rentabilité dans les deux activités de l'établissement (la restauration et l'hébergement).

Dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, les indicateurs de performance sont des outils clés pour le suivi de l'activité et la prise de décision. Ils permettent d'évaluer la performance financière de l'établissement, d'identifier les forces et les faiblesses, et de mettre en place des actions correctives si nécessaire pour atteindre la rentabilité.

## **Conclusion générale**

### Conclusion générale :

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de mettre en évidence le rôle de contrôle de gestion dans la performance de l'entreprise en s'appuyant sur une étude d'un cas pratique au sein de l'établissement hôtelier d'Atlantis Akbou. Dans ce sens, nous pouvons dire que la mesure de la performance de l'hôtel est basée sur les outils du control de gestion, qui ont une place importante dans la littérature managériale, où ils permettent aux responsables de prendre des décisions éclairées et améliorer la performance de l'établissement, pour guider l'organisation vers les objectifs fixée et la réalisation de la stratégie de l'hôtel.

Pour vérifier l'utilité et l'efficacité des indicateurs de performance dans un hôtel et leur application, nous avons mené une étude empirique au niveau de l'hôtel ATLANTIS AKBOU. Notre étude repose sur l'efficacité de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance et la rentabilité de l'hôtel.

L'analyse de ces derniers, nous a permis de comprendre le concept du contrôle de gestion dans le secteur de l'hôtellerie, ses outils, son importance et son utilité. Ainsi que d'affirmer que le contrôle de gestion qui mesure la réussite et l'efficacité et la fiabilité du pilotage de l'hôtel.

En se référant aux commentaires qu'offrent les analyses recueillis de notre travail à l'aide des informations collectées au niveau de l'hôtel, nous avons pu **confirmer les hypothèses** avancées dans la problématique dont les questions visées à montrer que le contrôle de gestion est un outil très adapté à la mesure de l'efficacité hôtelière, Il permet de suivre les réalisations des objectifs fixés.

Pour mesurer la réussite financière on a élaboré une analyse des indicateurs de performances de l'établissement 2023,2024. Les résultats de l'analyse nous ont indiqué que l'hôtel ATLANTIS AKBOU est performant dans son activité dans l'exercice 2024, car le total des produits (revenus) et le résultat net et quelques indicateurs ont augmentés par rapport à l'exercice de 2023, et même les objectifs fixés ont étaient dépassés.

## **Conclusion générale**

---

En fin, nous estimons que l'hôtel ATLANTIS AKBOU doit analyser ses anomalies afin de faire une nouvelle stratégie pour améliorer et maintenir la performance de l'hôtel à long terme.



# Bibliographie

# Bibliographie

---

## Les ouvrages :

- Abdellatif Khemakhem, « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris, 1971.
- ALAZARD Claude, DCG 11 « contrôle de gestion », manuel et applications, 2e édition Dunod, Paris, 2010, 735p.
- BOUQUIN Henri, « le contrôle de gestion » ; 9e édition, Paris, 2010, 595p
- CLERGEAU Cécile, « management des entreprises du tourisme », Paris, Dunod, 2014, p63
- Claude Alazard et sabine Separi, « contrôle de gestion, manuel et application », Edition DUNOD, paris 2007
- Jack Forget, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P : 09.
- Jack Forget, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P : 09.
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005, P 15
- LANGERD.E et EUGLIER.P : « la servuction, le marketing des services », édition, MC Graw-Hill, paris,1987, p16
- Langlois. L, Bonnier. M, Bringer .M, « Contrôle de gestion », édition Berti, Paris, 2006, P.18
- LOVELOCK.C, WIRT.J, LAPERT.D, ET MUNOS.À : « marketing des services », 6e édition, Pearson éducation, paris, 2008, p12
- LÖNING Hélène, « le contrôle de gestion ; organisation, outils et pratiques », 3e édition, Paris, Dunod, 2008, 278p
- MONEREAU Michel, « management des organisations touristiques », Paris ; Bréal Éditions, 2002, 254p
- Philipe KOTLER et Gay ARMASTRONG « principe du marketing » 8e éd, France,2007, p213
- TAN VO-THANH, « Gestion hôtelière : stratégie de portefeuille de marque », p260, 2019
- VELLAS François, « le tourisme mondial », Paris, Economica, 1996, 109p

## Les articles :

- Amraoui N, bouazzaoui K, « les indicateurs de performance hôtellerie restauration », université Mohammed v-souissi,2010/2012 P142
- BERLAND Nicolas, 2009, « Mesurer et piloter la performance », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), 188p
- BERLAND Nicolas, 2009, mesurer
- BROTHERTON B, TURNER R “Introducing Yield Management Systems in Hotels” Journal of Services Research, tom (2), 2001 p 174.
- Béatrice et Francis G, « l’essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009, p124
- Chenhall, R. H., & Longfield-Smith, K. (1998). « The Relationship between stratégique priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. Accounting, Organisations and Society », 23(3), 243-264. DOI :10.1016/S0361-3682(97)00020-9.
- Dider Dams, « entrepreneuriat et pilotage hôtelier », EPEH, BTS MHR, 2018, p119
- DEVASSE Henri, « manuel de comptabilité », Berti éditions, Alger, 2010, 378p
- Doriath Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition Dunod, Paris, 2008, P03
- Educational Institute, « system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised » Edition, Financial ratios and operationg Metrics, 2014, P 195
- Hélène L, Véronique M, (2008), « le contrôle de gestion, Organisation, Outils et pratiques », Dunod, Paris, p22
- Jean-Loup Ardoin et Hugues Jordan, « le contrôleur de gestion », Flammarion 1978
- Jack Forget, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l’entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P : 09.
- Gueraria FATIHA, « le management des entreprises touristiques », 2015
- Toussaint FREDERIC, « technorestor.org, les différents concepts de restauration », 2001
- Guedj N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l’entreprise », Organisation, Partis, 2001, P319.
- NICOLE J, « *restauration et hôtellerie les clés de la réussite* », INOVI, 2020, p241
- Sahraoui Ihaouari, comptabilité pratique le contrôle de gestion dans le secteur hôtelier, 2019

## Les sites :

- Les hôtels de 4 étoiles, khelifi. M, ferroudj. W, p02, Ann.2019
- Hôtelier er l’hôtel, <https://fr.scribd.com/document/555553708/Hotelier-et-L-hotel> consulter le 10 mars 2024
- Voir <https://www.petite-entreprise.net/P-2717-84-G1-controle-de-gestion-missions-et-limites.html>
- Et piloter la performance, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), 188p
- <https://www.legalplace.fr/guides/stock-comptabilité/> consulter le 30 mars 20 24

**Liste des tableaux,  
figures observations**

## Liste des abréviations :

<b>CG</b>	Contrôle de Gestion
<b>CG</b>	comptabilité générale
<b>CA</b>	Comptabilité Analytique
<b>CB</b>	contrôle budgétaire
<b>TB</b>	Tableau de Bord
<b>C.A</b>	chiffre d'affaire
<b>MCC</b>	Méthode des Coûts Complets
<b>CF</b>	Coût fixe
<b>CV</b>	Coût variable
<b>MCV</b>	Méthode des Coûts Variables
<b>SR</b>	seuil de rentabilité
<b>KPI</b>	key performance indicator (indicateur de performance)
<b>ABC</b>	Activity-Based-Costing
<b>Nbre</b>	Nombre
<b>RevPar</b>	Revenue par chambre disponible
<b>Trevpar</b>	Revenue total net par chambre disponible
<b>CPOR</b>	Coût Par Chambre Occupée
<b>IRP</b>	Indice réponse prix
<b>MCP</b>	Méthode des Coûts Partiels
<b>MCD</b>	Méthode des Coûts Directs

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau N°01</b> : classement des hôtels en fonction du nombre d'étoiles et types (gamme) ...	06
<b>Tableau N°02</b> : Exemple de produits hôtelier .....	12
<b>Tableau N°03</b> : la comparaison entre la comptabilité générale et analytique.....	28
<b>Tableau N°04</b> : les différents types de chambres dans l'hôtel Atlantis akbou .....	36
<b>Tableau N°05</b> : évolution de chiffre d'affaire de 1 <sup>er</sup> semestre .....	48
<b>Tableau N°06</b> : évolution des éléments de tableau de compte d'exploitation 2024 .....	49
<b>Tableau N°07</b> : évolution de CA du 1 <sup>er</sup> semestre par nature.....	50
<b>Tableau N°08</b> : les indicateurs de performance de l'hôtel .....	53

## Liste des figures

---

<b>Figure N°01</b> : les différentes formes des hôtels homologués .....	07
<b>Figure N°02</b> : les caractéristiques de service .....	14
<b>Figure N°04</b> : triangle du contrôle de gestion .....	19
<b>Figure N°05</b> : le processus du contrôle de gestion .....	23
<b>Figure N°06</b> : le rôle de comptabilité analytique.....	28
<b>Figure N°07</b> : vue aérienne de l'hôtel.....	35
<b>Figure N°08</b> : évolution de CA.....	48
<b>Figure N°09</b> : diagramme d .....	49
<b>Figure N°10</b> : diagramme d'évolution des éléments de tableau de compte.....	49
<b>Figure N°11</b> : diagramme d'évolution des éléments de tableau de compte.....	50

# **Annexe**



## Annexe

---

**Annexe N°01** : vue aérienne de l'hôtel Atlantis akbou



**Source** : Google maps

## FICHE TECHNIQUE HOTEL ATLANTIS AKBOU

NOM DE L'HOTEL	HOTEL ATLANTIS AKBOU
RAISON SOCIAL	SARL HOTELS ATLANTIS ALGERIE
RCN	12B0187404
ARTICLE	06252201914
NIF	001206018740465
NIS	001206250012174
ADRESSE	RN N° 26 AZAGHAR AKBOU
VILLE	AKBOU 06001
WILAYA	BEJAIA
PAYS	ALGERIE
TEL	00/213 770 757 519//00 213 661 602 602 00/213 560 238 797//00 213 34 18 78 27 00/213 34 36 02 02 // 00 213 34 36 00 01
FAX	00/213 34 36 00 04

SITE WEB	<a href="http://www.hotelatlantis-dz.com">www.hotelatlantis-dz.com</a>
E-mail:	<a href="mailto:Reception@atlantishotel-akbou.com.dz">Reception@atlantishotel-akbou.com.dz</a>

CLASSEMENT	4*
NOMBRES DE CHAMBRES	47

CATEGORIE DE CHAMBRES	NOMBRES
SINGLE/DOUBLE	30
TWIN	4
TRIPLE	6
SUITE JUNIOR	4
SUITE SENIOR	3

SERVICES	
SERVICES	
Restaurant + Terrasse	1
Cafeteria + terrasse	1
Salle de conference	1
Salle polyvalente	1
SPA	1
Salon VIP	1
Parking	2
patio	1

ANTENNE / parabole	3
ASCENSEUR CLIENT	2
REFECTOIRE POUR LE PERSONNEL	1
VESTIAIRE POUR LE PERSONNEL	3

<b>EFFECTIF</b>	<b>56</b>
-----------------	-----------

<b>TECHNIQUE</b>	
climatisation centralisée	oui
TGBT	tri 380
Groupe électrogène	500kva
Transfo	630
chaudière générateur	5000 l/ heure
traitement d'eau	adoucisseur

<b>SERVICE</b>	<b>CAPACITE</b>
Restaurant	80
Salle polyvalente	800
Cafétéria	80
Salle de conférence	120

Indicateur		Indicator	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	TOTAL 2024	
HEBERGEMENT	CA HT SC Hébergement	Room Net Revenue	9 824 278	7 106 690	6 802 397	8 227 167	9 840 915	7 639 874	49 441 321	
	CA HT Hébergement - Autres	Room - Gross Wages	148 734	95 688	138 991	140 688	103 807	165 046	792 954	
	Hébergement - Masse Salariale	Room - Gross Wages	148 734	95 688	138 991	140 688	103 807	165 046	792 954	
	Hébergement - Charges Sociales	Room - Social Charges	-	-	-	882 831	987 331	968 420	963 778	5 570 540
	Hébergement - cantine personnel	Room - Training	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ressources Opérationnelles Hébergement reception, et	Payroll costs - Room	- 910 848	- 857 331	- 887 331	- 887 331	- 968 420	- 963 778	-	- 5 475 040
	% Ressources Opérationnelles Hébergement	% Payroll costs - Room	-9%	-12%	-13%	-11%	-10%	-12%	-	-23%
	Hébergement - P d'Entretien, autre consommable & Produits d'	Room - Reception & Cleaning Products	- 271 214	- 232 105	- 185 634	- 235 046	- 182 369	- 154 336	-	- 1 260 704
	Hébergement - Consommation F&B et Autres	Room - Operating Supplies	- 32 023	- 21 563	- 18 326	- 12 987	- 12 475	- 23 651	-	- 121 025
	Hébergement - Autre Frais Petit Matériel et Fournitures	Room - Linen/Uniforms	- 18 120	- 12 365	- 22 546	- 18 632	- 22 928	- 32 162	-	- 126 753
	Hébergement - Uniformes personnel	Room - Agencies Commissions	- 1 475	- 1 475	- 1 475	- 1 475	- 1 475	- 1 475	-	- 8 850
	Hébergement - Linges	-	-	-	-	-	-	-	-	- 285 026
	Hébergement - P Cosmétique	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Frais Hébergement	Room Expenses	- 322 833	- 267 508	- 227 981	- 380 164	- 219 247	- 384 626	-	- 1 802 359
	% Frais Hébergement	% Room Expenses	-3%	-4%	-3%	-5%	-2%	-5%	-	0
Marge Hébergement	Room Margin	8 739 331	6 077 539	5 826 076	7 100 360	8 757 055	6 456 516	-	42 956 876	
% Marge Hébergement	% Room Margin	88%	84%	81%	85%	88%	83%	-	87%	
RESTAURATION	CA HT SC Restauration	F&B Net Revenue	13 537 341	9 058 271	9 620 109,68	12 450 133,68	10 656 596	11 630 982	66 953 433	
	CA HT SC Restauration - Nourriture	Food Net Revenue	12 369 478	8 462 147	9 326 485	11 036 945	9 786 835	11 325 432	62 307 322	
	CA HT SC Restauration - Boisson	Beverage Net Revenue	869 698	467 684	293 625	816 858	833 063	305 550	3 586 478	
	CA HT Location de Salles et Bureaux	Meeting Room Rental Net Revenue	298 165	128 440	-	596 330	36 697	-	1 059 633	
	CA HT Restauration - Autres	Other F&B Net Revenue	-	-	-	-	-	-	-	-
	Restauration - Merchandises Consommées Nouriture	F&B - Cost of Sales - Food	- 5 014 972	- 2 565 234	- 2 761 979	- 3 859 353	- 3 308 320	- 2 777 124	-	- 20 286 891
	Restauration - Merchandises Consommées Boisson	F&B - Cost of Sales - Beverage	- 177 657	- 127 624	- 138 629	- 416 661	- 97 960	- 97 487	-	- 1 055 997
	% Nouriture Consommées ratio Nouriture - food cost	% Food Cost	-41%	-30%	-30%	-35%	-34%	-25%	-	-33%
	% Boisson Consommées ratio Boisson - beverage cost	% Beverage Cost	-30%	-27%	-27%	-31%	-29%	-32%	-	-29%
	Marchandises Consommées Restauration	Cost of Sales - F&B	- 5 725 514	- 2 692 858	- 2 900 607	- 4 276 014	- 3 406 289	- 2 874 591	-	- 21 342 888
	% Marchandises Consommées Restauration F&B Cost	% F&B Cost of Sales Ratio	-43%	-30%	-30%	-36%	-32%	-25%	-	-32%
	Masse Salariale - Restaurant, Cafété, PDJ, Banquet & RS	Gross Wages - Restaurant, Bar, Bkfst, Banquet & RS	- 1 047 868	- 1 007 055	- 1 053 250	- 1 023 654	- 1 052 315	- 1 002 023	-	- 6 186 164
	Charges Sociales - Restaurant, cafété, PDJ, Banquet & RS	Social Charges - Restaurant, Bar, Bkfst, Banquet & RS	-	-	-	-	-	-	-	-
	cantine personnel - Restaurants- pâtisseries + cuisine	Training - Restaurant, Bar, Bkfst, Banquet & RS	- 24 068	- 8 593	- 2 720	-	-	- 74 445	-	- 109 826
	Restauration - Ress. Opé. - Restaurant, cafété, PDJ, Banquet & RS	Payroll Costs - Restaurant, Bar, Bkfst, Banquet & RS	- 1 071 936	- 1 015 648	- 1 055 970	- 1 023 654	- 1 052 315	- 1 076 468	-	- 6 295 990
	Masse Salariale - Cuisine / Plonge/ pâtisseries	Gross Wages - Kitchen	-	-	-	-	-	-	-	-
	Charges Sociales - Cuisine / Plonge	Social Charges - Kitchen	-	-	-	-	-	-	-	-
	Restauration - Ress. Opé. - Cuisine / Plonge/ Pâtisserie	Payroll Costs - Kitchen	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ressources Opérationnelles - Restauration	Payroll Costs - F&B	- 1 071 936	- 1 015 648	- 1 831 438	- 1 988 718	- 1 784 713	- 2 218 004	-	- 9 910 456
	% Ressources Opérationnelles - Restauration	% Payroll Costs - F&B	-8%	-11%	-19%	-16%	-17%	-19%	-	-15%
Prime Gross F&B	F&B Prime Cost	-	-	-	-	-	-	-	-	
Restauration - Produits d'Accueil & d'Entretien, autre consomm.	F&B - Reception & Cleaning Products	- 173 872	- 141 297	- 154 962	- 188 056	- 180 660	- 135 006	-	- 973 853	
Persomption F&B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Restauration - Petit Matériel et Fournitures	F&B - Operating Supplies	- 8 066	- 2 657	- 1 632	- 3 081	- 1 914	- 936	-	- 18 306	
Restauration - Court Gratuité	F&B - Laundry	- 102 211	- 32 293	- 68 028	- 108 165	- 15 073	- 215 963	-	- 541 733	
Restauration - Uniformes	F&B - Linen/Uniforms	-	-	-	-	-	-	-	-	
Restauration - Décoration et autres	F&B - Decoration/Entertainments	-	-	-	-	-	-	-	-	
Restauration - Autres Frais	F&B - Other	- 16 847	- 8 801	- 7 786	- 10 754	- 10 747	- 10 009	-	- 64 924	
Frais Restauration	F&B Expenses	- 301 016	- 185 048	- 232 388	- 310 656	- 208 394	- 381 914	-	- 1 598 815	
% Frais Restauration	% F&B Expenses	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-3,1%	-	-2%	
Marge Restauration	F&B Margin	6 438 876	5 164 718	6 655 677	5 875 346	5 257 200	7 318 009	-	34 709 825	
% Marge Restauration	% F&B Margin	46%	57%	48%	30%	48%	16%	-	62%	
Centre De Remise En Forme (SPA)	CA HT SC SPA	Room Net Revenue	1 081 514	1 096 835	1 451 422	1 686 468	1 134 138	1 949 174	8 399 550	
	SPA - Masse Salariale	Room - Gross Wages	- 602 334	- 481 973	- 481 973	- 481 973	- 818 730	- 714 853	-	- 3 581 836
	SPA - Charges Sociales	Room - Social Charges	-	-	-	-	-	-	-	-
	SPA - cantine personnel	Room - Training	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ressources Opérationnelles SPA	Payroll costs - Room	- 602 334	- 481 973	- 481 973	- 481 973	- 616 235	- 516 325	-	- 3 180 813
	% Ressources Opérationnelles SPA	% Payroll costs - Room	-56%	-44%	-33%	-29%	-40%	-26%	-	-38%
	SPA - P d'Entretien, autre consommable & Produits d'Accueil	Room - Reception & Cleaning Products	- 46 895	- 36 505	- 12 801	- 26 689	- 37 653	- 18 368	-	- 178 457
	SPA - Consommation F&B et Autres	Room - Operating Supplies	- 21 084	- 11 631	- 20 246	- 10 137	- 20 246	- 14 413	-	- 79 892
	SPA - Autre Frais Petit Matériel et Fournitures	Room - Linen/Uniforms	- 5 615	- 69 427	- 1 327	- 27 973	- 6 606	- 835	-	- 111 782
	SPA - Uniformes personnel	Room - Agencies Commissions	-	-	-	-	-	-	-	-
	SPA - Linges	-	- 16 147	- 13 130	- 6 565	-	-	-	-	- 35 842
SPA - P Cosmétique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Frais SPA	Room Expenses	- 89 740	- 117 108	- 23 074	- 64 799	- 64 505	- 33 616	-	- 392 842	
% Frais SPA	% Room Expenses	-8%	-11%	-2%	-8%	-6%	-1,7%	-	-5%	
Marge SPA	Room Margin	389 440	497 754	946 375	1 139 696	453 398	1 399 233	-	4 825 895	
% Marge SPA	% Room Margin	33%	38%	33%	30%	31%	41%	-	57%	
TOTAL CA HT		24 443 133	17 261 796	17 873 929	22 363 769	21 631 648	21 220 030	-	125 587 259	
TOTAL DEPENSES OPERATIONNELLES		- 9 024 221	- 5 617 473	- 6 584 792	- 8 389 055	- 7 267 803	- 7 352 854	-	- 43 703 213	
REVENU OPERATIONNEL		15 418 912	11 644 323	11 289 136	13 974 714	14 363 846	13 867 176	-	81 884 046	
CENTRE DE COUT	Administration - Masse Salariale	Administration - Gross Wages	- 797 819	- 506 202	- 606 321	- 536 248	- 843 588	- 901 843	-	- 4 192 021
	Masse salariale groupe	Administration - Social Charges	-	-	-	-	-	-	-	-
	Administration - Cantine personnel	Administration - Other Payroll Costs	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ress. Opérationnelles Administration	Payroll Costs - Administration	- 797 819	- 506 202	- 606 321	- 536 248	- 843 588	- 901 843	-	- 4 192 021
	Administration - Produits Entretien & autres consommable	Administration Expenses - Travel Expenses	- 19 489	- 33 285	- 3 620	- 4 629	- 7 118	- 32 151	-	- 100 292
	Administration - Uniformes	Administration Expenses - Other	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Frais Administration	Total Administration Expenses	- 19 489	- 33 285	- 3 620	- 4 629	- 7 118	- 32 151	-	- 100 292
	Securité-Masse Salariale	S&M Expenses - Gross Wages	- 277 663	- 287 830	- 287 830	- 287 830	- 304 639	- 258 919	-	- 1 704 711
	Securité- Charges Sociales	S&M Expenses - Social Charges	-	-	-	-	-	-	-	-
	Securité- cantine personnel	S&M Expenses - Other Payroll Costs	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ress. Opérationnelles - Securité	Payroll Costs - Sales & Marketing	- 277 663	- 287 830	- 287 830	- 287 830	- 304 639	- 258 919	-	- 1 704 711
	Securité -Produits Entretien & autres consommable	S&M Expenses - Promotional & Advertising Exp	- 49 478	- 4 187	- 2 168	- 1 514	- 2 960	- 6 049	-	- 66 356
	Securité- Uniformes	S&M Expenses - Travel Expenses	- 19 305	- 19 305	- 19 305	- 19 305	- 19 305	- 19 305	-	- 115 831
	Total Frais Securité	Total Sales & Marketing Expenses	- 68 783	- 23 492	- 21 473	- 20 819	- 22 265	- 25 354	-	- 182 187
	S.Maintenance - Masse Salariale	Maintenance - Gross Wages	- 234 906	- 348 061	- 348 061	- 348 061	- 253 024	- 534 423	-	- 2 066 536
Maintenance - Charges Sociales	Maintenance - Social Charges	-	-	-	-	-	-	-	-	
Maintenance - Cantine personnel	Maintenance - Other Payroll Costs	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ress. Opérationnelles S.Maintenance	Payroll Costs - Maintenance	- 234 906	- 348 061	- 348 061	- 348 061	- 253 024	- 534 423	-	- 2 066 536	
Maintenance - Produits Entretien & autres consommable	Maintenance Expenses - Property Maintenance	- 94 128	- 200 279	-	- 69 779	- 193 453	- 627	-	- 558 266	
Maintenance - Sous Traitance	Maintenance Expenses - Subcontracting	-	-	-	-	-	-	-	-	
Maintenance - Uniformes	Maintenance Expenses - Other	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Frais S.Maintenance	Total Maintenance Expenses	- 94 128	- 200 279	-	- 69 779	- 193 453	- 627	-	- 558 266	
Abonnement Winner HTR PROVISION	-	- 33 000	- 33 000	- 33 000	- 33 000	- 33 000	- 33 000	-	- 264 000	
Total Frais Energie, Electricité, Gaz, Fuel, Eau, telephone prov	Electricity	- 243 803	- 376 098	- 624 487	- 86 810	- 486 355	- 529 297	-	- 1 695 024	
Assurance - hotel akbou abonnement annuelle provision sur c	cash assurance	-	- 22 338	- 721 600	- 164 660	- 183 763	- 180 730	-	- 1 273 091	
Entretien, réparations et maintenance	-	- 367 400	-	-	-	-	-	-	- 367 400	
TAP	Geothermal	-	-	-	-	-	-	-	-	
Services Bancaires provision sur charges	Water	-	-	-	-	-	-	-	-	
FRAIS DE PUBLICITE	-	- 284 000	-	-	- 180 000	-	-	-	- 550	
Honoraires & Autre services - provision sur charges	-	- 204 120	-	- 154 450	- 170 980	- 39 000	-	-	- 568 550	
Frais postaux et de télécommunications - provision sur charges	-	- 19 328	- 94 971	- 55 782	- 36 134	- 17 647	- 21 000	-	- 244 862	
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES		- 2 156 832	- 1 925 556	- 2 856 624	- 1 765 330	- 2 383 852	- 2 517 345	-	- 13 207 539	
TOTAL CA HT		24 443 133	17 261 796	17 873 929	22 363 769	21 631 648	21 220 030	-	125 587 259	
TOTAL DEPENSES OPERATIONNELLES		- 9 024 221	- 5 617 473	- 6 584 792	- 8 389 055	- 7 267 803	- 7 352 854	-	- 43 703 213	
TOTAL DEPENSES NON OPERATIONNELLES		- 2 156 832	- 1 925 556	- 2 856 624	- 1 765 330	- 2 383 852	- 2 517 345	-	- 13 207 539	
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		13 262 080	6 531 162	14 072 386	12 209 383	11 979 994	11 349 832	-	68 676 507	
TAUX DE L'EBE /CA		34%	33%	48%	55%	55%	53%	-	53%	

Source : document fourni par le contrôleur de gestion de l'hôtel

**Annexe N°04** : les indicateurs de performance de l'hôtel

Indicateur	MOIS	
	mai-23	mai-24
<b>CAPACITÉ CHAMBRES MOIS</b>	<b>1410,00</b>	<b>1410,00</b>
<b>CAPACITE NUTEE</b>	<b>1 457,00</b>	<b>1 457,00</b>
<b>CAPACITÉ RESTAURANT</b>	<b>98,00</b>	<b>98,00</b>
<b>CAPACITÉ PETIT DEJ</b>	<b>98,00</b>	<b>98,00</b>
<b>REV PART</b>	<b>6 154,83</b>	<b>6 754,23</b>
<b>NBRE DE CHAMBE OCCUPEES</b>	<b>1 282,00</b>	<b>1 210,00</b>
<b>nbre de clients</b>	<b>1 657,00</b>	<b>2 064,00</b>
<b>NBRE DE PETIT DEJ</b>	<b>1 857,00</b>	<b>2 187,00</b>
<b>CA PET DEJEUNER VENTILLE</b>	<b>2 042 700,00</b>	<b>2 624 400,00</b>
<b>CA hT GLOBAL</b>	<b>23 243 267,00</b>	<b>27 004 509,00</b>
TO %	87,99%	83,05%
Prix moyen hT	6 995,00	8 132,99
CA HT hébergement	8 967 590,00	<b>9 840 917,00</b>
CA HT restauration 2023	12 639 854,00	15 326 994,00
CA hT Autres	1 635 823,00	1 836 598,00
<b>NBRE DE COUVERTS</b>	<b>3009</b>	<b>3 198,00</b>
TAUX DE FREQUENTATION	1,30	1,45
CA RESTAURATION NOUR	10 111 883	12 261 595
CA RESTAURATION BOISSON	2 527 970,80	367 319,60
COST FOOD	36,90	35,60
COST BEVERAGE	23,56	26,40
COUT DES NOURRI VENDUE	3 731 284,90	4 365 127,89
COUT DES BOISSON VENDUE	595 589,92	809 265,28

**Source** : doucement fourni par le contrôleur de gestion de l'hôtel

## **Résumé :**

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'importance de système du contrôle de gestion dans les établissements hôteliers, en prenant comme étude de cas **l'hôtel Atlantis Akbou** nous proposons à travers ce travail d'identifier les outils et les indicateurs de performance du contrôle de gestion utilisés et d'analyser la performance de l'établissement. Cette recherche s'appuie sur une méthodologie qui vise à mettre en évidence l'efficacité du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance et la rentabilité de l'hôtel Atlantis akbou.

This mémoire aims to assess the importance of the system of management control in hotels, taking the hotel of « ATLANTIS AKBOU » as a case study. Through this work, we propose to identify the performance indicators of management control used and to analyze the performance of the hotel. This research is based on a methodology aimed at highlighting the effectiveness of management control in improving the performance and profitability of the Atlantis Akbou hotel.

تهدف هذه الأطروحة إلى تقييم فعالية وأهمية نظام التحكم الإداري في المنشآت الفندقية، مع أخذ فندق أتلانتس أكبو كدراسة حالة. من خلال هذا العمل، نقترح تحديد الأدوات ومؤشرات الأداء للتحكم الإداري المستخدمة وتحليل أداء المنشأة. تستند هذه البحث إلى منهجية تهدف إلى إبراز فعالية التحكم الإداري في تحسين الأداء وربحية فندق أتلانتس أكبو.

**Mots clés :** contrôle de gestion, établissements hôtelier, hôtel Atlantis akbou, la performance