

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT- ENSM**

**POLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA**



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme  
de Master en Management des organisations.

**La contribution du contrôle de gestion à la  
performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière :  
cas de l'hôtel NEW DAY**

**Elaboré par :**

BENLARBI Amina

**Encadré par :**

Pr. AMOKRANE Mustapha

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

**Année : 2023/2024**

## **Résumé**

Cette recherche examine la relation entre le contrôle de gestion et la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière, en se concentrant sur l'hôtel New Day. L'étude est divisée en plusieurs sections clés : une revue de la littérature, un cadre méthodologique et une analyse des résultats et discussions. La revue de la littérature définit les concepts essentiels du contrôle de gestion et de la performance opérationnelle, en mettant en lumière diverses approches théoriques et outils tels que le contrôle budgétaire, le reporting et les tableaux de bord. L'importance du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière est soulignée, avec des indicateurs de performance spécifiques détaillés. Le cadre méthodologique utilise des techniques qualitatives de collecte de données telles que la recherche documentaire, l'observation et les entretiens, en utilisant l'hôtel New Day comme étude de cas. Une analyse SWOT de l'hôtel est menée pour identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, fournissant une base solide pour l'analyse des données. La section des résultats et discussions présente les conclusions de l'étude de cas, incluant le développement d'un tableau de bord prospectif pour évaluer la performance de l'hôtel. Des indicateurs clés de performance tels que le taux d'occupation, le taux d'absentéisme et le taux de réclamation des clients sont analysés, révélant des domaines à améliorer. L'étude conclut qu'un contrôle de gestion efficace améliore significativement la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière, permettant une meilleure prise de décision et une optimisation des ressources. Le cas de l'hôtel New Day illustre comment une approche méthodologique rigoureuse peut fournir des insights précieux pour améliorer la gestion et la performance dans le secteur hôtelier. De plus, la recherche démontre qu'un système de contrôle de gestion bien mis en œuvre peut combler l'écart entre les objectifs stratégiques et les résultats opérationnels, assurant un avantage concurrentiel durable. Les résultats soulignent la nécessité d'un suivi continu et d'une adaptation des pratiques de gestion à l'environnement dynamique de l'industrie hôtelière, conduisant finalement à une satisfaction accrue des clients et à une performance financière améliorée.

**Mots-clés :** Contrôle de Gestion, Performance Opérationnelle, Industrie Hôtelière, Analyse SWOT, Indicateurs de Performance, Tableau de Bord prospectif.

**Abstract:**

This research examines the relationship between management control and operational performance in the hotel industry, focusing on the New Day Hotel. The study is divided into key sections: a literature review, a methodological framework, and an analysis of results and discussion. The literature review defines essential concepts of management control and operational performance, highlighting various theoretical approaches and tools like budget control, reporting, and dashboards. The importance of management control in the hotel industry is emphasized, with specific performance indicators outlined. The methodological framework employs qualitative data collection techniques such as document research, observation, and interviews, using the New Day Hotel as a case study. A SWOT analysis of the hotel is conducted to identify its strengths, weaknesses, opportunities, and threats, providing a foundation for data analysis. The results and discussion section presents findings from the case study, including the development of a prospective dashboard to evaluate the hotel's performance. Key performance indicators such as occupancy rate, absenteeism rate, and customer complaint rate are analyzed, revealing areas for improvement. The study concludes that effective management control significantly enhances operational performance in the hotel industry, enabling better decision-making and resource optimization. The New Day Hotel case study illustrates how a rigorous methodological approach can yield valuable insights for improving management and performance in the hospitality sector. Furthermore, the research demonstrates that a well-implemented management control system can bridge the gap between strategic goals and operational outcomes, ensuring sustained competitive advantage. The findings underscore the necessity of continuous monitoring and adaptation of management practices to the dynamic environment of the hotel industry, ultimately leading to enhanced customer satisfaction and financial performance.

**Keywords:** Management Control, Operational Performance, Hotel Industry, SWOT Analysis, Performance Indicators, Balanced scorecard

## ملخص:

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء التشغيلي في صناعة الفنادق، مع التركيز على فندق "نيو داي". تنقسم الدراسة إلى عدة أقسام رئيسية: مراجعة الأدبيات، الإطار المنهجي، وتحليل النتائج والمناقشات. تحدد مراجعة الأدبيات المفاهيم الأساسية للرقابة الإدارية والأداء التشغيلي، مع تسليط الضوء على مختلف المناهج النظرية والأدوات مثل الرقابة على الميزانية، التقارير، ولوحات المعلومات. يتم التأكيد على أهمية الرقابة الإدارية في صناعة الفنادق، مع ذكر مؤشرات أداء محددة. يستخدم الإطار المنهجي تقنيات جمع البيانات النوعية مثل البحث الوثائقي، الملاحظة، والمقابلات، باستخدام فندق "نيو داي" كدراسة حالة. تم إجراء تحليل SWOT للفندق لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يوفر أساسًا قويًا لتحليل البيانات. يعرض قسم النتائج والمناقشات الاستنتاجات المستخلصة من دراسة الحالة، بما في ذلك تطوير لوحة معلومات مستقبلية لتقييم أداء الفندق. تم تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدل الإشغال، معدل التغيب، ومعدل شكاوى العملاء، مما يكشف عن مجالات تحتاج إلى تحسين. تخلص الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية الفعالة تحسن بشكل كبير الأداء التشغيلي في صناعة الفنادق، مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل وتحسين الموارد. يوضح دراسة حالة فندق "نيو داي" كيف يمكن لنهج منهجي صارم أن يوفر رؤى قيمة لتحسين الإدارة والأداء في قطاع الضيافة. علاوة على ذلك، تثبت الدراسة أن نظام الرقابة الإدارية الجيد التنفيذ يمكن أن يجسر الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية والنتائج التشغيلية، مما يضمن ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد النتائج على ضرورة المتابعة المستمرة والتكيف مع الممارسات الإدارية للبيئة الديناميكية في صناعة الفنادق، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين رضا العملاء والأداء المالي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإدارية، الأداء التشغيلي، صناعة الفنادق، تحليل SWOT ، مؤشرات الأداء، لوحة المعلومات

# *Remerciements*

Avant tout, je remercie Allah le tout puissant de m'avoir donné la force et la motivation et la santé pour accomplir mon mémoire

Je tiens à témoigner ma profonde gratitude aux enseignants de l'ENSM qui ont contribué à notre formation universitaire, et un grand remerciement pour mes encadrants le professeur Mr Amokrane et la doctorante Mme Mohammed el hadj pour leur soutien constant et leurs précieux conseils et leurs temps tout au long de mon travail, Leur savoir-faire, leur expérience ont été d'une grande aide pour réaliser ce projet avec succès, je tiens à remercier mon tuteur Mr Kamel pour son suivi et de m'avoir orienté durant ma période de stage

Je tiens à remercier mes parents méritent beaucoup de louanges et de gratitude pour leur aide et leur soutien tout au long de ce processus. J'ai pu traverser les hauts et les bas de ce voyage grâce à leur soutien, leur amour et leur confiance en moi et en mes capacités, mes chères sœurs : Manel, Nada, Wissem, pour leur support, pour leur amour, leurs encouragements et leurs sacrifices en vue de me permettre de me concentrer sur mes études et la réalisation de ce mémoire. Un grand merci à mes grands-mères Razika et Lila pour leurs prières, ainsi qu'à toute la famille BENLARBI et BOUCHENIR, notamment mes cousines.

À mes plus chères amies, mon havre de paix (Marwa et Brahim), les mots ne sauraient exprimer à quel point je suis reconnaissante de vous avoir dans ma vie. Vous êtes la famille que j'ai choisie, celles qui ont été à mes côtés dans les bons comme dans les mauvais moments. Votre amour inconditionnel, votre soutien et votre loyauté sont tout pour moi. Je remercie également mes amis : Ibtihadj, Nour, Mina, Tina, pour leur soutien moral et leur présence tout au long de ce parcours et à mes côtés a été d'un grand réconfort et sans oublier le club CFM qui m'offre que du bonheur et une expérience enrichissante et tous mes camarades de classe qui ont partagé cette aventure avec moi et m'ont apporté leur soutien et leur collaboration. Finalement, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'achèvement de ce travail, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans vos précieuses contributions.

BENLARBI Amina

## Table de matière :

Résumé .....	I
Abstract:.....	II
:ملخص .....	III
<i>Remerciements</i> .....	IV
Liste des figures :.....	VII
Liste des tableaux :.....	VIII
Liste des abréviations: .....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 01 : LA REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	5
Section 01 : La revue de littérature :.....	6
1. Contrôle de gestion : .....	6
2. Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière : .....	10
3. La performance opérationnelle : .....	11
4. L'impact du contrôle de gestion sur la performance :.....	13
Section 02 : le cadre conceptuel .....	14
1. Définition et Concepts Clés du contrôle de gestion .....	14
1.1. Définition du contrôle de gestion : .....	14
1.1.1. L'évolution du contrôle de gestion : .....	15
1.1.2. Le processus du contrôle de gestion : .....	16
1.1.3. Un processus d'aide à la décision :.....	18
1.1.4. Le contrôle de gestion et objectif : .....	18
1.1.5. Objectif de contrôle de gestion : .....	19
1.1.6. Contrôle de gestion des services :.....	20
1.2. Les outils du Contrôle de Gestion :.....	22
1.2.1. Contrôle budgétaire : .....	22
1.2.2. Reporting : .....	22
1.2.3. Calcule des coûts : .....	23
1.2.4. Analyse des écarts : .....	23
1.2.5. Les tableaux de bord :.....	24
2. La performance :.....	27
2.1. Définition de la performance : .....	27
2.2. Les dimensions de la performance : .....	27
2.3. Comment choisir un indicateur de performance : .....	28

3.	Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière :	29
3.1.	Définition de l'industrie hôtelière :	29
3.2.	Définition de l'hôtellerie :	30
3.3.	Les différents types d'hôtellerie :	31
3.4.	Importance du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière :	32
3.5.	Indicateurs de performance opérationnelle en hôtellerie :	33
<b>CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE</b>		<b>37</b>
Section 01 : Le cadre méthodologique :		38
2.1.	Le choix de sujet :	38
2.2.	Le positionnement épistémologique :	39
2.2.1.	La définition de l'épistémologie :	39
2.2.2.	Les modes de raisonnement :	39
2.2.3.	Le paradigme épistémologique :	40
2.3.	La méthodologie de recherche :	41
2.4.	Collecte des données :	43
2.4.1.	Les outils de collecte de données :	43
2.4.2.	Les outils d'analyse des données :	45
Section 02 : Présentation de l'hôtel NEW DAY		46
2.1.	Présentation de l'hôtel :	46
2.2.	Fiche technique d'hôtel :	47
0.2.	Organigramme d'hôtel New Day :	49
2.4.	Missions de l'hôtel NEW DAY :	53
<b>CHAPITRE 03 : RESULTAT ET DISCUSSION</b>		<b>56</b>
Section 01 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif (résultat):		57
1.	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif (TBP) :	57
1.1.	Etude de l'environnement « SWOT » :	57
1.2.	Identification des axes et définition des objectifs stratégique d'hôtel NEW DAY :	58
1.3.	Tableau des indicateurs de performance choisis :	59
1.4.	Carte stratégique du tableau de bord prospectif d'hôtel NEW DAY :	61
2.	La mesure des indicateurs du TBD :	62
Section 02 : Discussion des résultats.		90
<b>CONCLUSION GENERALE</b>		<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>99</b>
<b>LES ANNEXES</b>		<b>106</b>

## Liste des figures :

Figure 1 : : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.....	17
Figure 2 : la roue de Deming PDCA.....	17
Figure 3 : triangulaire du contrôle de gestion.....	19
Figure 4 : Les éléments du cycle de la qualité .....	21
Figure 5 : les principales perspectives du Balanced scorecard.....	25
Figure 6 : les quatre perspectives de Balanced scorecard.....	25
Figure 7: <i>les différents types de paradigmes épistémologiques</i> .....	40
Figure 8 : L'organigramme de l'hôtel New Day Alger .....	50
Figure 9 : carte stratégique du tableau de TBD d'hôtel NEW DAY.....	61
Figure 10 : l'évolution du chiffre d'affaires mensuel (2ème semestre) en KDA .....	65
Figure 11 : l'évolution du chiffre d'affaires mensuel (1er semestre) en KDA .....	65
Figure 12 : évolution du CA trimestriel en KDA en 2022.....	66
Figure 13 : <i>le revenu par chambre mensuelle en KDA</i> .....	69
Figure 14 : <i>Average daily rate mensuel en 2022</i> .....	71
Figure 15 : <i>Les chambres occupées et non occupées du 1er semestre en 2022</i> .....	72
Figure 16 : <i>le taux d'occupation mensuelle en 2022</i> .....	75
Figure 17 : <i>Le revenu moyen par client mensuel en 2022 en KDA</i> .....	76
Figure 18: <i>Le taux de fidélisation mensuelle en pourcentage</i> .....	78
Figure 19 : <i>Les notes des avis sur les sites web</i> .....	79
Figure 20: <i>Le taux d'absentéisme mensuel en 2022</i> .....	81
Figure 21 : <i>Taux de rotation d'effectif et taux d'évolution mensuel en 2022</i> .....	83
Figure 22 : <i>Taux de réclamation mensuel en 2022</i> .....	89

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1 : Tableau des interviewers</b>	<b>45</b>
<b>Tableau 2 : le nombre des chambres dans l'hôtel NEW DAY</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 3 : Analyse SWOT</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 4 : Les objectifs et les indicateurs de performance choisis</b>	<b>59</b>
<b>Tableau 5: évolution du chiffre d'affaires mensuel en KDA</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 6: taux d'évolution du chiffre d'affaires en 2022 par rapport à 2021</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 7: Taux d'évolution du chiffre d'affaires semestriel en 2022 (en KDA)</b>	<b>63</b>
<b>Tableau 8 : Taux d'évolution trimestriel en 2022</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 9 : présente les revenus totaux et les revenus par chambre mensuel en KDA</b>	<b>68</b>
<b>Tableau 10 : le prix moyen mensuel en 2022</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 11 : Tableau du taux d'occupation moyen des chambres, de revenu moyen par client et de taux de fidélisation de la clientèle</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 12 : La note moyenne des avis dans les sites web</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 13 : Le taux d'absentéisme mensuel en 2022</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 14: Taux de rotation d'effectif et taux d'évolution</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 15 : Les délais d'attente des clients</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 16 : la distribution des délais d'attentes au restaurant des clients</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 17: taux de réclamation mensuel en 2022</b>	<b>88</b>

## **Liste des abréviations :**

**KPI** : key performance Indicator

**REVPAR** : revenue par

**TO** : taux d'occupation

**TBP** : tableau de bord prospectif

**CA** : chiffre d'affaires

**KDA** : kilo dinar algérien

**ADR**: average daily rate

**NBR** : nombre

**MIN** : minimum

**MAX** : maximum

# **INTRODUCTION**

## **1. Contexte de recherche :**

L'industrie hôtelière, caractérisée par sa diversité et sa complexité, est un secteur économique majeur à l'échelle mondiale. Les hôtels doivent naviguer dans un environnement où la concurrence est intense, les attentes des clients évoluent rapidement, et les pressions pour maintenir des marges bénéficiaires élevées sont constantes. La gestion efficace des opérations devient alors cruciale pour garantir non seulement la satisfaction des clients, mais aussi la pérennité et la rentabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un levier stratégique pour les hôtels, leur permettant d'optimiser les ressources, de réduire les coûts, et d'améliorer la qualité des services.

Le contrôle de gestion, par sa capacité à fournir des informations pertinentes et à orienter les décisions managériales, joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance opérationnelle des hôtels. Il permet d'identifier les inefficacités, de mesurer les performances et de mettre en œuvre des stratégies correctives. Cependant, malgré son importance, le contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière reste sous-exploré dans la littérature académique, en particulier en ce qui concerne son impact concret sur la performance opérationnelle.

## **2. Problématique de recherche :**

La problématique de cette recherche se concentre sur l'exploration de la contribution du contrôle de gestion à la performance opérationnelle des hôtels. La question centrale de notre recherche est donc formulée ainsi :

**Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière ?**

Sous question :

- 1- Quels sont les principaux outils et techniques de contrôle de gestion utilisés dans l'industrie hôtelière ?
- 2- Quels indicateurs pertinents d'un tableau de bord prospectif peut-on choisir pour chaque perspective ?

Cette problématique est essentielle car elle touche directement à la capacité des hôtels à naviguer dans un environnement économique incertain et compétitif tout en maintenant des standards élevés de service et de rentabilité.

### **3. Hypothèses de recherche :**

Pour répondre à cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les outils de contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord prospectifs, contribuent significativement à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à la qualité des services hôteliers offerts aux clients.

### **4. Méthodologie de recherche :**

Cette recherche adopte une méthodologie quantitative, pour offrir une analyse complète et nuancée de la contribution du contrôle de gestion à la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière.

- Approche quantitative : Des données financières et opérationnelles seront collectées auprès de l'établissements hôteliers, permettant de mesurer le contrôle de gestion sur divers indicateurs de performance. L'analyse statistique de ces données fournira des preuves empiriques sur la relation entre les pratiques de contrôle de gestion et la performance opérationnelle.

### **5. Objectif de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure et comment le contrôle de gestion peut améliorer la performance opérationnelle des hôtels. En fournissant des preuves empiriques et des recommandations pratiques, cette étude vise à aider les gestionnaires hôteliers à mettre en place des systèmes de contrôle de gestion efficaces pour optimiser leurs opérations, améliorer la qualité des services, et renforcer leur compétitivité sur le marché.

### **6. Organisation du mémoire**

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux pour couvrir de manière exhaustive les différents aspects de la recherche :

Dans le **premier chapitre, la Revue de la littérature et le Cadre conceptuel**, nous offrirons également une exploration détaillée des concepts de contrôle de gestion et de performance opérationnelle. Ce chapitre inclura une analyse des études précédentes sur le sujet, fournissant un cadre de référence pour situer la recherche dans le contexte académique existant et identifier les lacunes que cette étude cherche à combler. Nous développerons ensuite le cadre conceptuel et théorique qui soutient la recherche, en présentant les différents modèles de contrôle de gestion pertinents pour l'industrie hôtelière et en expliquant comment ces modèles peuvent être appliqués pour améliorer la performance opérationnelle des hôtels.

Dans le **deuxième chapitre, la Méthodologie et la Présentation de l'entreprise**, nous allons décrire de manière approfondie les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées dans l'étude. Nous détaillerons la technique quantitative employée pour obtenir une compréhension complète et nuancée de la contribution du contrôle de gestion à la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière. Ce chapitre présentera également une description approfondie de l'entreprise étudiée, offrant un contexte nécessaire pour comprendre l'application pratique des méthodes de contrôle de gestion dans ce cadre spécifique.

Enfin, dans le **troisième chapitre, les Résultats et Discussion**, nous allons présenter et interpréter les résultats obtenus à partir des données collectées. Nous discuterons des implications pratiques des résultats, examinant comment les pratiques de contrôle de gestion identifiées peuvent être mises en œuvre pour améliorer la performance des hôtels. Nous offrirons une analyse des résultats en les confrontant aux hypothèses de recherche initiales et discuterons des implications théoriques et pratiques, ainsi que des recommandations pour les gestionnaires hôteliers.

**CHAPITRE 01 : LA  
REVUE DE  
LITTERATURE ET  
CADRE CONCEPTUEL**

## **Introduction**

Le contrôle de gestion occupe un rôle central dans le pilotage de la performance des entreprises, et ce, quel que soit leur secteur d'activité. Ce chapitre présente un examen approfondi du contrôle de gestion, de la performance et de l'hôtellerie. Les deux sections offrent une revue de littérature et un cadre conceptuel exhaustive qui explore les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, son évolution, son application dans le secteur des services et plus particulièrement dans l'industrie hôtelière. Elle met en lumière les spécificités du contrôle de gestion dans ce domaine, et aborde également les dimensions de la performance, les indicateurs de performance clés et leur utilisation dans les tableaux de bord pour piloter la performance opérationnelle pour réaliser des objectifs stratégiques.

### **Section 01 : La revue de littérature :**

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous présentons un aperçu général des concepts fondamentaux du contrôle de gestion. Nous traitons sa définition, son processus cyclique, ses objectifs et son rôle stratégique au sein des entreprises. Cette synthèse vise à donner un aperçu concis mais complet de l'état actuel des connaissances dans ce domaine.

#### **1. Contrôle de gestion :**

Parmi les études qui ont été réalisées sur la thématique du contrôle de gestion, l'étude de (**Fiol & Bouquin, 2007**) intitulée « le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver » projette d'analyser l'évolution récente du contrôle de gestion et d'explorer des scénarios possibles pour redéfinir son rôle dans les organisations. Les auteurs adoptent une approche réflexive basée sur leurs expériences de recherche et de conseil, visant à examiner de manière approfondie la situation actuelle du contrôle de gestion, en explorant les défis et les opportunités qui se présentent dans ce domaine essentiel de la gestion d'entreprise. Ils constatent que le contrôle de gestion souffre d'un manque d'attention des dirigeants pour le management interne et d'une marginalisation dans le champ académique, révélant un malaise grandissant parmi les managers, qui se sentent de plus en plus isolés et délaissés, ainsi qu'une crise du management interne et une dévalorisation de la finance d'entreprise. Ces constats mettent en évidence un vide organisationnel qui nécessite une réflexion approfondie et des actions concrètes pour être comblé. Après avoir critiqué certaines tendances jugées comme des "fausses réponses", telles que la

complexification des instruments ou la réduction du contrôle de gestion au suivi des processus, tendances qui, selon certaines voix, pourraient ne pas être en phase avec les besoins et les réalités du monde des affaires contemporain, ils proposent cinq scénarios de redéploiement. Ceux-ci remettent en question des postulats classiques comme l'invariance à l'échelle ou la séparation entre dirigeants visionnaires et managers exécutants. L'article plaide pour un contrôle de gestion garant de la cohérence interne, prenant en compte les contradictions inhérentes au management et recréant des espaces de réflexion pour les managers, soulignant ainsi la nécessité d'une réflexion continue et d'une adaptation constante des pratiques de contrôle de gestion pour répondre efficacement aux défis actuels et futurs.

Dans la continuité de ce questionnement sur le rôle du contrôle de gestion, (**Sayah , 2019**) se penche sur sa relation entre le contrôle de gestion et la stratégie dans les organisations, en mettant en lumière la complexité de cette interaction. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance de l'orientation des comportements des acteurs, la modélisation des relations entre les ressources et les finalités, ainsi que l'interconnexion de la stratégie et du quotidien dans le contrôle de gestion. Une analyse critique de l'étude révèle que les dimensions étudiées sont interdépendantes et souligne l'importance de trouver un équilibre entre la conformité et l'autonomie, l'exploration et l'exploitation des ressources, ainsi que la stabilité et la flexibilité pour relever les défis du marché. Cette recherche offre des perspectives intéressantes pour repenser le rôle du contrôle de gestion dans la dynamique stratégique des organisations, en soulignant la nécessité d'adapter les pratiques traditionnelles à un environnement en constante évolution.

Se concentrant sur le contexte spécifique des PME, (**TAHROUCH & OUZZANI CHAHDI, 2023**) intitulée « Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME » montrent que malgré une faible formalisation du contrôle de gestion, des facteurs comme la stratégie ou la structure influencent son adoption, vise à faire une revue de la littérature scientifique consacrée au contrôle de gestion et à la performance dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). L'auteurs a adopté une approche qualitative, descriptive et comparative pour rassembler et analyser les publications pertinentes sur le sujet. Ils retracent l'évolution des concepts, des démarches et des outils liés au contrôle de gestion et à la performance, en mettant l'accent sur les spécificités des PME. Les résultats soulignent que, bien que le contrôle de gestion soit peu formalisé dans les PME, certains facteurs de contingence comme la stratégie, la structure familiale ou le profil du

dirigeant influencent son adoption. De plus, l'article met en évidence la complexité du concept de performance et son évolution vers une approche multidimensionnelle intégrant les aspects sociaux et environnementaux. Enfin, les auteurs notent que l'utilisation des tableaux de bord prospectifs reste limitée dans les PME, en particulier au Maroc où les résultats des études empiriques sont mitigés. Une critique potentielle pourrait être l'absence d'une analyse critique plus poussée des limites méthodologiques des études citées.

Deux études se penchent plus particulièrement sur les contrôleurs de gestion, l'étude de **(BOLLECKER, 2006)** sur « La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives » à réaliser une synthèse approfondie de la littérature existante dans ce domaine afin d'identifier les tendances de recherche actuelles et d'en tirer des enseignements pertinents pour les travaux futurs. L'approche de recherche privilégiée dans cette étude est principalement qualitative, reposant sur une analyse minutieuse des contributions provenant de sources européennes et américaines. Les résultats obtenus mettent en lumière deux axes majeurs de travaux : d'une part, une focalisation sur les rôles et les missions spécifiques attribués aux contrôleurs de gestion au sein des organisations, mettant en avant leur importance et leur impact sur la performance globale des entreprises ; d'autre part, une émergence d'études portant sur les caractéristiques individuelles des contrôleurs, telles que leurs compétences techniques, leurs capacités relationnelles et leur pouvoir décisionnel, soulignant ainsi l'évolution du profil et des responsabilités de ces professionnels au fil du temps. Cependant, des critiques émergent quant à la pertinence des publications empiriques par rapport aux défis contemporains des entreprises, soulignant ainsi la nécessité d'une recherche plus ancrée dans les pratiques actuelles des contrôleurs de gestion pour répondre aux besoins évolutifs des organisations. Dans le même sens (**LAMBERT & PONEM, 2009**) L'objectif de l'article « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie » est de proposer une typologie de la fonction contrôle de gestion en se basant sur une approche de recherche qualitative. Les auteurs ont mené douze études de cas dans six industries différentes, en réalisant soixante-treize entretiens approfondis avec des contrôleurs de gestion et des opérationnels. L'approche qualitative a permis de recueillir des données riches et détaillées sur les activités, les relations et les perceptions des contrôleurs de gestion au sein des organisations étudiées. Les auteurs ont identifié quatre axes principaux des tâches des contrôleurs de gestion, à savoir la zone de compétence, les tâches liées à la mesure de la performance, le contrôle

interne et les procédures, ainsi que les analyses ad hoc. Ainsi que les différentes dimensions de leurs relations et de leur image au sein de l'organisation. La typologie élaborée a mis en lumière quatre styles de fonctions contrôle de gestion : la fonction contrôle de gestion discrète, garde-fou, partenaire et omnipotente. Offrant ainsi une compréhension approfondie et nuancée de cette profession souvent stéréotypée. Cependant, malgré les résultats riches et détaillés obtenus grâce à l'approche qualitative, des critiques peuvent être formulées concernant la généralisabilité des conclusions, étant donné le nombre limité d'études de cas et d'entretiens réalisés. Il pourrait être intéressant pour les futurs travaux de recherche d'étendre l'échantillon et d'inclure d'autres méthodes de collecte de données pour renforcer la validité des résultats.

L'émergence du secteur des services comme moteur essentiel de l'économie moderne pose de nouveaux défis au contrôle de gestion traditionnel, l'étude de **(MEYSSONNIER, 2012)** intitulée « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation » explore comment repenser les fondements théoriques et les outils du contrôle pour mieux piloter la performance des activités de service. L'objectif principal est de repenser le contrôle de gestion des activités de service en dépassant les modèles financiers traditionnels pour se concentrer sur le pilotage de la performance. L'auteur remet en question la vision classique de la distinction entre planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle des tâches, soulignant l'importance de se focaliser sur l'opérationnel et la performance. Pour atteindre cet objectif, l'article s'appuie sur une revue de littérature approfondie, intégrant des recherches récentes sur le contrôle dans les services. L'approche méthodologique semble qualitative, axée sur l'analyse des pratiques et des outils de gestion utilisés dans les services, avec une volonté de proposer une typologie contingente des configurations de références. En outre, **( Gervais, Herriau, & Ducrocq, 2011)** intitulé de « le contrôle de gestion des entreprises de services. Une enquête sur l'état des pratiques » vise à dresser un état des lieux des pratiques de contrôle de gestion au sein des entreprises de services. Les auteurs soulignent d'emblée les défis spécifiques posés par les caractéristiques intrinsèques des activités de services, notamment l'immatérialité de la prestation, l'interaction personnelle avec le client qui est souvent coproducteur, et la grande variabilité des prestations fournies, qui complexifient l'application des méthodes traditionnelles de contrôle. Pour témoigner de la réalité opérationnelle, leur approche consiste à mener une vaste enquête par questionnaire auprès de 91 sociétés de services françaises issues de différents secteurs (commerce, transports,

services aux entreprises et aux particuliers, banque-assurance). L'étude analyse en profondeur les pratiques de ces entreprises en matière de calcul et d'analyse des coûts, de fixation des tarifs, de suivi de la qualité perçue par le client et de benchmarking. Les résultats font ressortir un contrôle de gestion qui reste très classique et conventionnel, privilégiant encore largement les calculs de coûts complets, une tarification basée sur les coûts plutôt que sur l'analyse de la valeur pour le client, ainsi qu'un tableau de bord essentiellement financier peu orienté vers le suivi de la qualité perçue. Cependant, certains signaux encourageants d'une prise en compte progressive des spécificités des services sont identifiés, comme l'utilisation répandue d'unités d'œuvre coefficientées permettant de mieux appréhender la variété, un suivi des indicateurs de qualité dans certains secteurs, et un intérêt manifeste pour les pratiques de benchmarking.

Pareillement, (BÉNET, 2014) met en lumière que l'activité hôtelière est une activité de service qui possède les caractéristiques inhérentes des services : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité de la production et de la consommation, et périssabilité. Elle implique une clientèle volatile avec une demande variable selon la saisonnalité et les segments loisirs/affaires. Les supports physiques nécessaires (bâtiments, équipements) représentent un investissement conséquent avec des contraintes de capacité. Le personnel en contact direct avec les clients joue un rôle essentiel dans la co-production du service mais connaît des défis en termes de rétention et de formation. Le service hôtelier principal est la location de chambres, complété par des services annexes (restauration, loisirs, etc.), constituant une offre multiple qui doit être alignée sur la stratégie de l'hôtel et les attentes des segments de clientèle ciblés. Son évaluation par le client est complexe, dépassant la simple qualité pour englober la valeur de l'expérience globale vécue, ce qui nécessite un système organisationnel interne adéquat pour soutenir ce processus.

## **2. Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière :**

Selon l'étude de (NAFZAOUI & EL KEZAZY , 2022) intitulé « Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière : Analyse des outils et des enjeux pour une gestion performante et durable » à pour le but d'examine les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière, mettant en lumière son rôle crucial pour la performance et la durabilité des établissements. Le travail de recherche été basé sur la méthode qualitative descriptive pour analyser les pratiques actuelles de contrôle de gestion dans le secteur hôtelier, en identifiant les outils, les enjeux spécifiques, et les défis rencontrés. L'article

souligne l'efficacité du tableau de bord pour évaluer la performance globale des hôtels. Il identifie également les obstacles comme la gestion des coûts et l'intégration de la durabilité environnementale, tout en mettant en avant les opportunités pour une gestion performante et durable. L'analyse critique pourrait se concentrer sur la pertinence des outils de contrôle de gestion proposés, leur adaptabilité aux spécificités de chaque hôtel, et l'importance croissante de l'intégration de la durabilité environnementale dans les pratiques de contrôle de gestion pour répondre aux attentes actuelles du secteur hôtelier.

### **3. La performance opérationnelle :**

L'étude de (ZAROU & KHADDOU, 2020) intitulé « la performance des organisations et les indicateurs de performance financiers et non financiers : une relation de complémentarité ou de substitution » L'objectif de l'article est d'analyser la relation entre les mesures de nature financière et non financière dans l'évaluation de la performance des organisations, mettant en lumière que la performance ne se résume pas uniquement à sa dimension financière, mais englobe également la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et répondre aux attentes de ses parties prenantes. Les résultats soulignent que la performance d'une organisation ne peut être réduite à sa performance financière seule, mais doit être évaluée dans un contexte plus large incluant ses réalisations commerciales, financières et sociales. Une analyse critique pourrait mettre en avant la nécessité de dépasser les seules mesures financières pour évaluer la performance organisationnelle de manière plus holistique, tout en soulignant l'importance de clarifier les concepts et les cadres d'évaluation pour une compréhension approfondie de la performance des organisations à la fois financière et non financière.

(SAMLAL , BEL HADDIOUI , & JAHIDI, 2016) « Regard croisé sur les mesures de performance du secteur industriel et de service » L'objectif principal de cet article est d'effectuer une synthèse critique des travaux de recherche portant sur les mesures de performance dans les secteurs manufacturier et des services. L'approche utilisée est une revue de littérature étendue, analysant les différentes dimensions de la performance ainsi que les systèmes de mesures associés dans chacun de ces deux grands secteurs d'activité. Les auteurs soulignent d'emblée la complexité et le caractère multidimensionnel de la notion de performance. Ils retracent ensuite l'évolution des systèmes de mesure, partant des approches traditionnelles axées sur les indicateurs financiers, vers des modèles plus équilibrés intégrant des mesures non financières.

De plus (**BÉNET, 2014**) à examiner le concept de performance dans le secteur hôtelier à travers une revue de littérature. Les résultats montrent que la performance des hôtels est considérée comme multidimensionnelle, combinant des aspects financiers tels que la rentabilité et la gestion des revenus, et des aspects non financiers comme la satisfaction de la clientèle et la qualité du service. Bien que la dimension financière soit dominante, les recherches soulignent l'importance croissante d'intégrer des mesures non financières liées aux parties prenantes (clients, personnel) pour évaluer la performance globale. Le pilotage de cette performance multidimensionnelle repose sur des outils de contrôle de gestion relativement uniformisés dans l'hôtellerie, notamment les pratiques budgétaires, le reporting avec des indicateurs clés (RevPar, taux d'occupation, satisfaction client), le benchmarking interne et externe, ainsi que les systèmes d'incitation du personnel. Cependant, certaines critiques sont émises, comme la persistance d'une vision financière à court terme centrée sur la maximisation des revenus, et la difficulté à pleinement intégrer et aligner les mesures non financières de façon stratégique, bien que celles-ci soient reconnues comme essentielles pour assurer la pérennité des hôtels.

Pour mesurer la performance opérationnelle d'une entreprise les techniciens du contrôle de gestion fait appel généralement à l'élaboration de tableau de bord, laquelle tableau de bord qui contienne des indicateurs de performances, selon l'étude de (**Lorino, Kern, & Derujinsky-Laguecir, 2011**) intitulée « Une approche instrumentale des indicateurs de performance » propose une analyse novatrice des outils de contrôle de gestion, en se concentrant sur les indicateurs de performance (IP) dans une perspective interprétative. Les auteurs utilisent une approche qualitative basée sur la théorie de l'activité pour étudier comment les IP sont appropriés par les acteurs au sein d'une entreprise publique de logement social. L'étude de cas menée met en lumière le processus d'appropriation des IP, soulignant l'importance de la médiation dans la gestion des activités. Cette approche permet de comprendre en profondeur les dynamiques d'utilisation des IP et leur impact sur les pratiques de gestion, offrant ainsi une perspective enrichissante pour repenser le rôle des indicateurs de performance dans le pilotage et la maîtrise des comportements organisationnels.

Pour l'article de (**SBITI, 2020**) intitulé « les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations » est d'examiner le rôle et la valeur des indicateurs clés de performance dans le succès des organisations marocaines. L'approche de recherche utilisée est une étude exploratoire quantitative basée sur un questionnaire distribué à 38

organisations de différentes tailles et secteurs au Maroc. Les résultats montrent que l'utilisation des indicateurs clés de performance n'est pas optimale et que la plupart des indicateurs non financiers ne sont pas pris en compte. L'efficacité économique et la pérennité de l'organisation sont les dimensions les plus importantes pour la performance, tandis que la légitimité auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines ont un impact limité selon cette étude. Les auteurs soulignent certaines limites, notamment la taille de l'échantillon et le fait que les organisations marocaines ne semblent pas suivre le même modèle anglo-saxon que celui utilisé dans l'étude.

#### **4. L'impact du contrôle de gestion sur la performance :**

Face à un environnement économique instable et complexe, le contrôle de gestion constitue un pilier stratégique permettant à l'entreprise d'anticiper les aléas, d'atteindre ses objectifs et d'optimiser sa performance globale. Selon l'étude de ( **SIDQUI & MAKHROUTE , 2021**) intitulé « L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise » se concentre sur l'analyse théorique des outils de performance du contrôle de gestion et leur impact sur la performance organisationnelle des entreprises dans un contexte économique en évolution constante. L'objectif principal est d'évaluer comment ces outils, tels que l'Activity-based costing/management, le Target costing et le Balanced Scorecard, contribuent d'accroître la pertinence des informations transmises aux managers pour les aligner sur la stratégie. Les résultats soulignent l'importance croissante du contrôle de gestion en tant que levier stratégique pour garantir la compétitivité et la durabilité des entreprises. Pour garantir l'efficacité à long terme et l'amélioration continue de la performance organisationnelle, l'amélioration des indicateurs de rendement, d'efficacité et de performance des processus internes. Il est crucial d'adapter les outils de gestion de la performance aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Parmi ces outils qu'on va utiliser est le tableau bord, Selon l'étude de ( **LOULID & TOUCHER , 2020**) intitulé « Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif » qui examine l'évolution du tableau de bord en tant qu'outil du contrôle de gestion, en passant du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif. L'objectif principal est de décrire cette évolution et d'analyser comment le tableau de bord peut être un levier de performance pour les organisations. Les auteurs ont utilisé une approche descriptive et comparative pour mettre en évidence les différences entre les deux types de tableaux de bord. Les résultats mettent en lumière la transition d'une logique financière traditionnelle à une approche plus stratégique et opérationnelle,

mettant l'accent sur les objectifs stratégiques et les causes-effets plutôt que sur les objectifs financiers analytiques. Cette évolution reflète une adaptation aux mutations de l'environnement économique et une meilleure prise en compte des besoins de pilotage des organisations.

## **Section 02 : le cadre conceptuel**

### **1. Définition et Concepts Clés du contrôle de gestion**

Dans cette section nous présentons les différents concepts liés à notre sujet de recherche. Cela nous permettra d'enlever toute ambiguïté relative à l'aspect conceptuel de notre étude.

#### **1.1. Définition du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion en tant que mode de management peut être défini comme

Cependant, la définition du contrôle de gestion par R. Anthony, le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline, nous semble plus riche encore dans ses implications. Il a accédé au rang de définition conventionnelle « universelle » : « *Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (ANTHONY , 1965)

En 1988, Robert Anthony a proposé une nouvelle définition du contrôle de gestion qui souligne son importance cruciale dans le fonctionnement d'une entreprise. Selon lui, « *Le contrôle de gestion apparaît comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ». Ainsi, le contrôle de gestion agit comme un pilier indispensable en fournissant aux décideurs les informations et les outils nécessaires pour piloter leurs activités, suivre les performances, identifier les écarts par rapport aux prévisions et apporter les ajustements requis. Il permet d'aligner les efforts de tous vers la réalisation des buts stratégiques de l'entreprise « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988)

En outre, ( Hélène, 2008) dite que le contrôle de gestion est « *Le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés* », cela signifie contrôle de gestion s'impose

comme une boussole pour l'entreprise, orientant ses actions et optimise ses ressources pour une performance durable et une croissance maîtrisée.

Une autre définition du contrôle de gestion apparaît décrivant ce dernier comme étant un système destiné à guider et à réguler les actions au sein d'une organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques. Selon (Horngren, Datar, & Rajan, 2015), "*le contrôle de gestion implique la mise en œuvre de systèmes et de procédures pour s'assurer que les actions des employés sont conformes aux stratégies de l'organisation* ».

### **1.1.1. L'évolution du contrôle de gestion :**

L'évolution du contrôle de gestion a connu des transformations profondes et continues depuis ses débuts au début du XXe siècle. À ses origines, le contrôle de gestion était principalement orienté vers la comptabilité analytique et le suivi des coûts de production. Les entreprises cherchaient à mieux comprendre leurs coûts internes afin d'optimiser leurs processus et d'améliorer leur efficacité opérationnelle (Kaplan & Johnson, 1987, p. 45). Cette approche initiale était fortement marquée par une focalisation sur les aspects financiers et la maîtrise des coûts.

Dans les années 1950-1970, le champ du contrôle de gestion s'est considérablement élargi avec l'introduction de nouvelles techniques de gestion telles que les budgets, les prévisions et les rapports de variance. Ces outils ont permis une analyse plus détaillée des performances financières et opérationnelles des entreprises, élargissant ainsi le rôle du contrôleur de gestion (ANTHONY , 1965, p. 102). Cette période a marqué une transition vers une gestion plus proactive, où les prévisions et les budgets devenaient des instruments clés pour la prise de décision.

La période des années 1980-1990 a été marquée par une intégration croissante de la dimension stratégique dans le contrôle de gestion. L'introduction du Balanced Scorecard par Kaplan et Norton a constitué une avancée majeure, transformant le contrôle de gestion en un outil stratégique essentiel. Cette méthodologie permettait d'aligner les activités opérationnelles de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques à long terme, en intégrant des indicateurs de performance financiers et non financiers (Kaplan & Norton, 1996). Cette évolution a conduit à une meilleure cohérence entre la stratégie d'entreprise et ses opérations quotidiennes.

Les années 2000 ont vu l'essor des technologies de l'information et des systèmes d'information intégrés tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les logiciels de business intelligence. Ces technologies ont révolutionné le contrôle de gestion en permettant une collecte, une analyse et une présentation des données en temps réel. Les entreprises pouvaient désormais bénéficier d'une visibilité accrue sur leurs performances et prendre des décisions basées sur des données actualisées (Davenport, 2006). Cette transformation technologique a rendu le contrôle de gestion plus réactif et pertinent dans un environnement commercial de plus en plus complexe.

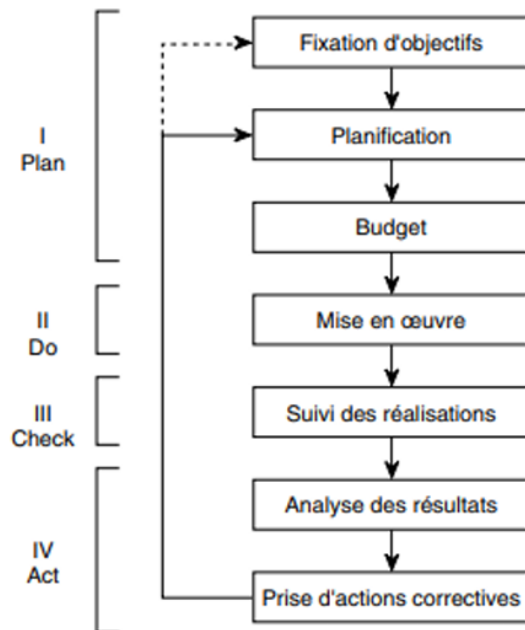
Depuis 2010, le contrôle de gestion a évolué pour inclure des préoccupations relatives à la durabilité et à la responsabilité sociale des entreprises. Les indicateurs de performance non financiers, tels que l'impact environnemental et social, sont devenus des éléments essentiels du contrôle de gestion. Cette intégration reflète une prise de conscience croissante des enjeux de durabilité et de responsabilité sociale au sein des entreprises (Epstein, 2018). Le contrôle de gestion s'efforce désormais de mesurer et de gérer l'impact global des activités de l'entreprise, au-delà des seules performances financières.

### **1.1.2. Le processus du contrôle de gestion :**

Selon (Bouquin, 2011) « *Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont et ont été cohérents. Il finalise, pilote et post-évalue* » En d'autres termes, le contrôle de gestion est un ensemble de processus et de systèmes qui aident les dirigeants à s'assurer que les décisions stratégiques et les actions opérationnelles sont alignées et cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Il sert à finaliser les plans, à piloter leur mise en œuvre et à évaluer les résultats obtenus a posteriori.

Aussi bien que (Ardoin, Michel, & Schmidt, 1985) affirment que le processus de contrôle de gestion est lui-même la finalité et l'objectif de contrôle, ils disent à ce propos « *le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effets, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore* » ils continuent « *Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs* » Ainsi, le contrôle de gestion facilite le processus décisionnel et actionnel des gestionnaires.

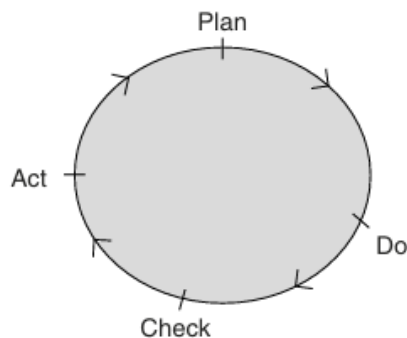
Figure 1 : : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



Source : ( Hélène, 2008, p. 3)

Cette visualisation est très similaire à d'autres approches basées sur la cybernétique. Elle s'inspire particulièrement du travail de W.E. Deming, un expert réputé en qualité, et de son cycle de qualité (voir figure 2). Les étapes de planification, qui impliquent la définition d'objectifs et la gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation dont les résultats sont soigneusement enregistrés et analysés. Cette analyse est un élément essentiel du processus d'apprentissage, permettant d'apporter des actions correctives qui seront intégrées dans la planification du cycle suivant. Ces "corrections" portent généralement sur les actions à mener, les moyens à déployer et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, dans les cas extrêmes, remettre en question les objectifs eux-mêmes.

Figure 2 : la roue de Deming PDCA



Source : ( Hélène, 2008, p. 4)

### 1.1.3. Un processus d'aide à la décision :

Le contrôle de gestion, tel que décrit par (Teller, 1999) est fondamentalement un processus d'aide à la décision. En facilitant des interventions avant, pendant et après l'action, il permet aux managers de planifier efficacement, de surveiller les progrès en temps réel et d'évaluer les résultats après coup « *Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions d'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché* ».

ALAZARD et SEPARI précisent que le contrôle de gestion est un outil d'aide à la décision : « *un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques* » (Alazard, & Sépari, 2010). En outre, il joue un rôle essentiel dans la gestion des acteurs et le soutien aux managers à tous les niveaux.

### 1.1.4. Le contrôle de gestion et objectif :

La représentation triangulaire du contrôle de gestion met en évidence les relations entre trois composantes fondamentales :

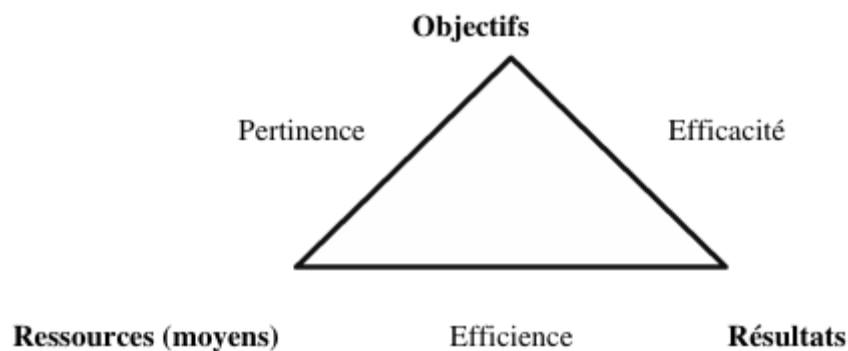
**L'efficacité** est l'atteinte des objectifs fixés par une organisation ou un individu (LÖNING, 2013, p. 6). C'est la capacité à obtenir les résultats escomptés, en alignement avec les buts visés.

**L'efficience** consiste à utiliser un minimum de ressources nécessaires pour atteindre les objectifs (LÖNING, 2013). C'est accomplir les tâches de manière productive, en optimisant les efforts et les coûts. Elle se mesure par le rapport entre les extrants et les intrants.

**La pertinence** implique l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis. Il s'agit d'assurer un lien cohérent entre les actions entreprises et les buts visés, pour garantir l'efficacité du système (GERVAIS, 2005).

Le contrôle de gestion permet aux gestionnaires de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans la réalisation des objectifs organisationnels (ANTHONY , 1965). C'est également un processus par lequel les managers influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies définies (Anthony, 1988).

*Figure 3 : triangulaire du contrôle de gestion*



Source : ( Hélène, 2008, p. 6)

#### **1.1.5. Objectif de contrôle de gestion :**

Selon les apports théoriques, (CHIAPELLO, 1996) le contrôle de gestion remplit plusieurs missions essentielles au sein d'une organisation. Tout d'abord, il contribue à la définition de l'orientation stratégique en fournissant des analyses et des données pour éclairer les choix. il permet d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie définie, en mesurant les réalisations par rapport aux objectifs fixés. Le contrôle de gestion joue également un rôle clé dans la planification et l'allocation optimale des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières, matérielles ou autres. Cette répartition doit être alignée à la fois sur les objectifs opérationnels à court terme et sur la vision à long terme de l'entreprise. Un autre aspect primordial est l'évaluation des performances réalisées aux différents niveaux de l'organisation, grâce à la définition d'indicateurs de suivi pertinents. Enfin, le contrôle de gestion permet de piloter efficacement les activités en analysant les écarts avec les prévisions et en suggérant les ajustements correctifs appropriés le cas échéant.

### 1.1.6. Contrôle de gestion des services :

Le contrôle de gestion afférent aux services est un élément important qui aide énormément les entreprises de service à mieux gérer leurs différentes activités.

#### a. Qu'est-ce que des services ? :

D'après (Saout, 2015), les activités de services se définissent comme l'offre de solutions personnalisées répondant aux besoins spécifiques des clients. Ces solutions impliquent la mise en œuvre d'un ensemble d'actions structurées en processus de production comporte des points de contact physiques entre le client et le processus, qui se déroulent sur une période déterminée. Elles nécessitent la mobilisation d'une combinaison de ressources matérielles, d'interventions humaines et de composantes immatérielles telles que l'expertise et le savoir-faire, dans des proportions variables selon la nature du service proposé.

Dans le secteur des services, le modèle d'affaires repose sur trois composantes interdépendantes : la cible de clientèle visée, le concept de service offert avec ses attributs intrinsèques, et les modalités choisies pour la délivrance de la prestation t ce qu'a mis en lumière Le professeur (MEYSSONNIER, 2012) éminent spécialiste du management des services, en identifiant quatre caractéristiques fondamentales :

- **L'intangibilité** : Les services sont par nature immatériels et intangibles, contrairement aux biens physiques. Cela rend leur qualité difficile à évaluer avant la consommation réelle.
- **L'hétérogénéité** : Contrairement aux biens manufacturés produits, les services sont beaucoup moins standardisés et variables. Cette hétérogénéité peut être subie, en raison de la diversité des situations rencontrées qui affecte le processus de fourniture du service.

*« Du fait de leur extrême hétérogénéité, les services sont souvent définis par opposition aux activités de production de biens. » (Saout, 2015)*

- **La coréalisation de l'offre de service avec le client** : Les services ont cette particularité d'être produits et consommés simultanément. Leur fourniture implique une interaction plus ou moins poussée entre le prestataire et le client. Comme le client doit être présent lors de la réalisation de la prestation.
- **La périssabilité** : du fait de leur nature immatérielle, de leur adaptation aux besoins spécifiques des clients et de la simultanéité production-consommation, les

services ne peuvent pas être stockés, cela combiné à une capacité de production limitée face à une demande variable, est source de défis. Les réflexions portent sur la détermination des capacités optimales, l'exploitation maximale des capacités existantes, mais aussi sur les leviers pour agir sur la demande elle-même.

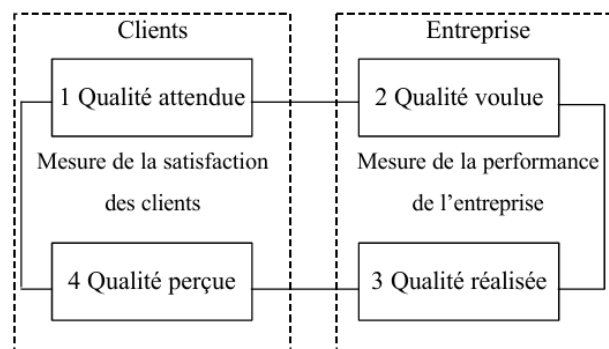
Ces modes de délivrance du service étant au cœur des préoccupations en matière de contrôle de gestion des activités de services, il est essentiel d'examiner les traits fondamentaux des services en soulignant pour chacun leurs impacts sur la gestion opérationnelle et la relation client.

#### b. Les modalités du contrôle de gestion des services :

Selon l'étude de (Ducrocq, Herriau, & Gervais, 2011) , Pour améliorer les performances, il est possible de stabiliser la relation entre le client et le personnel en contact, afin de garantir une prestation plus stable et de retrouver la logique de contrôle d'une activité industrielle. Donc il faut faire :

- **Le contrôle des ressources consommées** : il suggère d'utiliser une unité d'œuvre modulée par des coefficients pour prendre en compte la diversité des prestations. Une autre approche consiste à identifier statistiquement les principaux facteurs qui influencent la consommation de ressources et à les suivre via des indicateurs.
- **Le contrôle des réalisations** : recommande d'évaluer la qualité perçue par le client tout au long du "cycle qualité" Il préconise aussi de mettre en rapport cette qualité avec les coûts engagés.

Figure 4 : Les éléments du cycle de la qualité



Source :(Ducrocq, Herriau, & Gervais, 2011, p. 8)

- **La comparaison aux meilleures pratiques (utilisation de benchmarks)** : c'est-à-dire la comparaison aux meilleures pratiques, est présenté comme un outil

pertinent. Cela peut se faire en interne (entre agences), de façon transversale en s'inspirant d'autres secteurs, ou vis-à-vis des concurrents en se plaçant en position de client.

## **1.2. Les outils du Contrôle de Gestion :**

Un contrôleur de gestion doit impérativement s'appuyer sur différents outils spécifiques au contrôle de gestion. Ces outils indispensables englobent les méthodes de calcul et d'analyse des coûts, disposer d'instruments de mesure de la performance et de pilotage (SIDQUI & MAKHROUTE , 2021)

### **1.2.1. Contrôle budgétaire :**

Le budget est un outil incontournable du contrôle de gestion. Il permet de traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise en plans d'action chiffrés pour une période donnée. Comme le soulignent (Ardoin, Michel, & Schmidt, 1985, p. 98)« *le budget est l'expression chiffrée des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir* ». Son rôle principal est de prévoir les activités et les ressources nécessaires pour atteindre les cibles fixées par la direction (Bergeron, 2009).

Au-delà de la prévision, le budget sert également de référentiel lors de la mise en œuvre des plans d'action. Les résultats réels sont comparés au budget afin d'identifier et d'analyser les écarts (Bouquin, 2011, p. 379). Cette confrontation permanente favorise le pilotage et les ajustements en cours d'exercice.

### **1.2.2. Reporting :**

Le reporting est un autre outil central du contrôle de gestion qui permet de produire et diffuser régulièrement des informations sur les réalisations et la performance de l'entreprise. Il fournit une vision synthétique et actualisée de l'avancement des plans d'action au regard des objectifs fixés (Fernandez, 2008, p. 87). Le reporting alimente ainsi le processus de pilotage en donnant aux gestionnaires les données essentielles pour prendre des décisions éclairées, selon (Bergeron, 2009, p. 297) « *produire des informations fiables, pertinentes et à jour afin d'éclairer la prise de décision des gestionnaires* ».

Au-delà des chiffres, le reporting comprend des analyses des écarts et propose des pistes d'actions correctives (Bouquin, 2011). Il joue également un rôle clé en termes de

communication en diffusant de manière cohérente et transparente les mêmes informations à tous les niveaux hiérarchiques (Ardoin, Michel, & Schmidt, 1985, p. 125).

### **1.2.3. Calcule des couts :**

Le calcul des coûts est un autre outil essentiel du contrôle de gestion permettant de déterminer les coûts des produits, services ou activités de l'entreprise. Comme le souligne (Mévellec, 2005), « *une connaissance précise des coûts est indispensable pour fixer les prix de vente, analyser la rentabilité et prendre des décisions éclairées* » .

Il existe différentes méthodes de calcul des coûts, chacune avec ses forces et ses faiblesses. La méthode des coûts complets, par exemple, consiste à imputer l'ensemble des charges directes et indirectes à un produit ou service ( (Bouquin, 2011, p. 209). Bien que complète, cette approche peut conduire à des distorsions en répartissant de façon arbitraire les coûts indirects. Encore, la méthode ABC (Activity Based Costing) propose de calculer les coûts par activité avant de les imputer aux produits/services consommateurs (Dury, 1994). Bien que plus fine, cette approche reste lourde à appliquer dans certains contextes.

Au-delà du choix de la méthode, un bon système de calcul des coûts doit fournir des informations fiables, actualisées et adaptées aux besoins des décideurs (Bouquin, 2011, p. 211). Avoir une visibilité précise sur les coûts est essentiel pour piloter la performance économique de l'entreprise.

### **1.2.4. Analyse des écarts :**

L'analyse des écarts est un outil fondamental du contrôle de gestion qui permet de comparer les résultats réels aux prévisions budgétaires afin d'identifier et d'expliquer les écarts. Comme l'explique (Bergeron, 2009, p. 319) « *l'analyse des écarts vise à déterminer les causes des variations entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, qu'il s'agisse d'écarts favorables ou défavorables* ». Cette analyse permet de comprendre les facteurs ayant influencé la performance et d'envisager des actions correctives si nécessaire.

(Bouquin, 2011) Souligne que « *l'analyse des écarts doit être menée de manière rigoureuse et approfondie pour distinguer les écarts réellement significatifs des fluctuations normales* ». Il est essentiel d'isoler les causes réelles des écarts plutôt que de

se fier à des explications superficielles. Au-delà de l'aspect quantitatif, l'analyse des écarts comporte une dimension qualitative importante. (Ardoin, Michel, & Schmidt, 1985) Préconisent « *d'associer les opérationnels responsables à l'analyse afin de bénéficier de leur expertise et d'encourager leur adhésion aux éventuelles mesures correctrices* ». Enfin, (Fernandez, 2008, p. 104) rappelle que « *l'analyse des écarts ne doit pas se limiter à un exercice ponctuel mais s'inscrire dans un processus continu d'amélioration de la prévision et de la performance* ».

### **1.2.5. Les tableaux de bord :**

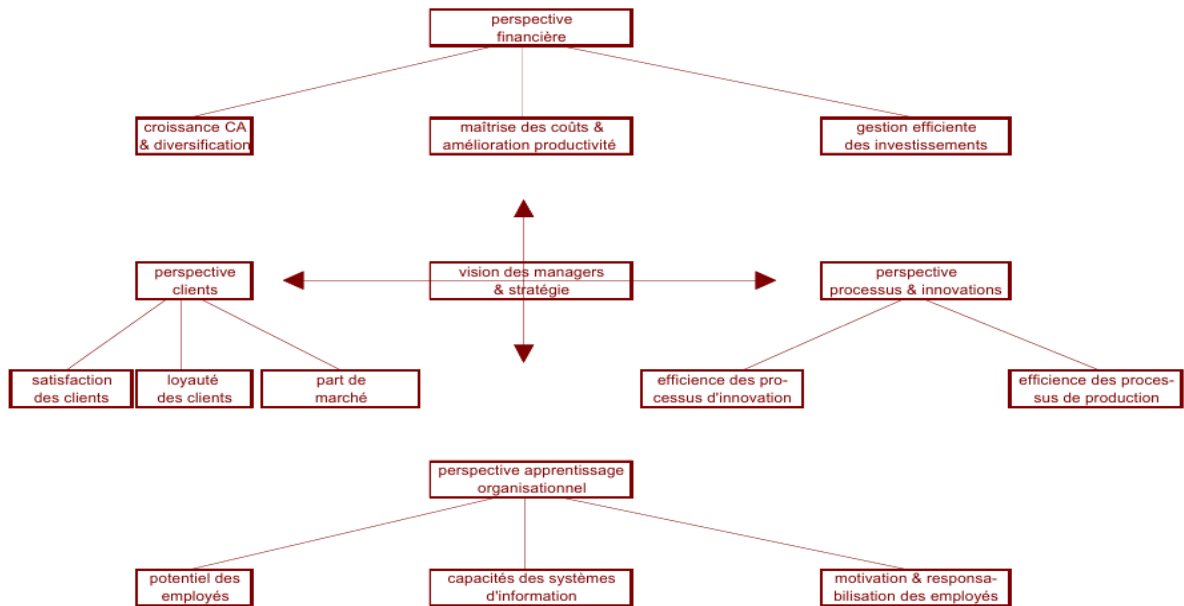
Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion essentiel dans les organisations modernes. Selon ( Gervais, Herriau, & Ducrocq, 2011, p. 2), « *il permet de synthétiser les informations clés de performance sous une forme visuelle et condensée* ». Son rôle principal est de faciliter le pilotage de l'activité en fournissant aux décideurs une visibilité rapide sur l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels (Kaplan & Norton, 1996).

Selon (Fernandez, 2008, p. 37), « *un tableau de bord efficace doit répondre à plusieurs critères : pertinence des indicateurs sélectionnés, actualisation régulière des données, accessibilité de l'information et facilité d'interprétation* ». Il doit refléter les facteurs clés de succès de l'entreprise et être personnalisé en fonction des besoins des utilisateurs (MEYSSONNIER, 2012). Ainsi ( Chiapello & Delmond, 1994) dit : « *le rêve du tableau de bord comme outil de pilotage se confronte à la réalité d'un outil essentiellement financier* », le tableau de bord est « *un outil indispensable pour le contrôle de gestion, permettant un suivi efficace de la performance et une prise de décision éclairée grâce à la synthèse visuelle des informations stratégiques* » (MEYSSONNIER, 2012, p. 284).

Selon (Kaplan & Norton, 1996), ils ont introduit le concept de "balanced scorecard" ou tableau de bord prospectif. Cet outil est perçu comme un moyen de piloter la stratégie d'une organisation et d'évaluer sa performance sur quatre axes clés : les résultats financiers, la satisfaction de la clientèle, l'efficacité des processus internes, ainsi que l'apprentissage et la croissance organisationnelle. Ce tableau de bord équilibré permet ainsi d'avoir une vision d'ensemble des principaux leviers de création de valeur pour atteindre les objectifs d'une entreprise. (Figure 2) et (Figure 3) Résume les différentes perspectives majeures de ce tableau de bord prospectif et met en évidence que, sur plusieurs plans, il possède les traits caractéristiques d'un outil de contrôle de gestion

stratégique. Le rapport entre le contrôle de gestion stratégique et le balanced scorecard repose sur les éléments suivants :

Figure 5 : les principales perspectives du Balanced scorecard



Source : (Kaplan & Norton, 1996)

Figure 6 : les quatre perspectives de Balanced scorecard

<b>Stratégie de l'entreprise</b>	←	<b>Axe financier</b> Indicateurs de rentabilité, de chiffre d'affaire, de marge, ...
	←	<b>Axe processus internes</b> Indicateurs d'efficacité et d'efficacité mesurant tous les processus contributifs à la performance de l'entreprise
	←	<b>Axe apprentissage</b> Englobe la partie humaine de l'entreprise à travers le degré d'implication et les conditions de travail en analysant les compétences la satisfaction des salariés, la qualité de l'organisation, de management et du système d'information.
	←	<b>Axe clients</b> Etudie la satisfaction des clients en général ainsi que la performance des départements en relation avec tel que le marketing

Source : (EL GHOZALI, 2020)

- L'axe financier comprend des indicateurs clés de performance financière tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires et la marge (Kaplan & Norton, 1996).
- L'axe des processus internes intègre des mesures d'efficacité et d'efficacité pour tous les processus opérationnels contribuant à la performance de l'entreprise (Norreklit, 2000).

- L'axe d'apprentissage organisationnel considère les facteurs humains critiques comme l'implication des employés, les conditions de travail, la satisfaction du personnel, la qualité de l'organisation, du management et des systèmes d'information (Kaplan & Norton, 2004).
- L'axe client évalue la satisfaction globale des clients ainsi que la performance des fonctions en relation directe avec la clientèle, telles que le marketing et les ventes.

Ce tableau de bord prospectif équilibré permet ainsi d'avoir une vision d'ensemble des principaux leviers opérationnels et stratégiques créateurs de valeur durable pour l'entreprise (Kaplan & Norton, 1996).

#### **a. Procédure de mise en place des TBG :**

De manière générale, la procédure d'élaboration des TBG comprend les étapes suivantes :

- **Clarifier la vision et la stratégie :**

C'est l'étape initiale où l'on définit clairement la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela permet d'aligner le tableau de bord avec la stratégie globale.

- **Identifier les perspectives et facteurs clés :**

Il s'agit d'identifier les éléments essentiels à la réussite des objectifs fixés. Ces facteurs critiques vont guider le choix des indicateurs à suivre.

- **Choisir les indicateurs :**

En fonction des facteurs clés identifiés, on sélectionne les indicateurs de performance pertinents à mesurer et suivre. Ces indicateurs doivent être représentatifs des dimensions importantes à analyser.

- **Fixer des cibles :**

Il faut déterminer des normes, cibles ou seuils à atteindre pour chacun d'entre eux. L'établissement de signaux d'alerte visuels facilite l'identification rapide des écarts par rapport aux objectifs visés.

## **2. La performance :**

### **2.1. Définition de la performance :**

La performance peut être définie comme « *la capacité à atteindre les objectifs fixés, avec le maximum d'efficacité et de rendement* ». Elle implique « *l'atteinte des buts opérationnels tout en utilisant les ressources de façon efficace et efficiente* ». (Armstrong & Baron, 1998).

Pour LORINO Philippe « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément)* ». Elle est également « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* » (LORINO, 1998)

### **2.2. Les dimensions de la performance :**

La performance « *est un construit multidimensionnel* » de la performance globale et est compliqué à mesurer techniquement (Bergeron, 1997) .

#### **2.2.1. Performance financière :**

La performance financière fait référence à la capacité d'une entreprise à générer des profits et à créer de la valeur pour ses actionnaires sur le long terme. C'est un aspect crucial car il reflète la santé financière et la viabilité de l'entreprise. "*Une bonne performance financière est essentielle pour la survie et la croissance d'une entreprise*" (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Les indicateurs clés de la performance financière incluent le retour sur investissement (ROI), la rentabilité des capitaux propres, les marges bénéficiaires, etc.

#### **2.2.2. Performance humaine :**

Cette dimension concerne le bien-être et le développement des employés, ainsi que la responsabilité sociale de l'entreprise envers la communauté et l'environnement. « *Les entreprises performantes sur le plan social favorisent un environnement de travail positif, investissent dans la formation et encouragent l'engagement des employés* » (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). Une bonne performance sociale contribue à attirer

et retenir les talents, améliore la motivation et la productivité. Les indicateurs clés de la performance humaine taux de roulement du personnel, engagement des employés, investissement dans la formation.

### **2.2.3. Performance opérationnelle :**

La performance opérationnelle fait référence à l'efficacité des processus de production et des opérations au sein d'une entreprise. Elle mesure à quel point une organisation exploite de manière optimale ses ressources d'entrée (main-d'œuvre, matières premières, équipements, etc.) pour générer des extrants de qualité supérieure. Comme l'expliquent (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2019) « *Une solide performance opérationnelle se traduit par une meilleure qualité des produits ou services, des délais de livraison plus courts et une plus grande flexibilité pour répondre aux fluctuations de la demande* ». Quelques indicateurs clés de la performance opérationnelle sont : les taux de rendement et de rebut, les temps de cycle, la rotation des stocks, le taux de service aux clients, la flexibilité et la réactivité de la production.

### **2.2.4. Performance stratégique :**

La performance stratégique se concentrent sur les outils de gestion utilisés pour mettre en œuvre la stratégie (le tableau de bord prospectif, ...), dans le but d'améliorer les résultats de l'entreprise. L'objectif de la performance stratégique est de développer les avantages concurrentiels de l'organisation. Cela repose sur sa capacité à remettre en question les avantages stratégiques existants et à construire un avantage compétitif durable. Un facteur clé est l'aptitude de l'entreprise à identifier et exploiter les sources de valeur susceptibles de générer des marges bénéficiaires et d'assurer l'excellence à tous les niveaux organisationnels. (Oubya, 2017)

## **2.3. Comment choisir un indicateur de performance :**

La sélection d'indicateurs de performance pertinents est cruciale pour un pilotage efficace dans le secteur hôtelier. Selon (Neely, Gregory, & Platts, 2005), un système de mesure de la performance doit refléter les facteurs clés de succès de l'organisation. Les indicateurs retenus doivent donc être alignés avec la stratégie et les objectifs spécifiques de l'établissement (Norreklit, 2000).

La première étape consiste à identifier les processus et activités opérationnelles critiques qui impactent directement la performance globale (Kaplan & Norton, 1992). Dans l'hôtellerie, cela peut concerner la gestion des réservations, la qualité du service, le taux d'occupation, la gestion des ressources humaines, les rendements alimentaires, etc.

Ensuite, pour chaque processus clé, il convient de définir les dimensions de la performance à mesurer. (Keegan, Eiler, & Jones, 1989), ces dimensions peuvent inclure l'efficacité, l'efficience, la qualité, le délai, la flexibilité et l'utilisation des ressources. A titre d'exemple, pour le processus de service à la clientèle, les dimensions pertinentes seraient la qualité de l'accueil, le délai de réponse ou encore la conformité aux normes.

Une fois les dimensions arrêtées, le choix d'indicateurs spécifiques doit répondre à plusieurs critères fondamentaux tels que la fiabilité, la simplicité, l'intérêt économique, l'accessibilité des données, etc. (Fortuin, 1988). Par exemple, le taux de satisfaction client pourrait être un indicateur clé de la qualité de service, à condition qu'il soit calculé de manière rigoureuse et homogène. Enfin, une implication des différents acteurs opérationnels dans le processus de sélection facilitera l'appropriation et l'utilisation future de ces indicateurs (Fry & Cox, 1989). Des itérations peuvent être nécessaires avant de converger vers un ensemble d'indicateurs opérationnels à la fois complet et opérationnel (Bauer, 2004).

### **3. Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière :**

L'industrie hôtelière est une activité appartenant au secteur des services. Elle jouée d'une importance stratégique pour les différents pays, eu égard à sa contribution dans le développement économique des régions. Cette activité, dans certains pays, est comptée comme un important gisement qui alimente les finances de l'Etat en devises.

#### **3.1. Définition de l'industrie hôtelière :**

De manière générale, l'industrie hôtelière peut être définie comme le secteur des services dédié à fournir un hébergement aux personnes en déplacement ayant besoin d'un lieu pour passer la nuit. Cette appellation englobe un large éventail d'établissements, allant des hôtels et motels conventionnels aux locations d'appartements de courte durée, en passant par les centres de villégiature et les auberges. L'industrie hôtelière n'est généralement pas associée aux situations de logement permanent ou de longue durée, bien que de nombreux hôtels proposent un hébergement à un nombre restreint de clients sur de longues périodes.

De par sa nature, cette industrie est étroitement liée aux secteurs du tourisme et des voyages. (Barten, 2024)

L'hôtellerie représente l'un des volets majeurs du secteur des services et se divise en quatre domaines clés :

- L'alimentation et les boissons (F&B), englobant la restauration sous toutes ses formes.
- Le tourisme et les voyages, couvrant toutes les activités liées aux déplacements de loisirs ou d'affaires.
- L'hébergement.
- Les loisirs, incluant les activités récréatives, culturelles et de divertissement proposé aux visiteurs (Insights, 2023)

### **3.2. Définition de l'hôtellerie :**

L'hôtellerie représente une composante essentielle de l'industrie du tourisme et des loisirs. Elle se définit comme l'ensemble des activités commerciales visant à fournir des services d'hébergement temporaire, de restauration, ainsi que d'autres prestations connexes à des clientèles diverses, notamment les voyageurs d'affaires et de loisirs (Walker, 2017). De nos jours, cette industrie a atteint un niveau de sophistication élevé, s'étendant à travers le monde entier et exerçant même une influence significative sur l'économie de certains pays. Cependant, cette situation n'a pas toujours été la norme, car à ses débuts, l'hôtellerie ne proposait que des services limités. Son développement s'est opéré progressivement au fil des années pour atteindre son stade actuel.

On peut également définir l'hôtellerie comme englobant l'ensemble de l'industrie hôtelière et ses activités connexes, ainsi que les professions associées à ce secteur. Elle comprend toutes les structures aptes à accueillir des individus en déplacement, en dehors de leur lieu de résidence habituel.

L'hôtellerie moderne met l'accent sur l'hospitalité en offrant une expérience client personnalisée combinant confort, esthétique, services sur mesure et environnement accueillant. Elle requiert une gestion efficace des opérations, de la formation des ressources humaines, du marketing et de la qualité afin de répondre aux attentes sans cesse croissantes des clients ( Vallen & Vallen, 2013). L'hôtellerie constitue ainsi un pilier essentiel de l'industrie mondiale du tourisme et des voyages.

### **3.3. Les différents types d'hôtellerie :**

Le terme "hôtel" revêt une signification très étendue, couvrant une multitude de types d'établissements hôteliers distincts. Parmi les principales variétés d'hôtels existantes, on peut les citer comme suivants : (Barten, 2024)

#### **3.3.1. Les hôtels de chaîne :**

Les hôtels de chaîne font partie d'un ensemble d'établissements opérés par une même entreprise ou un même propriétaire sous une bannière unique. Par exemple Marriott et Hilton représentent quelques-unes des marques les plus connues gérant de vastes chaînes hôtelières. Le personnel occupant des postes de direction au sein de ces chaînes est généralement tenu de se conformer aux normes établies de manière uniforme pour l'ensemble des propriétés.

#### **3.3.2. Motel :**

Le terme « motel » est une combinaison des mots « moteur » et « hôtel », servant de point d'entrée pratique pour définir ces établissements particuliers. Essentiellement, un motel peut être caractérisé comme une option d'hébergement abordable, offrant des commodités fondamentales. À l'origine, ces établissements ont été spécifiquement créés pour accueillir les personnes en déplacement, comme les camionneurs et les commerçants ambulants.

#### **3.3.3. Les hôtels d'affaires et de conférences**

Les hôtels d'affaires et les hôtels de conférence appartiennent à une même catégorie d'établissements partageant plusieurs points communs. En règle générale, ces hôtels sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques des voyageurs d'affaires ou des organisateurs d'événements souhaitant séjourner à proximité des centres de congrès, des zones d'affaires des grandes villes ou des quartiers d'activité économique. Ces propriétés disposent typiquement d'équipements tels qu'une connexion Wi-Fi stable et fiable, des salles de réunion et de grands espaces dédiés à l'accueil d'événements divers. Leur aménagement est ainsi optimisé pour faciliter les activités professionnelles et l'organisation de rencontres ou de conférences. (Lacalle, 2022)

### **3.3.4. Les hôtels d'aéroport :**

Les hôtels d'aéroport sont destinés aux voyageurs et voyageuses d'affaires qui souhaitent séjourner à proximité d'un aéroport en raison d'un vol très tôt le matin ou d'une arrivée tardive. Il n'est pas rare que les membres de l'équipage et les pilotes effectuent des réservations dans ces établissements, car ils souhaitent profiter d'un endroit confortable et pratique pour séjourner à proximité de l'aéroport. L'un des principaux avantages de ces établissements est qu'ils offrent des services gratuits de transport vers et depuis l'aéroport. (Lacalle, 2022)

### **3.4. Importance du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière :**

Dans le contexte hôtelier, où la concurrence est intense, où la rentabilité et l'efficacité opérationnelle sont cruciales. Il permet d'assurer un suivi rigoureux des performances et des coûts, facilitant la prise de décisions éclairées orientées vers la maximisation des profits. L'une de ses principales fonctions est le suivi budgétaire. Une étude menée par (Chen & Chang, 2017) a souligné que les hôtels qui mettent en œuvre des systèmes de contrôle de gestion robustes sont mieux équipés pour s'adapter aux fluctuations du marché et maintenir leur rentabilité, même dans des conditions économiques difficiles. L'une des principales fonctions du contrôle de gestion dans l'hôtellerie est le suivi budgétaire, comme l'affirment (Paggios & Pavlatos, 2009) « *les hôtels opèrent avec des budgets serrés, où chaque centime compte* ». Le contrôle de gestion compare les dépenses réelles aux prévisions, identifiant les écarts et permettant des ajustements rapides. Cette surveillance des coûts est vitale pour la rentabilité à long terme.

Ainsi, il offre également des outils d'analyse de la performance comme les ratios et indicateurs clés (KPI). Selon (Paggios & Pavlatos, 2009, p. 268), « *ces mesures quantifiables permettent d'évaluer l'efficacité des opérations, de la gestion des stocks à l'utilisation des ressources humaines* ». Les hôtels peuvent ainsi cibler les domaines à améliorer.

Aussi bien que, le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la tarification. « *En analysant les données historiques, les tendances du marché et les préférences des clients, les hôtels peuvent ajuster leurs prix pour optimiser leurs revenus* » (Paggios & Pavlatos, 2009, p. 268).

Enfin, il facilite la communication interne. *"En fournissant des rapports et analyses standardisés, il permet aux départements de partager les mêmes informations et d'aligner leurs efforts"* (Brotherton, 2008). Cette harmonisation assure une expérience client cohérente. Pour (Guilding, 2003) *« le contrôle de gestion est vital pour la prospérité à long terme des hôtels, en permettant une gestion serrée des coûts, une optimisation des revenus et une amélioration continue »*. Le contrôle de gestion est indispensable dans l'hôtellerie, permettant la gestion des coûts, l'optimisation des revenus, l'amélioration des performances et la coordination interne. C'est un outil essentiel pour atteindre l'excellence opérationnelle et financière face à une vive concurrence.

### **3.5. Indicateurs de performance opérationnelle en hôtellerie :**

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator) opérationnelle sont essentiels pour évaluer l'efficacité des opérations hôtelières et identifier les domaines d'amélioration potentiels. Parmi les principaux indicateurs, on retrouve :

#### **3.5.1. Axe financier**

Cet axe regroupe les indicateurs clés de performance (KPI) liés à la performance financière de l'hôtel, tels que :

##### **a. Le prix moyen par chambre (RevPAR) :**

Le RevPAR, ou "Revenue Per Available Room", est un indicateur crucial qui combine le taux d'occupation et le tarif moyen par chambre occupée. Comme l'explique (Brotherton, 2008, p. 116), le RevPAR est considéré comme l'indicateur le plus important de la performance des revenus d'un hôtel. Un RevPAR élevé indique une capacité à générer des revenus élevés par chambre disponible.

$$\text{RevPAR} = \text{taux journalier moyen} \times \text{taux d'occupation} \text{ ou } \text{revenu total par nuit} / \text{nombre total de chambres disponibles.}$$

##### **b. RevPAR par type de chambre :**

Pour une analyse plus fine, les hôtels peuvent également calculer le RevPAR par type de chambre (simple, double, suite, etc.). Cet indicateur granulaire permet d'identifier les segments les plus rentables et d'ajuster les stratégies de tarification en conséquence (Paggios & Pavlatos, 2009).

RevPar type de chambre = (% RevPAR total x nombre de type de chambre spécifique) /  
% (inventaire x nombre de type de chambre spécifique).

**c. Revenu par chambre disponible :**

Le RevPAR (Revenu par chambre disponible), ou "Revenue Per Available Room", est un indicateur crucial qui combine le taux d'occupation et le tarif moyen par chambre occupée.

Revenu par chambre disponible = Revenu total des chambre / nombre des chambres  
dispo

L'utilisation de ces indicateurs permet aux hôtels de suivre et d'optimiser leurs performances opérationnelles. Le taux d'occupation reflète la demande, le RevPAR global évalue la capacité à générer des revenus, et le RevPAR par type de chambre fournit des informations détaillées pour une tarification optimisée. En combinant ces indicateurs, les hôtels peuvent prendre des décisions éclairées pour maximiser leur rentabilité et leur compétitivité sur le marché.

**3.5.2. Axe client :**

Cet axe regroupe les KPI liés à la satisfaction et à la fidélisation des clients, tels que :

- a. Taux d'occupation :** Le taux d'occupation, représente le pourcentage de chambres occupées sur une période donnée. Selon ( Vallen & Vallen, 2013, p. 305), « *le taux d'occupation est un indicateur clé de la demande et de la santé financière d'un hôtel* ». Cet indicateur permet d'avoir une vision précise et mise à jour des opérations en cours, et aide ainsi à prendre des décisions éclairées au quotidien pour optimiser l'efficacité et la rentabilité d'un hôtel. Un taux d'occupation élevé indique généralement une forte demande et une bonne gestion des revenus.

TO (%) = (Nombre de chambres occupées X 100) / Nombre de chambres disponibles

- b. Note de satisfaction client :** Cet indicateur mesure le niveau de satisfaction globale des clients vis-à-vis de du service reçu lors de leur séjour à l'hôtel. Il peut être collecté via des enquêtes de satisfaction ou des avis en ligne (Barsky & Labagh, 1992). Il est généralement exprimé sous forme de note moyenne.

- c. **Taux de fidélisation de la clientèle** : Cet indicateur permet d'évaluer la fidélité et la récurrence de la clientèle. Il correspond au pourcentage de clients ayant déjà séjourné au moins une fois auparavant dans l'établissement par rapport au total des clients sur une période donnée. (McCann, 2009)
- d. **Revenu moyen par client** : Cet indicateur clé de performance mesure le revenu moyen généré par client pour un hôtel sur une période donnée. Il se calcule en divisant le revenu total d'hébergement et autres services par le nombre total de clients servis durant cette même période ( Vallen & Vallen, 2013, p. 312). Le revenu moyen par client permet d'évaluer l'efficacité des ventes et le panier moyen par client pour un établissement hôtelier.

### 3.5.3. Processus interne :

Cet axe regroupe les KPI liés à l'efficacité des processus opérationnels de l'hôtel, tels que :

- a. **Temps de réponse moyen aux demandes clients** : Cet indicateur évalue le temps moyen et la rapidité avec laquelle un hôtel parvient à prendre en charge et satisfaire les diverses demandes ou requêtes formulées par les clients durant leur séjour (Jones & Lockwood, 1998).
- b. **Taux d'erreur de facturation** : Cet indicateur mesure le pourcentage de factures comportant des erreurs.
- c. **Coût moyen par chambre occupée** : Cet indicateur reflète les dépenses d'exploitation moyennes encourues par un hôtel pour chaque chambre effectivement occupée sur une période donnée. Il se calcule en divisant les coûts d'exploitation totaux par le nombre total de chambres occupées durant cette période (Schmidgall & Singh, 2002)
- d. **Ratio coûts salariaux/revenus** : Ce ratio opérationnel met en relation les charges salariales de l'ensemble du personnel avec les revenus générés par l'hôtel. Il permet d'évaluer la productivité de la main-d'œuvre et son poids dans la structure de coûts ( Vallen & Vallen, 2013).
- e. **Nombre de plaintes des clients** : Cet indicateur mesure le nombre de plaintes déposées par les clients liées aux processus internes (par exemple, problèmes de ménage, maintenance défaillante).

### 3.5.4. Axe apprentissage et développement :

Cet axe regroupe les KPI liés au développement des compétences et des connaissances du personnel, tels que :

- a. **Investissements formation/employé** : Cet indicateur mesure les dépenses moyennes consacrées par l'hôtel au développement des compétences de ses employés à travers des programmes de formation, par équivalent temps plein sur une période donnée (Hinkin & Tracey, 2000).
- b. **Niveau de satisfaction des employés à l'égard des programmes de formation** : Cet indicateur mesure la satisfaction des employés vis-à-vis des programmes de formation proposés par l'hôtel.
- c. **Taux de rotation du personnel** : Cet indicateur correspond au pourcentage d'employés ayant quitté l'hôtel de manière volontaire ou involontaire, rapporté à l'effectif total moyen sur une période définie (Woods & Macaulay, 1989). Un taux élevé suggère des problèmes de rétention du personnel.
- d. **Taux d'absentéisme du personnel** : Cet indicateur mesure la proportion de journées de travail perdues en raison des absences injustifiées des employés par rapport au nombre total de journées travaillées prévues sur une période donnée. (Huang & Cai, 2015). Un taux élevé peut signaler des problèmes de motivation, de conditions de travail ou de gestion des ressources humaines

### Conclusion de chapitre :

Ce chapitre apporte un éclairage important sur le contrôle de gestion, ses fondements théoriques et son application dans le secteur de l'hôtellerie. Après avoir exploré les définitions, les processus et les objectifs du contrôle de gestion, le chapitre met en lumière son rôle stratégique en tant que dispositif de pilotage de la performance. Un accent particulier est mis sur les spécificités du contrôle de gestion dans les activités de services. Dans le contexte spécifique de l'hôtellerie, le chapitre souligne l'importance cruciale du contrôle de gestion pour assurer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la qualité du service. Les outils phares tels que les tableaux de bord prospectifs, le suivi budgétaire et l'analyse des écarts sont présentés comme des leviers essentiels pour piloter la performance multidimensionnelle des établissements hôteliers qui est un secteur complexe et hautement concurrentiel.

# **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE**

## **Introduction :**

Ce chapitre présente le cadre méthodologique adopté pour mener cette recherche sur la contribution du contrôle de gestion sur la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière. Il décrit en détail les différentes étapes et les outils utilisés pour collecter et analyser les données nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'étude. La première section aborde les aspects théoriques et épistémologiques qui sous-tendent la démarche méthodologique choisie. Elle définit les concepts clés tels que l'épistémologie, les paradigmes et les modes de raisonnement, justifiant ainsi le choix d'une approche constructiviste avec un raisonnement inductif. La deuxième section se concentre sur la présentation de l'hôtel New Day, son contexte, ses caractéristiques et son importance en tant que cas d'étude pertinent.

## **Section 01 : Le cadre méthodologique :**

Dans cette section, nous décrivons la méthodologie adoptée pour notre travail de recherche, en expliquant comment les données ont été collectées et traitées. Le but de notre étude est de comprendre comment le contrôle de gestion peuvent-ils améliorer la performance opérationnelle des établissements hôteliers ?

### **2.1. Le choix de sujet :**

L'industrie hôtelière se caractérise par une forte concurrence et des enjeux opérationnels complexes. Dans ce contexte concurrentiel tendu, le contrôle de gestion émerge comme un outil incontournable pour piloter et optimiser la performance opérationnelle des établissements hôteliers. En effet, grâce à ses outils de pilotage, de suivi et d'analyse, le contrôle de gestion permet de maîtriser les coûts, d'améliorer l'efficacité des processus, d'améliorer durablement l'efficacité opérationnelle, de renforcer la satisfaction client et, in fine, d'accroître la rentabilité globale de l'entreprise hôtelière. Ce sujet revêt donc une importance cruciale pour les professionnels du secteur soucieux d'assurer la pérennité et le développement de leur activité dans un environnement concurrentiel exigeant.

## **2.2. Le positionnement épistémologique :**

Toute démarche de recherche s'inscrit nécessairement dans un paradigme épistémologique spécifique. Ce paradigme constitue le cadre théorique et philosophique qui oriente les hypothèses formulées, la méthodologie à adopter, les outils et données à collecter.

### **2.2.1. La définition de l'épistémologie :**

(Nadeau, 1999) a défini l'épistémologie comme suit « *une branche de la philosophie des sciences qui étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et les modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, les concepts fondamentaux, les théories et les résultats des diverses sciences afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ».

Ou encore, l'épistémologie est le champ d'études consacré à l'analyse de la nature, des origines et des limites de la connaissance humaine. Son but est d'examiner en profondeur les questions suivantes : Qu'est-ce que vraiment "connaître" signifie ? Comment construisons-nous et acquérons-nous nos connaissances ? Quels critères permettent de distinguer une connaissance valide et légitime d'une simple opinion ou croyance ? (Piaget, 1967),

### **2.2.2. Les modes de raisonnement :**

Avant d'aborder les différents paradigmes épistémologiques, il convient de revenir sur les modes de raisonnement fondamentaux que sont : l'induction et la déduction.

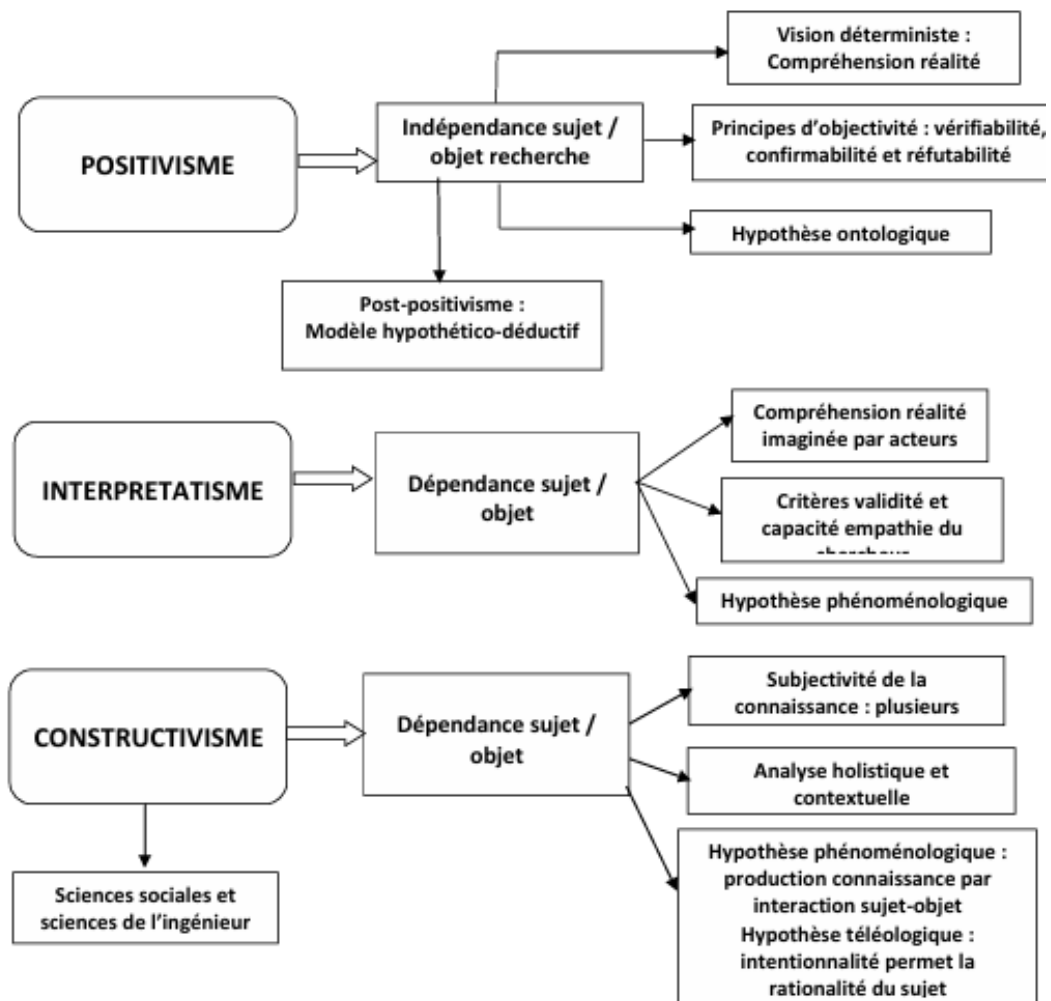
- **Démarche inductive :** La démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive, est une méthode de travail qui part de faits, de données brutes réelles et observables, pour aller vers l'explication de celles-ci. À partir des phénomènes particuliers observés sur le terrain, le chercheur peut comprendre un phénomène général. On va du particulier au général.
- **Démarche déductive :** La démarche déductive, aussi appelée approche hypothético-déductive, est une technique qui part d'une ou plusieurs hypothèses de travail vers l'explication de ces hypothèses

### 2.2.3. Le paradigme épistémologique :

Le paradigme épistémologique est « un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance. » on différencie trois paradigmes épistémologiques

Voici un schéma de (EL FATHAOUI & BENHADDOUCH , 2022) qui présente des différents paradigmes épistémologies :

Figure 7: les différents types de paradigmes épistémologiques



Source : (EL FATHAOUI & BENHADDOUCH , 2022)

Chacun de ces paradigmes repose sur des présupposés différents concernant la nature de la réalité (ontologie), la relation entre le chercheur et l'objet étudié (épistémologie), ainsi que les méthodes de recherche privilégiées (méthodologie).

Le choix du paradigme épistémologique influence profondément la manière dont le chercheur aborde son objet d'étude, formule ses questions de recherche, recueille et analyse ses données. Il est donc essentiel pour tout chercheur de clarifier son positionnement épistémologique dès le début de sa démarche de recherche. Bien que ces paradigmes soient souvent présentés comme distincts, il est possible d'adopter une posture plus nuancée en combinant certains éléments de chacun d'entre eux, selon la nature du sujet étudié et les objectifs poursuivis par le chercheur

D'après les informations fournies dans ce tableau, et pour un sujet portant sur l'impact du contrôle de gestion sur la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière, le paradigme constructivisme avec un raisonnement inductif semble être le plus approprié à adopter, L'approche constructiviste (Wacheux F. , 1996) dit à propos de ce paradigme: « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais construit sur une réalité susceptible de l'expliquer....*», cette approche repose sur le principe que "*la réalité est construite socialement par les individus à travers leurs interactions et leurs expériences subjectives*" (Lincoln & Guba, 1994) résultant des interprétations et des expériences subjectives des individus La connaissance est ainsi coconstruite par les acteurs en interaction dans un contexte donné . En tant que chercheur constructiviste, on cherchera à comprendre comment les différents acteurs tels que les gestionnaires, les employés construisent leur propre compréhension du contrôle de gestion et de ses impacts sur la performance.

### **2.3. La méthodologie de recherche :**

La méthodologie représente le domaine qui examine et analyse les différentes approches, techniques et procédures utilisées pour acquérir, construire et développer des savoirs. Elle se concentre sur les méthodes employées afin de générer et valider des connaissances dans divers champs d'études. La méthodologie de recherche représente « *l'étude des méthodes par lesquelles les connaissances sont acquises* » (Creswell, & Creswell, 2018) Elle englobe « *les différentes façons d'étudier un phénomène* » et « *décrit les approches et techniques utilisées pour recueillir les données qui seront ensuite analysées* » (Leedy & Ormrod, 2016) . « *Pour recueillir les données qui seront ensuite analysées* » (Leedy & Ormrod, 2016) .

Dans notre recherche nous avons opté une approche méthodologique quantitative qui a été défini : "*La recherche quantitative est un processus systématique de collecte et*

*d'analyse de données numériques pour comprendre des phénomènes sociaux. Cette approche implique l'utilisation de structures de recherche définies, d'instruments de mesure standardisés, et de procédures statistiques pour examiner les relations entre les variables et pour tester des hypothèses.*" par (Williams, 2007). Cette approche nous permettra d'approfondir les expériences et les significations attribuées par les participants au phénomène étudié, à partir d'une analyse riche et détaillée de leurs perspectives et de leurs récits, comme l'explique de (Babbie, 2010) « *La recherche quantitative est la collecte et l'analyse systématique de données numériques à grande échelle pour décrire des phénomènes, tester des théories et des hypothèses, et examiner des relations causales* ».

Pour (Kothari, 2004) « *La recherche quantitative est un processus systématique et empirique d'investigation des phénomènes observables par le biais de techniques statistiques, mathématiques ou computationnelles. Elle implique la quantification des variables, le contrôle des variables pour minimiser les biais et l'utilisation d'échantillons représentatifs pour généraliser les résultats à une population plus large. L'objectif est de développer et d'utiliser des modèles mathématiques, des théories et des hypothèses concernant les phénomènes étudiés.* », il englobe les différentes étapes du processus de recherche, depuis la définition des objectifs jusqu'à la collecte, l'analyse et l'interprétation des données obtenues, en passant par la sélection de l'échantillon à l'étude. La méthodologie fournit ainsi un cadre structuré et systématique pour réaliser une recherche de manière méthodique.

Notre démarche de recherche s'est déroulée en quatre principales étapes :

- **Définition des objectifs et des indicateurs clés** : on va clairement défini les objectifs de performance opérationnelle et de contrôle de gestion à analyser dans le secteur hôtelier, et identifié les indicateurs clés à mesurer pour refléter ces différents aspects de manière quantitative et objective.
- **Échantillonnage et collecte sur le terrain** : Un échantillon représentatif d'établissements hôteliers a été sélectionné selon des critères prédéfinis. On a procédé à la collecte systématique de données quantitatives au sein de ces hôtels.

- **Conception des tableaux de bord :** À partir de ces données quantitatives, on va conçu des tableaux de bord présentant les principaux constats et indicateurs sous forme de chiffres, graphiques, pourcentages, etc.
- **Interprétation et recommandations :** Finalement, on va procéder à une interprétation approfondie et nuancée des données objectives contenues dans les tableaux de bord. Des recommandations pratiques ont été formulées, sur la base des constats chiffrés, pour optimiser le contrôle de gestion et améliorer la performance opérationnelle.

#### **2.4. Collecte des données :**

Le processus de collecte de données est au cœur de notre projet de recherche sur l'hôtel New Day. Comme l'indiquent les experts, les sources d'informations mobilisables sur le terrain sont variées : observations, entretiens, documents écrits, contenus multimédias, etc. (Wacheux, 1996). Dans une approche quantitative comme la nôtre, les données récoltées se présentent principalement sous forme de chiffres (Miles & Huberman, 1991). (voir l'annexe A)

Pour bien appréhender la réalité d'hôtel New Day, nous avons combiné différents gisements de données. D'une part, nous avons mené une série d'entrevues auprès des employés afin d'établir un diagnostic de la situation actuelle et des besoins des futurs utilisateurs. D'autre part, nous avons procédé à une analyse approfondie des différents documents émis par l'hôtel : rapports d'activité, documentation opérationnelle, etc. Cette documentation institutionnelle représente une source riche d'informations sur le fonctionnement interne et la trajectoire de l'établissement.

##### **2.4.1. Les outils de collecte de données :**

Dans une approche quantitative, l'objectif est de mesurer et de quantifier des phénomènes de manière objective et standardisée. Pour ce faire, on va disposer d'une variété d'outils de collecte de données quantitatives lui permettant de recueillir des données numériques structurées et analysables statistiquement.

##### **a. La recherche documentaire :**

La collecte de données documentaires a occupé une place centrale dans notre démarche de recherche. Comme le soulignent (Bowen, 2009) « *les documents fournissent une*

*source riche et insoupçonnée de données pour les études qualitatives* ». Nous avons donc largement puisé dans différents gisements documentaires. Au plan théorique, nos recherches bibliographiques au sein de la bibliothèque de l'ENSM, mais aussi nous avons également eu accès à plusieurs bibliothèques numériques et sites web spécialisés (SNDL, ASJP, research gate, google scholar, cairn info, scholarvox, scopus.... ect) élargissant considérablement notre connaissances à partir de livres, articles scientifiques, thèses, etc.

Parallèlement, nous avons pu accéder à de précieuses données de terrain grâce à la documentation interne fournie par NEW DAY hôtel. L'analyse de ces rapports, organigrammes, procédures opérationnelles et autres documents organisationnels s'est révélée un complément essentiel pour appréhender en profondeur le contexte, le fonctionnement et les enjeux spécifiques de cette entreprise.

La triangulation de ces différentes sources documentaires, à la fois théoriques et empiriques, a été essentielle pour développer une compréhension riche et nuancée de notre objet d'étude. Cette démarche rigoureuse nous a permis de confronter les concepts théoriques aux réalités du terrain, tout en ancrant nos analyses dans un cadre conceptuel solide. La recherche documentaire s'est ainsi révélée un pilier fondamental de notre processus de recherche, nous fournissant les connaissances et les éclairages nécessaires pour aborder notre sujet de manière approfondie et nuancée.

#### **b. L'observation :**

Le décrivent (Kawulich & Chilisa, 2015) définit l'observation comme : « *L'observation est la technique la plus ancienne et la plus satisfaisante pour l'étude des comportements humains. Elle permet au chercheur d'étudier les participants dans leur environnement naturel* », Dans notre cas, cette méthode nous a facilité la compréhension approfondie des pratiques liées au contrôle de gestion : outils utilisés, méthodes d'analyse appliquées, etc. L'observation joue ici un rôle exploratoire essentiel pour appréhender un phénomène dans sa complexité. Notre statut de stagiaire au sein du service du contrôle de gestion nous a fourni un accès privilégié pour mener une observation non-participante en profondeur. Comme le soulignent (Liu & Maitlis, 2015) « *l'observation non-participante permet au chercheur d'être présent sur les lieux sans s'impliquer activement, ce qui facilite une compréhension contextualisée des processus et des dynamiques à l'œuvre* ». Cette position d'observateur extérieur, tout en étant immergé dans le milieu naturel des activités

étudiées, s'est avérée cruciale pour saisir les nuances et les subtilités des pratiques observées.

L'observation non-participante offre l'avantage de minimiser les risques de biais liés à l'influence du chercheur sur le terrain. En adoptant une posture d'observateur attentif et discret, nous avons pu recueillir des données riches et authentiques, reflétant fidèlement les comportements et les interactions dans leur contexte réel. Cette immersion prolongée sur le terrain a permis de développer une compréhension approfondie des enjeux et des défis rencontrés par les professionnels du contrôle de gestion dans leur pratique quotidienne.

*Tableau 1 : Tableau des entretus*

<b>Le nom</b>	<b>Le poste</b>	<b>Expérience</b>
<b>Mr. AMAZOUZ Kamel</b>	Contrôleur de gestion	7ans
<b>Mr. AMRANI Fares</b>	Assistant Contrôleur de gestion	3ans
<b>Mr. CHERIF Nabil</b>	Directeur ressources humaine	3ans

**Source :** élaboré par nous même

#### **2.4.2. Les outils d'analyse des données :**

Pour mener une analyse approfondie des processus de contrôle de gestion au sein de l'établissement étudié, nous avons eu accès à un riche corpus de données quantitatives internes nous d'une période de douze mois durant l'année 2022. Cette source de données s'est révélée précieuse pour appréhender les différentes facettes du contrôle de gestion dans son contexte réel.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une interprétation méticuleuse des indicateurs, ratios, graphiques et commentaires présentés dans ces tableaux de bord prospectifs établie par nous. Cette analyse minutieuse nous a permis de dégager des tendances, de repérer des écarts et de comprendre les enjeux sous-jacents aux différentes mesures quantitatives utilisées par l'entreprise.

## **Section 02 : Présentation de l'hôtel NEW DAY**

Le choix de l'hôtel New Day Alger pour mener notre travail de recherche a été motivé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, il s'agit d'un établissement récemment opérationnel sur le marché algérois, considéré comme très concurrentiel dans le secteur hôtelier. Cette caractéristique en fait un sujet d'étude pertinent et d'actualité. De plus, le fait qu'il s'agisse d'un hôtel local, ne faisant pas partie des grandes chaînes hôtelières internationales, revêt un intérêt particulier. En effet, ces dernières disposent généralement déjà de systèmes de management de la qualité bien établis. Ainsi, en se concentrant sur un acteur local indépendant, notre travail peut apporter une réelle valeur ajoutée et contribuer à la démarche d'amélioration continue de l'hôtel. Cette opportunité de soutenir un établissement local dans son développement renforce la pertinence et l'utilité de notre recherche.

### **2.1. Présentation de l'hôtel :**

L'Hôtel New Day est un établissement hôtelier récent, inauguré en 2017 à Alger. Son ouverture officielle date du 7 juillet 2017. Il est idéalement situé au 34 rue des Frères, boulevard Mokhtari à Hussein à seulement 20 minutes de l'aéroport international, NEW DAY hôtel se dresse à l'un des plus beaux quartiers d'Alger centre ouvrant une vue captivante sur la baie d'Alger et le palais de la culture au sud et le sanctuaire de martyrs à l'ouest.

L'hôtel dispose de 226 chambres, chaque chambre est climatisée et dispose d'un lit double, d'une salle de bain privative, d'un téléviseur à écran plat câblé, d'un minibar, d'un téléphone, d'un bureau et d'un placard. Les suites comportent des coins salons meublés et équipés de WIFI (connexion internet sans fil), dont 05 chambres avec accès handicapés, où l'on est aussi bien que chez soi chaleureuse, modernes et confortable avec Navette aéroport gratuite de 7 heures à 22 heures toutes les 30 minutes rendez-vous au desk de conciergerie.

NEW DAY Hôtel dispose également d'une superbe piscine, un Spa moderne, et deux salles de sports et un parking à la disposition du client est ouvert 7/7 24h/24h.

### **Cordonnées :**

Telephone: 023 77 47 47

Adresse : 34 rue des Frères, boulevard Mokhtari à Hussein dey.

SITE WEB: [www.hotel-newday.com](http://www.hotel-newday.com)

Adresse email : [reservation@hotel-newday.com](mailto:reservation@hotel-newday.com)

[commerciel@hotel-newday.com](mailto:commerciel@hotel-newday.com)

## 2.2. Fiche technique d'hôtel :

L'hôtel NEW DAY se caractérise par le nombre énorme de conventions avec les sociétés locales et étrangères notamment celles qui participent aux foires internationales et Sonatrach en premier lieu, donc, nous pouvons dire que NEW DAY est un hôtel d'affaire. Durant le séjour des clients au sein de l'hôtel, ils peuvent disposer de la salle du sport ainsi que le SPA et la piscine en saison estivale. NEW DAY un hôtel de 4 étoiles, il garantit un espace doté de tous les atouts pour la réussite de congrès, réunions d'affaires, ainsi que les réceptions familiales.

### 2.3.1. Hébergement :

Tableau 2 : le nombre des chambres dans l'hôtel NEW DAY

Hébergement	Nombre de chambre
Chambre standard / double	133
Chambre de luxe	12
Chambre Twin	40
Suite Senior City View	16
Suite Junior	16
Suite Senior de Luxe	3
Suite Junior de Luxe	4
Suite de Luxe	1
Suite Présidentielle	1
<b>Total</b>	<b>226</b>

### 2.2.2. Restauration :

- Restaurant le méditerranée : "Le Méditerranéen" dévoile une carte aux influences méditerranéennes, mettant en avant des plats chaleureux et ensoleillés, aux

parfums authentiques de cette région. Disposant d'une capacité d'accueil pouvant aller jusqu'à 250 convives.

- Lobby snack 50 couvert.
- Room service (selon la demande).

### **2.2.3. Détente :**

- Fitness centre : L'hôtel NEW DAY est doté d'une salle de fitness proposant un fitness personnalisé pour un style de vie équilibré, avec la dernière génération d'équipement de cardio-training et de musculation, la salle adopte une approche personnalisée pour aider les clients à sentir leur meilleur pendant leur séjour.
- Piscine : L'hôtel NEW DAY est doté d'une piscine agréable ouverte pendant la saison estivale, de nombreuses activités s'offrent aux clients au niveau de cette piscine avec une très belle animation assurée par le personnel sur place.
- Bien être, SPA et beauté : C'est un espace dans lesquels des soins du visage et du corps y seront prodigués, ainsi que des massages à la demande des clients, cet espace est doté d'un hammam, un sauna, un salon de beauté et une chambre pour le massage.

### **2.2.4. Meeting & congrée :**

- Salle de conférence Djanette : Salle de 80 personnes adapté aux évènements professionnels et personnels (conférence, conseil d'administration, lancement de produit, déjeuner, diner, cocktail), sur une surface de 80 m2.
- Salle de conférence Djurdjura : Situé au 13eme étage avec une très belle vue sur la baie d'Alger, le centre dispose de cinq salles pouvant accueillir de 10 jusqu'à 50 personnes, chaque salle est dotée d'équipements techniques mises à la disposition de la clientèle.
- 10 bureaux en location

### **2.2.5. Services :**

- Tabac, journaux, souvenir, artisanat
- Business center
- Navette aéroport –hôtel 24/24

### **2.2.6. Sécurité préventive :**

La sécurité des clients est considérée comme une priorité absolue et un objectif clé du management. Pour garantir le confort et la quiétude des hôtes, un programme complet de sécurité a été déployé :

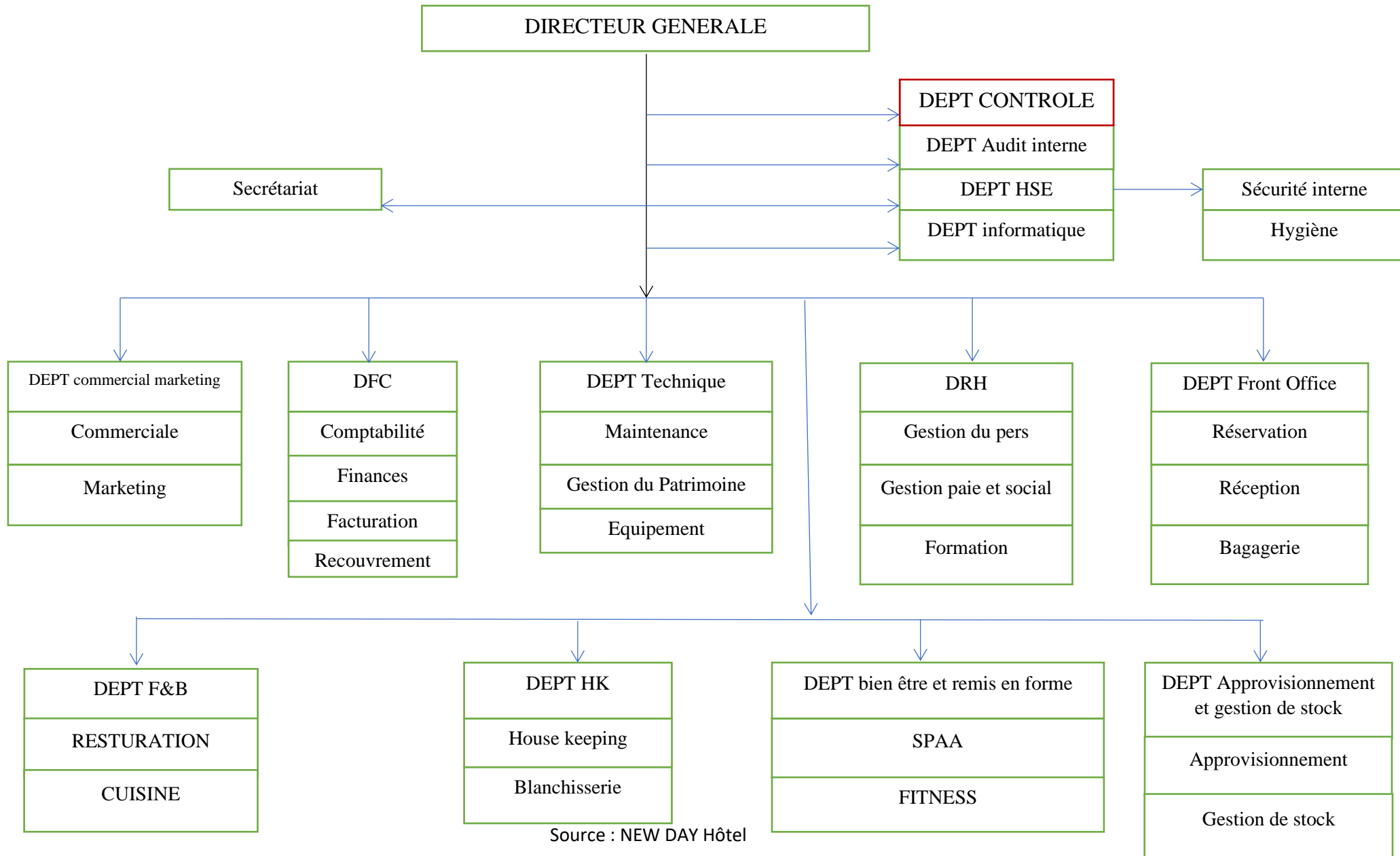
- Utilisation de technologies sophistiquées mais discrètes : vidéosurveillance préservant l'intimité, contrôle d'accès, systèmes de protection des biens.
- Évaluations et contrôles rigoureux des dispositifs de sûreté.
- Systèmes dédiés : prévention incendie, gestion des urgences, surveillance, matériel de premiers secours.
- Système d'alarme/alerte activable.
- Les chambres sont protégées par une isolation phonique et thermique
- L'hôtel dispose d'un système de réglage d'eaux très performé

#### **2.1.1. Autres**

- Parking de 60 places gardé et sécurisé

#### **2.2. Organigramme d'hôtel New Day :**

Figure 8 : L'organigramme de l'hôtel New Day Alger



L'organigramme de l'hôtel New Day Alger montre la structure des différents départements de l'hôtel et leurs relations hiérarchiques.

### **2.3.2. Direction générale :**

Le directeur général est à la tête de l'hôtel et supervise l'ensemble des départements. Il est responsable de la stratégie globale de l'hôtel et de la réalisation des objectifs fixés.

### **2.3.3. Le département Contrôle de Gestion :**

Le département Contrôle de Gestion de l'hôtel New Day Alger joue un rôle crucial dans le pilotage de la performance de l'établissement. Il est chargé de collecter, analyser et interpréter les données financières et opérationnelles afin d'aider la direction à prendre des décisions stratégiques éclairées.

### **2.3.4. Département commercial et marketing :**

Le département commercial et marketing est responsable de la promotion de l'hôtel et de la vente de ses chambres et services. Il est également chargé de développer la clientèle de l'hôtel et de fidéliser les clients existants.

- **Commerciale** : Cette section est responsable de la vente directe et indirecte des chambres et services de l'hôtel. Elle travaille en étroite collaboration avec les agences de voyages et les tour-opérateurs.
- **Marketing** : Cette section est responsable de la promotion de l'hôtel auprès du grand public. Elle utilise divers canaux de communication, tels que les médias sociaux, le site Web de l'hôtel et les campagnes publicitaires.

### **2.3.5. Département finance :**

Le département finance est responsable de la gestion financière de l'hôtel. Il est chargé de préparer le budget, de suivre les dépenses et de veiller à la rentabilité de l'hôtel.

- **Comptabilité** : Cette section est responsable de la tenue de la comptabilité de l'hôtel. Elle enregistre toutes les transactions financières et prépare les états financiers.
- **Finances** : Cette section est responsable de la gestion de la trésorerie de l'hôtel. Elle s'assure que l'hôtel dispose des fonds nécessaires pour fonctionner et pour investir.

### **2.3.6. Département ressources humaines :**

Le département ressources humaines est responsable de la gestion du personnel de l'hôtel. Il est chargé de recruter, former et motiver les employés.

- **Gestion du personnel** : Cette section est responsable de l'administration du personnel. Elle gère les contrats de travail, les paies et les avantages sociaux.
- **Gestion paie et social** : Cette section est responsable du calcul et du paiement des salaires des employés. Elle s'occupe également des déclarations sociales

### **2.3.7. Département front office :**

Le département front office est responsable de l'accueil des clients et de la fourniture de services à la clientèle. Il est également chargé de la gestion des réservations et de la réception des paiements.

- **Réservation** : Cette section est responsable de la gestion des réservations de chambres. Elle prend les réservations par téléphone, par e-mail ou sur le site Web de l'hôtel.
- **Réception** : Cette section est responsable de l'accueil des clients et de l'enregistrement. Elle fournit également des informations aux clients sur l'hôtel et ses services.
- **Bagagerie** : Cette section est responsable de la garde des bagages des clients.

### **2.3.8. Département food and beverage (F&B):**

Le département F&B est responsable de la restauration de l'hôtel. Il exploite les restaurants, et les cafés de l'hôtel.

- **RESTAURATION** : Cette section est responsable de la gestion des restaurants de l'hôtel. Elle élabore les menus, prépare les repas et sert les clients.
- **CUISINE** : Cette section est responsable de la préparation des repas. Elle est dirigée par un chef cuisinier qui supervise le travail des cuisiniers et des pâtisseries.

### **2.3.9. Département housekeeping (HK) :**

Le département HK est responsable de la propreté et de l'entretien des chambres et des espaces communs de l'hôtel.

- **House keeping** : Cette section est responsable du nettoyage des chambres et des espaces communs de l'hôtel. Elle utilise des produits et des techniques de nettoyage spécifiques pour garantir un niveau d'hygiène optimal.
- **Blanchisserie** : Cette section est responsable du lavage du linge de l'hôtel. Elle comprend des lave-linges, des séchoirs et des repasseuses.

### **2.3.10. Département bien-être et remise en forme :**

Le département bien-être et remise en forme est responsable de la fourniture de services de bien-être et de remise en forme aux clients de l'hôtel. Il exploite un spa, une salle de fitness et une piscine.

- **SPAA** : Cette section propose des soins de beauté et de relaxation aux clients de l'hôtel. Elle emploie des esthéticiennes et des masseurs qualifiés.
- **FITNES** : Cette section propose des cours de fitness et des équipements de musculation aux clients de l'hôtel. Elle est dirigée par un coach sportif qui encadre les clients et leur dispense des conseils personnalisés.

### **2.3.11. Département approvisionnement et gestion de stock (ECONOMAT) :**

Le département approvisionnement et gestion de stock est responsable garantir la disponibilité des produits et des services nécessaires à l'exploitation de l'établissement, tout en optimisant les coûts d'achat et en minimisant les stocks.

## **2.4. Missions de l'hôtel NEW DAY :**

L'hôtel NEW DAY a pour missions de veiller sur :

- L'offre d'un accueil et un service impeccable dans un climat convivial et agréable pour rendre le séjour du client remarquable.
- L'amélioration de la qualité de service à tous les niveaux.
- La satisfaction des besoins des clients.
- L'augmentation de taux d'occupation de l'hôtel.

- L'assurance d'une excellente restauration aux clients en proposant plusieurs gastronomies.
- L'assurance d'un bon accompagnement des clients durant leurs séjours.
- Une bonne gestion de réclamations client.
- Les mesures législatives et réglementaires relatives au secteur de tourisme
- La valorisation de la ressource humaine propre à l'hôtel.
- La promotion de l'hôtel en assurant un bon avantage concurrentiel.

## **Conclusion :**

En résumé, ce chapitre a fourni un aperçu détaillé du cadre méthodologique rigoureux adopté pour mener à bien cette recherche sur le lien entre le contrôle de gestion et la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière. En combinant diverses techniques de collecte de données, telles que la recherche documentaire, l'observation, les entretiens, une richesse d'informations quantitatives et qualitatives a pu être recueillie. Cette approche méthodologique qualitative a permis d'appréhender la complexité du phénomène étudié avec une profondeur et une exhaustivité accrue. L'hôtel New Day, en tant que cas d'étude, a offert un terrain d'investigation pertinent et représentatif du secteur hôtelier local. Ce cadre méthodologique solide jette ainsi les bases d'une analyse approfondie et rigoureuse des données collectées, dont les résultats seront présentés dans les chapitres suivants.

# **CHAPITRE 03 : RESULTAT ET DISCUSSION**

## **Section 01 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif (résultat) :**

Au cours de notre séjour à l'hôtel New Day, nous avons rassemblé diverses informations. Chaque année, l'entreprise fixe des objectifs qu'elle cherche à atteindre d'ici la fin de l'année. Nous avons utilisé un indicateur pour évaluer la performance financière de l'hôtel, afin de vérifier si les objectifs ont été atteints. Dans cette section, nous allons présenter l'ensemble des données que nous avons recueillies concernant les objectifs annuels et les résultats financiers de l'hôtel New Day. Ces informations permettront d'analyser les performances de l'établissement au regard des cibles fixée.

### **1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord prospectif (TBP) :**

#### **1.1. Etude de l'environnement « SWOT » :**

Pour une entreprise, il est essentiel d'évaluer régulièrement son environnement interne et externe afin d'adapter sa stratégie et pour quelle peut définir ces objectifs. L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil précieux permettant d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, ainsi que les opportunités et les menaces provenant de son environnement, dans le cas présent, nous avons mené une analyse SWOT détaillée pour l'hôtel New Day :

*Tableau 3 : Analyse SWOT*

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Emplacement géographiques stratégique.</li><li>• Équipe compétente et employés qualifiés.</li><li>• Qualité des prestations.</li><li>• Diversification des services.</li><li>• Idéale pour les conférences et les événements : il dispose de 2 salles de conférence.</li><li>• Site internet aboutis qui permet l'obtention des informations détaillées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notoriété spontanée faible par rapport à la concurrence.</li><li>• Accès parfois difficile à cause des embouteillages.</li><li>• Budget marketing consacré est limité.</li><li>• Décoration peu attractive.</li></ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché en évolution.</li> <li>• Développement du e-marketing en Algérie.</li> <li>• Cibler une clientèle d'affaire aisée.</li> <li>• Meilleure destination pour les entreprises : ambiance calme, salles de conférences...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du pouvoir d'achat des clients à cause de la crise sanitaire : Covid 19.</li> <li>• Concentration du chiffre d'affaires sur une tranche de clientèle.</li> <li>• Forte concurrence.</li> <li>• Comportement des consommateurs : les algériens ont tendance à préférer les offres des pays voisins, notamment la Tunisie.</li> <li>• Caractéristique du marché : pas de barrière à l'entrée ; ce qui accentue la concurrence par les nouveaux entrants.</li> </ul>

Source : élaboré par nous-même

## 1.2. Identification des axes et définition des objectifs stratégique d'hôtel NEW

### DAY :

#### 1.2.1. Axe financier :

- Maximisation des revenus.
- Optimisation des coûts.
- Amélioration de la rentabilité.
- Gestion de la trésorerie.
- Réduction du risque financier.
- Amélioration de la valeur pour les actionnaires ou les propriétaires.

#### 1.2.2. Axe client :

- Augmentation du taux d'occupation.
- Optimisation du service client.
- Amélioration des commentaires et des avis.
- Augmentation du revenu par client.

### 1.2.3. Axe processus Interne :

- Réduire le taux d'erreur de facturation à moins de 1%.
- Réduire le temps d'attente à moins de 5 minutes.
- Réduire le délai d'attente à moins de 15 minutes.
- Réduire le nombre de plaintes des clients liées aux processus internes à moins de 6 par mois.

### 1.2.4. Axe apprentissage organisationnelle :

- Améliorer la productivité des employés.
- Motivation du personnel.
- Améliorer le potentiel du personnel.

### 1.3. Tableau des indicateurs de performance choisis :

Tableau 4 : Les objectifs et les indicateurs de performance choisis

	Objectifs	Indicateurs	Formule de calcul
<b>Axe financier</b>	Croissance de chiffre d'affaires	Evolution du chiffre d'affaires	(Valeur finale - valeur initiale) /valeur initiale
	Maximisation des revenus	RevPAR % (Revenu par chambre disponible)  Average Daily Rate ou prix moyen	Revenu total des chambre/nbr des chambres disponible  Revenu des chambre/total des chambres vendues
	Amélioration de la rentabilité	Marge bénéficiaire ou Bénéfice net	Bénéfice net (revenu total- cout total) /revenu total

	Objectifs	Indicateurs	Formule de calcul
<b>Axe client</b>	Augmentation du taux d'occupation	Taux d'occupation des chambres	NBR de chambres occupées / NBR total de chambres disponibles

	Interaction des clients en ligne	Note moyenne des avis en ligne	Extraction via nombreuses plateformes d'avis comme Google, TripAdvisor, Booking...etc.
	Augmentation de nombre de client fidèle	Taux de fidélisation clientèle	Client fidèle /NBR total des clients
	Augmentation du revenu par client	Revenu moyen par client	Revenu total généré / Nombre total de clients

	Objectif	Indicateurs	Mesure
<b>Axe processus interne</b>	Réduire le temps d'attente à moins de 5 minutes	Temps d'attente à la réception	Le temps d'attente à la réception peut être mesuré en chronométrant le temps qu'il faut aux clients pour s'enregistrer ou se désenregistrer.
	Réduire le délai d'attente à moins de 15 minutes.	Délai d'attente au restaurant	Le délai d'attente au restaurant peut être mesuré en chronométrant le temps qu'il faut aux clients pour être servis après avoir passé leur commande.
	Réduire le nombre de réclamations des clients liées aux processus internes à moins de 5 par mois	Nombre de réclamations des clients	Le nombre de réclamations des clients peut être suivi à l'aide d'un système de gestion des plaintes clients.

<b>Axe apprentissage organisationnelle</b>	Objectif	Indicateurs	Formule de calcul
	Améliorer la productivité	Taux d'absentéisme	Nombre total de jour d'absence / Nombre total de jour de travail
		Taux de rotation du personnel	Nombre de départ / Effectif moyen * 100

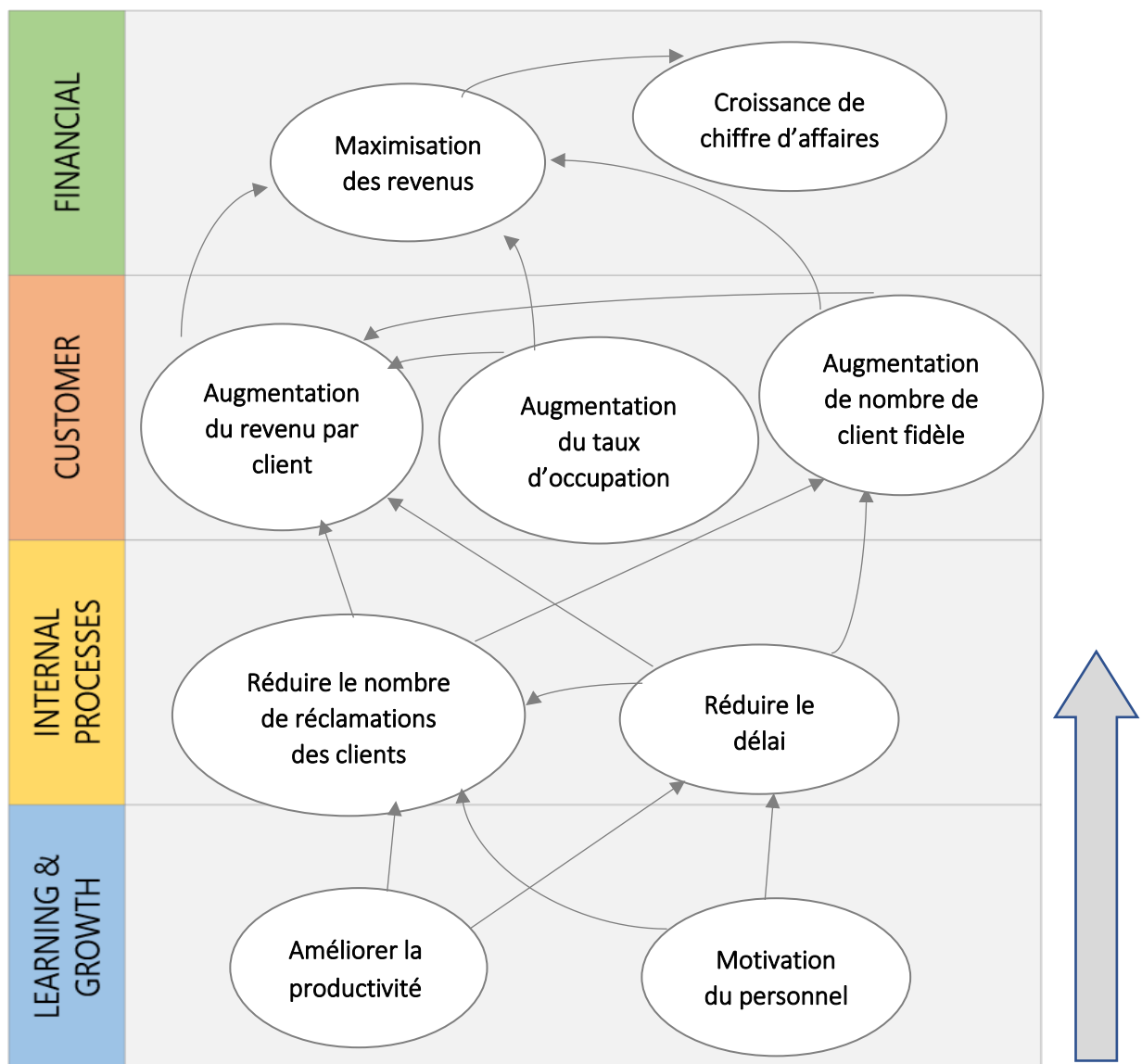
	Motivation du personnel	Evolution de l'effectif	Effectif final – effectif initial / effectif initial * 100
--	-------------------------	-------------------------	--

Source : élaborés par nous-mêmes à la base des documents interne de l'entreprise.

#### 1.4. Carte stratégique du tableau de bord prospectif d'hôtel NEW DAY :

Cette représentation visuelle représente des objectifs stratégiques de l'entreprise, illustrant les relations entre ces différentes cibles. Cette cartographie stratégique met en lumière l'interdépendance des buts poursuivis et leur contribution collective à la réalisation de la stratégie globale. Elle offre une perspective d'ensemble sur l'enchevêtrement des finalités et la façon dont elles s'imbriquent pour permettre l'exécution du plan d'action défini.

Figure 9 : carte stratégique du tableau de TBD d'hôtel NEW DAY



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes de l'entreprise

## **2. La mesure des indicateurs du TBD :**

La constitution de la structure du tableau de bord prospectifs comme suit :

Pour chaque indicateur clé de performance, on a défini un objectif spécifique à atteindre. Ensuite, nous calculons ces indicateurs pour les quatre axes prioritaires et fixerons alors les valeurs cibles visées. L'aboutissement de ce processus sera la conception du tableau de bord prospectif dédié à l'hôtel New Day, synthétisant ces différents éléments.

### **2.1. Axe financier :**

Nous allons désormais examiner certains indicateurs financiers clés identifiés précédemment, et analyser leur évolution durant 12 mois de l'année 2022.

On constate que le chiffre d'affaires de l'hôtel New Day est réparti entre deux activités principales : l'hébergement et la restauration. L'examen des chiffres mensuels sur la période allant de janvier à décembre met en évidence des variations saisonnières marquées.

#### **2.1.1. Calcul du taux d'évolution du chiffre d'affaires :**

Ce ratio nous permet de calculer la variation relative du chiffre d'affaires entre deux années consécutives, exprimée en pourcentage

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{\text{Valeur finale} - \text{Valeur initiale}}{\text{Valeur initiale}} \times 100$$

Tableau 5: évolution du chiffre d'affaires mensuel en KDA

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total 1er semestre
<b>CA hébergement KDA</b>	21396,01	28720,03	50673,98	16820,15	46249,825	48067,76	211927,76
<b>CA restauration KDA</b>	16059,88	21628,06	42711	12949,41	40624,92	44139,27	133973,29
<b>CA total KDA</b>	37455,89	50348,09	93384,98	29769,56	86874,745	92207,03	345901,05

Mois	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total 2eme semestre
<b>CA hébergement KDA</b>	36786	38673,49	43056,64	51942,66	49311,6	37500,34	257270,72
<b>CA restaurant KDA</b>	31858,23	39636,87	35417,6	47499,75	42854,66	27422,54	197267,12
<b>CA total KDA</b>	68644,23	78310,36	78474,24	99442,41	92166,26	64922,88	454537,84

Tableau 7: Taux d'évolution du chiffre d'affaires semestriel en 2022 (en KDA)

Semestre	1er semestre	2ème semestre	Taux d'évolution
<b>CA hébergement KDA</b>	211927,76	257270,72	21,40%
<b>CA restaurant KDA</b>	133973,29	197267,12	47,24%
<b>CA total KDA</b>	345901,05	454537,84	31,41%

Tableau 6: taux d'évolution du chiffre d'affaires en 2022 par rapport à 2021

L'année	2022	2021	Taux d'évolution
<b>CA KDA</b>	800438,89	542386	48%

Tableau 8 : Taux d'évolution trimestriel en 2022

Mois	Janvier	Février	Mars	Total 1er trimestre
<b>CA hébergement KDA</b>	21 396,01	28 720,03	50 673,98	100 790,02
<b>CA restauration KDA</b>	16 059,88	21 628,06	42 711,00	80 398,94
<b>CA total KDA</b>	37 455,89	50 348,09	93 384,98	181 188,96

Mois	Avril	Mai	Juin	Total 2ème trimestre	Taux d'évolution (entre 1 <sup>er</sup> et 2ème tri)
<b>CA hébergement KDA</b>	16 820,15	46 249,83	48 067,76	111 137,74	10%
<b>CA restaurant KDA</b>	12 949,41	40 624,92	44 139,27	97 713,60	22%
<b>CA total KDA</b>	29 769,56	86 874,75	92 207,03	208 851,34	15%

Mois	Juillet	Aout	Septembre	Total 3ème trimestre	Taux d'évolution (entre 3ème et 2ème tri)
<b>CA hébergement KDA</b>	36 786,00	38 673,49	43 056,64	118 516,13	7%
<b>CA restaurant KDA</b>	31 858,23	39 636,87	35 417,60	106 912,70	9%
<b>CA total KDA</b>	68 644,23	78 310,36	78 474,24	225 428,83	8%

Mois	Octobre	Novembre	Décembre	Total 4ème trimestre	Taux d'évolution (entre 4ème et 3ème tri)
<b>CA hébergement KDA</b>	51 942,66	49 311,60	37 500,34	138 754,60	17%
<b>CA restaurant KDA</b>	47 499,75	42 854,66	27 422,54	117 776,95	10%
<b>CA total KDA</b>	99 442,41	92 166,26	64 922,88	256 531,55	14%

Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

Figure 11 : l'évolution du chiffre d'affaires mensuel (1er semestre) en KDA

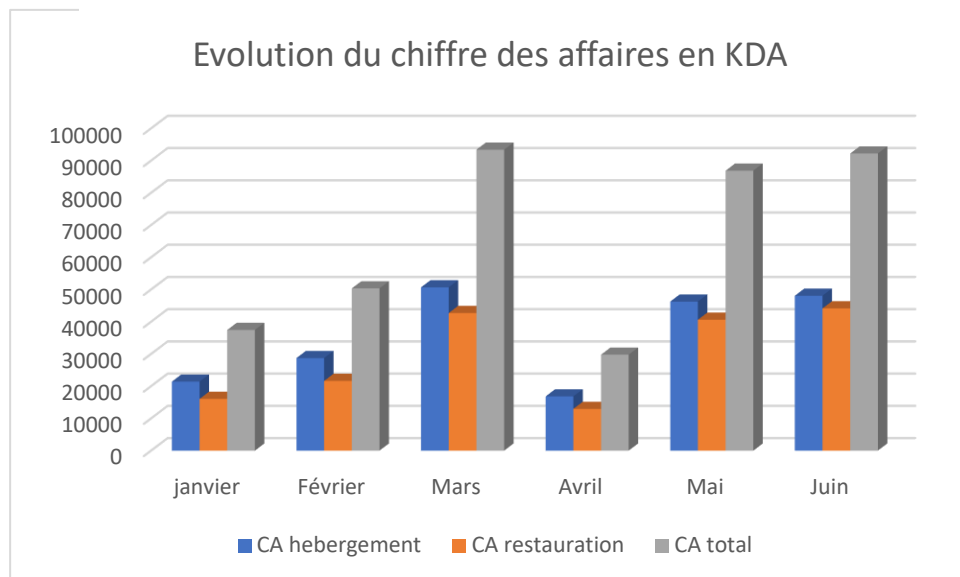
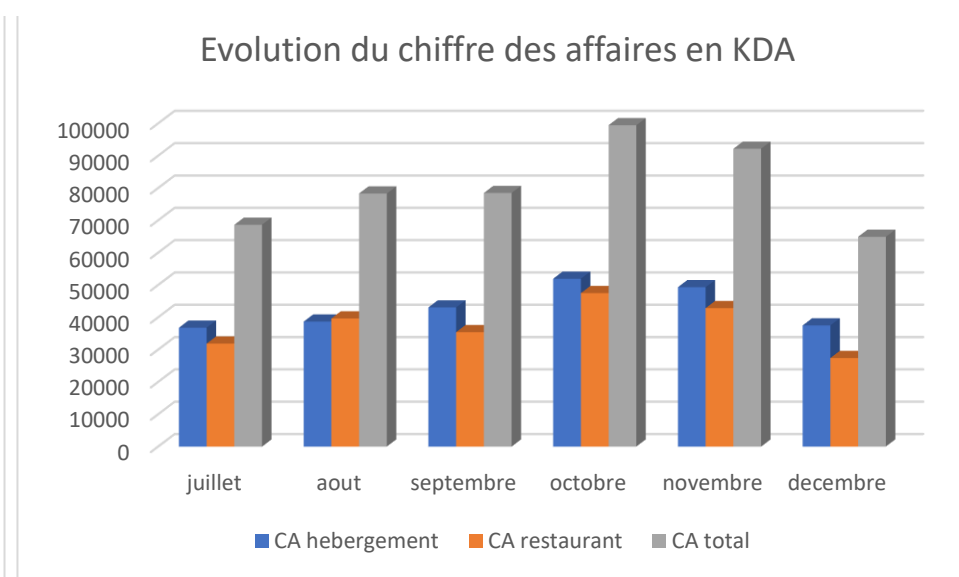


Figure 10 : l'évolution du chiffre d'affaires mensuel (2ème semestre) en KDA

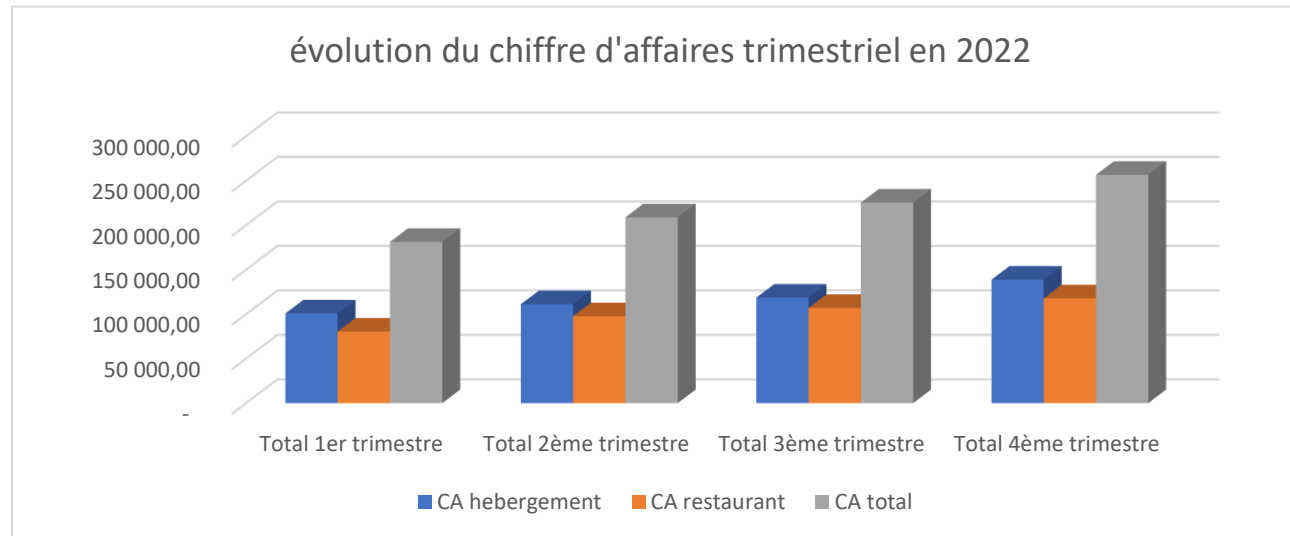


**Source :** : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Les revenus liés à l'hébergement connaissent des pics durant les mois d'été (juin à août) et mois d'automne (septembre à novembre), reflétant une hausse de la fréquentation touristique ou événementiel. A l'inverse, l'activité restauration semble moins affectée par la saisonnalité. Le CA total reflète les tendances observées dans les secteurs individuels, avec un pic en mars (93384,98) et une croissance continue atteignant un sommet en juin (92207,03). Le total pour le premier semestre s'élève à 345901,05.
- En croisant les données semestrielles, on note une progression de 21,40% pour l'hébergement et de 47,24% pour la restauration. Cette dynamique de croissance traduit une attractivité renforcée de l'établissement sur son marché.

- Les représentations graphiques viennent confirmer visuellement ces tendances, illustrant les fluctuations mensuelles avec une prédominance marquée des recettes hôtelières pendant la haute saison estivale.

Figure 12 : évolution du CA trimestriel en KDA en 2022



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Le segment hébergement montre une croissance régulière tout au long de l'année. La plus forte augmentation est observée entre le 3ème et le 4ème trimestre (+17%). Cette augmentation pourrait être attribuée à des facteurs saisonniers, comme une hausse de la demande pendant les vacances ou une amélioration des services proposés.
- Le segment restauration a également connu une croissance importante, surtout entre le 1er et le 2ème trimestre (+22%). Cette forte croissance initiale peut être due à des promotions, ou à l'introduction de nouveaux menus attractifs. La croissance reste positive mais moins marquée au cours des trimestres suivants.

- Le chiffre d'affaires total suit une tendance de croissance similaire, avec des augmentations significatives aux 2ème (+15%) et 4ème trimestres (+14%). Cela indique une performance globale solide des deux segments combinés. L'augmentation au 4ème trimestre est particulièrement notable et suggère que les stratégies mises en place tout au long de l'année ont porté leurs fruits.
- Le CA total montre une tendance de croissance continue, avec des pics aux 2ème et 4ème trimestre.
- **Interprétation :**

**Saisonnalité et Événements :** L'augmentation notable des chiffres d'affaires en mars, mai-juin, et octobre peut être due à des facteurs saisonniers, des vacances, ou des événements spécifiques attirant des clients.

**Récupération Postpandémique :** La forte augmentation du CA annuel en 2022 par rapport à 2021 suggère une reprise après la pandémie (Covid19), avec un retour des voyages d'affaires et de loisirs.

**Efficacité des Stratégies :** L'augmentation régulière des chiffres d'affaires indique que l'hôtel a mis en place des stratégies efficaces pour attirer et retenir les clients, telles que des offres promotionnelles, des améliorations de service ou des partenariats stratégiques

### 2.1.2. Calcul du revenu moyen par chambre :

Ce ratio permet de calculer le revenu moyen généré par la location de chambre sur une période d'une année, excluant les revenus de la restauration ou autres services.

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Revenue totale des chambres}}{\text{Nombre total des chambres}}, \text{ le nombre total des chambres} = 226$$

Tableau 9 : présente les revenus totaux et les revenus par chambre mensuel en KDA

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	1 <sup>er</sup> semestre
Revenu totale des chambres KDA	21396,01	28720,03	50673,98	16820,15	46249,825	48067,76	211927,75
<b>Revenu par chambre KDA</b>	94,67	127,08	224,22	74,42	204,64	212,69	<b>937,73</b>

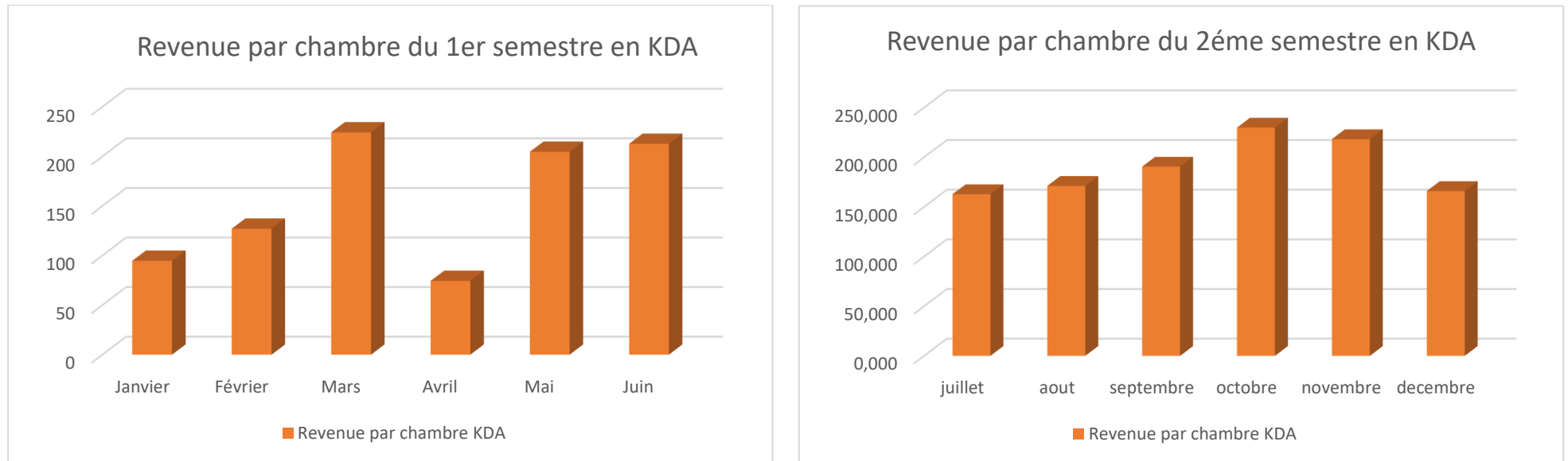
Mois	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	2 <sup>ème</sup> semestre
Revenu totale des chambres KDA	36786	38673,49	43056,64	51942,66	49311,6	37500,34	257270,73
<b>Revenu par chambre KDA</b>	162,77	171,12	190,52	229,84	218,19	165,93	<b>1138,36</b>

Semestre	1er semestre	2 <sup>ème</sup> semestre	Taux d'évolution
<b>RevPar chambre KDA</b>	<b>937,73</b>	<b>1138,36</b>	<b>21,4%</b>

Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Le RevPar chambre commence à 94,67 KDA en janvier et atteint son maximum fortement en mars (224,22KDA) dans le premier semestre.
- Le RevPar chambre atteint son maximum en octobre (229,84 KDA), suivi d'une légère baisse en novembre (218,19KDA) et décembre (165,931).
- Le RevPar a augmenté de 21,4% du premier au deuxième semestre.

Figure 13 : le revenu par chambre mensuelle en KDA



**Source :** : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Les tableaux et les graphiques mettent en évidence une variation saisonnière marquée. Les revenus par chambre sont plus élevés pendant les mois d'été, avec un pic au mois de mars et octobre. Cette période correspond suggèrent une influence saisonnière ou événementielle.
- À l'inverse, les revenus par chambre sont plus faibles pendant les mois d'hiver, notamment en janvier et décembre, ce qui pourrait indiquer une basse saison avec une occupation et des tarifs réduits, ou s'expliquer par une diminution de la demande après les pics saisonniers.
- Le deuxième semestre semble avoir généré des revenus plus importants que le premier, avec un RevPar 21,4% plus élevé. Cette augmentation montre une amélioration significative de la performance des chambres au cours de l'année. Cela peut être attribué à une combinaison de facteurs tels que l'amélioration des taux d'occupation, des tarifs plus élevés, ou des stratégies de gestion plus efficaces.

### 2.1.3. Average daily rate ou prix moyen :

Il permet de mesurer le tarif moyen mensuel des chambres vendues d'une année, ce qui est essentiel pour évaluer la performance tarifaire de l'établissement. Voici la formule :

$$\text{prix moyen} = \frac{\text{revenu total}}{\text{nombre des chambre occupées}}$$

Tableau 10 : le prix moyen mensuel en 2022

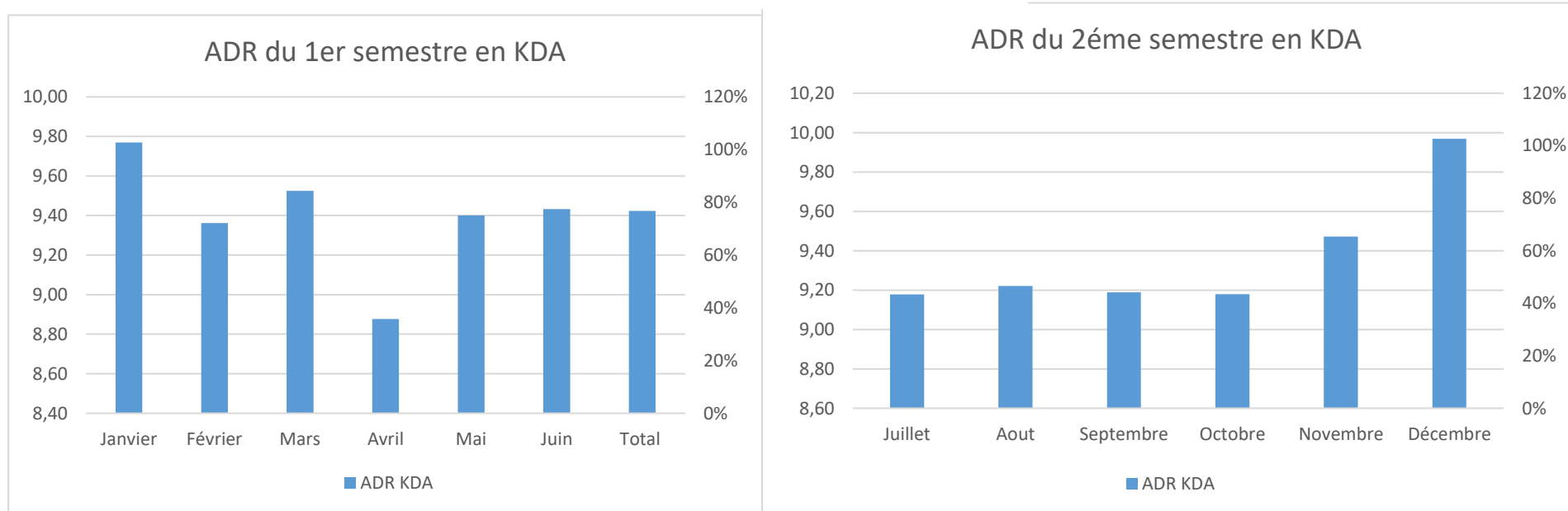
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
<b>Revenu total KDA</b>	21396,01	28720,03	50673,98	16820,15	46249,825	48067,76	211927,755
<b>Nombre de chambre occupée</b>	2190	3068	5320	1895	4920	5096	22489
<b>ADR KDA</b>	9,77	9,36	9,53	8,88	9,40	9,43	9,42
<b>Capacité de chambre</b>	7006	6328	7006	6780	7006	6780	40906
<b>Les chambre non occupées</b>	4816	3260	1686	4885	2086	1684	18417
<b>Les chambres non occupées %</b>	69%	52%	24%	72%	30%	25%	45%

Mois	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Revenu total KDA</b>	36786	38673,49	43056,64	51942,66	49311,6	37500,34	257270,73
<b>Nombre de chambre occupée</b>	4008	4194	4686	5659	5206	3762	27515
<b>ADR KDA</b>	9,18	9,22	9,19	9,18	9,47	9,97	9,35
<b>Capacité de chambre</b>	7006	7006	6780	7006	6780	7006	41584
<b>Les chambre non occupées</b>	2998	2812	2094	1347	1574	3244	14069
<b>Les chambres non occupées %</b>	43%	40%	31%	19%	23%	46%	34%

Semestre	1er semestre	2eme semestre	Total annuel	Taux d'évolution
<b>Revenu total KDA</b>	211927,755	257270,73	469198,485	21,40%
<b>Nombre de chambre occupée</b>	22489	27515	50004	22,35%
<b>ADR KDA</b>	9,42	9,35	9,38	-1%
<b>Capacité de chambre</b>	40906	41584	82490	–
<b>Les chambre non occupée</b>	18417	14069	32486	–
<b>Les chambre non occupée %</b>	45%	34%	39%	–

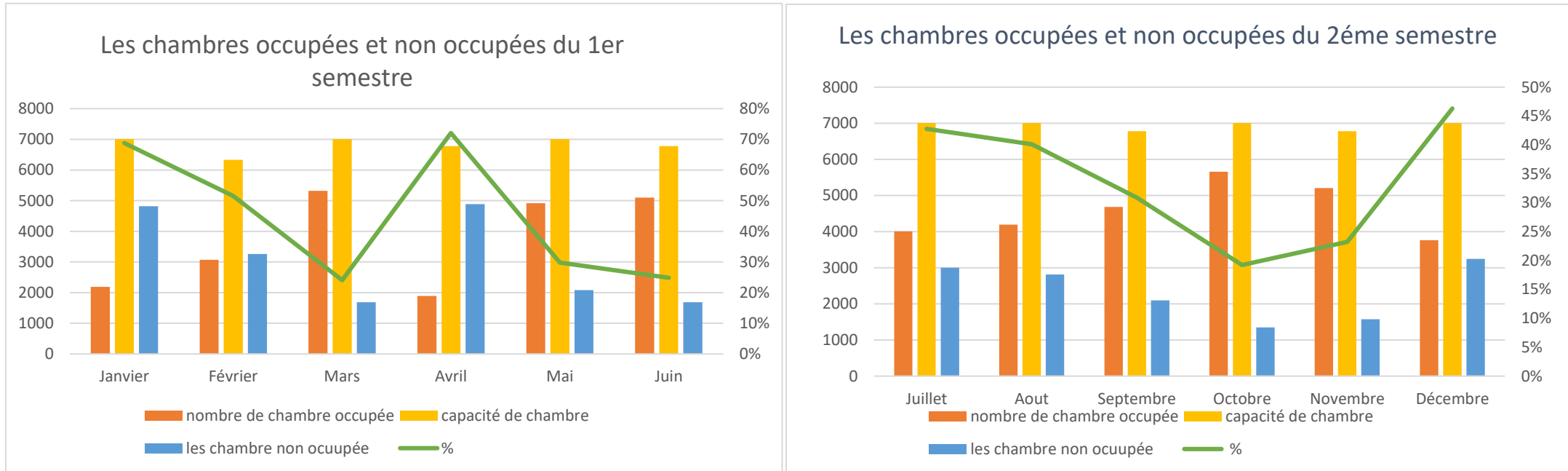
Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure 14 : Average daily rate mensuel en 2022



Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise

Figure 15 : Les chambres occupées et non occupées du 1er semestre en 2022



Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise

- L'ADR reste relativement stable, avec une légère augmentation en mai (9,58 KDA) et une baisse en décembre (9,14 KDA). Cela montre que le prix moyen par chambre occupée est assez constant, indépendamment des fluctuations de l'occupation, l'ADR du premier semestre est de 9,42 KDA contre 9,35 KDA au deuxième semestre, montrant une légère diminution de -1%.
- La capacité de chambres reste constante à environ 7000 chambres par mois.

- Le nombre de chambres occupées varie considérablement, atteignant un pic en octobre avec 5659 chambres occupées et un creux en avril avec seulement 1895 chambres occupées.
- Le nombre de chambres occupées augmente de 22,35% du premier au deuxième semestre, passant de 22 489 à 27 515 chambres.
- Le taux élevé de chambres non occupées en avril (72%) suggère une faible demande, alors que la baisse notable en octobre (19%) indique une haute saison.
- **Performance Globale** : Avec un revenu annuel de 469 198,485 KDA et 50 004 chambres occupées, l'hôtel a une performance solide sur l'année. Pour améliorer cette performance et atténuer les effets des saisons creuses, l'hôtel pourrait envisager les stratégies suivantes :

**\_Promotions Hors Saison** : Mettre en place des promotions spéciales ou des réductions durant les mois à faible occupation comme avril.

**\_Événements et Conférences** : Organiser ou accueillir des événements, des conférences ou des séminaires pendant les périodes creuses pour attirer davantage de clients.

**\_Fidélisation de la Clientèle** : Développer des programmes de fidélisation pour encourager les séjours répétés et attirer une clientèle régulière.

## 2.2. Axe client

**\_Taux d'occupation** =  $\frac{\text{Nombre de chambre occupée}}{\text{Nombre des chambres} \times \text{nombre de jours}} \times 100$  , nombre de chambre total est : 226 chambres.

Exemple de calcul :

$$\text{Taux d'occupation mois de janvier} = \frac{2190}{226 \times 31 \text{ jours}} = 31,26\%$$

Pour le calcul de taux d'occupation semestriel, on prend en compte tous les jours des six mois correspondants. Le premier semestre comprend 181 jours et le deuxième semestre en compte 183.

$$\text{Taux d'occupation du 1}^{\text{er}} \text{ semestre} = \frac{2190}{226 \times 181 \text{ jours}} = 54,98\%$$

$$\text{Le revenu moyen par client} = \frac{\text{revenu total}}{\text{nombre total des clients}}$$

$$\text{Taux de fidélisation} = \frac{\text{Nombre des clients fidèle}}{\text{Nombre total des clients}}, \text{ nombre des clients fidèle est : 9 clients durant toute l'année 2022.}$$

Tableau 11 : Tableau du taux d'occupation moyen des chambres, de revenu moyen par client et de taux de fidélisation de la clientèle

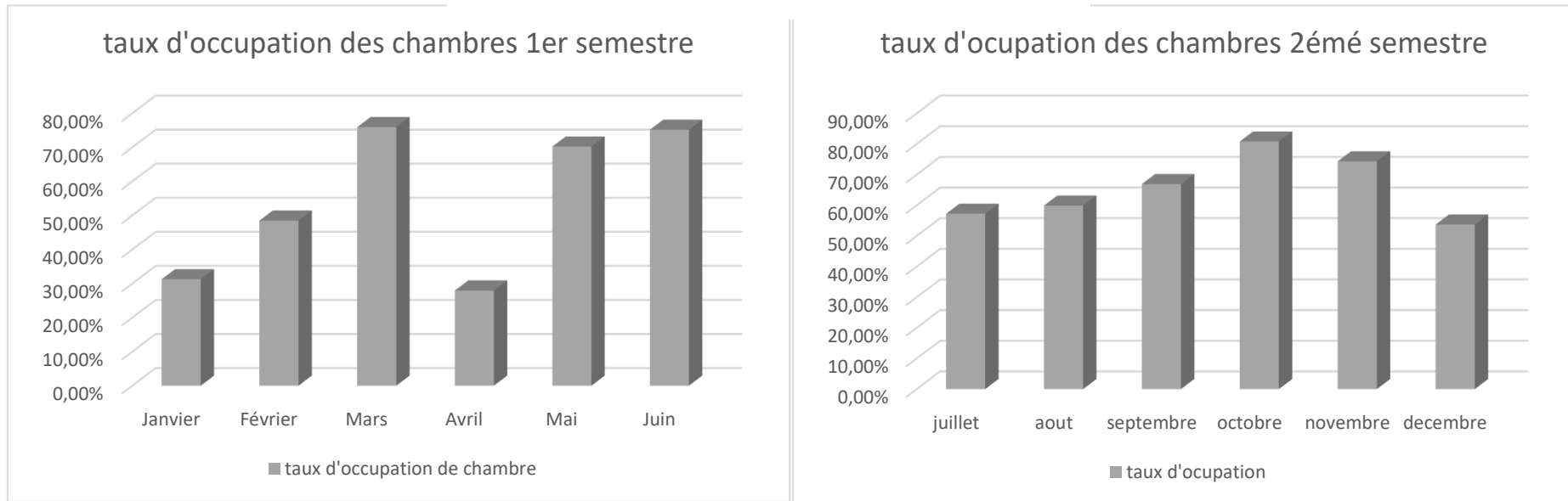
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	1 <sup>er</sup> semestre
<b>NBR de chambre occupées</b>	2190	3068	5320	1895	4920	5096	<b>22489</b>
<b>NBR total des clients</b>	2403	3596	6127	2476	6459	6741	<b>27802</b>
<b>Taux d'occupation %</b>	31,26%	48,48%	75,93%	27,95%	70,23%	75,16%	<b>54,98%</b>
<b>Revenu moyen par client (DA)</b>	8903,87	7986,66	8270,60	6793,28	7160,52	7130,66	<b>7622,75</b>
<b>Taux de fidélisation de la clientèle %</b>	0,37%	0,25%	0,15%	0,36%	0,14%	0,13%	0,032%

Mois	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	2 <sup>ème</sup> semestre
<b>NBR de chambre occupées</b>	4008	4194	4686	5659	5206	3762	<b>27515</b>
<b>NBR total des clients</b>	5583	6835	6539	7475	6321	4326	<b>37079</b>
<b>Taux d'occupation %</b>	57,21%	59,86%	66,89%	80,77%	74,31%	53,70%	<b>66,53%</b>
<b>Revenu moyen par client (DA)</b>	6588,93	5658,15	6584,59	6948,85	7801,23	8668,59	<b>6938,44</b>
<b>Taux de fidélisation de la clientèle%</b>	0,16%	0,13%	0,14%	0,12%	0,14%	0,21%	0,024%

Source : : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Globalement, le taux de fidélisation de la clientèle est resté stable autour de 0,12% - 0,37% tout au long de l'année, bien que relativement faible, ce qui souligne l'importance de conserver une base de clients réguliers pour l'hôtel.

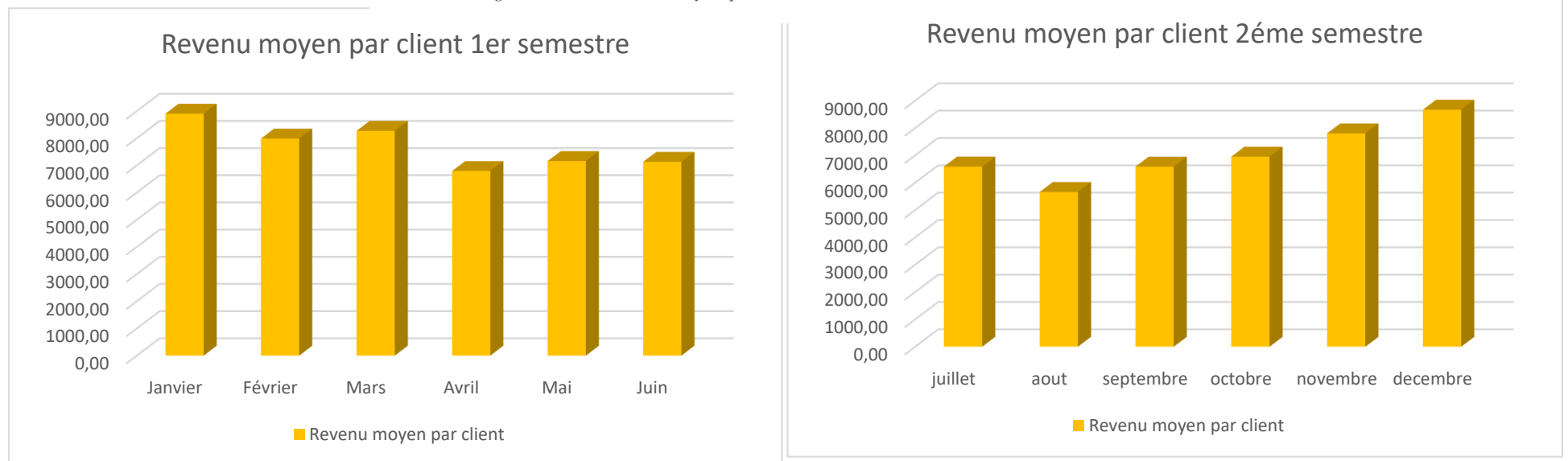
Figure 16 : le taux d'occupation mensuelle en 2022



Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Pour le premier semestre, le taux d'occupation des chambres est resté relativement stable, autour de 70%, avec un pic à 75,93% en mars, ils ont connu une baisse progressive en avril
- Pour le deuxième semestre a connu une reprise, les taux d'occupation ont effectivement connu une hausse significative. Ils sont passés d'environ 60% en juillet à un pic de 80% en octobre, ce qui correspond probablement à une période de haute saison.

Figure 17 : Le revenu moyen par client mensuel en 2022 en KDA

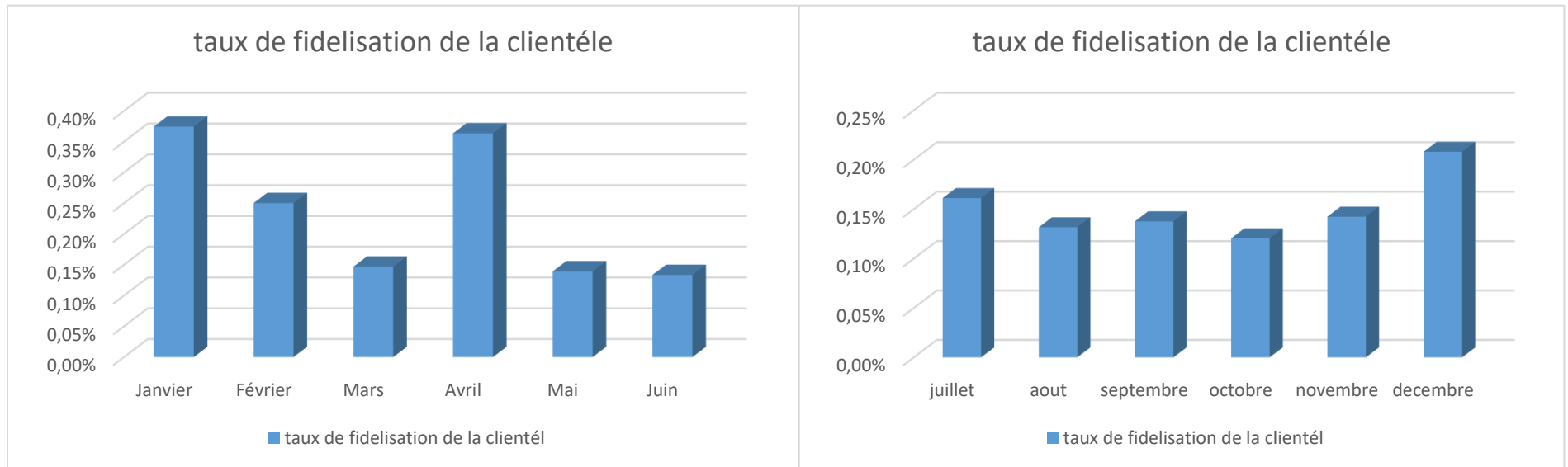


Source : élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Dans le premier semestre le revenu moyen par client a suivi une tendance différente - il a en fait augmenté progressivement de janvier à mars, passant d'environ 8900 à près de 6800. Cela pourrait indiquer une hausse de la demande et/ou des tarifs pratiqués.
- Cependant, à partir d'avril, le revenu moyen par client a chuté brusquement, passant d'environ 8000 DA en mars à environ 6000DA en avril, cette baisse notable des revenus moyens contredit la stabilité relative des taux d'occupation pendant cette période.
- Le second semestre, les revenus moyens par client n'ont pas nécessairement augmenté durant cette période. Ils sont restés relativement stables, aux alentours de 6500-6900, malgré la hausse des taux d'occupation.

- En novembre, le taux d'occupation 74% tandis que le revenu moyen par client a légèrement élevé à environ 7800DA. Et en décembre, le taux d'occupation a enregistré une baisse à 53%. Contrairement, le revenu moyen par client est resté élevé environ 8660DA qui pourrait être liée à une hausse de la demande pendant les vacances d'hiver.
- **Interprétation :** Cette forte saisonnalité est très probablement due aux raisons suivantes :
  - Activité d'affaires et événements professionnels :** Cet établissement semble dédié à une clientèle d'affaires. Or, de nombreuses entreprises et organisations ont tendance à concentrer leurs événements, salons, conférences, déplacements professionnels durant l'automne après la trêve estivale. Cela génère une demande accrue d'hébergement pour la période de septembre à novembre, avec un pic en octobre.
  - Climat et conditions météorologiques :** Dans de nombreuses régions, le printemps et l'automne offrent des conditions météorologiques plus favorables aux déplacements et aux événements en extérieur par rapport à l'hiver et l'été.
  - Périodes de vacances scolaires :** Les mois d'été (juillet-août) correspondent aux grandes vacances scolaires, une période généralement plus calme pour les déplacements professionnels. A l'inverse, la rentrée en septembre relance l'activité économique qui culmine en octobre avant les congés de fin d'année.

Figure 18: Le taux de fidélisation mensuelle en pourcentage



**Source :** élaborés par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Le taux de fidélisation de la clientèle est relativement faible, autour de 0,15% en moyenne, ce qui indique que peu de clients reviennent à l'hôtel. Cela peut être dû à un certain nombre de facteurs, tels que la concurrence d'autres hôtels ou le fait que les clients recherchent de nouvelles expériences.
- Le facteur peut expliquer ce faible taux de fidélisation, notamment : la concurrence l'industrie hôtelière est très concurrentielle, et il est probable que les clients aient d'autres options d'hébergement à leur disposition.

### 2.2.1. Note moyenne des avis en ligne : (voir annexe B)

La note moyenne des avis nous permet de faire est une évaluation numérique sur différents sites web, les notes sont attribuées sur une échelle de 10 de la satisfaction client, Elle est généralement calculée en faisant la moyenne des notes attribuées par les clients dans les sites web.

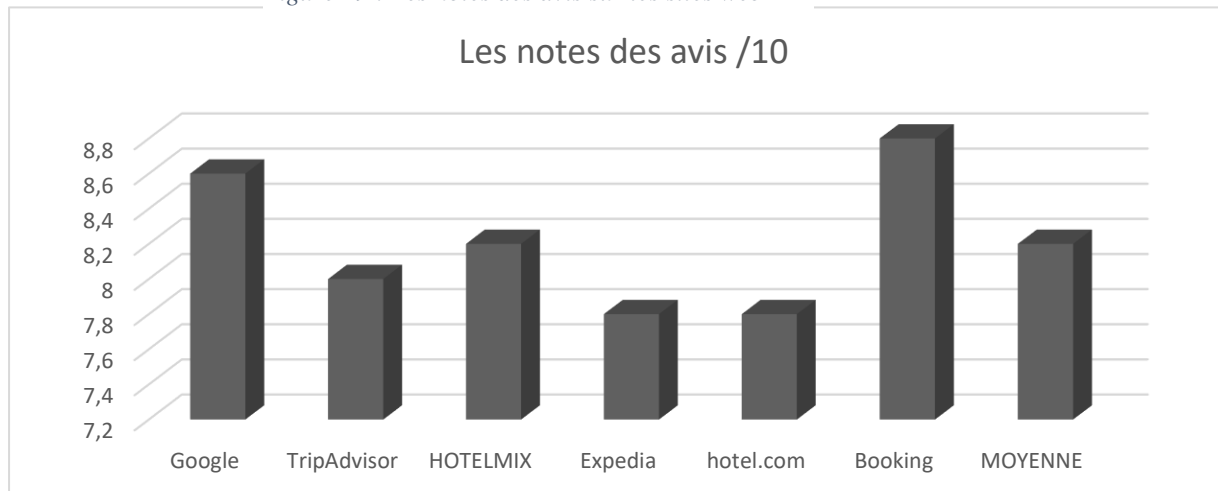
Tableau 12 : La note moyenne des avis dans les sites web

Site web	Google	TripAdvisor	HOTELMIX	Expedia	hotel.com	Booking	MOYENNE
Note /10	8,6	8	8,2	7,8	7,8	8,8	8,2

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- En général, les avis des clients sur l'hôtel New Day sont positifs. Les clients apprécient l'emplacement, le personnel, la propreté et le rapport qualité-prix de l'hôtel.

Figure 19 : Les notes des avis sur les sites web



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Les notes de satisfaction affichées semblent correspondre à celles d'un hôtel d'affaires. Les notes les plus élevées (8,8 à 8,0) suggèrent des équipements et services adaptés aux voyageurs professionnels, un emplacement stratégique, des chambres calmes propices au travail, une connectivité internet fiable et une restauration de qualité.

### 2.3. Axe apprentissage :

#### 2.3.1. Taux d'absentéisme :

Ce ratio permet de calculer le taux des employés qui ne se présentent pas à leur emploi sur une période donnée, et son calcul :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre total de jour d'absence}}{\text{Nombre total de jour de travail}} \times 100$$

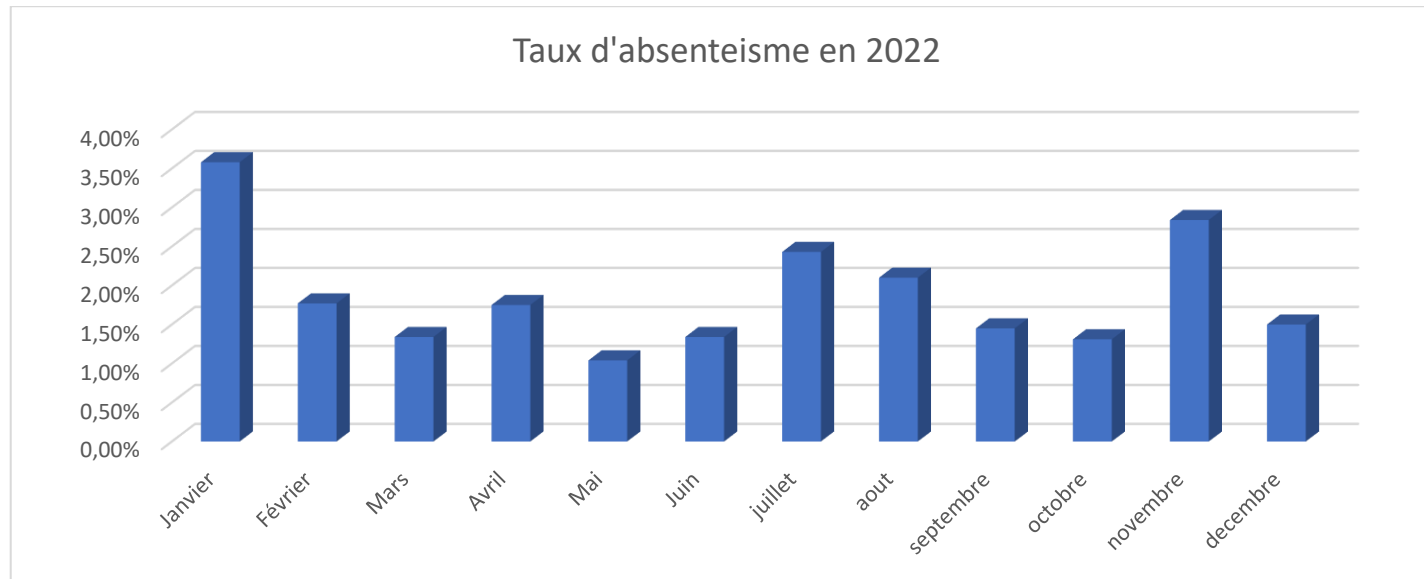
Tableau 13 : Le taux d'absentéisme mensuel en 2022

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Taux d'absentéisme	3,58%	1,77%	1,34%	1,75%	1,04%	1,34%	2,43%	2,10%	1,45%	1,31%	2,84%	1,50%	22,45%

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Ces données sur le taux d'absentéisme ne proviennent pas de mes propres calculs. En réalité, c'est le directeur des ressources humaines qui m'a transmis ces chiffres déjà calculés.

Figure 20: Le taux d'absentéisme mensuel en 2022



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Le taux d'absentéisme le plus élevé a été enregistré en janvier à 3,58%, Ce pic pourrait être lié à plusieurs facteurs après les fêtes de fin d'année : récupération des efforts durant la haute saison, épuisement, virus saisonniers, météo rigoureuse, etc.
- Il y a eu une baisse assez constante du taux jusqu'en mai (1,04%), Cette baisse constante jusqu'en mai est une évolution positive.
- On observe ensuite une hausse significative en juin (2,43%) et août (2,10%),

Cela pourrait s'expliquer par l'amélioration des conditions météorologiques au printemps, et Potentiellement moins de circulation de virus/maladies saisonnières

### 2.3.2. Taux de rotation d'effectif et taux d'évolution :

Le taux de rotation d'effectif permet de calculer la proportion d'employés qui quittent l'entreprise :

\_ Taux de rotation d'effectif =  $\frac{\text{nombre de département}}{\text{l'effectif moyen}} \times 100$  , et le nombre de département est égale à 11 départements.

\_ Taux d'évolution d'effectif =  $\frac{\text{effectif final}-\text{effectif initial}}{\text{effectif initial}} \times 100$ .

Tableau 14: Taux de rotation d'effectif et taux d'évolution

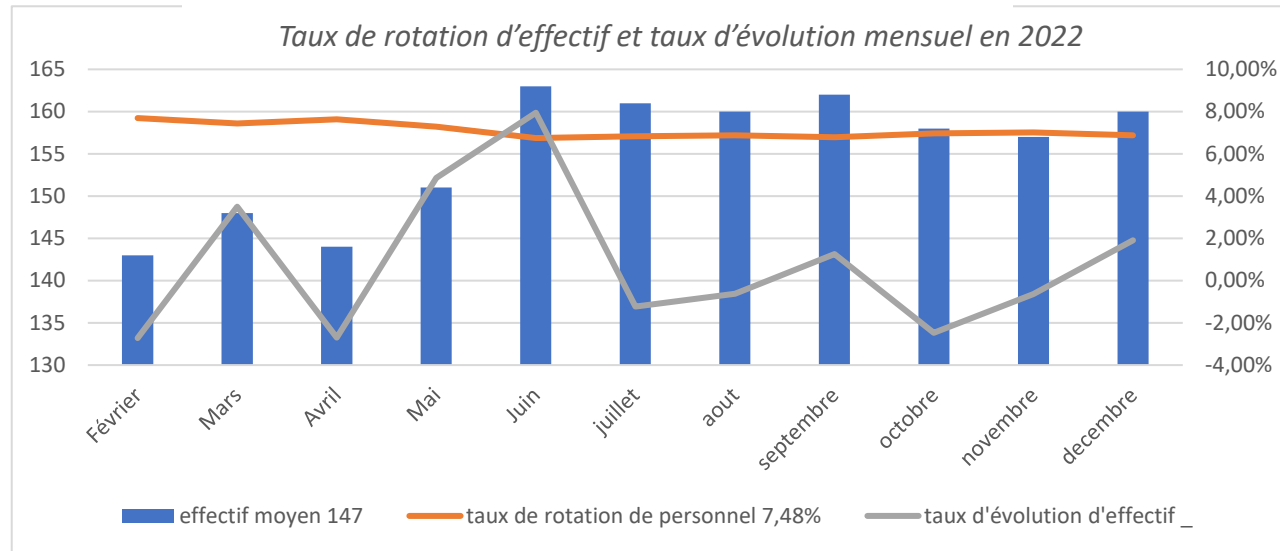
Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>Effectif moyen</b>	147	143	148	144	151	163	161	160	162	158	157	160	155
<b>Taux de rotation de personnel</b>	7,48%	7,69%	7,43%	7,64%	7,28%	6,75%	6,83%	6,88%	6,79%	6,96%	7,01%	6,88%	85,62%
<b>Taux d'évolution d'effectif</b>	-	-2,72%	3,50%	-2,70%	4,86%	7,95%	-1,23%	-0,62%	1,25%	-2,47%	-0,63%	1,91%	-

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Un taux de rotation d'effectif faible est généralement considéré comme un signe positif, car il indique que les employés sont satisfaits de leur travail et qu'ils sont susceptibles de rester dans l'entreprise.

- Janvier n'a pas de valeur pour le taux d'évolution car c'est le point de départ.

Figure 21 : Taux de rotation d'effectif et taux d'évolution mensuel en 2022



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- L'effectif moyen varie chaque mois, atteignant un minimum de 143 en février et un maximum de 163 en juin, à cause d'embauche massive pour la saison estivale imminente, anticipant une forte affluence de clients.
- Le taux de rotation de personnel de l'hôtel indique un renouvellement significatif des employés au sein de l'hôtel. Les variations mensuelles relativement stables (entre 6,75 % et 7,69 %) montrent une certaine régularité dans les départs, ce qui peut être symptomatique de plusieurs phénomènes. Cela signifie qu'un pourcentage non négligeable des employés quittent l'entreprise chaque mois.

- Les causes possibles :

**Insatisfaction au travail :** les raisons pourraient inclure des salaires peu compétitifs, un manque de reconnaissance, de mauvaises conditions de travail.

**Nature du Travail en Hôtellerie :** Les emplois dans ce secteur sont souvent perçus comme transitoires, avec de nombreux employés considérant ces postes comme temporaires.

- Le taux d'évolution montre des variations positives et négatives, avec une augmentation significative de 7,95 % en juin et une diminution notable de 2,72 % en janvier, l'industrie hôtelière est fortement influencée par les saisons touristiques, avec des hausses d'effectif pour répondre à une demande accrue pendant les périodes de pointe, ou probablement le flux de recrutement peuvent résulter de politiques de recrutement proactives.

#### **2.4. Axe processus interne :**

##### **2.4.1. Délai d'attente moyen à la réception :**

Dans le cadre de l'évaluation des processus opérationnels de l'hôtel, l'un des indicateurs clés concerne le délai d'attente pour les clients à la réception. Cet indicateur temporel mesure l'écart entre l'arrivée d'un client au comptoir d'accueil et le moment où un réceptionniste commence à le prendre en charge. L'objectif fixé vise à maintenir ce temps d'attente moyen ne dépasse pas de 5 minutes.

$$\text{Temps moyen} = \frac{\text{Somme de tous les temps individuels}}{\text{Nombre total de temps relevés}}$$

L'hôtel a collecté des données sur 25 clients répartis sur différents jours :

Tableau 15 : Les délais d'attente des clients

<b>Jours</b>	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Dimanche</b>
<b>Temps min</b>	3 min 45s	2 min 25s	3 min 15s	3 min 02s	2 min 31s
<b>Temps max</b>	6 min 03s	7 min 48s	5 min 37s	8 min 22s	6 min 45s
<b>Temps moyen</b>	5 min 02s	5 min 16s	4 min 03s	4 min 27s	3 min 52s

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Temps minimum était 2 min 25 s, et le temps maximum était 8 min 22 s Moyenne sur les 25 mesures = 4 min 37 s
- On constate que la moyenne globale de 4 min 37 s respecte l'objectif fixé de moins de 5 minutes d'attente.
- Les lundis et mardis après-midi affichent les temps d'attente les plus longs, avec des maximums dépassant les 6-7 minutes. Ces périodes semblent correspondre à des pics d'affluence nécessitant un renfort du personnel ou une révision des processus.
- À l'inverse, les mercredi après-midi, samedis et dimanches affichent de meilleures performances autour de 3 min 50 s en moyenne.

Le suivi régulier de cette métrique doit faciliter l'identification rapide d'éventuels goulots d'étranglement ou points de blocage dans le processus d'enregistrement, cela peut indiquer qu'un événement particulier (panne informatique, manque de personnel, afflux massif de clients, etc.) a perturbé le processus d'enregistrement ce jour-là.

### 2.4.2. Délai d'attente au restaurant :

Pour garantir une expérience client satisfaisante, il est essentiel de contrôler les délais d'attente lors des services de restauration. L'objectif fixé est de maintenir ce temps d'attente en deçà de 15 minutes après la prise de commande pour le service à la carte. Cependant, l'établissement propose également un service sous forme de buffet, sans temps d'attente après le passage en caisse. Un échantillon aléatoire de 50 clients a été constitué. Pour chaque client, on a chronométré le délai entre l'instant où il passe sa commande auprès du serveur et l'instant où on lui sert son entrée ou son plat principal. Les données ont été collectées par l'hôtel.

$$\text{Temps moyen} = \frac{\text{Somme de tous les temps individuels}}{\text{Nombre total de temps relevés}}$$

Pour le service sous forme de buffet, aucune mesure de délai n'est requise puisque les clients sont servis immédiatement après leur passage en caisse.

- **Résultats bruts :**

Les 50 délais d'attente individuels relevés sont les suivants (en minutes) :

7 - 9 - 32 - 18 - 11 - 28 - 13 - 10 - 22 - 14 - 25 - 8 - 19 - 12 - 31 - 15 - 17 - 9 - 21 - 13

10 - 27 - 8 - 29 - 16 - 23 - 11 - 20 - 14 - 18 - 6 - 25 - 17 - 30 - 12 - 15 - 19 - 10 - 22 - 13

$$\text{Temps moyen} = \frac{7+9+32+18+11+28+13+10+22+14+25+8+19+12+31+15+17+9+21+13+10+27+8+29+16+23+11+20+14+18+6+25+17+30+12+25+19+10+22+13}{50}$$

$$= 17,4 \text{ minutes}$$

- Distribution :

Délai minimum : 6 minutes	Délai maximum : 32 minutes	Délai moyen : 17,4 min
---------------------------	----------------------------	------------------------

*Tableau 16 : la distribution des délais d'attentes au restaurant des clients*

<b>Temps</b>	<b>Moins de 10 min :</b>	<b>Entre 10 et 15 min</b>	<b>Entre 15 et 20 min</b>	<b>Entre 20 et 25 min</b>	<b>Plus de 25 min</b>
<b>Client</b>	8 clients (16%)	: 19 clients (38%)	: 11 clients (22%)	: 6 clients (12%)	: 6 clients (12%)

**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Si l'on considère l'objectif d'un délai inférieur à 15 minutes, seuls 27 clients sur 50 (54%) sont dans cette cible. Le délai moyen de 17,4 minutes est nettement supérieur au seuil visé.
- On constate une grande variabilité avec des écarts importants entre les délais individuels relevés. Certains clients ont été servis très rapidement (minimum de 6 minutes) tandis que d'autres ont dû attendre de très longs délais, jusqu'à 32 minutes, Le nombre de commandes simultanées et la charge de travail en cuisine sont apparus comme des facteurs clés, aussi L'étude n'a en revanche pas mis en évidence de lien significatif entre le type de plats commandés (poisson, viande, végétarien) et les délais subis.
- Pour atteindre l'objectif d'un délai de service sous les 15 minutes, des actions correctives sont à mettre en œuvre : renforcer les équipes en salle et en cuisine lors des pics d'affluence, Optimiser l'organisation du travail et les processus, mettre en place un système de suivi des délais en temps réel.

### 2.4.3. Taux de réclamation client :

Toutes les réclamations écrites ou verbales des clients concernant les processus internes (accueil, restauration, ménage, équipements, etc.) ont été rigoureusement enregistrées au fil de leur réception pendant 1 an complet.

L'objectif spécifique de l'hôtel est de réduire le nombre de réclamations des clients liées aux processus internes à moins de 6 par mois. Pour suivre cet objectif, l'hôtel enregistre toutes les réclamations.

Ce ratio permet de calculer la proportion de clients qui expriment une insatisfaction ou un problème

$$\text{Taux des réclamation client} = \frac{\text{nombre de réclamations}}{\text{nombre des clients}} \times 100$$

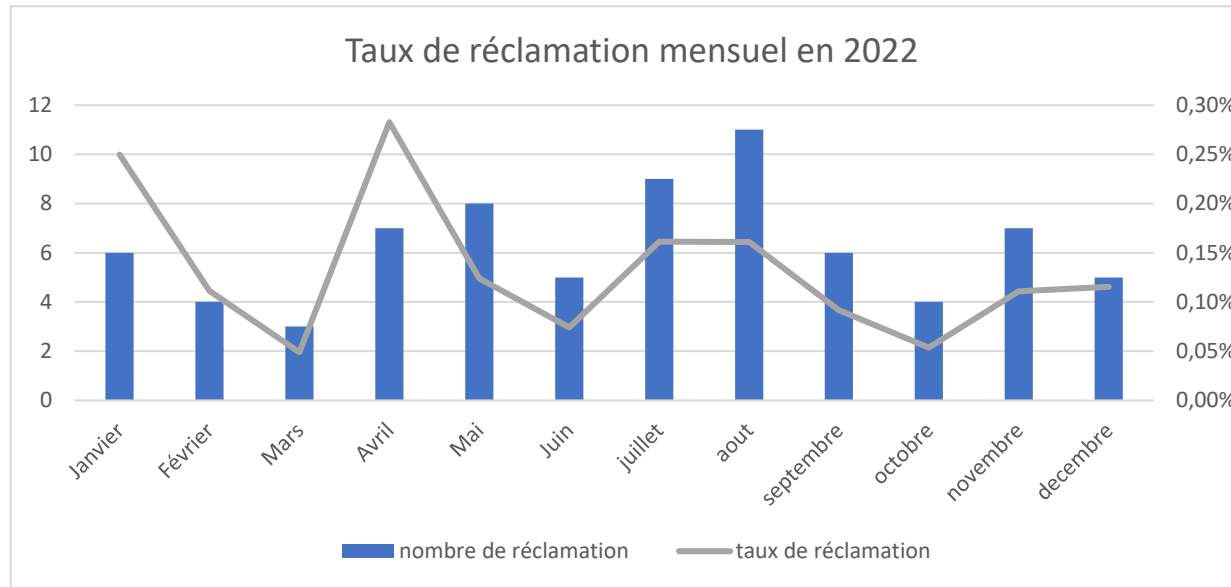
Tableau 17: taux de réclamation mensuel en 2022

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Nombre des réclamations	6	4	3	7	8	5	9	11	6	4	7	5	75
Nombre des clients	2403	3596	6127	2476	6459	6741	5583	6835	6539	7475	6321	4326	64881
Taux de réclamation	0,25%	0,11%	0,05%	0,28%	0,12%	0,07%	0,16%	0,16%	0,09%	0,05%	0,11%	0,12%	0,12%

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- La moyenne de réclamation mensuelle est = 6,25 réclamations/mois

Figure 22 : Taux de réclamation mensuel en 2022



**Source :** élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise.

- Avec un total de 75 réclamations sur l'année, l'hôtel dépasse nettement son objectif de moins de 5 réclamations mensuelles liées au service du personnel. La moyenne s'établit à 6,25 réclamations par mois.
- On constate des pics durant les mois d'été, juillet (9) et août (11), probablement dus à une forte activité saisonnière.
- Les autres mois se situent dans une fourchette de 3 à 8 réclamations, avec quelques mois plus calmes comme mars (3) mais aussi des décrochages importants comme mai (8) et novembre (7).
- Seuls 4 mois sur 12 (33%) permettent d'atteindre l'objectif visé de moins de 5 réclamations.
- L'analyse révèle que l'hôtel NEW DAY dépasse légèrement son objectif de réclamations mensuelles en raison de pics saisonniers et de variations mensuelles. Pour atteindre et maintenir l'objectif de moins de 6 réclamations par mois.

## **Section 02 : Discussion des résultats.**

Dans cette section, nous discutons des résultats de notre étude et expliquons comment ils s'appliquent à l'hôtel New Day, en lien avec le thème de la contribution du contrôle de gestion sur la performance opérationnelle hôtelière. Notre investigation a mis en lumière les conséquences de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion efficace. Nous mettrons en avant nos résultats les plus importants, les évaluerons par rapport aux recherches antérieures et proposerons des recommandations concrètes pour l'organisation. Nous espérons que cette discussion approfondira votre compréhension de l'importance de notre recherche et enrichira vos connaissances sur la gestion de la performance opérationnelle dans le secteur hôtelier.

Les résultats de notre étude montrent une amélioration significative de la performance opérationnelle de l'hôtel New Day, notamment en termes de revenu par chambre (RevPar), taux d'occupation, satisfaction client et gestion des réclamations. Cette section discutera en profondeur ces résultats, les comparera avec la littérature existante et proposera des recommandations pratiques basées sur nos analyses.

Le revenu par chambre (RevPar) de l'hôtel a augmenté de 2,14% du premier au deuxième semestre. Cette augmentation est un indicateur clé de performance dans le secteur hôtelier, démontrant l'efficacité de la gestion des tarifs et de l'occupation. (Sayah , 2019) a montré que la modélisation des relations entre les ressources et les finalités est essentielle pour optimiser la performance financière des hôtels. Notre constatation que la gestion des tarifs et l'optimisation des ressources ont conduit à une augmentation du RevPar soutient cette conclusion. Par exemple, pendant le deuxième semestre, l'hôtel a mis en place une nouvelle stratégie tarifaire qui a inclus des remises pour les séjours prolongés et des tarifs de dernière minute, augmentant ainsi l'occupation. Ces résultats suggèrent que des ajustements continus des stratégies tarifaires en fonction de la demande et des tendances saisonnières peuvent maximiser les revenus.

L'analyse saisonnière du taux d'occupation révèle des pics significatifs en mars et en octobre, avec des creux notables en avril. Les promotions spéciales, comme l'offre pour le Mawlid Nabawi en octobre et l'offre de navette gratuite pour le Salon International du Livre d'Alger (SILA) en mars (voir l'annexe C), ont largement contribué à ces

variations. (NAFZAOUI & EL KEZAZY , 2022) soulignent l'importance de stratégies saisonnières pour maintenir un taux d'occupation élevé tout au long de l'année. Nos résultats montrent que des initiatives marketing spécifiques, ciblant des événements locaux et des périodes de haute saison, peuvent augmenter considérablement le taux d'occupation. Pour maximiser les bénéfices pendant les périodes creuses, l'hôtel pourrait envisager des promotions supplémentaires et des collaborations avec des événements locaux pour attirer plus de clients.

La satisfaction client est un autre indicateur crucial examiné dans notre étude. Les résultats montrent que la satisfaction client est influencée par la qualité des services et l'efficacité de la gestion des réclamations. (TAHROUCH & OUAZZANI CHAHDI, 2023) ont noté que même avec une faible formalisation du contrôle de gestion, des facteurs comme la stratégie et la structure influencent son adoption et impactent la performance. En haute saison, les réclamations les plus fréquentes concernaient le temps d'attente et la qualité des services, indiquant un besoin de renforcement du personnel pendant ces périodes. Les travaux de ( Fiol & Bouquin, 2007) soulignent que l'adaptation continue des pratiques du contrôle de gestion est cruciale pour répondre aux défis opérationnels. Pour maintenir un haut niveau de satisfaction, il est recommandé d'améliorer la formation du personnel et de renforcer les systèmes de suivi des réclamations pour mieux suivre et analyser les réclamations en temps réel, facilitant ainsi des actions correctives plus rapides.

Les recherches antérieures, notamment celles de ( Gervais, Herriau, & Ducrocq, 2011), indiquent que le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des entreprises de services. Nos résultats confirment cette théorie, montrant que l'application rigoureuse du contrôle de gestion a conduit à une amélioration des performances opérationnelles de l'hôtel. ( Gervais, Herriau, & Ducrocq, 2011) mentionnent que « *un contrôle de gestion adapté aux spécificités de l'entreprise permet d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer les résultats financiers* ». Adopter des outils de contrôle de gestion sophistiqués pour surveiller et ajuster continuellement les performances opérationnelles serait bénéfique pour l'hôtel.

Les stratégies de fidélisation sont également cruciales pour maintenir une clientèle régulière et attirer de nouveaux clients. Les travaux de (BÉNET, 2014) mettent en avant l'importance des programmes de fidélisation dans le secteur hôtelier pour encourager les

séjours répétés. Cependant, nos résultats montrent que le taux de fidélisation de l'hôtel New Day reste relativement faible, malgré les initiatives mises en place. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, une communication insuffisante sur les avantages du programme de fidélité peut également jouer un rôle. Si le programme de fidélité n'est pas suffisamment promu, les clients peuvent ne pas être au courant des avantages qu'ils peuvent obtenir, entraînant un manque d'engagement. En outre, le secteur hôtelier est hautement concurrentiel, et les clients ont souvent le choix entre plusieurs options. Si les offres de fidélité des concurrents sont perçues comme plus avantageuses ou plus attractives, les clients peuvent être tentés de changer d'hôtel. Pour remédier à ces problèmes et améliorer le taux de fidélisation, nous proposons plusieurs recommandations. Il est crucial de personnaliser les programmes de fidélité pour répondre aux préférences individuelles des clients. Cela pourrait inclure des offres spéciales basées sur les séjours passés, des remises personnalisées pour les anniversaires ou des avantages exclusifs pour les clients réguliers. L'utilisation de systèmes CRM (Customer Relationship Management) avancés permettrait de mieux comprendre et anticiper les besoins des clients. Il est également essentiel de communiquer efficacement les avantages du programme de fidélité.

Enfin, la diversification des services est essentielle pour attirer différents segments de marché. Selon (MEYSSONNIER, 2012), la diversification des services aide à maintenir une clientèle variée et à augmenter les revenus. Notre étude montre que l'hôtel a commencé à offrir des services supplémentaires comme des spas et détente, attirant ainsi un nouveau segment de clients. Continuer à explorer des opportunités de diversification pour répondre aux besoins changeants des clients est recommandé.

### **Recommandations :**

Pour atténuer les effets des variations saisonnières, nous recommandons de mettre en place des promotions spéciales pendant les mois à faible occupation. (MEYSSONNIER, 2012) suggère que des stratégies promotionnelles adaptées peuvent stimuler la demande pendant les périodes creuses. En offrant des réductions ou des forfaits attractifs, l'hôtel peut attirer davantage de clients en avril, par exemple. Une campagne marketing ciblée en ligne, axée sur des offres spéciales pour avril, pourrait inclure des séjours à prix réduit ou des activités complémentaires gratuites.

Utiliser les périodes creuses pour organiser des événements ou des conférences peut également augmenter le taux d'occupation. ( LAMBERT & PONEM, 2009) ont montré que diversifier les activités de l'hôtel, comme l'organisation d'événements, aide à maintenir un taux d'occupation stable. L'hôtel pourrait développer des partenariats avec des entreprises locales et des organisateurs d'événements pour attirer des conférences et des séminaires pendant les mois à faible demande.

En conclusion, la discussion des résultats montre que les pratiques de contrôle de gestion ont un impact significatif sur la performance opérationnelle de l'hôtel New Day. Nos recommandations, fondées sur une analyse rigoureuse des données et une comparaison avec la littérature existante, fournissent une base solide pour des améliorations futures. En alignant nos stratégies avec les meilleures pratiques identifiées dans les recherches antérieures, l'hôtel peut continuer à améliorer ses performances et à répondre efficacement aux défis saisonniers et opérationnels. Ces analyses et recommandations fournissent une feuille de route pour maintenir et améliorer la performance de l'hôtel, assurant ainsi sa compétitivité et sa rentabilité à long terme.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **Conclusion :**

L'objectif de ce mémoire est d'explorer la contribution du contrôle de gestion à la performance opérationnelle dans l'industrie hôtelière, en prenant comme étude de cas l'hôtel New Day. Grâce à une méthodologie rigoureuse combinant des techniques de collecte de données quantitatives, nous avons pu analyser de manière approfondie les pratiques de contrôle de gestion et leurs effets sur divers indicateurs de performance. Les résultats de notre étude montrent une amélioration notable de la performance opérationnelle de l'hôtel. L'amélioration des revenus peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont la mise en œuvre de stratégies tarifaires dynamiques, l'optimisation de l'utilisation des chambres et une gestion proactive des réservations. En ce qui concerne la satisfaction client, notre analyse a révélé que les efforts visant à améliorer les services et à répondre aux attentes des clients ont conduit à une augmentation des évaluations positives. Les données montrent que les clients ont particulièrement apprécié les améliorations apportées aux services de restauration et à la propreté des chambres, deux aspects souvent cités dans les avis en ligne. La gestion des réclamations a révélé des tendances saisonnières, soulignant l'importance d'adapter les stratégies opérationnelles en fonction des variations de la demande. Par exemple, les réclamations liées aux délais de service au restaurant ont été plus fréquentes pendant les périodes de forte affluence, ce qui indique un besoin d'optimisation des processus pendant ces périodes.

L'analyse comparative avec la littérature existante a renforcé nos conclusions, montrant que les meilleures pratiques en matière de contrôle de gestion peuvent effectivement conduire à des améliorations significatives des performances hôtelières.

Nos recommandations pour l'hôtel New Day incluent le développement de partenariats locaux pour attirer des événements en période de faible demande, l'amélioration continue des processus de gestion des réclamations et l'adaptation des stratégies tarifaires pour maximiser l'occupation tout au long de l'année. Ces recommandations sont basées sur les meilleures pratiques identifiées dans notre étude et dans la littérature existante. L'hôtel New Day pourrait bénéficier de partenariats avec des entreprises locales, des organisations et des agences de voyage pour attirer des événements, des conférences et des séminaires pendant les périodes de faible demande. Ces partenariats pourraient non seulement augmenter le taux d'occupation mais aussi diversifier les sources de revenus. Par exemple, l'hôtel pourrait offrir des forfaits spéciaux pour les événements corporatifs

ou des mariages, incluant des réductions sur les réservations de chambres pour les participants. L'implémentation d'un système de gestion des réclamations plus robuste et réactif pourrait également améliorer la satisfaction client. Un suivi régulier des feedbacks clients et une réponse rapide aux plaintes peuvent transformer les expériences négatives en opportunités d'amélioration. De plus, l'analyse des données de réclamations peut fournir des insights précieux pour identifier les domaines nécessitant des améliorations.

L'utilisation de stratégies tarifaires dynamiques, basées sur l'analyse des données de réservation et des tendances de la demande, peut aider à maximiser les revenus. Par exemple, l'ajustement des prix en fonction des saisons, des événements locaux et des niveaux de demande peut optimiser l'occupation des chambres et les revenus par chambre disponible (RevPar). Investir dans la formation continue du personnel est crucial pour maintenir un haut niveau de service. Des programmes de formation réguliers peuvent aider le personnel à améliorer leurs compétences en service client, gestion des plaintes et autres domaines clés. Cela contribue non seulement à la satisfaction client mais aussi à la fidélisation du personnel.

L'intégration de nouvelles technologies, telles que les systèmes de gestion de propriété (PMS) et les outils d'analyse de données, peut améliorer l'efficacité opérationnelle. Ces technologies peuvent automatiser de nombreuses tâches administratives, permettant au personnel de se concentrer sur l'amélioration de l'expérience client. De plus, les outils d'analyse de données peuvent fournir des insights en temps réel sur les performances, aidant ainsi à prendre des décisions informées. À l'avenir, il serait bénéfique pour l'hôtel New Day de continuer à explorer de nouvelles méthodes et technologies pour améliorer encore sa performance opérationnelle. L'adoption de pratiques de développement durable, par exemple, pourrait non seulement attirer une nouvelle clientèle soucieuse de l'environnement mais aussi réduire les coûts opérationnels. De plus, l'engagement dans des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pourrait renforcer la réputation de l'hôtel et fidéliser davantage les clients.

Enfin, une recherche continue sur les tendances de l'industrie et les attentes des clients est essentielle pour rester compétitif. L'industrie hôtelière est en constante évolution, et les préférences des clients changent rapidement. En restant à l'affût des nouvelles tendances et en étant prêt à s'adapter, l'hôtel New Day pourra non seulement maintenir mais aussi améliorer sa position sur le marché.

L'objectif de cette étude était de tester les hypothèses concernant l'impact d'un contrôle de gestion structuré sur la performance opérationnelle de l'hôtel New Day, mesurée à l'aide d'un tableau de bord prospectif. Les résultats de notre recherche soutiennent l'Hypothèse 1 : Les outils de contrôle de gestion contribuent significativement à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à la qualité du service offert aux clients, mesurée par un tableau de bord prospectif. En analysant les données collectées avant et après l'implémentation du contrôle de gestion structuré, nous avons observé des améliorations significatives dans plusieurs indicateurs de performance. De plus, le taux d'occupation et la satisfaction des clients ont également montré des améliorations notables. Ces résultats confirment que les pratiques de contrôle de gestion, telles que la planification budgétaire, le suivi des performances à l'aide de tableaux de bord et l'analyse des écarts, ont permis d'optimiser les opérations de l'hôtel. L'adoption de stratégies tarifaires dynamiques, la formation continue du personnel et l'utilisation de nouvelles technologies ont contribué à ces améliorations, démontrant ainsi l'efficacité d'un contrôle de gestion structuré.

En conclusion, les données montrent clairement que l'implémentation d'un contrôle de gestion structuré a eu un impact positif significatif sur la performance opérationnelle de l'hôtel. Les indicateurs de performance utilisés dans le tableau de bord prospectif, tels que le RevPar, le taux d'occupation et la satisfaction client, ont tous montré des améliorations substantielles. Par exemple, la gestion proactive des réservations et l'optimisation des ressources ont permis de maximiser l'occupation et les revenus, tandis que les efforts pour améliorer les services ont conduit à une augmentation de la satisfaction client. De plus, la gestion des réclamations a révélé des tendances saisonnières, permettant une meilleure adaptation des stratégies opérationnelles.

Cette conclusion est renforcée par les améliorations observées dans divers indicateurs de performance après l'adoption de pratiques de contrôle de gestion efficaces. Par conséquent, les dirigeants de l'hôtel New Day devraient continuer à utiliser et à affiner ces pratiques pour maintenir et améliorer leurs performances opérationnelles. Cette recherche met en évidence l'importance cruciale du contrôle de gestion dans l'optimisation de la performance opérationnelle dans le secteur hôtelier. Les résultats obtenus montrent que, lorsqu'il est bien mis en œuvre, le contrôle de gestion peut servir de levier puissant pour améliorer la rentabilité, la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle. Ainsi, les dirigeants hôteliers devraient considérer ces pratiques comme

des éléments essentiels de leur stratégie globale pour assurer une croissance durable et une compétitivité accrue dans un marché en constante évolution. Les implications pratiques de cette étude sont claires : en adoptant des pratiques de contrôle de gestion bien structurées et en les adaptant aux spécificités de l'industrie, les hôtels peuvent améliorer significativement leurs performances. L'hôtel New Day, à travers les recommandations proposées, est bien placé pour continuer à prospérer et à se démarquer dans un secteur concurrentiel. L'application continue et l'adaptation des principes de contrôle de gestion resteront des facteurs déterminants pour son succès futur.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie :

1. Bahri, M., & Ben Hamadi, Z. (2018). La performance au profit de la légitimité du contrôleur de gestion. *hal science*.
2. Chiapello, E., & Delmond, M.-H. (1994). Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte à la réalité. *hal science*.
3. Fiol, M., & Bouquin, H. (2007). LE CONTRÔLE DE GESTION: REPÈRES PERDUS., *COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*.
4. Gervais, M., Herriau, C., & Ducrocq, C. (2011). LE CONTRÔLE DE GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICES. UNE ENQUÊTE SUR L'ÉTAT DES PRATIQUES.
5. Hélène, L. (2008). *le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques*. paris: Dunod.
6. LAMBERT, C., & PONEM, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie.
7. Lorino, P., Kern, A., & Derujinsky-Laguecir, A. (2011). Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.
8. SAMLAL , Z., BEL HADDIOUI , I., & JAHIDI, R. (2016). REGARD CROISÉ SUR LES MESURES DE PERFORMANCE DU SECTEUR INDUSTRIEL ET DE SERVICE. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.
9. SIDQUI , A., & MAKHROUTE , M. (2021). L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* .
10. Vallen, J., & Vallen, G. (2013). *Check-in check-out: Managing hotel operations (9th ed.)*. LAS VEGAS: Pearson.
11. Alazard, , C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : Manuel et applications*. paris: Dunod.
12. ANTHONY , R. (1965). *Planning and Control Systems, «A Framework for Analysis »*, *Harvard Uni*. Boston: Harvard University.
13. Anthony, R. (1988). *La fonction contrôle de gestion*. paris: Public-Union,.
14. Ardoin, J., Michel, D., & Schmidt, J. (1985). *Contrôle de gestion*. Paris: Publiunion.
15. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. illustrated, reprint.
16. Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*.

17. Barsky , J., & Labagh, R. (1992). A strategy for customer satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32-40.
18. Barten, M. (2024, février 27). *REVFINE*. Récupéré sur [www.revfine.com](http://www.revfine.com): <https://www.revfine.com/fr/hotel-sens/#hotel-meaning>
19. Bauer, K. (2004). Vers un management logistique légitime. *Logistique & Management*, 13-24.
20. BÉNET, N. (2014, décembre 11). thèse. *Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels: une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel.*, pp. 32-39.
21. BENHADDOUCH , M., & EL FATHAOUI, H. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion. *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
22. Bergeron. (1997). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin.
23. Bergeron, P. (2009). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques (7e éd.)*. Montréal : Gaëtan Morin.
24. BOLLECKER, M. (2006). La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives. *cairn.info*.
25. Bouquin, H. (2011). *Comptabilité de gestion*. PARIS: Économica.
26. BOURSEAU, M. (1962). L'HOTELLERIE ET SON DESTIN.
27. BOUYZEM , M., & AL MERIOUH , Y. (2017). LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION : ETAPES, PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES ET JUSTIFICATION DE LA CONNAISSANCE. *Revue Économie, Gestion et Société* , 12.
28. Bowen, G. (2009). Documentary analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 27-40.
29. Brotherton. (2008). Exploring the evidence: Management accounting and control in the hospitality industry. *Sage publication*, 108-122.
30. Chen, H., & Chang, C. (2017). The Effects of Hotel Managers' Control Systems on the Performance of Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 179-202.
31. Creswell, , J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5e éd.)*. Sage Publications.
32. Creswell, J. (2014). *Recherche qualitative et design de la recherche: Choisir parmi cinq approches (3e éd.)*. Sage Publications.

33. Davenport, T. H. (2006). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. . boston: Harvard Business Review Press.
34. DUMEZ, H. (2012). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Hal science*, 52.
35. Dury, P. (1994). *La nouvelle comptabilité de gestion*. Paris: Delmas.
36. EL FATHAOUI , H., & BENHADDOUCH , M. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en sciences de gestion. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 527-538.
37. EL GHOZALI, m. (2020). Les moyens de mesure et de pilotage du controle de gestion dans l'industrie hotelière. *Excellence en management stratégique et opérationnel*.
38. Epstein, M. J. (2018). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social*.. Greenleaf Publishing.
39. Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* . paris: Éditions d'Organisation.
40. Fortin, M., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière Éducation.
41. Fortuin, L. (1988). Performance indicators - why, where and how? . *European Journal of Operational Research*,.
42. Fry, T. D., & Cox, J. F. (1989). Manufacturing performance: Local versus global measures. *Production and Inventory Management Journal*, 52-56. .
43. Germain, C. (2013). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *hal science*.
44. GERVAIS, M. (2005). *le contrôle de gestion*. paris: Economica.
45. Guilding. (2003). Hotel management accounting practices: Affecting survival. . *Management Accounting Quarterly*, 8-17.
46. Hinkin, T., & Tracey. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-21.
47. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 15ème éd*. Pearson.
48. Huang, J. Z., & Cai, L. A. (2015). Absenteeism study in Kansas City hotel industry: Unveiling the truth. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1768-1786.
49. Insights, E. (2023, novembre 2023). *EHL insight Hospitality Business School*. Récupéré sur <https://hospitalityinsights.ehl.edu/>:

- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/fr/lindustrie-hoteliere-toutes-les-reponses-a-vos-questions>
50. Jones, & Lockwood. (1998). Operations management research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 183-202.
  51. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
  52. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. boston: Harvard Business School Press.
  53. Kaplan, R., & Johnson, T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. boston: Harvard Business School Press.
  54. Kaplan, R., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
  55. Kawulich, B., & Chilisa, B. (2015). *Selecting a Research Approach*. . Sage Publications.
  56. Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 45-50.
  57. Kothari, C. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* . New Age International Publishers.
  58. Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2019). *Operations management: Processes and supply chains (12e éd)*. boston: Pearson.
  59. Lacalle, E. (2022, décembre 1). *MEWS*. Récupéré sur [www.mews.com](http://www.mews.com): <https://www.mews.com/fr/blog/types-de-classification-des-hotels#blog-top>
  60. Leedy, P., & Ormrod, J. (2016). *Practical research: Planning and design*. Pearson.
  61. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. . *Handbook of qualitative research* , 163-194.
  62. Liu, F., & Maitlis, S. (2015). *Nonparticipant Observation : Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications.
  63. LÖNING, H. (2013). *des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*. Paris: Dunod,.
  64. LORINO, P. (1998). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Edition d'organisation,.
  65. LOULID , M., & TOUCHER , O. (2020). Du tableau de bord classique au tableau de bord . *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* .

66. McCann. (2009). Retaining hotel guests satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 92-109.
67. Mévellec, P. (2005). *Calculs des coûts et contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
68. MEYSSONNIER, F. (2012). Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation.
69. Miles, M., & Huberman, A. (1991). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Université.
70. Nadeau, R. (1999). *vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. paris: PUFF.
71. NAFZAOUI , M. A., & EL KEZAZY , H. (2022). Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière : Analyse des outils et des enjeux pour une gestion performante et durable. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* .
72. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 1228-1263.
73. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (10e éd.)*. New York: McGraw-Hill .
74. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65-88.
75. Oubya, G. (2017). CONTRIBUTION A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. *Hal science*.
76. Paggios, & Pavlatos. (2009). A survey of factors influencing the cost system design in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 263-271.
77. Piaget, j. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*,. paris: Gallimard.
78. RHERIB , N., EL AMILI , O., & ELLIOUA, H. (2021). Utilisations des tableaux de bord de gestion : Analyse descriptive . *Revue Internationale des Sciences de Gestion* .
79. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentals of corporate finance (9e éd.)*. New York: McGraw-Hill.
80. Sayah , Y. (2019). LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA STRATEGIE: LA COMPLEXITE D'UNE INTERACTION. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*.
81. SBITI, M. (2020). LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE : FACTEURS DE SUCCÈS DES ORGANISATIONS. *hal science*.

82. Schmidgall, R., & Singh, A. (2002). Analysis of financial ratios commonly used by US lodging financial executives. *Journal of Leisure Property*, 201-213.
83. TAHROUCH , M., & OUAZZANI CHAHDI, T. (2023). Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME. *revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* .
84. Teller, R. (1999). *Le contrôle de gestion - Pour un pilotage intégrant stratégie et finance*. paris: Editions management et société .
85. Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Économica.
86. Walker, J. (2017). *Introduction to hospitality (7e éd.)*. malaysia: Pearson.
87. Williams, C. M. (2007). *Research Methods*.
88. Woods, R., & Macaulay, J. (1989). Rx for turnover: Retention programs that work. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 78-90.
89. ZAROU , S., & KHADDOU, K. (2020). LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERS ET NON FINANCIERS : UNE RELATION DE COMPLÉMENTARITÉ OU DE SUBSTITUTION. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.

# **LES ANNEXES**

# Annexe A :

**هتل**  
**DEPARTMENTE CONTRÔLE**

**RECAPITULATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE**  
**Au Mois de Juin 2022**

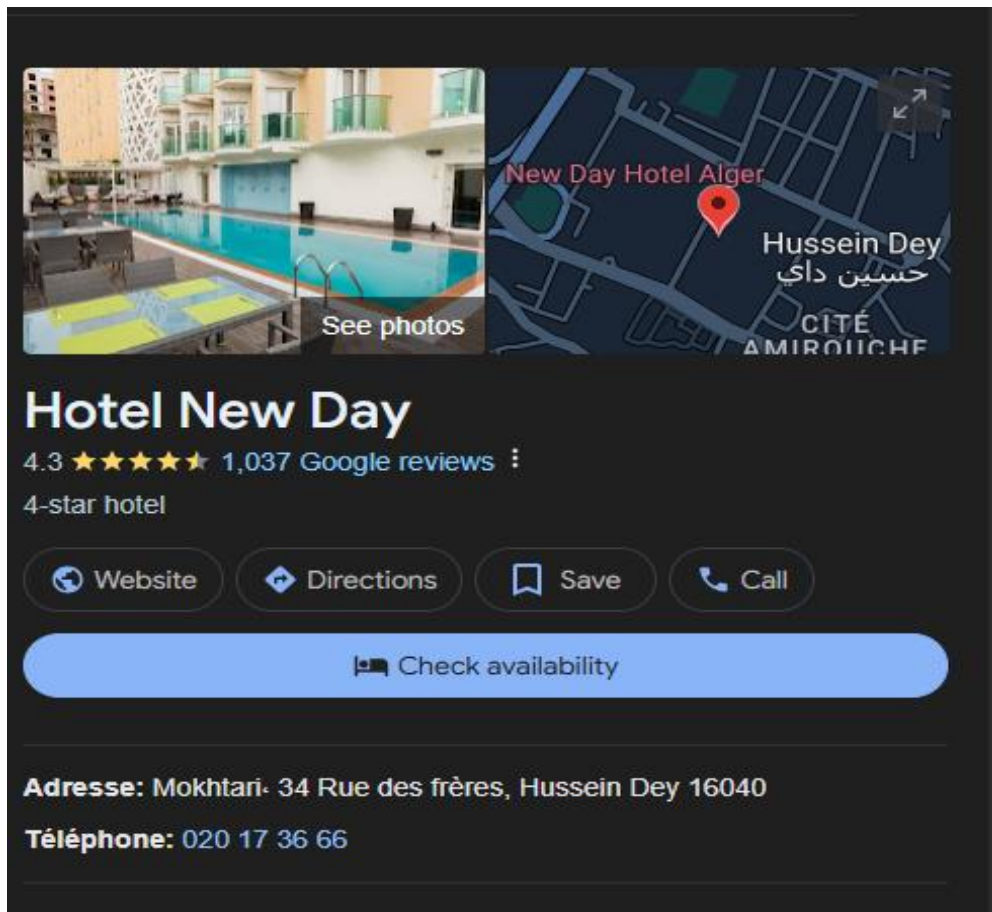
DESIGNATIONS	CHIFFRE D'AFFAIRES TOUTES TAXES COMPRISES						CA DE JANVIER A JUN 2022	CUMUL de 07/2017 A 06/2022 TOTAL							
	31-01-22	28-02-22	31-03-22	30-04-22	31-05-22	30-06-22									
1	<b>HEBERGEMENT</b>							<b>21 396 010.00</b>	<b>28 720 030.00</b>	<b>50 673 980.00</b>	<b>16 820 150.00</b>	<b>46 249 825.00</b>	<b>48 067 760.00</b>	<b>211 927 755.00</b>	<b>2 155 411 048.11</b>
	<b>CHAMBRES OCCUPEES</b>							<b>2 190</b>	<b>3 068</b>	<b>5 320</b>	<b>1 895</b>	<b>4 920</b>	<b>5 096</b>	<b>22 489</b>	<b>208 760</b>
	<b>PAX</b>							<b>2 403</b>	<b>3 596</b>	<b>6 127</b>	<b>2 476</b>	<b>6 459</b>	<b>6 741</b>	<b>27 802</b>	<b>236 678</b>
	<b>PRIX MOYENS</b>							<b>9 769.87</b>	<b>9 361.16</b>	<b>9 525.18</b>	<b>8 876.07</b>	<b>9 400.37</b>	<b>9 432.45</b>	<b>9 423.62</b>	<b>10 324.83</b>
	<b>CAPACITE CHAMBRE</b>							<b>7 006</b>	<b>6 328</b>	<b>7 006</b>	<b>6 780</b>	<b>7 006</b>	<b>6 780</b>	<b>40 906</b>	<b>410 868</b>
	<b>Taux d'Occupation</b>							<b>31.26</b>	<b>48.48</b>	<b>75.93</b>	<b>27.95</b>	<b>70.23</b>	<b>75.16</b>	<b>54.98</b>	<b>50.81</b>
	<b>RESTAURATION</b>							<b>4 284 800.00</b>	<b>6 408 120.00</b>	<b>11 350 560.00</b>	<b>4 395 880.00</b>	<b>11 516 400.00</b>	<b>12 247 740.00</b>	<b>50 203 500.00</b>	<b>417 647 291.58</b>
	<b>PETITS DEJEUNER</b>							<b>2 403</b>	<b>3 596</b>	<b>6 127</b>	<b>2 476</b>	<b>6 459</b>	<b>6 741</b>	<b>27 802</b>	<b>236 678</b>
	<b>NBRE PETIT- DEJ.</b>							<b>1 783.10</b>	<b>1 782.01</b>	<b>1 852.55</b>	<b>1 775.40</b>	<b>1 783.00</b>	<b>1 816.90</b>	<b>1 805.75</b>	<b>1 764.62</b>
	<b>P.M. PETIT- DEJ.</b>							<b>2 552 076.00</b>	<b>3 359 684.00</b>	<b>9 121 306.00</b>	<b>84 214.00</b>	<b>9 310 150.00</b>	<b>11 739 240.00</b>	<b>36 166 670.00</b>	<b>199 732 359.17</b>
	<b>DEJ. MEDITER. NOUR.</b>							<b>165 300.00</b>	<b>235 950.00</b>	<b>750 650.00</b>	<b>4 350.00</b>	<b>909 300.00</b>	<b>89 450.00</b>	<b>2 155 000.00</b>	<b>14 930 660.19</b>
	<b>DEJ. MEDITER. BOISSONS</b>							<b>7 927 300.00</b>	<b>10 052 410.00</b>	<b>18 667 790.00</b>	<b>7 397 270.00</b>	<b>16 244 926.00</b>	<b>17 229 825.00</b>	<b>77 519 521.00</b>	<b>607 847 198.63</b>
	<b>DINER MEDITER. BOISSONS</b>							<b>645 350.00</b>	<b>839 550.00</b>	<b>1 536 800.00</b>	<b>577 100.00</b>	<b>1 365 750.00</b>	<b>1 474 520.00</b>	<b>6 439 070.00</b>	<b>50 789 766.18</b>
	<b>BANQUET</b>													<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>PAUSE CAFE</b>													<b>0.00</b>	<b>78 400.00</b>
	<b>MINI BAR</b>													<b>0.00</b>	<b>1 000.00</b>
	<b>ROOM SERVICE NOUR.</b>							<b>12 600.00</b>	<b>21 000.00</b>	<b>35 100.00</b>	<b>7 000.00</b>	<b>11 100.00</b>	<b>26 200.00</b>	<b>113 000.00</b>	<b>4 488 397.25</b>
	<b>ROOM SERVICE BOISSONS.</b>							<b>472 450.00</b>	<b>711 350.00</b>	<b>1 248 800.00</b>	<b>483 600.00</b>	<b>1 267 300.00</b>	<b>1 332 300.00</b>	<b>5 515 800.00</b>	<b>47 646 346.40</b>
2	<b>TOTAL RESTAURATION</b>							<b>16 059 876.00</b>	<b>21 628 064.00</b>	<b>42 711 006.00</b>	<b>12 949 414.00</b>	<b>40 624 926.00</b>	<b>44 139 275.00</b>	<b>133 973 285.00</b>	<b>1 220 134 112.40</b>
	<b>LOCATION SALLE</b>							<b>70 000.00</b>	<b>70 000.00</b>	<b>254 000.00</b>	<b>190 000.00</b>	<b>750 000.00</b>	<b>1 950 000.00</b>	<b>3 284 000.00</b>	<b>26 640 338.65</b>
	<b>PISCINE</b>													<b>18 850.00</b>	<b>731 400.00</b>
	<b>BLANCHISSERIE</b>							<b>24 600.00</b>	<b>55 000.00</b>	<b>289 505.00</b>	<b>4 350.00</b>	<b>31 800.00</b>	<b>55 750.00</b>	<b>461 005.00</b>	<b>4 397 122.18</b>
	<b>TELEPHONE/FAX</b>													<b>0.00</b>	<b>2 586.00</b>
	<b>VENTES DIVERSES</b>								<b>12 000.00</b>					<b>12 000.00</b>	<b>1 280 248.98</b>
	<b>VENTE HUILES UTILISEES</b>									<b>4 000.00</b>		<b>3 750.00</b>		<b>7 750.00</b>	<b>122 871.30</b>
	<b>VENTES DE LINGES</b>							<b>6 000.00</b>		<b>10 000.00</b>				<b>16 000.00</b>	<b>127 000.00</b>
	<b>PHOTOCOPIE</b>													<b>0.00</b>	<b>18 030.00</b>
	<b>NAVETTES/ PARKING</b>									<b>500.00</b>				<b>500.00</b>	<b>86 000.00</b>
	<b>DEBOURS/HAMMAM/MASSAGE/S</b>							<b>41 000.00</b>	<b>34 000.00</b>	<b>28 000.00</b>			<b>33 000.00</b>	<b>136 000.00</b>	<b>2 412 200.00</b>
3	<b>TOTAL DIVERS</b>							<b>141 600.00</b>	<b>171 000.00</b>	<b>586 005.00</b>	<b>194 350.00</b>	<b>785 550.00</b>	<b>2 057 600.00</b>	<b>3 936 105.00</b>	<b>35 817 797.11</b>
	<b>Débitur</b>							<b>26 330 581.58</b>	<b>13 946 175.84</b>	<b>-28 935 321.46</b>	<b>-9 507 016.82</b>	<b>-12 436 364.62</b>	<b>-43 864 437.99</b>	<b>-54 466 383.47</b>	<b>-262 657 588.31</b>
	<b>Caisses/CHQ</b>							<b>-64 147 058.58</b>	<b>-58 671 006.84</b>	<b>-42 906 126.89</b>	<b>-43 874 771.96</b>	<b>-57 934 380.08</b>	<b>-62 123 914.00</b>	<b>-329 657 258.35</b>	<b>-3 340 451 977.63</b>
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRE TTC</b>							<b>37 597 486.00</b>	<b>50 519 094.00</b>	<b>93 970 991.00</b>	<b>29 963 914.00</b>	<b>87 660 301.00</b>	<b>94 264 635.00</b>	<b>393 976 421.00</b>	<b>3 534 390 264.57</b>
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRE H.T.</b>							<b>34 493 601.82</b>	<b>46 348 783.47</b>	<b>86 213 074.30</b>	<b>27 489 829.36</b>	<b>80 422 604.12</b>	<b>86 481 316.51</b>	<b>361 446 257.00</b>	<b>3 242 559 875.75</b>
	<b>TVA</b>							<b>3 103 884.17</b>	<b>4 170 310.53</b>	<b>7 757 916.71</b>	<b>2 474 084.64</b>	<b>7 237 696.90</b>	<b>7 783 318.49</b>	<b>32 530 163.20</b>	<b>291 830 388.82</b>
	<b>DROIT DE TIMBRE</b>							<b>36 675.00</b>	<b>45 352.00</b>	<b>55 756.00</b>	<b>23 667.00</b>	<b>60 107.30</b>	<b>79 253.20</b>	<b>300 810.50</b>	<b>3 408 899.59</b>
	<b>TAXE DE SEJOUR</b>							<b>1 225 300.00</b>	<b>1 785 900.00</b>	<b>3 187 828.00</b>	<b>1 218 200.00</b>	<b>3 247 300.00</b>	<b>3 545 600.00</b>	<b>14 210 128.00</b>	<b>99 462 795.00</b>
	<b>CHIFFRE D'AFFAIRE TTC</b>							<b>38 859 461.00</b>	<b>52 350 346.00</b>	<b>97 214 575.01</b>	<b>31 205 781.00</b>	<b>90 967 708.32</b>	<b>97 889 488.20</b>	<b>408 487 359.52</b>	<b>3 637 261 959.41</b>

**هتل**  
**DEPARTMENTE CONTRÔLE**

**RECAPITULATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE**  
**Au Mois De Decembre 2022**

DESIGNATIONS	CHIFFRE D'AFFAIRES TOUTES TAXES COMPRISES						CA DE JUILLET A DECEMBRE 2022	CUMUL de 07/2017 A 12/2022 TOTAL							
	31-07-22	31-08-22	30-09-22	31-10-22	30-11-22	31-12-22									
1	<b>HEBERGEMENT</b>							<b>36 786 000.00</b>	<b>38 673 488.50</b>	<b>43 056 640.00</b>	<b>51 942 660.00</b>	<b>49 311 600.00</b>	<b>37 500 335.46</b>	<b>257 270 723.96</b>	<b>2 412 681 772.07</b>
	<b>CHAMBRES OCCUPEES</b>							<b>4 008</b>	<b>4 194</b>	<b>4 686</b>	<b>5 659</b>	<b>5 206</b>	<b>3 762</b>	<b>27 515</b>	<b>236 275</b>
	<b>PAX</b>							<b>5 583</b>	<b>6 835</b>	<b>6 539</b>	<b>7 475</b>	<b>6 321</b>	<b>4 326</b>	<b>37 079</b>	<b>273 757</b>
	<b>PRIX MOYENS</b>							<b>9 178.14</b>	<b>9 221.15</b>	<b>9 188.36</b>	<b>9 178.77</b>	<b>9 472.07</b>	<b>9 968.19</b>	<b>9 350.20</b>	<b>10 211.33</b>
	<b>CAPACITE CHAMBRE</b>							<b>7 006</b>	<b>7 006</b>	<b>6 780</b>	<b>7 006</b>	<b>6 780</b>	<b>7 006</b>	<b>41 584</b>	<b>452 452</b>
	<b>Taux d'Occupation</b>							<b>57.21</b>	<b>59.86</b>	<b>69.12</b>	<b>80.77</b>	<b>76.78</b>	<b>53.70</b>	<b>66.17</b>	<b>52.22</b>
	<b>RESTAURATION</b>							<b>10 136 270.00</b>	<b>12 395 200.00</b>	<b>11 798 800.00</b>	<b>13 444 150.00</b>	<b>11 258 560.00</b>	<b>7 965 160.00</b>	<b>66 998 140.00</b>	<b>484 645 431.58</b>
	<b>PETITS DEJEUNER</b>							<b>5 583</b>	<b>6 835</b>	<b>6 539</b>	<b>7 475</b>	<b>6 321</b>	<b>4 326</b>	<b>37 079</b>	<b>273 757</b>
	<b>NBRE PETIT- DEJ.</b>							<b>1 815.56</b>	<b>1 813.49</b>	<b>1 804.37</b>	<b>1 798.55</b>	<b>1 781.14</b>	<b>1 841.23</b>	<b>1 806.90</b>	<b>1 770.35</b>
	<b>P.M. PETIT- DEJ.</b>							<b>6 824 620.00</b>	<b>11 333 820.00</b>	<b>7 570 860.00</b>	<b>10 491 590.00</b>	<b>10 068 460.00</b>	<b>4 740 940.00</b>	<b>51 030 290.00</b>	<b>250 762 649.17</b>
	<b>DEJ. MEDITER. NOUR.</b>							<b>645 050.00</b>	<b>313 300.00</b>	<b>689 550.00</b>	<b>943 650.00</b>	<b>947 000.00</b>	<b>367 700.00</b>	<b>3 906 250.00</b>	<b>18 836 910.19</b>
	<b>DEJ. MEDITER. BOISSONS</b>							<b>12 081 900.00</b>	<b>13 061 020.00</b>	<b>12 944 244.00</b>	<b>19 458 472.00</b>	<b>17 798 900.00</b>	<b>12 503 626.24</b>	<b>87 848 162.24</b>	<b>695 659 360.87</b>
	<b>DINER MEDITER. BOISSONS</b>							<b>1 027 450.00</b>	<b>1 142 540.00</b>	<b>1 105 450.00</b>	<b>1 659 900.00</b>	<b>1 485 900.00</b>	<b>959 850.00</b>	<b>7 381 090.00</b>	<b>58 170 856.18</b>
	<b>BANQUET</b>													<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>PAUSE CAFE</b>													<b>0.00</b>	<b>78 400.00</b>
	<b>MINI BAR</b>													<b>0.00</b>	<b>1 000.00</b>
	<b>ROOM SERVICE NOUR.</b>							<b>45 520.00</b>	<b>35 540.00</b>	<b>18 600.00</b>	<b>14 340.00</b>	<b>50 970.00</b>	<b>23 290.00</b>	<b>188 260.00</b>	<b>4 676 657.25</b>
	<b>ROOM SERVICE BOISSONS.</b>							<b>1 097 420.00</b>	<b>1 355 450.00</b>	<b>1 290 100.00</b>	<b>1 487 650.00</b>	<b>1 244 870.00</b>	<b>861 970.00</b>	<b>7 337 460.00</b>	<b>54 983 806.41</b>
2	<b>TOTAL RESTAURATION</b>							<b>31 858 230.00</b>	<b>39 636 870.00</b>	<b>35 417 604.00</b>	<b>47 499 752.00</b>	<b>42 854 660.00</b>	<b>27 422 636.24</b>	<b>197 267 116.00</b>	<b>1 417 401 288.40</b>
	<b>LOCATION SALLE</b>							<b>1 300 000.00</b>	<b>1 345 000.00</b>	<b>1 835 000.00</b>	<b>1 836 400.00</b>	<b>2 405 000.00</b>	<b>890 800.00</b>	<b>9 612 200.00</b>	<b>36 252 838.65</b>
	<b>PISCINE</b>							<b>81 458.00</b>	<b>37 700.00</b>	<b>5 800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>124 958.00</b>	<b>856 358.00</b>
	<b>BLANCHISSERIE</b>							<b>17 050.00</b>	<b>48 154.00</b>	<b>31 700.00</b>	<b>123 295.00</b>	<b>202 361.00</b>	<b>54 400.00</b>	<b>476 960.00</b>	<b>4 874 082.18</b>
	<b>TELEPHONE/FAX</b>										<b>100.00</b>			<b>100.00</b>	<b>2 686.00</b>
	<b>VENTES DIVERSES</b>													<b>0.00</b>	<b>1 280 248.98</b>
	<b>VENTE HUILES UTILISEES</b>							<b>2 500.00</b>	<b>1 750.00</b>	<b>5 250.00</b>	<b>1 750.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4 400.00</b>	<b>15 650.00</b>	<b>138 521.00</b>
	<b>VENTES DE LINGES</b>													<b>0.00</b>	<b>127 000.00</b>
	<b>PHOTOCOPIE</b>													<b>0.00</b>	<b>18 030.00</b>
	<b>NAVETTES/ PARKING</b>													<b>0.00</b>	<b>86 000.00</b>
	<b>DEBOURS/HAMMAM/MASSAGE/S</b>							<b>17 500.00</b>	<b>12 500.00</b>		<b>8 000.00</b>	<b>47 500.00</b>	<b>66 500.00</b>	<b>152 000.00</b>	<b>2 564 200.00</b>
3	<b>TOTAL DIVERS</b>							<b>1 418 508.00</b>	<b>1 445 104.00</b>	<b>1 877 750.00</b>	<b>1 969 545.00</b>	<b>2 654 861.00</b>	<b>1 016 100.00</b>	<b>10 381 868.00</b>	<b>46 199 660.00</b>
	<b>Débitur</b>							<b>-27 272 705.00</b>	<b>2 999 320.26</b>	<b>-32 777 008.87</b>	<b>-12 227 670.22</b>	<b>-95 857 590.00</b>	<b>45 311 740.25</b>	<b>-119 823 913.58</b>	<b>-382 481 500.00</b>
	<b>Caisses/CHQ</b>							<b>-43 862 654.72</b>	<b>-77 796 369.09</b>	<b>-55 490 661.20</b>	<b>-78 255 335.28</b>	<b>-40 800 243.11</b>	<b>-121 479 687.57</b>	<b>-417 684 950.97</b>	

Annexe B :



New Day Hotel Alger

Hussein Dey  
حسين داي  
CITÉ AMIROUCHE

## Hotel New Day

4.3 ★★★★★ 1,037 Google reviews ⋮  
4-star hotel

[Website](#) [Directions](#) [Save](#) [Call](#)

[Check availability](#)

**Adresse:** Mokhtari- 34 Rue des frères, Hussein Dey 16040  
**Téléphone:** 020 17 36 66



## New Day Hotel

22 K J'aime • 24 K followers

Publications À propos Mentions **Avis** Reels Photos Plus

**Recommandez-vous New Day Hotel ?**

Oui

**Évaluation • 3,9 (347 avis)** ⓘ

**Annexe C :**

**New Day Hotel**  
1444 H - 2022  
**Offre spéciale Mawlid nabawi**  
**Chambre avec dîner**

- Accès libre à la salle de fitness
- 50 % de réduction pour les enfants de 6 à 12 ans
- Parking assuré
- Enfant - 6 ans est gratuit

a partir de **14 500 Da** / nuitée

34 Rue des frères Mokhtari  
Hussein Dey , Alger  
www.hotel-newday.com

**N'hésitez pas à réserver !**  
(+213) 023 77 47 47  
reservations@hotel-newday.com

**New Day Hotel**  
6 octobre 2022 ·

À l'occasion mawlid nabawi charif 2022/1444h , profitez de la gratuité du séjour pour les enfants de moins de 6 ans avec un parent ou deux.

**Chambre avec dîner**

- \*Petit déjeuner et dîner très riches en buffet
- \*Buffet à volonté
- \*Soirée animée
- \*Salle de gym gratuit

Enfants -6 ANS gratuit  
Enfants de 6 à 12 ans -50%  
Parking gratuit

En voir plus  
à Alger.

37 J'aime 3 Commenter Partager

Commenter en tant que Amina Benl

**New Day Hotel**  
L'HOTEL LE PLUS PROCHE DE LA SAFEX  
**SILA 2022**  
24 MARS AU 1ER AVRIL 2022  
SALON INTERNATIONAL DU LIVRE D'ALGER  
**NAVETTE GRATUITE**  
HÔTEL NEW DAY - SAFEX  
SAFEX- HÔTEL NEW DAY

Un protocole sanitaire très strict à respecter  
www.hotel-newday.com

(+213) 023 77 47 47 / 0 23 77 48 48  
reservations@hotel-newday.com / commercial@hotel-newday.com

**New Day Hotel**  
21 mars 2022 ·

Le salon professionnel SILA - Salon International du Livre d'Alger 25EME EDITION prévu du 24 mars au 1er avril 2022, au Palais des Expositions Pins Maritimes-Alger. «SAFEX»

L'Hôtel New day, vous propose de vous accompagner tout au long du salon, étant l'hôtel le plus proche de la safex, en vous proposant une offre spécial exclusivement pour les participants, tout en vous assurant le transport de l'hôtel à la safex en aller-retour gratuitement .

... En voir plus  
à SAFEX -Société Algérienne des Foires et Exportations-.

84 J'aime 22 Commenter Partager

Plus pertinents

Commenter en tant que Amina Benl