

## **Pilotage de la performance dans les activités de service.**

### **Tableaux de Bord et Balanced Scorecard**

#### **Cas VENUS**

Le Groupe VENUS a été créé en 1985 et regroupe dans un ensemble cohérent et structuré plusieurs sociétés et services de tourisme.

VENUS possède 32 filiales, spécialisées :

- dans l'organisation ou la vente de voyages,
- dans la gestion d'hôtels, de villages de vacances et de restaurants.

Le Groupe VENUS souhaite développer son activité hôtelière et construire peu à peu une politique de chaîne. Cela passe notamment par l'augmentation de la capacité hôtelière sur Paris et près des grandes gares parisiennes, ainsi que le développement d'une notoriété de chaîne "2 étoiles haut de gamme / 3 étoiles". Dans le cadre de cette stratégie, le Directeur d'un hôtel Venus deux étoiles de 315 chambres situé à Paris s'interroge également sur la meilleure façon d'atteindre une bonne rentabilité tout en préservant la qualité de service.

#### **Travail à faire :**

1. Expliquer dans quelle mesure les hôtels réunissent-ils les conditions pour appliquer une démarche de *yield management*. Quelles pratiques de **yield management** sont mises en place dans ce secteur ?
2. Justifier l'**intérêt de nouveaux outils de pilotage** de la performance (Balanced Scorecard et Tableaux de Bord) et en quoi sont-ils supérieurs aux outils traditionnels du contrôle de gestion (contrôle budgétaire) ;
3. Identifier les **facteurs clés de succès** (FCS) de l'hôtel Venus 2 étoiles de Paris ;
4. Construire pour l'hôtel Venus 2 étoiles de Paris de tels outils (Tableaux de Bord et Balanced Scorecard), en tenant compte de leurs caractéristiques essentielles et en mobilisant une méthode (Tableaux de bord – méthode OVAR ; Balanced Scorecard – Kaplan et Norton) ;
5. Identifier les **difficultés** de mise en œuvre de ces outils.

**IMPORTANT : Les réponses aux questions doivent être envoyées dans un document Word au plus tard le mardi 05 mai à l'adresse mail : [irina.paladi@u-bourgogne.fr](mailto:irina.paladi@u-bourgogne.fr)**

## 1. LE GROUPE VENUS

- 1.1 Présentation du groupe
- 1.2 Filiales de commercialisation
- 1.3 Filiales d'exploitation
- 1.4 Politique hôtelière du groupe

## 2. L'HOTEL VENUS DE PARIS

### 2.1. Services de l'hôtel

Attachés de direction

Réception

Restauration

Service des étages

Service administration & gestion

Service entretien

Direction Générale

### 2.2. Compte de résultat

## 3. ENTRETIEN AVEC M. TISSERANT, DIRECTEUR DE L'HOTEL

ANNEXE 1 : Questionnaire de satisfaction de la clientèle

ANNEXE 2 : Quelques caractéristiques de la gestion hôtelière

## 1. LE GROUPE VENUS

### 1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

Le Groupe VENUS regroupe dans un ensemble cohérent et structuré plusieurs sociétés et services de tourisme. Il possède 32 filiales, dont 6 en Europe, chacune spécialisée soit dans l'organisation & la vente de voyages, soit dans la gestion d'hôtels, de villages de vacances et de restaurants.

VENUS réalise un chiffre d'affaires de 270 millions € et dégage un résultat net de 15 millions €. Il emploie 1 400 personnes.

Au sein du groupe, il faut distinguer les filiales de commercialisation (tours operators et agences de voyages) et les filiales d'exploitation (hôtels, hôtels de loisirs, buffets de gare).

### 1.2. FILIALES DE COMMERCIALISATION

#### VENUS TOURISME

- Filiale constituée d'un réseau de 44 agences de voyages en France.
- Les forfaits Train + Hôtel commercialisés par cette filiale assurent 25 % du remplissage des hôtels parisiens du groupe.

#### VENUS VOYAGES

- Tour operator (T.O.), sorte d'agence de voyages grossiste, offrant sur le marché français des voyages à forfait commercialisés dans la plupart des 2.200 agences de voyages françaises (28.000 forfaits vendus en 2019).
- Cette filiale ne travaille pas avec les hôtels parisiens du groupe.

#### VENUS EUROPE

- 6 sous-filiales européennes (Amsterdam, Bruxelles, Francfort, Londres, Madrid, Milan), qui sont autant de tours operators européens, grossistes proposant aux agences de voyage de leur pays les forfaits à destination de la France qu'ils ont élaborés.
- Ces forfaits Venus Europe assurent 15 % du remplissage des hôtels parisiens du groupe.

### 1.3. FILIALES D'EXPLOITATION

#### HOTELS - RESIDENCES

- 7 filiales, dont 6 en province et 1 en Martinique.
- Chacune exploite des centres de séjour de vacances offrant un service intégré = chambre + restauration + équipements de loisirs.

## **HOTELS**

- 7 filiales, dont 1 à Paris et 6 en province.
- Chaque filiale correspond à un hôtel.
- 3 ouvertures de nouveaux hôtels sont prévues pour l'an prochain, dont 2 sur Paris.

## **BUFFETS DE GARE**

- Les 6 plus gros buffets de gare de France, dont 3 à Paris et 3 en province, exploitant dans le cadre d'un contrat de concession conclu avec la S.N.C.F.

Chaque filiale - en tant que société indépendante - possède son directeur qui rend compte directement à la direction générale du groupe. Il n'existe pas de responsables par activité (Agences. Tours operators. Hôtels. Hôtels-Résidences. Buffets) au niveau de Venus S.A.

Les services centraux du Groupe Venus sont, de par cette organisation décentralisée, très légers en effectifs. Près de la moitié de cet effectif assure la tenue des comptabilités des hôtels, hôtels-résidences et buffets de gare. Ces prestations sont refacturées aux filiales.

| Parts des différentes activités                 | Chiffre d'affaires | %           |
|---|--------------------|-------------|
| VENUS TOURISME<br>VENUS VOYAGES<br>VENUS EUROPE | 198 M€             | 73%         |
| HOTELS  | 27 M€              | 10%         |
| HOTELS-RESIDENCES                               | 12 M€              | 5%          |
| BUFFETS DE GARE                                 | 33 M€              | 12%         |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>270 M€</b>      | <b>100%</b> |

#### 1.4. POLITIQUE HOTELIERE DU GROUPE VENUS

Le Groupe Venus souhaite développer son activité hôtelière et construire peu à peu une politique de chaîne. Cela passe notamment par :

- 1 - l'augmentation de la capacité hôtelière sur Paris, notamment près des grandes gares parisiennes.

Ces localisations sont celles que Venus devrait savoir le mieux gérer et remplir. Par ailleurs, il s'agit d'offrir aux commerciaux du groupe une capacité suffisante pour la clientèle qu'ils drainent, tout en continuant à maîtriser entièrement le produit hôtelier. Deux nouveaux hôtels Venus ouvriront ainsi bientôt leurs portes à Paris.

- 2 - le développement d'une notoriété de chaîne "2 étoiles haut de gamme / 3 étoiles". Cette image sera fondée sur la qualité des prestations et une homogénéité d'un hôtel à l'autre. Ceci doit permettre de développer la clientèle individuelle à forte contribution et la clientèle d'affaires.

Les responsables du groupe définissent les autres éléments de la politique hôtelière :

- 3 « Ce qu'on attend avant tout des hôtels est qu'ils soient rentables. En amont, cela signifie que l'on doit se concentrer particulièrement sur le produit offert. Celui-ci doit être rentable et adapté à la demande : demande interne des commerciaux du groupe et demande externe. La définition des produits est l'une de nos principales préoccupations : il faut déterminer quelles sont les prestations offertes en plus de l'hébergement, comment sera organisée la production, quel sera le niveau de confort de l'hôtel... Nous faisons ce travail avant l'ouverture de l'hôtel mais aussi pendant toute sa durée de vie. Il faut entretenir les hôtels, investir pour qu'ils restent toujours au goût du jour, savoir faire évoluer les produits proposés. Pour garder la maîtrise du produit et puisque nous avons encore une forte capacité d'endettement, nous préférons détenir à 100% le capital de nos filiales. Nous ne faisons ni franchise, ni contrat de gestion.

- 1 Il y a deux façons de maximiser les recettes d'un hôtel. Tout d'abord, il faut obtenir un taux de remplissage élevé. Sur Paris, nos hôtels sont performants sur ce point. Nos commerciaux remplissent d'ailleurs d'autres hôtels. C'est pour cela que nous investissons beaucoup pour faire face à la demande interne dans un premier temps. Quand on a des hôtels qui sont bien remplis, on cherche à attirer les clients les plus rentables, tout en réservant évidemment une certaine partie de l'hôtel aux clients Venus. La clientèle individuelle est la plus intéressante. Nous souhaitons travailler beaucoup avec les entreprises car c'est une clientèle plus facile à fidéliser que les particuliers. Nous cherchons à développer l'activité "séminaires" dans tous nos hôtels. La clientèle étrangère dépense également plus que la clientèle française de particuliers mais elle est très volatile.

Pour attirer ainsi une clientèle à forte contribution, il faut beaucoup travailler notre image. Il nous faut un produit fort. Ainsi, par exemple, nous mettons aujourd'hui l'accent sur les produits siglés, la cohérence de notre communication... ».

- 2 « Nous souhaitons aussi profiter de tous les avantages d'un groupe intégré. Nos commerciaux ont des besoins énormes et notre réseau de commercialisation se développe rapidement car nous prenons des participations.

On peut également profiter du groupe pour faire des économies d'échelle. Au siège, nous encourageons et essayons de fédérer les initiatives individuelles. ~~Nous encourageons les achats groupés, le démarchage concerté, les échanges de personnel~~ et consultons dans la mesure du possible nos directeurs d'hôtels sur les investissements. Il faut que nous engagions un gros effort d'harmonisation sur les systèmes d'information qui doivent devenir cohérents dans tout le groupe et être modernisés. A terme, nous aurons sans doute une centrale de réservation".

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'HOTEL

L'hôtel Venus est situé à Paris.

Il s'agit d'un hôtel 2 étoiles de 315 chambres réparties sur sept étages.

L'hôtel possède un **service de restauration** qui assure les petits déjeuners et, sur rendez-vous, pour des groupes uniquement, des déjeuners et dîners. Les déjeuners sont généralement vendus à des sociétés qui louent des salons de l'hôtel pour des séminaires et les dîners aux tours operators qui proposent des hébergements en demi-pension.

L'hôtel est exploité dans le cadre d'une filiale du groupe qui, de son côté, demeure propriétaire des murs et refacture à cette filiale un loyer couvrant les amortissements, les frais financiers liés à l'investissement, ainsi qu'une part de l'autofinancement du groupe.

Cet hôtel fonctionne bien. Son taux de remplissage sur l'année avoisine les 90 %. Dans les premiers temps de fonctionnement d'un hôtel, les efforts portent d'abord sur son remplissage, qu'il faut ensuite s'efforcer d'**augmenter et surtout en améliorant les marges**, en **sélectionnant mieux la clientèle** et en faisant **évoluer les produits** et les **conditions commerciales** accordées aux clients. Lorsqu'un hôtel démarre, il est plus difficile de trier la clientèle car on ne connaît pas encore bien les comportements des principaux interlocuteurs. L'hôtel VENUS est désormais sorti de cette phase initiale.

Avec un effectif moyen de 44 personnes sur l'année (43 salariés + le directeur de l'hôtel salarié par VENUS S.A.), l'hôtel réalise un **C.A. de plus de 5,7 millions d'euros constitué à 80 % de locations de chambres**.

Sa clientèle se répartit approximativement comme suit (en nuitées) :

- 33 % clientèle individuelle (hors VENUS),
- 25 % clientèle à tarif de groupe (hors VENUS),
- 42 % clientèle VENUS (Train+hôtel et forfaits VENUS Europe).

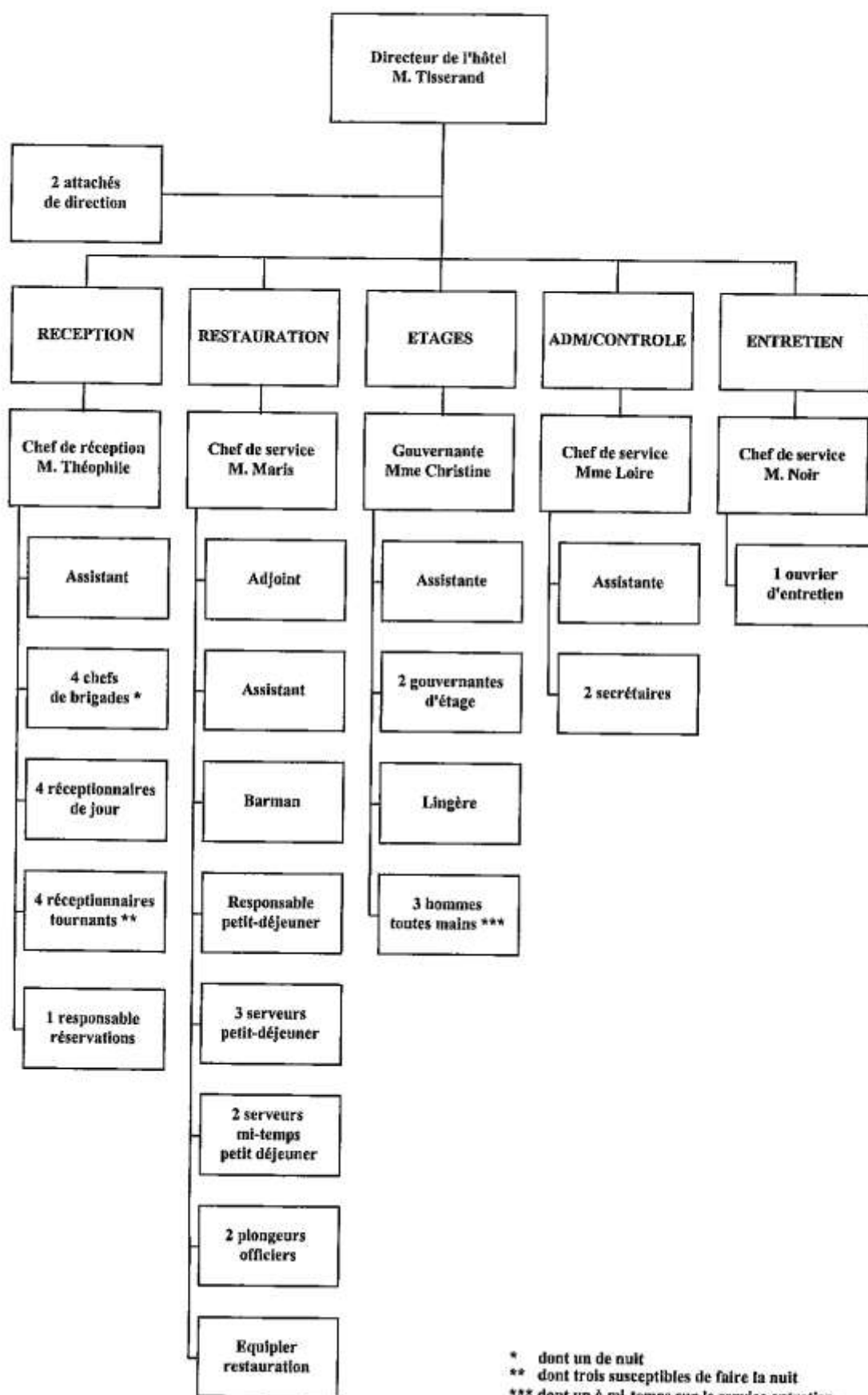
Les hôtels du Groupe Venus bénéficient en effet de l'activité de commercialisation des agences et T.O du groupe (ce qui les favorise en basse saison) mais en contrepartie doivent accueillir une partie de la clientèle Venus à prix préférentiel (ce qui les pénalise en haute saison). Mais le Groupe Venus, construisant de nouvelles structures sur Paris, les hôtels étaient incités à **développer la clientèle extérieure** au groupe pour assurer leur remplissage de manière plus indépendante.

Autour de 90 % de la clientèle de l'hôtel arrive par le train à la gare la plus proche. La clientèle étrangère représente environ 50 % des nuitées.

remplacement:  
1.selection client  
2.produit  
3.condition commerciale ?

2. Augmenter les activités séminaires

## 2.1. ORGANIGRAMME DE L'HOTEL



Aux 44 employés permanents en moyenne sur l'année, s'ajoutent les vacataires utilisés principalement pendant les mois d'été, et les "extras", qui travaillent à la journée. Le service restauration ne travaille ainsi qu'avec des extras pour le service repas.

??

Finalement, l'hôtel gère près de 150 personnes, dans un contexte sectoriel caractérisé par la très grande rotation du personnel, renouvelé en moyenne à hauteur d'au moins 25 % chaque année.

### Les Attachés de direction

Dirigés directement par M. Tisserand, ils interviennent sur tout l'hôtel selon les besoins. Ils connaissent à peu près le travail de tous les services. L'un d'eux est systématiquement présent la nuit et le week-end lorsque M. Tisserand n'est pas de garde.

Ils ont un rôle de surveillance (veiller en priorité à la sécurité dans l'hôtel) et aussi de représentation du directeur, notamment auprès des clients.

La nuit, l'Attaché est surtout présent à la réception ; il supervise les traitements informatiques qui préparent le travail du lendemain et organisent les informations sur l'activité du jour.

### La Réception

Les rôles de la réception sont les suivants :

- réserver les chambres et suivre les dossiers de réservation (commandes, confirmations, acomptes...),
  - gérer les contingents de chambres,
  - suivre le séjour des clients,
  - assurer la facturation des clients pour toutes les prestations qu'ils ont consommées pendant leur séjour, ce qui suppose une coordination en temps réel avec les gouvernantes et la restauration,
  - accueillir et renseigner les clients,
  - assurer le standard téléphonique,
  - effectuer la saisie des données sur les clients et les prestations qui leur sont vendues.
- La réception s'occupe par là même de tous les clients de l'hôtel, y compris ceux qui ne consomment que de la restauration sans hébergement.

La réception partage avec M. Tisserand la responsabilité du taux de remplissage de l'hôtel et de la marge réalisée sur les ventes de chambres (optimisation selon les périodes de l'année du rapport entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués, solvabilité des clients...). Ce travail demande une attention et un suivi quotidien.

M. Tisserand suit de près le travail de la réception ; il assure aussi le démarchage de nouveaux clients et la renégociation des conditions commerciales chaque année avec les T.O., agences et grandes entreprises.



M. Tisserand signe les nouveaux contrats, décide des tarifs, définit les allotements ou contingents<sup>1</sup>, mais ne prend qu'exceptionnellement des réservations.

### La Restauration

Le service restauration gère cinq activités :

- les petits déjeuners,
- les repas du soir pour les groupes en demi-pension,
- les banquets et séminaires (location de salles, repas, pauses, location de matériel audiovisuel...),
- le bar,
- le distributeur automatique de boissons installé dans le hall.

L'hôtel VENUS ne sert que des repas sous vide, ce qui lui permet de fonctionner avec une petite cuisine et peu de matériel. Il n'accepte de servir des repas qu'à des groupes d'au moins 12 personnes et sur réservation. L'hôtel recherche alors le personnel de cuisine et des serveurs en extra pour l'occasion ; il évite ainsi les problèmes de surcapacité. Mais, la gestion du personnel saisonnier est un aspect sur lequel il faut être particulièrement attentif.

Les serveurs permanents sont chargés uniquement du service des petits déjeuners.

Le service restauration assure une partie des ventes de l'hôtel. Il est spécifiquement chargé du démarchage des clients "Séminaires et banquets". La responsabilité des différentes ventes peut être schématisée par le tableau suivant :

| SERVICE VENDU  | RESPONSABLE DU C.A. |              |
|--|---------------------|--------------|
|  | Réception           | Restauration |
| Nuits d'hôtel A : particuliers et voyages de groupes             | X                   |              |
| Nuits d'hôtel B : groupes en séminaires, avec location de salles |                     | X            |
| Petits déjeuners A   | X                   |              |
| Petits déjeuners B   |                     | X            |
| Repas pour groupes A (surtout demi-pension)                      | X                   |              |
| Repas pour groupes en séminaires                                 |                     | X            |
| Bar  |                     | X            |
| Distributeur automatique de boissons                             |                     | X            |
| Pauses-café des séminaires                                       |                     | X            |
| Locations de matériels pour séminaires                           |                     | X            |

<sup>1</sup> La plupart des grosses agences et T.O ainsi que certaines entreprises ont négocié avec les hôtels des contingents (ou allotements). Un contingent est constitué par un certain nombre de chambres qui sont réservées à un client jusqu'à une certaine date. Au delà de cette date, si celui-ci n'a pas utilisé la totalité de son contingent, l'hôtel récupère les chambres invendues et les propose à la vente. Le client ne paie que les chambres consommées et ne doit aucun dédit.

Chaque année les hôtels négocient avec les T.O, et les autres organismes qui leur assurent des locations en masse, notamment des entreprises, pour fixer les tarifs préférentiels, la taille des contingents ainsi que les délais avant lesquels chaque partenaire doit utiliser son contingent.

Un hôtel doit savoir réaliser un savant dosage entre la clientèle individuelle qui est plus difficile à faire venir mais qui paye plein tarif et la clientèle de groupes, plus accessible mais moins rentable. L'intérêt de l'hôtel est d'assurer un remplissage maximum grâce à la clientèle à tarif de groupe quand la clientèle individuelle est rare et de maximiser la proportion de clients individuels en haute saison.

L'intérêt d'un T.O est d'obtenir un contingent maximum en haute saison ; il est tenu en contrepartie de garantir à l'hôtel un certain niveau de remplissage en basse saison.

Il existe cependant une grande interdépendance entre la réception et le service restauration. Une partie des ventes de la réception n'est possible que parce que l'hôtel peut proposer un service de restauration aux groupes. En sens inverse, l'activité "séminaires" bénéficie de la possibilité de trouver un hébergement.

De même les consommations au bar et au distributeur automatique sont largement proportionnelles au nombre de clients dans l'hôtel.

En ce qui concerne les petits déjeuners, le service restauration peut être considéré comme un sous-traitant de la réception.

### **Le Service des étages - La Gouvernante**

Le rôle de la gouvernante dans un hôtel est fondamental.

Elle est la maîtresse de maison : en dehors de son rôle principal qui est de s'assurer du bon état de toutes les chambre, bien nettoyées tous les jours et refaites en propre à chaque départ ou tous les trois jours lors d'un séjour, la gouvernante doit répondre aux besoins les plus variés des clients pendant leur séjour (décoration florale, recoudre un bouton, acheter un vêtement...).

Dans un hôtel plus classique que l'hôtel VENUS, le service des étages est un gros service. On y compte de nombreuses femmes de chambre, une blanchisserie, une lingerie, etc..

A l'hôtel VENUS, le mode de gestion est sur ces points original.

L'hôtel sous-traite le nettoyage des chambres à une société spécialisée, payée de façon strictement proportionnelle au nombre de chambres faites correctement chaque mois. L'hôtel évite ainsi les problèmes de gestion du personnel et d'adaptation de la capacité à la charge de travail. La contrepartie de cette gestion plus facile est de devoir constamment s'assurer que la société de nettoyage parvient à s'adapter aux contraintes propres de l'hôtellerie (respect du client, attention portée à l'état des chambres, etc.).

Par ailleurs, l'hôtel bénéficie, comme les autres hôtels VENUS, de la blanchisserie du groupe qui lui loue les draps et en assure le nettoyage et l'entretien.

Responsabilités budgétaires de la gouvernante :

Tous les ménages

- La réalisation du contrat par la société de nettoyage,
- Sous-traitance de l'entretien et du blanchissage des draps,
- Les achats de produits d'entretien (mais l'essentiel est fourni par la société de nettoyage),
- L'achat des produits d'accueil (savonnettes, parfums, dentifrice, documents d'information sur les services de l'hôtel, fleurs, corbeilles de fruits...),
- L'achat de matériel concernant le service des gouvernantes (machine à laver le linge, à nettoyer la moquette...),
- Les uniformes du personnel de l'hôtel,
- Le nappage du service restauration,
- Contrat de location nettoyage de linge,
- Contrat de dératisation,
- Contrat de location de tapis pour les pas de porte,

- Contrat de nettoyage pour les lieux publics de l'hôtel (différent du contrat pour les chambres),
- Achats ponctuels pour l'amélioration des chambres et l'entretien général (couverture des canapés du hall, achats des reproductions de tableaux pour les chambres lors de l'ouverture, nouveaux dessus de lit...),
- Contrat de location-entretien des plantes vertes,
- Nettoyage des voilages à l'extérieur.

### **Le service Administration & Gestion**

Ce service assure l'ensemble des tâches administratives de l'hôtel :

- Secrétariat de direction,
- Secrétariat commercial,
- Contrôle de l'activité des services,
- Contrôle de gestion,
- Contrôle des dépenses,
- Gestion du personnel,
- Gestion comptable des stocks,
- Gestion des comptes clients,
- Préparation de la comptabilité avant envoi au siège du groupe.

Aucun des hôtels du groupe ne tient sa comptabilité lui-même, mis à part la comptabilité clients et les encaissements. Un service comptable, installé au siège social du groupe tient l'ensemble de la comptabilité générale et analytique de chaque hôtel. Tous les 15 du mois, les directeurs des différents hôtels reçoivent leurs résultats de gestion.

Tous les encaissements ainsi que les décaissements concernant le personnel sont gérés par les hôtels. En revanche, sauf exception, c'est le groupe qui assure le règlement des factures.

### **Le Service Entretien**

Il doit faire en sorte que, du point de vue technique, l'hôtel soit en état de marche 24h/24.

Ce service assure donc les dépannages nécessaires et effectue surtout un grand nombre de travaux d'entretien qui lui permettent de prévenir les problèmes.

Responsabilités budgétaires du service entretien :

- Contrats d'entretien,
- Contrats de rénovation de l'hôtel,
- Consommations énergétiques et d'eau de l'hôtel,
- Achats de pièces détachées,
- Achats de produits consommables pour l'atelier,

- Achats de petit outillage.

### **La Direction Générale**

M. Tisserand coordonne les activités des différents services et en suit le fonctionnement. Il détermine la politique générale de l'établissement, choisit la clientèle...

M. Tisserand se charge aussi des recrutements des chefs de service et demande à rencontrer leurs assistants lorsqu'un recrutement se prépare. Tous les autres recrutements sont laissés à l'appréciation des chefs de service. Ceux-ci organisent ensuite le travail dans leur service de façon à minimiser les dépenses de personnel. Ce travail est difficile, un hôtel étant ouvert 24h/24 : il faut prévoir, en plus des vacances, le rattrapage des jours fériés et assurer une présence de nuit (réception uniquement) ainsi que le week-end (tous les services).

En plus de ce rôle de Direction Générale, M. TISSERAND assume un certain nombre de responsabilités propres :

- il construit chaque année le budget de l'hôtel, en collaboration sur certains points avec ses chefs de service,
- il suit les réalisations de l'hôtel, analyse et anticipe les résultats,
- il fixe les tarifs après négociation avec la Direction Générale et les commerciaux (T.O. et agences) du Groupe Venus,
- il analyse avec M. Théophile les plannings d'occupation pour déterminer chaque semaine la politique de réservation de l'hôtel en ce qui concerne les groupes,
- il négocie les gros contrats de sous-traitance,
- il démarche de nouveaux clients, notamment à l'étranger, qu'il mettra en contact plus tard avec M. Théophile.

## 2.2. COMPTE DE RESULTAT DE L'HOTEL

| (en milliers d'euros)                     | Année N      |
|---|--------------|
| Prestations de service, dont :            | 5.738        |
| - Hébergement                             | 4.912        |
| - Banquets                                | 298          |
| - Bar                                     | 95           |
| - Petit déjeuner                          | 433          |
| Transfert de charges                      | 17           |
| Autres produits d'exploitation            | 101          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>5.856</b> |
| Consommation de marchandises              | 294          |
| Consommations matières et fournitures     | 220          |
| Charges locatives                         | 2313         |
| Personnel extérieur à l'entreprise        | 127          |
| Honoraires                                | 9            |
| Autres charges externes                   | 971          |
| Impôts, taxes et versements assimilés     | 54           |
| Salaires, traitements et charges sociales | 1222         |
| Dotation aux provisions et amortissements | 311          |
| Autres charges d'exploitation             | 219          |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>5740</b>  |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>            | <b>117</b>   |
| Produits financiers (change)              | 16           |
| Charges financières                       | 77           |
| <b>RESULTAT COURANT</b>                   | <b>56</b>    |
| Produits exceptionnels (gestion)          | 0            |
| Pertes exceptionnelles <sup>2</sup>       | 5            |
| Impôt sur les bénéfices                   | 15           |
| <b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>             | <b>36</b>    |

<sup>2</sup> Créances irrécouvrables, impayés cartes de crédit, perte de linge...

### 3. ENTRETIEN AVEC M. TISSERANT, DIRECTEUR DE L'HOTEL

« Ma politique vise à permettre une bonne rentabilité de l'hôtel tout en préservant la qualité de service. »

1 « L'an passé, nous avions un taux d'occupation de 80%. L'année prochaine, nous serons à près de 95%. Les moyens pour améliorer la rentabilité ne sont pas les mêmes. Il s'agit pour nous aujourd'hui de diversifier la clientèle et d'attirer de la clientèle plus rentable. Pour cela, il faut pouvoir diminuer la part des groupes dont nous avons besoin en basse saison, mais qui sont peu rentables et développer notre activité de cocktails, banquets et séminaires.

2 On pourrait augmenter les prix mais le contexte actuel ne le permet pas. Nous sommes déjà le plus cher des 2 étoiles du quartier. En revanche, nous comptons augmenter les tarifs affichés pour les groupes. »

3 « Par ailleurs, il faut continuer notre effort de limitation des dépenses. On ne peut guère faire de progrès sur le personnel car notre effectif est déjà très juste. Notre objectif est de garder le même niveau de personnel, en pourcentage du chiffre d'affaires, avec un meilleur service et peut-être une plus grande productivité à la restauration, notamment dans la gestion des extras.

4 L'énergie qui est gérée par M. Noir est aussi un poste sur lequel nous espérons faire des économies. Nous allons faire des investissements pour faire des économies de chauffage et d'eau.

5 Il faut faire un effort permanent de négociation avec les fournisseurs, notamment pour l'alimentaire. Pour les chambres, Il faut contrôler au maximum la société Tout-est-Net qui fait le ménage pour qu'elle fasse un travail de meilleure qualité au même coût. Cela est difficile. Peut-être serons nous amenés à prendre une deuxième entreprise et à mettre les deux en concurrence. »

7 杂费? « Il faut pouvoir améliorer la prestation au maximum sans que cela nous coûte plus cher, à moins que cela ne nous permette d'augmenter les prix de vente. On pourrait changer les draps seulement tous les 5 jours ! Cela coûterait moins cher mais nous nous refusons à offrir un service bas de gamme. »

提升质量, 而不是降低收取的杂费 « Le questionnaire de satisfaction de la clientèle nous informe des endroits où sont les problèmes et nous travaillons les services les plus mal perçus par les clients. Nous en récupérons environ 200 par mois. On préfère avoir des produits de meilleure qualité et vendus plus cher plutôt que de baisser la prestation. »

A propos de la réception

« De toute façon, l'objectif N°1 de l'hôtel, c'est le client. Il faut pouvoir avec un hôtel de 300 chambres offrir le service d'un hôtel de 40. Faire en sorte que le client qui est venu plusieurs fois soit mieux accueilli, qu'on l'appelle par son nom... »

8 indicateurs « M. Théophile est responsabilisé sur son budget (CA, répartition de la clientèle, dépenses). On suit les indicateurs du taux d'occupation et du prix moyen de la chambre. »

A propos du service restauration

« M. Maris est chargé du démarchage de la clientèle "Cocktails, banquets et séminaires": le CA doit croître l'an prochain. Il faut aussi qu'il contrôle ses coûts, qu'il suive ses ratios de consommation, qu'il minimise les pertes de nourriture et améliore les conditions d'achats avec les fournisseurs. Il doit rechercher constamment de nouveaux produits. »

9  
frs  
nouveau prds

# ANNEXE 1

## Questionnaire de satisfaction de la clientèle

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p><b>Services techniques - Maintenance</b></p> <p>Avez-vous trouvé nos installations en bon état de fonctionnement ?<br/>Did you find our equipment in a good working state ?</p> <p>A B C D F</p> <p>12</p> |  | <p>Quelle était la raison principale de votre séjour ?<br/>What was the primary purpose of your visit ?</p> <p><input type="checkbox"/> Loisirs Pleasure <input type="checkbox"/> Affaires Business <input type="checkbox"/> Réunion Meeting</p> <p>Quelle était la raison de votre choix pour notre Hôtel ?<br/>Why did you choose this Hotel ?</p> <p><input type="checkbox"/> Localisation Location <input type="checkbox"/> Prix Rate <input type="checkbox"/> Qualité Quality <input type="checkbox"/> Autre Other</p> <p>Vos commentaires et suggestions :<br/>Personal comments :</p> |  |
| <p><b>Petits déjeuners - Breakfast</b></p> <p>Qualité - Quality</p> <p>Quantité - Quantity</p> <p>Service</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>   |  | <p><b>Bar "Marina"</b></p> <p>Qualité - Quality</p> <p>Confort - Comfort</p> <p>Ambiance - Atmosphere</p> <p>Service</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p>   |  |
| <p><b>Banquets/Conférences/Conventions</b></p> <p>Veuillez-nous indiquer le nom de la manifestation.<br/>Please indicate name of event.</p>   |  | <p><b>Votre chambre - Your room</b></p> <p>Confort - Comfort</p> <p>Propreté - Cleanliness</p> <p>Durabilité - Appearance</p> <p>Rapport qualité/Prix<br/>Value</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p>  |  |
| <p><b>La réservation - Reservation</b></p> <p>Amabilité - Attitude</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>2</p> <p>3</p>   |  | <p><b>La réception - Reception</b></p> <p>Accueil - Welcome</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>Téléphone</p> <p>Service</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>   |  |
| <p><b>Commentaires</b></p> <p>Comment avez-vous connu notre Hôtel ?<br/>How did you come to know about this Hotel ?</p>   |  | <p><b>La réception - Reception</b></p> <p>Accueil - Welcome</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>Téléphone</p> <p>Service</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>   |  |
| <p><b>La réservation - Reservation</b></p> <p>Amabilité - Attitude</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>2</p> <p>3</p>   |  | <p><b>Votre chambre - Your room</b></p> <p>Confort - Comfort</p> <p>Propreté - Cleanliness</p> <p>Durabilité - Appearance</p> <p>Rapport qualité/Prix<br/>Value</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p>  |  |
| <p><b>Services techniques - Maintenance</b></p> <p>Avez-vous trouvé nos installations en bon état de fonctionnement ?<br/>Did you find our equipment in a good working state ?</p> <p>A B C D F</p> <p>12</p> |  | <p><b>Petits déjeuners - Breakfast</b></p> <p>Qualité - Quality</p> <p>Quantité - Quantity</p> <p>Service</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>  |  |
| <p><b>Banquets/Conférences/Conventions</b></p> <p>Veuillez-nous indiquer le nom de la manifestation.<br/>Please indicate name of event.</p>   |  | <p><b>Votre chambre - Your room</b></p> <p>Confort - Comfort</p> <p>Propreté - Cleanliness</p> <p>Durabilité - Appearance</p> <p>Rapport qualité/Prix<br/>Value</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p>  |  |
| <p><b>La réservation - Reservation</b></p> <p>Amabilité - Attitude</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>2</p> <p>3</p>   |  | <p><b>La réception - Reception</b></p> <p>Accueil - Welcome</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>Téléphone</p> <p>Service</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>   |  |
| <p><b>Commentaires</b></p> <p>Comment avez-vous connu notre Hôtel ?<br/>How did you come to know about this Hotel ?</p>   |  | <p><b>La réception - Reception</b></p> <p>Accueil - Welcome</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>Téléphone</p> <p>Service</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>   |  |
| <p><b>La réservation - Reservation</b></p> <p>Amabilité - Attitude</p> <p>Efficacité - Efficiency</p> <p>2</p> <p>3</p>   |  | <p><b>Votre chambre - Your room</b></p> <p>Confort - Comfort</p> <p>Propreté - Cleanliness</p> <p>Durabilité - Appearance</p> <p>Rapport qualité/Prix<br/>Value</p> <p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p>  |  |

Merci / Thank you

## ANNEXE 2

### Quelques caractéristiques de la gestion hôtelière

#### 1. UNE ENTREPRISE DE SERVICE

Le secteur hôtelier quoiqu'il intègre une fonction de transformation et de production au niveau des cuisines fait partie du secteur des services. Il vend des chambres et des repas, mais aussi la qualité de son accueil, la chaleur de son décor, l'amabilité de ses serveurs et de ses femmes de chambre.

Il est donc clair qu'on ne produit jamais deux fois la même chose. Tel client profitera de tout ou d'une partie seulement des services offerts.

La flexibilité, la possibilité d'adapter le service pour chaque client et la diversité des services offerts sont donc les qualités premières du fonctionnement d'un hôtel.

Cet aspect est encore intensifié par le fait que l'ensemble du personnel est en contact avec la clientèle. Chacun doit donc intégrer dans son comportement respect du client, amabilité et disponibilité.

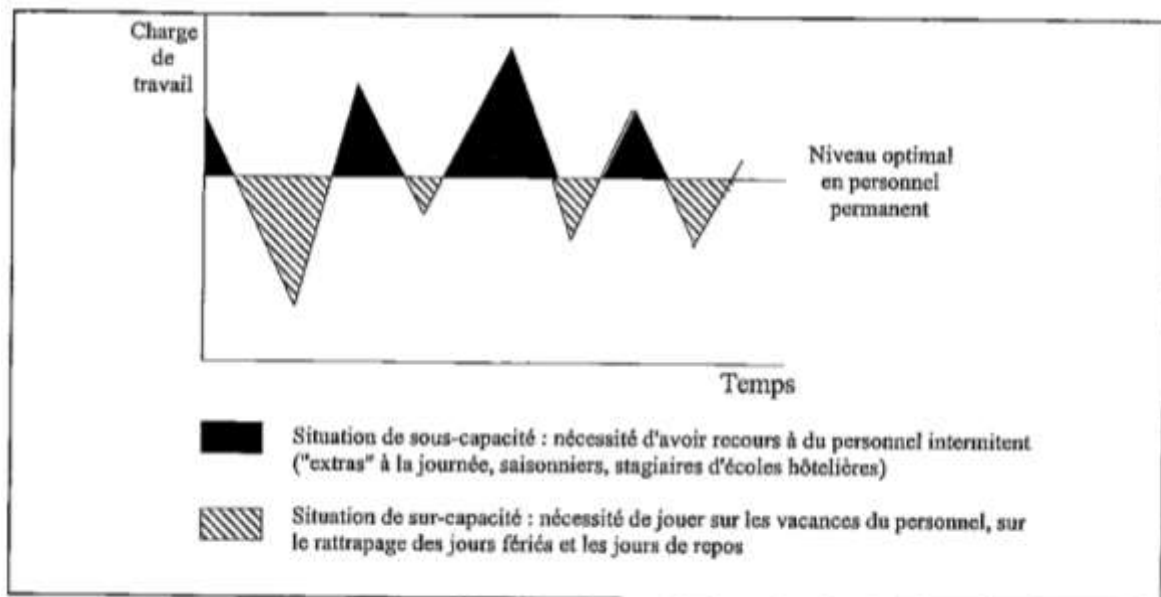
Les "produits" de l'hôtellerie ne sont pas stockables, la production étant simultanée à la consommation. Dans ces conditions la flexibilité est encore plus difficile à gérer.

L'attention d'un directeur d'hôtel et des dirigeants d'un groupe hôtelier est donc constamment tournée vers la qualité et la flexibilité de service. Concrètement cela signifie :

1. qu'il existe des réunions de chefs de service destinées à trouver les innovations qui permettront d'améliorer sensiblement le service client tout en préservant, voire en augmentant les marges réalisées ;

2. que l'hôtel doit toujours être en mesure de faire face aux besoins des clients. Le risque est alors de mettre l'hôtel en situation de sur-capacité, en prévoyant trop de personnel pour être sûr de pouvoir répondre à la demande. La qualité et la justesse des prévisions de charge de travail par période, voire par jour, est donc une condition sine qua non de la rentabilité d'un hôtel. Cet exercice exige une bonne connaissance de la clientèle et de son comportement, ainsi que la capacité à modifier progressivement la structure de la clientèle pour atteindre une meilleure rentabilité.

Il faut trouver le niveau optimal en frais de personnel fixe. On peut schématiser la situation comme suit :





3. que lors du choix des sous-traitants et la passation de contrats avec des sociétés extérieures, une attention toute particulière sera accordée à l'existence ou non d'expérience de l'entreprise en milieu hôtelier. En tout état de cause, le personnel de l'hôtel exercera un contrôle permanent sur la qualité des relations entre la société extérieure et la clientèle : celle-ci ne doit pas être gênée par le travail de la société, qui doit être en mesure de répondre aux besoins des clients, ne serait-ce qu'en les orientant aimablement vers les personnes compétentes ;

4. que les groupes hôteliers cherchent à développer des images de marques qui renvoient à des produits standardisés et précisément définis que le client s'attend à trouver. Cette stratégie d'image permet ainsi de développer la notoriété du service tout en canalisant la demande du client à l'intérieur de ce qu'il sait qu'il va trouver.

Une marque a ainsi :

- une chambre définie dans ses moindres détails,
- un type de restauration caractérisé par une ambiance, une carte et une politique tarifaire,
- une sélection de services et de facilités.

Une autre conséquence de la multiplicité des services rendus selon les désirs des clients est que la performance de l'ensemble de l'hôtel est composée des résultats obtenus par [es diverses activités. Un dérapage dans la gestion de l'une de ces activités doit pouvoir être repéré le plus tôt possible par les responsables. On a donc une double gestion : par client et par service proposé.

## 2. UNE ENTREPRISE DE MAIN-D'OEUVRE

La main d'œuvre est l'un des **points clés** de la gestion hôtelière.

L'automatisation n'est quasiment pas possible. L'aménagement des cuisines, la composition des repas, la **rationalisation des circuits** et des surfaces, l'utilisation de matériaux faciles à entretenir et l'informatisation de la réception sont quasiment les seuls moyens techniques d'augmentation de la productivité d'un hôtel.

1

L'utilisation croissante dans le secteur hôtelier de **repas sous-vides** ou **surgelés** répond à ce besoin **d'amélioration de la productivité** : le stockage est possible ; la préparation du repas peut être commencée au dernier moment ; on minimise les pertes matières ; la qualité des produits est toujours assurée...

L'importance énorme accordée à l'entretien préventif dans les hôtels modernes s'explique par les mêmes raisons : prévenir coûte moins cher que guérir et le service client reste irréprochable quel que soit l'âge de l'hôtel.

Hormis ces cas possibles d'**amélioration de la productivité**, toute diminution du personnel dans les autres activités se traduit par une diminution du nombre et de la qualité des prestations.

Par ailleurs, compte tenu de la main d'œuvre importante utilisée, la dimension sociale est une préoccupation primordiale des directeurs d'hôtels.

**Le personnel hôtelier est un personnel qualifié (entre 20 et 50% des effectifs)**, qui a été formé aux métiers de l'hôtellerie.

Une attention toute particulière est donc portée aux **recrutements et à la qualité des candidats**. A certaines époques, le recrutement peut occuper la majeure partie du temps des chefs de service.

Formation, participation et communication sont devenues par ailleurs les mots clés d'une politique humaine intelligente. Il est impensable aujourd'hui de changer l'aménagement des chambres sans consulter la gouvernante et les femmes de chambres : les remarques de celles qui auront à entretenir les chambres peuvent être extrêmement utiles.

### 3. UNE ENTREPRISE TRES CAPITALISEE

Le secteur hôtelier demande de lourds investissements de départ et ceux-ci sont d'autant plus élevés que l'hôtel offre de nombreux services annexes à la location de chambres. Ces investissements se rentabilisent par ailleurs sur une longue période. Ils représentent le plus souvent environ trois fois le chiffre d'affaires annuel.

Le niveau de recettes atteint par l'hôtel dépendra de la fréquentation de l'hôtel et de l'existence ou non de services annexes.

Toutes les études préalables à l'ouverture d'un hôtel tentent donc de trouver un schéma d'hôtel rentable : le prix auquel on pourra vendre les chambres conditionne largement le niveau des investissements possibles. La règle du millième est la plus couramment appliquée : elle signifie que si l'on investit 500.000 € par chambre dans un hôtel, il faut vendre cette chambre au minimum 500 € par nuitée.

Les investissements sont traditionnellement financés en partie sur fonds propres, en partie en emprunt ; la charge financière représentée par ces emprunts pèse dès lors de façon très importante sur le compte d'exploitation d'un hôtel. Ils peuvent représenter plus du quart du chiffre d'affaires.

Les groupes hôteliers consacrent donc également une grande partie de leurs efforts aux montages financiers qui permettront d'exploiter les hôtels dans de bonnes conditions.

Il faut déduire également de cette caractéristique propre aux industries lourdes que la survie d'un hôtel nécessite une très grande rigueur de gestion. Chaque élément de marge est important, chaque CA journalier est nécessaire. Tout élément de coût nécessite un suivi serré.

### 4. UNE ACTIVITE SAISONNIERE

On distingue deux types de saisonnalités :

- sur la semaine : la clientèle d'affaires remplit l'hôtel du lundi soir au jeudi soir, puis le relais doit être pris le week-end par la clientèle de loisirs. Un hôtel doit donc gérer avec soin la répartition entre ces deux types de clientèle de façon à remplir l'hôtel toute la semaine ;

- sur l'année : à certaines périodes de l'année, l'hôtel n'a aucune difficulté pour trouver des clients : il préfère alors la clientèle individuelle qui paye au prix le plus fort. A d'autres périodes de l'année, l'hôtel doit se tourner vers les groupes pour maintenir la fréquentation : les marges sont alors moindres. De plus, pour convaincre les T.O. d'envoyer des groupes en basse saison il faut accepter d'en accueillir également en haute saison.

Nous devons ici souligner le fait que la délimitation des périodes de haute et basse saison varie d'un hôtel à l'autre, en fonction de son positionnement.

Un hôtel qui travaille essentiellement avec de la clientèle d'affaires connaît une période de sous-activité pendant les mois d'été et doit alors accepter des groupes de touristes pour assurer son remplissage. Pour d'autres hôtels, la période estivale est la plus rentable car ils accueillent pendant ces semaines essentiellement de la clientèle individuelle de loisirs. Ils doivent accepter les autres mois des groupes pour maintenir le taux de fréquentation.

On peut schématiser la situation de la façon suivante :

| Répartition idéale de la clientèle | Clientèle d'affaires            | Clientèle de loisirs     |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Groupes                            | Jours ouvrables et basse saison | week-end et basse saison |
| Individuels                        | Jours ouvrables et haute saison | week-end et haute saison |

Cette saisonnalité pose évidemment des problèmes de prévisions, d'autant plus cruciaux qu'il est impossible dans une activité de service de stocker les prestations. Il faut bien prévoir pour pouvoir adapter au mieux la capacité à la charge de travail.

L'adaptation de la capacité au niveau d'activité exige du personnel une grande flexibilité et disponibilité. Les jours de congés et de vacances sont donnés au personnel le plus tard possible.

#### 5. UNE ACTIVITE EN CONTINU

Si possible pour diminuer le coût personnel?

Un hôtel fonctionne 24h/24 et le personnel doit être à toute heure à la disposition des clients.

Ceci exige un gros travail de planification des gardes, des jours de congés et de repos, des vacances et des jours de récupération des jours fériés.

Cette situation pose également des problèmes au personnel hôtelier qui souhaiterait disposer de ses soirées et de ses week-ends. Ceci explique en grande partie la **forte rotation du personnel** dans les entreprises hôtelières, surtout aux postes où le travail est peu intéressant. Sur toute la profession, on constate une évasion du personnel vers des secteurs à activité plus régulière, même si les salaires sont moins élevés.

#### 6. LA PREDOMINANCE DES COUTS FIXES

Il y a relativement peu de frais variables dans la structure des coûts d'un hôtel. Les **résultats d'un hôtel** varient donc fortement et très rapidement avec l'occupation des chambres et la fréquentation d'un restaurant.

Dès que l'occupation dépasse la zone du point mort, la recette marginale est quasiment entièrement du bénéfice. Si l'occupation descend au-dessous de ce niveau, les frais diminuent à peine et les pertes s'accumulent.

Variabiliser au maximum ses coûts revient donc à réduire son risque. Les politiques de sous-traitance de l'hôtellerie (notamment du ménage, du blanchissage et de l'entretien courant) visent cet objectif. Dans le même but, certains hôtels ne servent des repas que sur commande et engagent alors ponctuellement du personnel en extra pour le service et les cuisines. L'utilisation de repas sous-vide et d'aliments surgelés participe du même principe.