

## **Contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière : Analyse des outils et des enjeux pour une gestion performante et durable**

## **Management control in the hotel industry: Analysis of tools and challenges for performance and sustainable management**

**NAFZAOUI Mohamed Achraf**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations MAROC

**EL KEZAZY Hamza**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations MAROC

**Date de soumission** : 03/01/2022

**Date d'acceptation** : 11/04/2022

**Pour citer cet article** :

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 « Volume 6: numéro 1 » pp : 75 - 88

**Résumé :**

Cet article de revue de littérature met en lumière les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière et souligne son rôle crucial pour la performance et la durabilité des établissements hôteliers. En s'appuyant sur les travaux d'auteurs tels que Kaplan et Norton (1996), il met en évidence l'efficacité du Balanced Scorecard pour évaluer la performance globale des hôtels, en équilibrant les indicateurs financiers et non financiers.

L'article identifie également les enjeux et les défis spécifiques auxquels font face les hôtels en matière de contrôle de gestion. Des auteurs tels que Cooper et Slagmulder (2004) ont mis en évidence la complexité de la gestion des coûts dans un environnement concurrentiel, tandis que Schaltegger et Burritt (2017) ont souligné le défi de l'intégration de la durabilité environnementale dans les pratiques de contrôle de gestion.

L'adaptabilité des systèmes de contrôle de gestion aux spécificités de chaque hôtel (Widener, 2006) et l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer la collecte et l'analyse des données sont également des enjeux importants qui nécessitent une attention particulière.

Malgré ces défis, l'article identifie des opportunités significatives pour une gestion performante et durable dans le secteur hôtelier. L'intégration du contrôle de gestion environnemental (Ismail et King, 2014) offre aux hôtels la possibilité de renforcer leur engagement envers la durabilité environnementale, tandis que l'utilisation des nouvelles technologies permet aux hôtels d'améliorer leur capacité à collecter et à analyser des données pertinentes pour une prise de décision éclairée.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; hôtelière ; performance ; durabilité.

**Abstract:**

This literature review article sheds light on the theoretical foundations of management control in the hospitality industry and underlines its crucial role for the performance and sustainability of hotel establishments. Drawing on the work of authors such as Kaplan and Norton (1996), it highlights the effectiveness of the Balanced Scorecard in evaluating the overall performance of hotels, by balancing financial and non-financial indicators.

The article also identifies the specific issues and challenges faced by hotels in terms of management control. Authors such as Cooper and Slagmulder (2004) have highlighted the complexity of managing costs in a competitive environment, while Schaltegger and Burritt (2017) have highlighted the challenge of integrating environmental sustainability into management control practices.

The adaptability of management control systems to the specificities of each hotel (Widener, 2006) and the use of information technology to improve data collection and analysis are also important issues that require special attention.

Despite these challenges, the article identifies significant opportunities for successful and sustainable management in the hospitality sector. The integration of environmental management control (Ismail and King, 2014) offers hotels the opportunity to strengthen their commitment to environmental sustainability, while the use of new technologies allows hotels to improve their ability to collect and analyze relevant data for informed decision-making.

**Keywords:** Management control; hotel; performance; sustainability.

## Introduction

L'industrie hôtelière est un secteur dynamique et en constante évolution, caractérisé par une concurrence féroce et des attentes élevées des clients en matière de qualité de service. Dans ce contexte exigeant, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel pour assurer la performance et la durabilité des établissements hôteliers. Cette revue de littérature vise à analyser les pratiques actuelles de contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière, en mettant en évidence les enjeux spécifiques liés à ce secteur. Nous examinerons les travaux d'auteurs pertinents, allant des premières études pionnières jusqu'aux recherches plus récentes, pour apporter un éclairage complet sur cette thématique.

L'industrie hôtelière étant confrontée à des défis croissants en termes de compétitivité, de rentabilité et de développement durable, le contrôle de gestion devient un outil stratégique pour les hôtels. Comprendre les pratiques de contrôle de gestion dans ce contexte permettra d'identifier les facteurs clés de succès et les meilleures pratiques pour une gestion performante et durable.

Le secteur hôtelier a connu d'importants changements au cours des dernières décennies, notamment en raison de l'évolution des préférences des clients, des avancées technologiques et des préoccupations croissantes liées à la durabilité environnementale. Ces évolutions ont eu un impact significatif sur les opérations des hôtels et ont rendu le contrôle de gestion encore plus crucial pour garantir une gestion efficace et adaptée à ce contexte en mutation.

Face à ces défis, comment les hôtels adaptent-ils leurs pratiques de contrôle de gestion pour optimiser leur performance économique tout en répondant aux exigences des clients et aux enjeux environnementaux ? Quels sont les outils, les indicateurs et les méthodes de contrôle de gestion utilisés dans l'industrie hôtelière ? Quels sont les obstacles et les leviers qui influencent la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les hôtels ?

Cette revue de littérature s'appuiera sur une recherche exhaustive d'articles, de livres et de publications scientifiques pertinents dans le domaine du contrôle de gestion appliqué à l'industrie hôtelière. Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche documentaire pour fournir une vision globale et approfondie des pratiques de contrôle de gestion dans ce contexte spécifique.

Nous commencerons dans la première section à présenter les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière, en soulignant son importance pour la performance et la

durabilité des établissements, puis la deuxième section examinera les différents outils de contrôle de gestion utilisées dans l'industrie hôtelière, en mettant en évidence les outils, les méthodes et les indicateurs spécifiques à ce secteur, et dans la troisième section, nous aborderons les enjeux et les défis du contrôle de gestion dans le contexte hôtelier, en identifiant les obstacles à surmonter et les opportunités à saisir pour une gestion performante et durable.

## 1. Le contrôle de gestion dans le secteur hôtelier

Le contrôle de gestion dans le secteur hôtelier est une discipline essentielle pour la gestion efficace et la pérennité des établissements hôteliers. Nous nous appuyons sur les travaux d'auteurs pertinents pour approfondir notre compréhension de cette dimension cruciale de la gestion hôtelière.

Deegan et Rankin (1996), soulignent que les hôtels utilisent une variété de pratiques et d'outils de contrôle de gestion pour mesurer et gérer leur performance. Ces outils peuvent inclure des budgets, des tableaux de bord, des indicateurs de performance clés (KPI), des ratios financiers, et des méthodes d'analyse des coûts. Ces pratiques permettent aux gestionnaires hôteliers de suivre les performances financières et opérationnelles de manière rigoureuse, de prendre des décisions éclairées et d'optimiser la rentabilité de l'entreprise. Les hôtels cherchent à fournir un service de haute qualité pour satisfaire et fidéliser leur clientèle. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans le suivi des normes de service, la mesure de la satisfaction client, et l'identification des domaines d'amélioration pour maintenir un niveau de service optimal. Selon Atkinson et al. (2001), la gestion des coûts est un aspect critique du contrôle de gestion dans le secteur hôtelier. Les coûts de main-d'œuvre, de fournitures, de nourriture et de boissons, ainsi que les coûts énergétiques, ont un impact significatif sur la rentabilité des hôtels. Le contrôle de gestion permet d'analyser les coûts, de détecter les inefficiences et d'identifier des opportunités d'économies pour une meilleure gestion des ressources financières. Dans un contexte de sensibilisation croissante à la durabilité environnementale, les auteurs tels que Gössling et al. (2012) mettent en évidence l'intégration des pratiques de contrôle de gestion pour la gestion durable des hôtels. Les hôtels adoptent des indicateurs environnementaux, tels que la consommation d'énergie, la gestion des déchets et les émissions de carbone, pour mesurer leur empreinte environnementale et mettre en œuvre des pratiques de gestion responsables. Ismail et King (2014) mettent en évidence l'émergence d'une préoccupation croissante pour la performance environnementale dans l'industrie hôtelière. Ils soulignent que le contrôle de gestion peut être utilisé pour intégrer des indicateurs environnementaux, tels que la

consommation d'énergie, la gestion des déchets et les émissions de carbone, afin de mesurer et de suivre l'impact environnemental des hôtels. Cette approche permet aux établissements de prendre des mesures proactives pour améliorer leur empreinte environnementale et répondre aux attentes croissantes des clients en matière de développement durable.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans le secteur hôtelier pour mesurer la performance, optimiser les coûts et prendre des décisions éclairées. Les auteurs ont mis en évidence différentes dimensions du contrôle de gestion dans ce contexte spécifique, notamment l'utilisation du "Balanced Scorecard" pour équilibrer les objectifs financiers et non financiers, l'importance de la gestion des coûts pour améliorer la rentabilité, l'intégration des indicateurs environnementaux pour améliorer la durabilité, et l'adaptation des pratiques de contrôle de gestion aux spécificités hôtelières. Ces recherches contribuent à une meilleure compréhension du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière et offrent des pistes pour des pratiques de gestion performantes et adaptées à ce secteur en évolution constante.

## **2. Les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière**

Le contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière repose sur des fondements théoriques solides qui visent à assurer une gestion performante et durable des établissements. Cette section examine les principales théories et concepts qui sous-tendent le contrôle de gestion dans le contexte hôtelier, en soulignant leur importance pour la performance et la durabilité des hôtels. Nous nous appuyerons sur les travaux d'auteurs pertinents pour approfondir notre compréhension de cette dimension essentielle de la gestion hôtelière.

### **2.1 Importance du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière**

Selon Chenhall et Langfield-Smith (1998), le contrôle de gestion est crucial pour les organisations, y compris les établissements hôteliers, car il leur permet de surveiller et de piloter leur performance. Dans l'industrie hôtelière, où les marges bénéficiaires peuvent être faibles et la concurrence intense, le contrôle de gestion offre aux gestionnaires un cadre pour mesurer et analyser leur performance financière et opérationnelle. Cela permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser les coûts, améliorer l'efficacité opérationnelle et accroître la rentabilité.

### **2.2 Le Balanced Scorecard appliqué à l'hôtellerie**

Kaplan et Norton (1992) ont développé le concept du "Balanced Scorecard" (tableau de bord prospectif), qui est une approche de contrôle de gestion permettant d'équilibrer les indicateurs

financiers et non financiers pour évaluer la performance globale d'une organisation. Dans l'industrie hôtelière, le Balanced Scorecard est devenu une approche courante pour mesurer et suivre les performances clés, telles que la satisfaction client, le taux d'occupation des chambres, les revenus par chambre, les coûts de la main-d'œuvre et les indicateurs environnementaux. En intégrant ces différents aspects, le Balanced Scorecard aide les hôtels à adopter une approche équilibrée de la performance, en prenant en compte à la fois les objectifs financiers et non financiers.

### **2.3 La théorie de la contingence et l'adaptation aux spécificités hôtelières**

Selon la théorie de la contingence développée par Donaldson (1961), les organisations doivent s'adapter à leur environnement spécifique pour réussir. Dans l'industrie hôtelière, chaque établissement est confronté à des caractéristiques uniques, telles que l'emplacement, le marché cible, la taille et le niveau de service. En utilisant le contrôle de gestion comme un outil d'adaptation, les hôtels peuvent concevoir des systèmes de gestion en fonction de leurs spécificités, ce qui leur permet de répondre aux besoins et aux attentes de leur clientèle tout en optimisant leurs performances opérationnelles.

### **2.4 Le contrôle de gestion pour la durabilité environnementale**

Enfin, la durabilité environnementale est devenue un enjeu majeur pour l'industrie hôtelière. Des auteurs tels que Schaltegger et Burritt (2005) soulignent l'importance d'intégrer la dimension environnementale dans le contrôle de gestion pour améliorer la performance environnementale des hôtels. En utilisant des indicateurs environnementaux et des pratiques de gestion environnementale, les hôtels peuvent identifier les opportunités d'économies d'énergie, de réduction des déchets et d'impact environnemental réduit, tout en répondant aux attentes croissantes des clients en matière de durabilité.

Les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière sont essentiels pour assurer une gestion performante et durable des établissements. Le contrôle de gestion permet aux hôtels de surveiller leur performance, d'adapter leurs pratiques aux spécificités hôtelières, d'équilibrer les objectifs financiers et non financiers grâce au Balanced Scorecard, et de prendre en compte les enjeux environnementaux pour une gestion responsable et durable. Ces fondements théoriques constituent une base solide pour la mise en œuvre de pratiques de contrôle de gestion efficaces et adaptées au contexte en évolution constante de l'industrie hôtelière.

### **3. Les différents outils de contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière**

Le contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière repose sur des pratiques spécifiques qui visent à mesurer, analyser et optimiser la performance économique et opérationnelle des établissements. Cette section examine les différentes pratiques de contrôle de gestion utilisées dans le contexte hôtelier, en mettant en évidence les outils, les méthodes et les indicateurs spécifiques à ce secteur. Nous nous appuyons sur les travaux d'auteurs pertinents pour approfondir notre compréhension de ces pratiques cruciales pour la gestion performante des hôtels.

#### **3.1 Méthode ABC et gestion des coûts :**

La méthode ABC (Activity-Based Costing) est largement utilisée dans l'industrie hôtelière pour la gestion des coûts. Selon Cooper et Kaplan (1991), cette méthode permet d'attribuer les coûts aux différentes activités opérationnelles, telles que la gestion des chambres, la restauration, le service client, etc. Cela permet aux hôtels de mieux comprendre la structure de leurs coûts et d'identifier les activités les plus coûteuses afin de prendre des mesures d'optimisation pour améliorer la rentabilité.

#### **3.2 RevPAR et taux d'occupation des chambres :**

Le RevPAR (Revenue Per Available Room) et le taux d'occupation des chambres sont des indicateurs clés utilisés dans l'industrie hôtelière pour mesurer la performance financière. Selon (Schwartz, et al., 2016), ces indicateurs permettent aux hôtels de suivre leur capacité d'occupation et leur revenu moyen par chambre disponible, ce qui est essentiel pour ajuster la tarification et optimiser les revenus.

#### **3.3 Indicateurs de satisfaction client :**

La satisfaction client est un élément essentiel dans l'industrie hôtelière. Des auteurs tels que Reichheld (2003) ont mis en évidence l'importance de mesurer la satisfaction des clients à travers des enquêtes et des indicateurs spécifiques, tels que le Net Promoter Score (NPS), qui permet de mesurer la propension des clients à recommander l'hôtel à leur entourage. Ces indicateurs aident les hôtels à évaluer leur qualité de service et à identifier les axes d'amélioration pour fidéliser la clientèle.

### **3.4 Gestion des revenus (Revenue Management) :**

Le Revenue Management est une pratique courante dans l'industrie hôtelière, permettant d'ajuster la tarification des chambres en fonction de la demande et des périodes de forte affluence. Selon Kimes (1989), cette pratique s'appuie sur des modèles de prévision de la demande et permet aux hôtels de maximiser leurs revenus en optimisant la tarification des chambres.

### **3.5 Contrôle de gestion environnemental :**

La prise en compte des enjeux environnementaux est devenue un élément crucial dans l'industrie hôtelière. Des auteurs tels que Schaltegger et Burritt (2005) mettent en évidence l'utilisation d'indicateurs environnementaux pour évaluer la performance environnementale des hôtels, tels que la consommation d'eau, l'utilisation d'énergie verte, la gestion des déchets, etc. Le contrôle de gestion environnemental permet aux hôtels de surveiller et d'améliorer leur empreinte écologique tout en répondant aux attentes croissantes des clients en matière de développement durable.

Ces différentes pratiques de contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière incluent l'utilisation de la méthode ABC pour la gestion des coûts, les indicateurs de RevPAR et de taux d'occupation des chambres pour la mesure de la performance financière, les indicateurs de satisfaction client pour évaluer la qualité de service, le Revenue Management pour optimiser la tarification des chambres en fonction de la demande, et le contrôle de gestion environnemental pour mesurer et améliorer l'impact environnemental des hôtels. Ces pratiques spécifiques sont essentielles pour une gestion performante et adaptée au contexte compétitif et exigeant de l'industrie hôtelière.

## **4. Les enjeux et les défis du contrôle de gestion dans le contexte hôtelier**

Le contrôle de gestion dans le contexte hôtelier est confronté à plusieurs enjeux et défis spécifiques en raison de la complexité et de la compétitivité de l'industrie. Les hôtels font face à une grande variété de situations, allant des établissements indépendants aux chaînes hôtelières internationales. Selon Widener (2006), le contrôle de gestion doit être adapté aux spécificités de chaque hôtel, tout en permettant une comparabilité et une consolidation des données au niveau du groupe. Les systèmes de contrôle de gestion doivent être flexibles pour répondre aux



différentes structures organisationnelles et aux besoins spécifiques de chaque établissement.

Cette section examine les principaux enjeux et défis auxquels font face les hôtels en matière de contrôle de gestion, en identifiant les obstacles à surmonter et les opportunités à saisir pour une gestion performante et durable.

#### **4.1 Enjeux de compétitivité et de rentabilité**

Selon Chenhall et Langfield-Smith (1998) L'industrie hôtelière est confrontée à une concurrence intense, tant au niveau local que mondial. Les hôtels doivent constamment ajuster leur stratégie pour attirer les clients, tout en maintenant une rentabilité acceptable. Cela soulève l'enjeu de l'équilibre entre la satisfaction client et la rentabilité financière, où le contrôle de gestion joue un rôle clé pour optimiser les coûts opérationnels tout en offrant un niveau de service élevé, Cooper et Slagmulder (2004), les hôtels doivent faire face à des défis tels que la fluctuation des prix des matières premières, les variations saisonnières de la demande et les coûts élevés de la main-d'œuvre. Le contrôle de gestion doit permettre aux hôtels d'identifier les sources de coûts élevés, de rationaliser leurs opérations et d'optimiser l'utilisation de leurs ressources pour rester compétitifs et améliorer leur rentabilité.

#### **4.2 L'importance de la satisfaction client pour la performance globale :**

La satisfaction client est un enjeu majeur dans l'industrie hôtelière, car elle influe directement sur la réputation et la fidélité de la clientèle. Selon Reichheld (2003), les hôtels doivent mettre en place des systèmes de contrôle de gestion pour évaluer régulièrement la satisfaction client à travers des enquêtes et des commentaires. Le contrôle de gestion doit permettre aux hôtels d'identifier les aspects qui impactent la satisfaction client, de mettre en œuvre des mesures correctives et d'améliorer continuellement leur qualité de service pour fidéliser la clientèle et générer des recommandations positives.

#### **4.3 Flexibilité et adaptation aux fluctuations de la demande**

Le secteur hôtelier est soumis à des variations saisonnières et à des fluctuations imprévisibles de la demande, notamment en raison d'événements spéciaux ou de facteurs externes. Pour cela Hervani et al. (2005) le contrôle de gestion doit être suffisamment flexible pour permettre aux hôtels de s'adapter rapidement aux changements de la demande, d'ajuster leurs tarifs et leurs ressources en fonction des périodes d'affluence ou de faible activité.

#### **4.4 Gestion des talents et de la main-d'œuvre**

La gestion des talents et la main-d'œuvre qualifiée sont des enjeux majeurs dans l'industrie hôtelière. Recruter, former et fidéliser le personnel compétent sont des défis clés pour assurer un service de qualité et une expérience client positive. Pour Ismail et King (2014) le contrôle de gestion doit prendre en compte ces enjeux en évaluant l'efficacité des stratégies de gestion des ressources humaines et en identifiant les opportunités d'amélioration.

#### **4.5 Durabilité environnementale et responsabilité**

D'après Schaltegger et Burritt (2005) les enjeux environnementaux et sociétaux sont de plus en plus importants pour les hôtels, car les clients sont de plus en plus sensibles à ces questions. Le contrôle de gestion doit intégrer la dimension environnementale et sociale en mesurant et en améliorant la performance environnementale des hôtels. Cela inclut la gestion des déchets, la consommation d'énergie, l'utilisation de produits écologiques, et la promotion d'initiatives de responsabilité sociale. L'intégration de la dimension environnementale dans le contrôle de gestion est un enjeu majeur pour l'industrie hôtelière. Selon Schaltegger et Burritt (2017), les hôtels sont de plus en plus soumis à des pressions pour réduire leur empreinte écologique et adopter des pratiques durables. Le contrôle de gestion doit être en mesure de mesurer et de suivre les performances environnementales des hôtels, d'identifier les opportunités d'amélioration, et de mettre en place des politiques et des procédures pour atteindre les objectifs de durabilité.

#### **4.6 Adoption des nouvelles technologies**

Selon Wang et Tsui (2010) l'industrie hôtelière est également confrontée à des changements rapides dans les technologies et les outils de gestion. Le contrôle de gestion doit s'adapter à l'évolution des systèmes d'information, des logiciels de gestion hôtelière et des outils d'analyse de données pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par la numérisation et l'automatisation. L'évolution des technologies de l'information offre de nouvelles opportunités pour le contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière. D'après (Schwartz, et al., 2016), les hôtels peuvent utiliser des logiciels de gestion intégrée, des systèmes de réservation en ligne et des outils d'analyse de données pour améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes pour la prise de décision. Cependant, cela nécessite une gestion efficace des données et des compétences en analyse pour exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies.

Le contrôle de gestion dans le contexte hôtelier est confronté à des enjeux de compétitivité, de rentabilité, de flexibilité, de gestion des talents, de durabilité environnementale et d'adoption des nouvelles technologies. Pour une gestion performante et durable, les hôtels doivent surmonter ces obstacles en utilisant le contrôle de gestion comme un outil stratégique pour optimiser leurs opérations, améliorer leur rentabilité, répondre aux attentes des clients, promouvoir la durabilité et s'adapter aux évolutions du marché. Ces enjeux et défis constituent des opportunités pour les établissements hôteliers d'améliorer leur compétitivité et leur pérennité dans un contexte en constante évolution.

## **Conclusion**

La revue de littérature sur le contrôle de gestion dans le contexte hôtelier met en évidence l'importance capitale de cette discipline pour la performance et la durabilité des établissements hôteliers. En s'appuyant sur les fondements théoriques du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière, nous avons pu constater son rôle essentiel dans la mesure, l'analyse et l'optimisation de la performance économique et opérationnelle des hôtels. Les travaux d'auteurs tels que Kaplan et Norton (1996) ont démontré l'efficacité du Balanced Scorecard dans l'équilibrage des indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance globale des hôtels. Cette approche offre aux gestionnaires une vision complète de la performance de leur établissement, leur permettant ainsi de prendre des décisions stratégiques éclairées pour assurer la compétitivité et la rentabilité à long terme.

Cependant, la revue de littérature a également révélé plusieurs enjeux et défis spécifiques auxquels font face les hôtels en matière de contrôle de gestion. La gestion des coûts dans un environnement concurrentiel (Cooper et Slagmulder, 2004) et l'intégration de la durabilité environnementale dans les pratiques de contrôle de gestion (Schaltegger et Burritt, 2017) sont des défis majeurs qui nécessitent une attention particulière de la part des gestionnaires. L'adaptabilité des systèmes de contrôle de gestion aux spécificités de chaque hôtel (Widener, 2006) et l'utilisation des technologies de l'information pour améliorer la collecte et l'analyse des données (Schwartz, et al., 2016) sont également des enjeux importants qui doivent être pris en compte pour une gestion performante et durable des établissements hôteliers.

Malgré ces défis, la revue de littérature a identifié des opportunités significatives pour une gestion performante et durable dans le secteur hôtelier. L'intégration du contrôle de gestion environnemental (Ismail et King, 2014) offre aux hôtels la possibilité de renforcer leur engagement envers la durabilité environnementale tout en répondant aux attentes croissantes

des clients pour des pratiques responsables. De même, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information (Schwartz, et al., 2016) permet aux hôtels de renforcer leur capacité à collecter et à analyser des données pertinentes pour une prise de décision plus éclairée et réactive. L'optimisation des coûts grâce à des méthodes de contrôle de gestion avancées, telles que la méthode ABC (Cooper et Kaplan, 1991), offre également des opportunités pour accroître la rentabilité des hôtels et améliorer leur compétitivité sur le marché.

La revue de littérature a mis en évidence plusieurs pistes de recherche prometteuses pour approfondir notre compréhension du contrôle de gestion dans le contexte hôtelier. Parmi les perspectives de recherche futures, on peut citer :

- L'étude des facteurs qui influencent l'adoption et la mise en œuvre du contrôle de gestion environnemental dans l'industrie hôtelière, ainsi que son impact sur la performance globale des hôtels.
- L'exploration des nouvelles technologies de l'information, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, pour améliorer la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations dans le contrôle de gestion des hôtels.
- L'analyse des pratiques de contrôle de gestion dans des contextes spécifiques, tels que les hôtels indépendants versus les chaînes hôtelières, les établissements haut de gamme versus les établissements économiques, etc.
- L'évaluation de l'efficacité des différentes pratiques de contrôle de gestion pour améliorer la performance et la rentabilité des hôtels, ainsi que leur impact sur la satisfaction client et la durabilité environnementale.

En conclusion, la revue de littérature sur le contrôle de gestion dans le contexte hôtelier met en évidence l'importance capitale de cette discipline pour la performance et la durabilité des établissements hôteliers. Les fondements théoriques tels que le Balanced Scorecard offrent un cadre solide pour évaluer la performance globale des hôtels, tandis que l'intégration du contrôle de gestion environnemental et l'utilisation des nouvelles technologies offrent des opportunités pour une gestion performante et durable dans ce secteur compétitif. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces opportunités, les gestionnaires doivent relever les défis liés à la gestion des coûts, à l'adaptabilité des systèmes de contrôle de gestion et à l'intégration de la durabilité environnementale. Les perspectives de recherche futures identifiées dans cette revue de littérature offrent des pistes prometteuses pour approfondir notre compréhension du contrôle de gestion dans l'industrie hôtelière et améliorer les pratiques de gestion pour une performance optimale et durable des établissements hôteliers.

## BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2001). *Management accounting* (3rd ed.). Prentice Hall. ISBN: 978-0132622882.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264. DOI: 10.1016/S0361-3682(97)00020-9.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Measuring the right things: Righter. *European Management Journal*, 22(3), 278-285. DOI: 10.1016/j.emj.2004.04.001.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 50-67.
- Donaldson, G. (1961). *Corporate Debt Capacity: A Study of Corporate Debt Policy and the Determination of Corporate Debt Capacity*.
- Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J. P., Dubois, G., Patterson, T., Richardson, R. B., ... & Volgger, M. (2012). The future of tourism: Can tourism growth and climate policy be reconciled? A mitigation perspective. *Tourism Management*, 33(4), 977-988. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.12.008.
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330-353. DOI: 10.1108/14635770510612760.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-0875846514.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kimes S.E., "The Basics of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 1, n° 2, 1989, p. 156-166.

Ismail, N. A., & King, M. (2014). Environmental management accounting application in the Malaysian hotel sector. *Journal of Cleaner Production*, 72, 104-113. DOI:

10.1016/j.jclepro.2013.12.042.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.

Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2005). *Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice*. Sheffield: Greenleaf Publishing. ISBN: 978-1874719833.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts and practice*. Routledge. ISBN: 978-1138190929.

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. DOI: 10.1037/a0029393.

Wang, G., & Tsui, K. (2010). Exploring the contingency fit and institutional explanations of voluntary supply chain information sharing. *Journal of Operations Management*, 28(5), 445-461. DOI: 10.1016/j.jom.2010.03.002.

Widener, S. K. (2006). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 31(7), 711-734. DOI: 10.1016/j.aos.2005.11.003.