

Formation Direction Hôtelière

Suivi des Budgets et Contrôle des Coûts

Le **Directeur d'Hôtel (General Manager)** est avant tout un chef d'entreprise. S'il est garant de l'expérience client et de l'image de marque, sa responsabilité finale vis-à-vis des propriétaires ou des actionnaires est la rentabilité de l'établissement. Dans une industrie caractérisée par de forts coûts fixes (le bâtiment) et une extrême sensibilité aux variations saisonnières et économiques, générer du chiffre d'affaires ne suffit pas. Le profit réel découle d'un **contrôle des coûts** rigoureux et d'un **suivi budgétaire** méticuleux. Ce cours détaille l'architecture financière d'un hôtel et les leviers d'optimisation dont dispose le GM.



Le Paradoxe du Chiffre d'Affaires

"Revenue is Vanity, Profit is Sanity, Cash is Reality." (Le revenu est une vanité, le profit est la santé, la trésorerie est la réalité). Un hôtel peut battre des records de chiffre d'affaires, si ses coûts opérationnels dérapent, le résultat net sera négatif. Le rôle du Directeur est de transformer le chiffre d'affaires en **Bénéfice Brut d'Exploitation (GOP)**.

1. L'Architecture Financière Hôtelière : L'USALI

L'hôtellerie utilise un standard comptable mondial unique appelé l'**USALI** (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry). Il permet de comparer la performance financière d'un hôtel à Paris avec celle d'un hôtel à Tokyo sur des bases identiques.

A. La Philosophie de l'USALI

L'USALI divise le compte de résultat (P&L - Profit and Loss) en départements distincts :

- **Départements Opérationnels (Operating Departments)** : Hébergement (Rooms), Restauration (F&B), Spa. Ces départements génèrent des revenus directs. L'USALI déduit de ces revenus les charges directes (salaires de la réception, coût de la nourriture) pour obtenir le profit départemental.
- **Départements Fonctionnels (Undistributed Operating Expenses)** : Administration & Généraux (A&G), Ventes & Marketing, Maintenance (POMECE). Ces départements ne génèrent pas de revenus directs, ce sont des centres de coûts purs.

B. Le GOP (Gross Operating Profit)

C'est l'indicateur roi pour le Directeur d'Hôtel. Il est calculé en soustrayant le total des dépenses non réparties (fonctionnelles) du total des profits des départements opérationnels.

Le GOP mesure l'efficacité réelle du management de l'hôtel, avant que n'interviennent les coûts de propriété (loyer, assurances, taxes foncières) sur lesquels le GM a peu de contrôle.

2. Le Cycle Budgétaire et le Forecasting

Gérer financièrement un hôtel, c'est anticiper l'avenir. Le Directeur pilote l'établissement à l'aide de trois instruments temporels.

A. Le Budget Annuel

Élaboré généralement entre septembre et novembre pour l'année suivante, le budget est l'engagement officiel du GM envers les propriétaires.

- **Démarche "Bottom-Up"** : Le budget n'est pas dicté d'en haut. Le Directeur demande à chaque chef de service (Chef de Cuisine, Gouvernante) d'élaborer son propre budget de dépenses en fonction des revenus prévus.

- **Capex vs Opex** : Le budget distingue l'Opex (Dépenses opérationnelles quotidiennes) du Capex (Capital Expenditure), qui représente le budget d'investissement pour les rénovations ou l'achat de gros matériel.

B. Le Forecast (Prévisions Roulantes)

Le budget annuel est souvent obsolète au bout de quelques mois à cause des aléas du marché. Le **Forecast** est une révision mensuelle (ou hebdomadaire) des prévisions financières pour les mois restants. Si le Forecast de juillet montre une baisse inattendue d'occupation, le GM doit immédiatement demander aux services de réduire leurs dépenses variables (intérimaires, commandes) pour protéger le GOP.

3. Le Contrôle des Coûts Opérationnels (Cost Control)

Un contrôle des coûts efficace ne signifie pas de "couper les budgets" au risque de dégrader le service, mais de s'assurer que chaque euro dépensé l'est de manière optimale.

A. La Masse Salariale (Labor Cost)

C'est la dépense numéro un de l'hôtellerie (souvent 35% à 45% des revenus). Sa gestion est critique.

- **Productivité (Productivity Metrics)** : Le Directeur n'analyse pas que le montant en euros, il analyse la productivité. Exemples : Minutes par chambre nettoyée pour les étages, ou "Coût de personnel par couvert" en restauration.
- **L'adéquation des plannings (Rostering)** : Les plannings doivent être construits en fonction des prévisions d'occupation, pas des habitudes du personnel. Il faut éviter le sureffectif en période creuse et recourir intelligemment aux contrats flexibles (extras) lors des pics d'activité.

B. Le Coût Matière en Restauration (F&B Cost)

Le Directeur de la Restauration et le Chef de Cuisine doivent justifier de ce ratio au GM lors de chaque clôture mensuelle.

- **La Fiche Technique** : Indispensable pour contrôler la marge théorique de chaque plat.
- **Inventaires et Pertes** : Un inventaire mensuel est insuffisant pour corriger les dérives. Les produits coûteux (viandes nobles, alcools forts, vins) doivent être inventoriés chaque semaine, voire chaque jour.
- **Le contrôle de la réception** : Une grande partie de la perte financière se fait sur le quai de livraison (marchandise facturée mais non livrée, ou de mauvaise qualité). La procédure de réception doit être intransigeante.

Le CPOR (Cost Per Occupied Room)

C'est l'indicateur de contrôle des dépenses de l'hébergement. Il calcule combien coûte le nettoyage et l'entretien d'une seule chambre occupée (produits d'accueil, blanchisserie, produits d'entretien, salaire de la femme de chambre). Suivre le CPOR permet d'isoler le coût variable pur et de détecter immédiatement une surconsommation de produits.

4. La Gestion des Achats et de la Sous-Traitance

Les achats représentent la deuxième source de dépenses après les salaires. Une politique d'achat stricte est une source d'économies massives.

A. Centralisation et Appels d'Offres

Le Directeur doit éviter les achats "sauvages" réalisés indépendamment par les chefs de service. La mise en place de contrats-cadres négociés annuellement (pour le linge, les produits d'entretien, les denrées sèches) permet de sécuriser les tarifs et d'obtenir des remises sur volume.

B. Le Make or Buy (Faire ou Faire-Faire)

Le GM doit régulièrement auditer ses services pour décider s'il est plus rentable d'internaliser ou d'externaliser.

- **Le cas du Nettoyage** : Faut-il embaucher ses propres femmes de chambre ou confier le nettoyage à une société de sous-traitance (paiement à la chambre faite) ? La sous-traitance variabilise le coût mais peut complexifier le contrôle qualité.
- **Le cas de la Lingerie** : Louer son linge et l'envoyer à un pressing industriel ou acheter des machines et recruter des lingères en interne ? Le choix dépend de la place disponible, du coût de l'énergie et de la taille de l'hôtel.

5. La Revue de Performance (La Clôture Mensuelle)

Le suivi budgétaire s'orchestre autour de la revue du **P&L mensuel (Profit and Loss Review)**.

A. La Réunion Financière du P&L

Le 5 ou 6 de chaque mois, après clôture des comptes par le Directeur Financier (DAF), le GM réunit son Comité de Direction. C'est le moment de vérité.

- Chaque Chef de Département (HOD) doit présenter ses résultats et **justifier tout écart (Variance)** par rapport au Budget et à l'Année Précédente (N-1).
- Si les dépenses ont dépassé le budget (Overspending), l'HOD doit expliquer si c'est dû à une hausse imprévue des revenus (ce qui est justifiable) ou à une mauvaise gestion (gaspillage, heures supp'), et proposer un plan d'action immédiat.

B. Le Flow-Through (Le Taux de Transformation)

C'est l'indicateur préféré des propriétaires hôteliers. Le Flow-Through mesure la capacité du Directeur à transformer les revenus supplémentaires en profit.

Exemple : Si l'hôtel génère 100 000€ de chiffre d'affaires de plus que prévu, combien de ces 100 000€ atterrissent réellement dans le GOP (Bénéfice) ? Un bon Flow-Through en

hébergement se situe autour de 70% à 80% (car les coûts fixes sont déjà payés). Un Flow-Through inférieur à 50% indique que l'hôtel dépense trop pour générer ce revenu additionnel.

Synthèse : Tableau de Bord Financier du Directeur (KPIs)

Indicateur Financier	Calcul / Définition	Utilité pour le Directeur d'Hôtel
GOP Margin (Marge GOP)	$\text{GOP} / \text{Chiffre d'Affaires Total (en \%)}$	La mesure ultime de l'efficacité opérationnelle et de la maîtrise des coûts de l'hôtel.
TrevPAR	$\text{Total Revenue} / \text{Nombre de chambres dispos}$	Contrairement au RevPAR, il prend en compte les revenus F&B, Spa, etc. Mesure la performance globale des ventes.
CPOR	$\text{Dépenses Chambre} / \text{Chambres Occupées}$	Surveiller le coût variable direct du département Hébergement.
Labor Cost %	$\text{Total Masse Salariale} / \text{Chiffre d'Affaires Total}$	S'assurer de l'adéquation entre l'activité et le dimensionnement des effectifs.
Flow-Through	$\text{Variation du GOP} / \text{Variation du CA}$	Vérifier que la croissance de l'activité se traduit réellement en augmentation du profit.

Conclusion

Le contrôle des coûts et le suivi budgétaire ne sont pas l'apanage exclusif du Directeur Financier. Le Directeur d'Hôtel est le pilote de la rentabilité. Une gestion financière exceptionnelle repose sur la responsabilisation (Accountability) de chaque chef de service. En instaurant une "culture du chiffre" et du résultat au sein de ses équipes, le GM assure la viabilité économique de son établissement, garantit la satisfaction des propriétaires et sécurise la capacité de l'hôtel à investir dans l'expérience client de demain.