



**MANAGEMENT ET SON IMPACT SUR
LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PETITES
ENTREPRISES HÔTELIÈRES DE LA VILLE DE KINSHASA,
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGOⁱ**

Corneille Luboya Tshiunza¹ⁱⁱ,

Raoul Mvunzi Ludika²,

Samy Samwengele Manga³

¹Professeur,

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation,
Département de Gestion des entreprises,
Entrepreneuriat et Organisation du Travail,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République démocratique du Congo

²Chef de travaux,

Faculté de Sciences et technologie,
Département de Management de l'hôtellerie et tourisme,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République démocratique du Congo

³Chef de travaux,

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation,
Département de Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République démocratique du Congo

Résumé :

Les petites entreprises hôtelières se sont multipliées à Kinshasa. Elles tiennent la tête face à la concurrence des hôtels de renommées nationales grâce à leurs modes de gestion adaptées aux réalités socio-culturelles et économiques de la ville. L'objectif principal de l'étude est d'expliquer la gestion et son impact sur la performance financière des entreprises hôtelières de la ville de Kinshasa. Grâce à la méthode d'enquête et les techniques de la documentation, de l'interview et du questionnaire, les données ont été collectées dans un échantillon occasionnel de 35 petites entreprises hôtelières. Les données collectées sont traitées par les analyses de contenu et statistique. Les résultats ont montré que le management des services des petites entreprises hôtelières cibles est plus axé sur l'application des fonctions managériales, des principes et des outils dans les services hôteliers notamment l'hébergement, la restauration et les espaces de cérémonie.

ⁱ MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL HOTEL ENTERPRISES IN THE CITY OF KINSHASA, DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO

ⁱⁱ Correspondence: email corneilleluboya@outlook.fr

Cela impacte positivement et significativement performance financière qui varie entre 100 à 500 USD pour l'hébergement et vente d'espace de cérémonie ainsi que moins de 100 pour la restauration avec des recettes mensuelles en augmentation fréquente capables de faire face aux charges d'exploitation et de tirer les bénéfices. Ces petites entreprises hôtelières sont plus privées collectives avec le mode gestion individuelle ou autocentrée ayant vécu plus à moyen ou long termes avec plus de trois salariés, initialement financées par l'économie personnelle. Elles font face à plusieurs défis à savoir les difficultés d'ordre psychologique ou du comportement des clients indésirables ; le manque d'outils performant de gestion; le tracasserie de service public; l'irrégularité et caprices incessant des clients; l'insuffisance des fonds pour diversifier les services; la mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité; l'impraticabilité de certaines routes qui empêche les véhicules des clients de nous atteindre facilement et le retard des fournisseurs.

Mots clés : management, entreprise hôtelière, performance financière

Abstract:

Small hotel enterprises have proliferated in Kinshasa. They remain competitive despite the presence of nationally recognized hotels by adopting management practices that are adapted to the city's socio-cultural and economic realities. The main objective of this study was to examine management practices and their impact on the financial performance of small hotel enterprises in the city of Kinshasa. Using a survey method and the techniques of document review, interviews, and questionnaires, data were collected from a convenience sample of 35 small hotel enterprises. The data were analyzed using both content analysis and statistical methods. The findings revealed that the management of the selected small hotel enterprises is primarily focused on the application of managerial functions, principles, and tools in core hotel services, particularly accommodation, catering, and event venue rental. These management practices have a positive and significant impact on financial performance. Daily revenues range from USD 100 to USD 500 for accommodation and event venue rental services, while catering services generate less than USD 100 per day. Monthly revenues show a steady upward trend, enabling these enterprises to cover their operating expenses and generate profits. Most of these small hotel enterprises are collectively owned private businesses managed through an individual or owner-centered management style. They have generally operated over the medium to long term, employ more than three staff members, and were initially financed through the owners' personal savings. However, they face several challenges, including behavioral problems associated with undesirable customers, inadequate modern management tools, administrative harassment by public authorities, customer irregularities and unpredictable demands, insufficient financial resources to diversify services, unreliable water and electricity supply, poor road conditions that hinder customers' access to the establishments, and delays by suppliers.

Keywords: management, hotel enterprise, financial performance

1. Introduction

Le management reste une prérogative organisationnelle partagée par plusieurs auteurs. Il consiste à planifier, organiser, diriger, coordonner et commander les activités d'une organisation. Cependant, très souvent, ces fonctions sont assumées sans tenir compte des principes de management. Il est difficile que le manager atteigne ses résultats escomptés à temps record et au moindre coût sans maîtriser les principes de management. Ainsi, plusieurs études ont été menées pour éclairer les fonctions et les principes de gestion et ses effets sur le rendement des entreprises. Parmi les études disponibles et accessibles, par exemple :

Nganga (2006) a analysé le processus managérial dans les petites et moyennes entreprises congolaises (PME), Cas de Société Telecom de 2005 à 2007. L'étude a voulu connaître l'apport de PME dans l'intégration économique de notre pays. Dans l'ensemble, l'étude a montré que les fonctions n'existent pas dans cette entreprise étudiée. Cette entreprise n'applique pas le processus managérial (planification, organisation, direction et contrôle).

Katamba (2014) a étudié l'apport du management dans la gestion d'une entreprise publique, SNEL. Sa préoccupation majeure était de comprendre si le management a un apport positif dans la gestion d'une entreprise notamment sur la performance d'une entreprise. Les méthodes systématique et analytique associées à la technique documentaire et de l'interview ont poussé Katamba à conclure que la performance de la SNEL est restée négatif durant la période d'analyse puisque les capitaux propres n'ont pas été en mesure de financer l'ensemble des valeurs immobilisée nette. Dans ce cas, une partie des valeurs immobilisée nettes est couvert par les dettes à court terme ou les capitaux extérieurs, ce qui est financièrement dangereux. Le fond de roulement étranger, étant la différence entre le fond de roulement net et le fond déroulement propre, est resté d'une part positive durant l'exercice 2011 ; 2012 et 2014 d'autre part négatif en 2013. Le ratio doit être supérieur à 1. Tout au long de la période sous analyse, le ratio de liquidité générale est resté supérieur à l'unité et cela, de façon décroissante durant l'exercice 2011, 2012 et 2013 ; plus croissante en 2014. Cette situation explique que la SNEL est solvable à court terme, c'est-à-dire, qu'elle est à même de payer toutes ses dettes à court terme sans recourir à l'ensemble de ses valeurs circulantes. Partant de ce résultat l'auteur constate que les ratios de rentabilité économique de la SNEL sont restés d'une part positive durant la période d'analyse. Cette situation explique que la SNEL est économiquement rentable durant cette période. Le management donne de résultat positif à la SNEL. Il s'agit notamment du management de qualité accès sur les résultats.

Pendant l'année académique 2018-2019, Azaria a constaté que les approches de management bien qu'elles sont d'origine occidentale ou orientale, ses applications peuvent être universelles. L'idée de l'excellence dans le management des entreprises peut caractériser chaque entrepreneur ou manager qui veut réussir. D'où nous avons voulu, à travers cette étude, évaluer le degré d'application des principes de management de l'excellence dans les très petites entreprises hôtelières de Ngiri-ngiri à travers les opinions

de leur personnel. Ainsi, l'étude a soulevé les deux questions et a émis deux hypothèses. Pour vérifier ces hypothèses, une enquête par questionnaire a été menée dans un échantillon occasionnel de 56 agents de 6 très petites entreprises hôtelières. Analyse de contenu et statistique ont permis d'analyser les données collectées. Les résultats ont révélé qu'en majorité, les agents ont affirmé que globalement chaque principe de management de l'excellence est appliqué à 66,1% en moyenne. Cependant, analytiquement les principes sont appliqués selon la grandeur de proportion suivante avoir le goût des actions, prendre les initiatives en rapport avec les tâches, encourager chaque travailleur de bien faire son travail, souci de la production et de la motivation des travailleurs, écoute des clients et répondre à leurs demandes, généreux mais trop rigoureux dans l'application des sanctions et autonomie aux travailleurs. Les résultats ont révélé aussi que les attributions des tâches, les règlements et les méthodes d'exécutions des tâches dans ces très petites entreprises hôtelières sont souples, sont rigides et flexibles.

L'étude d'Abaka (2020) a évalué l'application des styles, principes et stratégies de management dans les Petites Entreprises de la commune de Bandalungwa. Après l'enquête par questionnaire dans un échantillon occasionnel auprès des dirigeants de 30 Très Petites Entreprises, l'étude a montré que les très petites entreprises de la commune de Bandalungwa appliquent plusieurs styles de management selon le leadership de leurs différents leaders. Les styles de management participatif et directif ne sont pas les plus dominants plutôt les styles de management persuasif ; de management délégitif ; de management par objectif ; de management par résultat ou performance et de management de qualité. Ces entreprises appliquent moins les principes d'efficacité et d'équilibre et plus les principes de l'efficience et de qualité. Elles identifient régulièrement leurs forces, faiblesses ; opportunités et menaces. Elles utilisent leurs forces pour faire face à leurs faiblesses et utilisent leurs opportunités pour faire face à leurs menaces. Ces résultats montrent que les entreprises cibles font l'usage de management stratégique afin de résister et de se stabiliser dans son marché.

Il a été constaté par Makanzu (2020) que les fonctions de management sont appliquées sans se référence aux principes de management. L'étude a testé les effets de l'application des fonctions et principes de management sur la performance de l'Office de Gestion Fret Multimodal (OGEFREM. Après une enquête par questionnaire dans un échantillon occasionnel de 80 agents, l'étude a montré que l'OGEFREM applique réellement les fonctions et principes de management avec prépondérance de planification, d'organisation, de direction et de communication sur les autres. Le principe d'efficience serait plus appliqué que les autres principes. Ces fonctions et principes influenceraient positivement sa performance. Les agents apprécieront positivement l'application des fonctions et des principes de management au sein de l'OGEFREM. Les appréciations des fonctions et principes de management ne dépendraient pas de leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles.

Dans cette même thématique, Abaka (2022) a expliqué les stratégies de management des PME de la commune de Bandalungwa. Pour collecter les données, une

enquête par questionnaire a été menée dans un échantillon occasionnel de 65 managers des PME. Les données ont été soumises à l'analyse de contenu et à l'analyse statistique. Les résultats ont montré que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de la commune de Bandalungwa ont des stratégies de gestion composées des fonctions de gestion (efficacité, qualité, efficacité et équilibre), des principes d'utilisation des ressources et des analyses de l'environnement interne et externe (étude du marché, étude de l'environnement externe, politique de marketing, organisation, direction, système de communication, décision d'affaire, stratégies de gestion des ressources). Cela montre que le principe d'efficacité est moins utilisé que les principes de l'efficacité, de qualité et d'équilibre. En effet, les entreprises actuellement visent la qualité et le maximum des profits. Celui justifie leur recours plus fréquent à ces deux principes. Les stratégies de management des Petites et Moyennes Entreprises de la commune de Bandalungwa ont des effets positifs sur l'augmentation de la taille de vente des produits ou des services ; du chiffre ou capital d'affaire ; des bénéfices enregistrés chaque jour, semaine et mois ; de nombre des clients ; de la part de vente dans le marché et de la bonne santé financière. Les stratégies de management de ces PME sont affaiblies par plusieurs problèmes dont les plus fréquents sont les difficultés de la gestion du personnel et de stockage de marchandises suivis de la gestion du client, leur fidélisation et enfin la gestion de la concurrence du marché.

Les différentes études sus mentionnés se sont concentrées sur des analyses des fonctions, principes et styles de management dans les entreprises étatiques ou les PME. Cependant, rare sont les études qui s'intéressent au management et ses effets sur la performance financière des entreprises hôtelières.

En effet, face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation... etc.), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21^{ème} siècle est désormais nommé le siècle de management. Celui figure parmi les explications des hypothèses de différenciation des performances des organisations.

Grace à la civilisation, la modernisation, la mondialisation, l'évolution scientifique et au souci du développement, les hôtels ne cessent de naître du jour au lendemain dans le quartier Joli-parc et cela montre que le tourisme est en train de prendre son ampleur dans la ville, car ces hôtels inciteront les touristes à venir visiter ou faire leurs affaires et surtout exploiter les produits touristiques dont dispose la ville.

Actuellement, tous les théoriciens et les praticiens dans le monde des affaires considèrent le management comme étant un outil de développement de la performance économique et sociale de l'entreprise.

La forte position du management dans l'entreprise est due principalement d'une part à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants, et d'autre part, l'évolution remarquable qu'a connue le management au fil du temps.

Actuellement, il règne dans toutes les entreprises, un langage qui tend à la réalisation d'une bonne gestion des ressources managériales capables d'assurer une bonne croissance continue et une amélioration substantielle du niveau de vie d'entreprise.

Raison pour laquelle il est quasiment impossible de pouvoir gérer une entreprise de façon valable sans une certaine structure qui puisse expliquer comment s'équilibrent les éléments constitutifs du patrimoine de l'entreprise car dit-on gérer une entreprise. C'est porter le poids de sa destinée et par extension, utiliser au mieux les ressources nécessaires mis à la disposition (du manager) étant donné que les ressources représentent l'ensemble de ce qui est indispensable pour la vie de l'entreprise, il est donc évident que les ressources financières dans gestion de l'entreprise car elle concerne la politique générale de la firme sa naissance, sa croissance, son autonomie, et sa suivie. De surcroit, est et reste ainsi lié à la vie de l'entreprise à tout moment et sous tous ses aspects.

Dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation des marchés, la mondialisation, l'internationalisation de l'économie et l'accroissement des poussées concurrentielles, le développement des technologies et les défis de l'évolution démographique, les entreprises africaines quel que soit leurs tailles, activités, secteurs privés ou publics, à l'égard des organisations américaines et européennes, ont tenté de trouver d'autres méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages économiques et concurrentiels afin de faire face à un environnement qui est de plus en plus complexe et turbulent du point de vue économique, technologique et social.

Les petites entreprises hôtelières de Kinshasa font la différence dans leurs managements car elles arrivent à tenir face aux moyennes et grandes entreprises hôtelières de la place. Elles arrivent à mobiliser les recettes financières capables de faire face à leurs charges d'exploitation et d'en tirer les retours d'investissement. A l'égard à ce qui précède, l'étude soulève les questions suivantes :

- 1) Comment de la gestion impacte-t-elle la performance financières des petites entreprises hôtelières de Kinshasa ?
- 2) Quel est le profil des entreprises hôtelières cibles de Kinshasa ?
- 3) Quel est le niveau de performance des petites entreprises hôtelières cibles ?
- 4) Quels sont les défis de la gestion dont font face les petites entreprises hôtelières de cette commune ?

Face ces questions, l'étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- 1) Expliquer le management et son impact sur la performance financière des entreprises hôtelières de Mont-Ngafula.
- 2) Décrire le profil des petites entreprises hôtelières cible de Kinshasa ;
- 3) Apprécier le niveau de performance des petites entreprises hôtelières cibles ;
- 4) Scruter les défis de la gestion dont font face les petites entreprises hôtelières cibles.

L'étude soutient les hypothèses suivantes :

- 1) Le management des services des petites entreprises hôtelières cibles de la ville province de Kinshasa en République démocratique du Congo est plus axé sur l'application des fonctions managériales, des principes et des outils dans les

fonctions hôtelières. Cela impacte positivement et significativement sur l'augmentation de la clientèle, l'augmentation des recettes journalières et les chiffres d'affaires des services d'hébergement, de restauration et des espaces de cérémonie.

- 2) Les entreprises hôtelières cibles sont plus privées collectives avec le mode gestion individuelle ou autocentrée ayant vécu plus à moyen ou long terme avec plus de trois salariés, initialement financées par l'économie personnelle.
- 3) La performance financière des petites entreprises hôtelières cibles varie entre 100 à 500 USD pour l'hébergement et vente d'espace de cérémonie ainsi que moins de 100 pour la restauration avec des recettes mensuelles en augmentation fréquente capables de faire face aux charges d'exploitation et de tirer les bénéficiaires.
- 4) Les entreprises hôtelières cibles font face à plusieurs défis à savoir les difficultés d'ordre psychologique ou du comportement des clients indésirables ; le manque d'outils performant de gestion; le tracasserie de service public; l'irrégularité et caprices incessant des clients; l'insuffisance des fonds pour diversifier les services; la mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité; l'impraticabilité de certaines routes qui empêche les véhicules des clients de nous atteindre facilement et le retard des fournisseurs.

2. Cadres conceptuels et théorique

Dans ce point, il s'agit d'opérationnaliser les concepts fondamentaux et de décrire des aspects théoriques relatifs à l'étude.

2.1 Opérationnalisation des concepts

Ce point est consacré aux définitions des termes clés notamment management, entreprise hôtelière et performance financière.

2.1.2 Management

Le précurseur du management scientifique Frederick Taylor (1910) a défini le management comme un art de savoir exactement ce que vous voulez faire et ensuite de voir que les gens le font de la meilleure façon et économique.

Au début du 20ème siècle, Fayol (1916) décrit le mot « gestion ou management » en terme « administration ». Selon Fayol, la gestion est synonyme du terme administration, car gérer ou administrer, c'est prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Kidinda (2005), le verbe gérer est généralement employé en rapport avec l'utilisation rationnelle des ressources.

Selon Luboya (2019), la gestion est à la fois une science et un art qui implique le processus stratégique et opérationnel de planification, d'organisation, de direction, de contrôle, de communication, de décision et de solution aux problèmes dans la mobilisation et utilisation des ressources financières, humaines, matérielles, circulantes, temporelles, informationnelles et stratégiques en vue l'atteindre des objectifs

organisationnels avec les soucis d'application des principes classiques, légaux et de bon sens tenant compte des paramètres environnementaux internes et externes.

Ainsi, la gestion est l'application des principes et des fonctions dans l'utilisation des ressources en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation tout en considérant les facteurs de macro et micro-environnement.

2.1.3. Entreprise hôtelière

2.1.3.1 Définition

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le mot entreprise et le mot hôtel. Rare sont ceux qui ont défini le mot composé « entreprise hôtelière ».

Par exemple, Werlhust (1984) note que l'entreprise est une cellule économique où sont combinés, à l'initiative sous la responsabilité de l'entrepreneur, les facteurs nature, travail, et capital en vue de la production des biens et services dans un but de lucre.

Oumal (1972) note que l'entreprise est une unité de production dont l'activité a pour principal mobile la recherche du profit grâce à la vente des biens sur le marché et la recherche du bien-être de la population grâce aux services qu'elle rend.

Il existe plusieurs sortes d'entreprises selon les secteurs. L'étude a ciblé l'entreprise hôtelière. Il s'agit de l'entreprise du secteur hôtelier ou d'hôtellerie. L'hôtellerie désigne les différents métiers et service liés aux loisirs et à la satisfaction des clients un aspect déterminant de l'industrie hôtelière est qu'elle d'expérience au lieu de répondre aux nécessités et à l'essentiel. L'industrie hôtelière s'intéresse aux services de loisirs et de la satisfaction de la clientèle également on peut inclure la fourniture de services aux personnes qui ne sont pas des touristes telles que les habitants profitant de leur temps libre.

Selon le Système de Classification des Industries d'Amérique du Nord (SCIAN) de 2007 précise qu'une institution hôtelière se définit comme l'Établissements dont l'activité principale consiste à offrir de l'hébergement de courte durée dans les installations qu'il est convenu d'appeler hôtels. Ces établissements offrent des suites ou des chambres dans des bâtiments à niveaux multiples ou dans des immeubles de grande hauteur accessibles uniquement par l'intérieur et ils offrent généralement aux clients une gamme de services complémentaires et de commodités.

Cette définition stipule donc qu'une institution hôtelière est un centre d'habitation temporaire constitué d'une gamme de produits divers allant d'un2e simple chambre jusqu'à la suite de différentes catégories. De plus, les établissements hôteliers proposent des services qui accompagnent le service de base (l'hébergement). Il s'agit particulièrement (de services complémentaires) et (de commodités). Dans notre contexte, selon la définition adoptée par le système de classification des industries de l'Amérique de nord, ces types de services concernent la restauration, le bar, les centres de détente et d'activités sportives, les salles de séminaires et de réunions, etc. Aussi, il nous permet de signaler que l'adoption de cette forme de stratégie permet, non seulement, de cibler les différents besoins hétérogènes des clients, mais aussi, de respecter le pouvoir d'achat de chaque catégorie de la clientèle. À cet effet, comme indiqué plus haut, une institution

hôtelière offre une gamme de produits qui varie selon le budget du client qui désire passer un séjour touristique au sein d'un établissement hôtelier. Le client peut donc choisir entre les différentes possibilités offertes à l'hôtel en fonction de ses besoins (chambre pour une personne, deux personnes, suite présidentielle, suite royale, etc.).

D'autre part, selon la Direction du Tourisme français (2005), un établissement hôtelier est un établissement commercial d'hébergement classé, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage ou à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou au mois mais qui, sauf exception, n'y élit pas domicile ». Cette définition ajoute un élément important en indiquant qu'une institution hôtelière est un établissement catalogué (« classé ») selon des critères de classement officiel reconnu par l'ensemble des acteurs hôteliers. Aussi, selon la direction du Tourisme en France (2005), l'adhésion à la charte de classement des institutions hôtelières est sollicitée pour le bon déroulement de leur activité.

Proprietor Act (1956) définit un hôtel comme un établissement « offrir à manger, à boire et à dormir sous contrat spécial à tout voyageur se présentant qui paraît capable et dispose à payer une somme raisonnable pour les services et facilités fournis et qui est en état d'être reçu.

Un hôtel est un établissement offrant un service d'hébergement payant, généralement pour de courtes périodes. Dans sa définition de l'hôtel, l'Agence Mondiale de Notation Hôtelière (World Hotel Rating Agency – WHR) requiert qu'il y ait une réception. Les hôtels offrent souvent plusieurs autres services à leur clientèle, tels que la restauration, une piscine ou la garde d'enfants. Certains offrent des services de conférence et des salles de réunion et incitent les groupes à y tenir des congrès et des réunions.

Il sied de conclure que l'entreprise hôtelière est une entité ou un organisme financièrement indépendant produisant le service dans le cadre de l'hébergement et de restauration payant, généralement pour de courtes périodes.

3. Classification

Selon Bowie et Buttle (2004), les institutions hôtelières sont regroupées au moyen d'un système de classification universel adopté par l'ensemble des pays à vocation touristique. Ce système de classification est constitué d'un nombre d'étoiles allant de 1 jusqu'à 5, attribué aux établissements hôteliers en fonction de la variété et la qualité du service offert à la clientèle. Au Maroc, les établissements hôteliers sont classés par le biais de la loi numéro 61-00 mentionnée dans l'arrêté 18 gouvernemental portant le numéro 1751.02 du 18 décembre 2003, éditée dans le bulletin officiel 19 n° 5192 du 04 mars 2004 permettant ainsi de régir les critères de classification des institutions touristiques en particulier l'établissement hôtelier marocain.

Les hôtels étaient classés à partir de 1986 de 0 à 4 étoiles où la classification regroupait trente critères. C'est alors depuis 2009 que les hôtels peuvent être de 1 à 5 étoiles. Depuis janvier 2016 un nouveau classement de 1 à 5 étoiles dans la catégorie

hôtel de tourisme a été établi. Ce classement comporte 246 critères regroupés dans trois grands thèmes : la qualité de confort des équipements, la qualité des services proposés et les bonnes pratiques en matière de respect de l'environnement et de l'accueil des clientèles en situation de handicap.

Le classement est volontaire et peut être demandé auprès d'atout. France chaque établissement doit être réévalué tous 5 ans afin de conserver son classement. On retrouve donc une classification allant de 1 à 5 étoiles.

Le classement des hôtels a des avantages suivants : (i) le classement est volontaire ; (ii) avoir plus de notoriété ; (iii) favoriser la commercialisation sur le Net ; (iv) se démarquer de la concurrence ; (v) mettre en avant la qualité de vos services ; (vi) répondre aux exigences des clients et (vii) harmoniser avec les pratiques internationales. Le classement des hôtels a des inconvénients suivants : (i) le coût du classement est à la charge de propriétaire ; (ii) le classement est valable pour 5 ans ; (iii) le paiement des vérifications et (iv) la taxe de séjour est plus coûteuse pour les hôtels classés se situant dans des communes comme bookiny. Com ou encore expédia.Fr. devient de plus en plus important à privilégier les avis clients que les étoiles d'un hôtel.

La classification hôtelière tient compte de critère d'excellence, de confort de qualité d'esthétique et d'architecture. Le système de classement à Etoiles star service, a vu le jour en 1939. Il s'agit du système de classement hôtelier le plus strict qui soit. Star service, est considérée par beaucoup comme la référence de l'industrie hôtelière et largement utilisée dans l'industrie du tourisme. La classification star service institue une nouvelle catégorie de six Etoiles pour les hôtels particulièrement bien dotés en personnel. Il faut signaler qu'un hôtel de Dubaï s'est auto décerner une septième Etoile au motif qu'il propose des prestations qu'on ne rencontre nulle part ailleurs. La présence de majordome majeur particulier dans les suites et la disponibilité de 25 types d'oreillers. Les moyens d'hébergement sont nombreux et variés, ils diffèrent selon les types d'activités. Les caractéristiques essentielles sont liées au motif de séjour.

Comme chacun le sait, les hôtels sont classés par catégories selon leur standing mais également en fonction du nombre de personnels employés et de clients séjournant dans l'hôtel. Cette classification est communiquée au public sur le panneau bleu placé sur façade de l'établissement hôtelier. Actuellement, selon la taille ou la capacité d'accueil, les hôtels sont classés en 5 catégories :

- 1^{ère} Catégories : plus de 1500 personnes,
- 2^{ème} Catégories : De 701 à 1500 personnes,
- 3^{ème} Catégorie : De 301 à 700 personnes,
- 4^{ème} Catégories : De 101 à 300 personnes,
- 5^{ème} Catégories : moins de 100 personnes.

Le personnel n'est pas pris en compte dans la 5^e catégorie. Pour d'autres catégories, il n'est également pas tenu compte des personnels occupant les locaux indépendants et possédant leurs propres d'également.

Depuis le 22 juillet 2012, une nouvelle classification hôtelière a été mise en place. De ce fait, les hôtels n'ayant pas procédé à leur nouveau classement ont panneau bleu

indiquant leur nombre d'étoiles. Les hôtels sont classés en six catégories (1 étoile, 2 étoiles, 3 étoiles, 4 étoiles, 5 étoiles, et les hôtels classés luxe), en fonction des normes de confort. Les formes de propriété, les formes de gestion et de commercialisation et les équipements offerts, les clientèles visées et la localisation sont autant de critères de différenciation entre les différents types de structures hôtelières.

- **Hôtels classés luxe** : ces hôtels sont caractérisés par leur bon emplacement, la haute qualité de leurs équipements et leurs services, et la qualification du personnel.
- **Hôtels 5******* : ces hôtels ressemblent en grande partie aux hôtels classés luxe à quelques différences concernant les conditions particulières.
- **Hôtels 4****** : ils sont caractérisés par le grand standing et le confort des installations et des équipements.
- **Hôtels 3***** : ils sont caractérisés par le confort et la qualité des équipements et des installations.
- **Hôtels 2**** : ils doivent offrir aux clients de bonnes conditions de confort et de commodité sur le plan des locaux des installations et des équipements.
- **Hôtels 1*** : ce sont des établissements caractérisés par la simplicité des locaux et des équipements avec un minimum de confort.

Par ailleurs, peu importe les étoiles, CITQ (2012) note que les entreprises hôtelières prennent les formes suivantes :

- **Établissements hôteliers** : comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres, des suites ou des appartements meublés dotés d'une cuisinette, ainsi que des services hôteliers tels une réception et un service quotidien d'entretien ménager. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles.
- **Résidences de tourisme** : regroupe les chalets, les appartements ou les maisons meublés qui comprennent obligatoirement une cuisinette et une ou plusieurs chambres. Classifiées sur une échelle de 0 à 5 étoiles.
- **Gîtes 2** : comprend les résidences privées exploitées comme établissements d'hébergement par leurs propriétaires ou locataires résidents. Ces établissements offrent aux plus cinq chambres qui reçoivent un maximum de quinze personnes et le prix de location comprend le petit-déjeuner servi sur place. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 soleils.
- **Centres de vacances** : comprend les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, la restauration ou la possibilité de cuisiner soi-même, l'animation et des équipements de loisir. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles.
- **Auberges de jeunesse** : comprend les établissements qui offrent de l'hébergement dans des chambres ou des dortoirs et qui comportent des services de restauration ou les équipements nécessaires à la préparation de repas et des services de surveillance à temps plein. Classifiées sur une échelle de 0 à 5 étoiles.
- **Établissements d'enseignement** : comprend les établissements d'enseignement qui mettent à la disposition des visiteurs les chambres habituellement destinées aux étudiants résidents. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles.

- **Villages d'accueil** : regroupe les établissements qui offrent, moyennant un prix forfaitaire, l'hébergement, le petit-déjeuner et le repas du midi ou du soir dans des familles recevant un maximum de six personnes, ainsi qu'un service d'accompagnement et des activités d'accueil ou d'animation de groupe. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles.
- **Autres établissements d'hébergement** : comprend les établissements qui offrent peu ou pas de services hôteliers ou qui n'appartiennent à aucune catégorie ci-dessus. Classifiés sur une échelle de 0 à 5 étoiles.

Le secteur hôtelier diffère considérablement des autres entreprises de services. L'hôtellerie répond fondamentalement aux besoins de base de l'individu soit celui de se loger et dans une moindre mesure de se nourrir. De plus, les hôteliers doivent assurer au minimum la sécurité de leurs clients et dans certains cas, répondre aux besoins d'estime de soi et de reconnaissance. Il semble approprié de faire ressortir les éléments principaux de ce secteur afin de bien comprendre dans quel contexte sera appliquée la gestion de la qualité en hôtellerie

Par ailleurs, les hôtels varient aussi selon l'importance de l'entreprise, le lieu de l'exploitation, et de confort à assurer (Kayembe, 2013-2014). Généralement, les entreprises hôtelières sont réparties en trois catégories selon leurs étoiles :

- **Les entreprises de premier ordre** : elles comprennent des établissements classés luxueux à cinq étoiles qui offrent un très grand confort. Elles ont une grande capacité d'accueil ; elles sont également bien équipées d'installation luxueuses et en nombre élevé de personnel qualifié. Le chef de service a autorité et compétence conformément à ses responsabilités. Dans ces genres d'entreprises, les capitaux investis et le frais généraux sont très lourds. Pour cela, la gestion doit être appliquée pour assurer la rente souvent peu élevée. Exemple : Hôtel Memling, Pullman GHK.
- **Les entreprises moyennes hôtelières** : elles sont aussi les établissements classés « trois et deux étoiles ». Le nombre de personnel est réduit, moins d'exigences des clients ; l'équipement est simple et moins coûteux. La gestion peut s'effectuer par un responsable direct. Exemple : Hôtel venus, Hôtel Invest, Hôtel belle vie, Hôtel diplomate.
- **Les petites entreprises hôtelières** : elles sont caractérisées par une participation active de chef de l'entreprise et des membres de sa famille ; les employés sont en nombre restreint. Dans ces petites entreprises le personnel est souvent féminin. Exemple : Hôtel Matonge, Hôtel Biaka, et autres.

En RDC, l'Arrêté ministériel n°002/CAB/MIN/TOURISME/ 00/MWB/2015 du 21 mai 2015 relatif à la classification des établissements hôteliers dans ses articles 1 à 4 précisent que les établissements hôteliers sont répartis en deux catégories : les hôtels et assimilés d'une part, et les restaurants d'autre part.

Les hôtels sont soit homologués non classés, appelés « hôtels sans étoile », soit homologués et classés, appelés « hôtels avec étoiles », évalués sur une échelle de 1 à 5 étoiles.

Les restaurants sont classés en deux catégories : les restaurants homologués non classés appelés restaurants sans fourchette d'une part, et les restaurants homologués classés, appelés restaurants avec fourchettes d'autre part, évalués sur une échelle de 1 à 4 fourchettes.

Les établissements homologués classés et non classés sont repartis de la manière suivante entre les pouvoirs provincial et central :

- Etablissements d'intérêt provincial, pour les hôtels : 0 étoile et 1 étoile et pour les restaurants : 0 fourchette et 1 fourchette ;
- Etablissements d'intérêt national, pour les hôtels : 2, 3, 4 et 5 étoiles et pour les restaurants : 2, 3 et 4 fourchettes.

3.1 Performance financière

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent.

Albanes (1978) précise la notion de la performance composée de perform et du suffixe-ance est issue de l'ancien français, « performance » qui signifie achèvement. Le Petit Robert (2010) note que le concept « performance » vient de l'ancien français par former qui signifiait « accomplir, exécuter » Le verbe anglais « *to perform* » apparaît au 15^e siècle avec une signification plus large. C'est à la fois « *l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir* ».

A partir de 19 siècles, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20 siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. Dans la littérature plusieurs définitions sont conjointement employées en vue d'établir de manière précise ce concept.

La performance, en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008). Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation. La performance ou le rendement exprime le degré d'accomplissement ou de productivité des organisations ou entreprises. La performance ou le rendement peut être évalué positivement ou négativement.

Aujourd'hui, il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

Dans une autre optique, l'évaluation de la performance de l'entreprise pourrait se faire par évaluation économique, systémique, sociale et politique de l'entreprise. L'approche économique pourrait être considérée dans ce cas comme étant la dimension observée depuis longtemps. Mais les trois autres approches sont venues un peu plus tard. Plusieurs travaux parlent de performance économique, de performance sociale, de performance commerciale, performance de marché, performance stratégique, performance concurrentielle, etc...

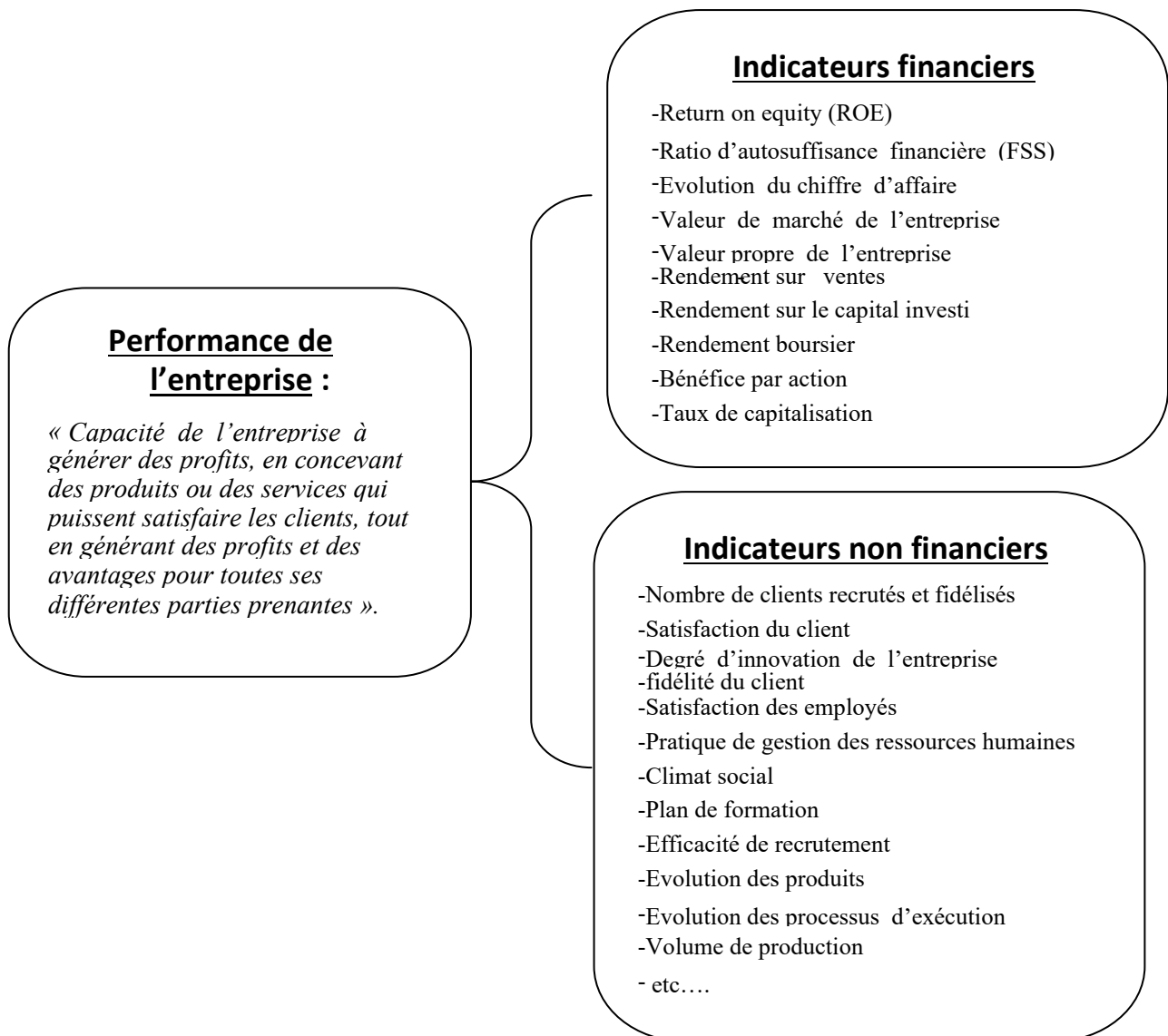
Le modèle d'Atkinson et al (1997) met bien en relief trois différents types de performance que nous allons analyser : la performance financière (actionnaires), la performance commerciale (clients), la performance humaine (employés) ou la performance sociale (communauté). D'autres types de performances comme la performance de production ou la performance stratégiques vont aussi être analysés.

La classification développée par Venkatraman et Ramanujam (1986) fait ressortir trois différents niveaux pris par la mesure de la performance soit, la performance d'affaires (Business Performance) et la performance organisationnelle (Organisational performance) et la performance financière (Financial performance). La performance d'affaires regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité du marketing. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al (1997) permet aux dirigeants d'identifier les parties prenantes qui agissent sur la rentabilité de leurs entreprises. D'après les enquêtes menées par ces auteurs, les actionnaires sont les plus importants dans le cadre de la rentabilité de l'entreprise. Dans 40% des cas, ils interviennent dans les différentes décisions de l'entreprise. Ensuite, viennent les clients qui, dans 30% des cas conditionnent aussi la rentabilité de l'entreprise. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe la performance d'affaires ainsi que des indicateurs représentant une vision élargie du construit performance. On fait référence à des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement, à la satisfaction de la communauté, etc. La performance organisationnelle de l'entreprise dépend à 20% des employés qui font le travail et qui assurent de ce fait la qualité des services ou des produits délivrés aux clients. La décision de la communauté joue une faible part (10%) dans la performance organisationnelle et la rentabilité de l'entreprise (Mandzila, 2006).

Ce modèle de la performance permet aussi de mettre en relief l'image de l'entreprise et son implication sociétale. Ainsi, l'entreprise peut définir les différents axes de pilotage de ses activités. Il permet entre autres de déterminer les différentes missions que l'entreprise doit accomplir, les objectifs qui sont relatifs à ces différentes missions et les moyens pouvant être déployés pour atteindre ces objectifs. La performance financière regroupe des indicateurs comme le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier.

Luboya (2026) note que la performance d'une entreprise peut être classée en deux catégories : performance financière et non financière avec des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de mesure.

Figure 1.1 : Dimensions de la performance de l'entreprise



Source : Luboya (2026).

Dans cette étude, la performance est comprise dans la perspective économique d'une entreprise. Il s'agit de la performance financière.

3.3 Modelé théorique de référence

Le modèle conceptuel de l'étude soutient que le management hôtelier est l'application des fonctions managériales, des principes et des outils dans les fonctions hôtelières (hébergement, restauration et autres) afin d'impacter positivement et significativement la performance financière des entreprises hôtelières (figure 1.2).

Figure 1.2 : Modèle conceptuel de référence



En effet, les variables de ce modèle peuvent être expliquées comme suit :

4. Fonctions managériales

Les fonctions managériales jouent un rôle central dans la performance d'une entreprise hôtelière, surtout dans les services d'hébergement, de restauration et de commercialisation des espaces de cérémonie. Lorsqu'elles sont bien appliquées, elles permettent d'améliorer la qualité des services, d'attirer davantage de clients, d'augmenter les recettes quotidiennes et d'accroître le chiffre d'affaires. Autrement expliqué, les fonctions managériales influencent fortement les services d'hébergement, de restauration et de commercialisation des espaces de cérémonie dans une entreprise hôtelière. Une gestion efficace permet d'améliorer la qualité des services, d'augmenter la satisfaction des clients et de renforcer la compétitivité de l'hôtel.

La planification qui consiste à définir les objectifs de l'hôtel et les moyens pour les atteindre. Dans les services hôteliers, elle permet de : (i) prévoir les périodes de forte et faible fréquentation ; (ii) organiser les réservations des chambres et des salles de cérémonie ; (iii) planifier les menus, les stocks alimentaires et les événements et (iv) élaborer des stratégies marketing et promotionnelles. L'organisation qui consiste à répartir les tâches, les responsabilités et les ressources. Dans un hôtel, cela implique : (i) une répartition claire du travail entre réception, cuisine, restauration, entretien et commercial ; (ii) une coordination efficace des cérémonies et événements et (iii) une gestion optimale des équipements et des espaces. La direction concerne la capacité du manager à guider, motiver et superviser le personnel. Dans l'entreprise hôtelière, le responsable motive les employés ; assure la discipline et le respect des normes et encourage l'accueil chaleureux et le professionnalisme. Le contrôle permet de vérifier si les activités réalisées correspondent aux objectifs fixés par l'hôtel par le contrôle de la qualité des chambres et des repas ; la surveillance des dépenses ; le suivi des recettes journalières et l'évaluation de la satisfaction des clients. La décision est essentielle pour résoudre rapidement les problèmes et saisir les opportunités de l'entreprise hôtelière car elle permet de fixer les prix des chambres ; lancer des promotions ; investir dans de nouveaux équipements et adapter les services selon les besoins des clients. La communication facilite la circulation des informations entre les employés, les clients et les partenaires dans l'entreprise hôtelière et permet la bonne coordination des services ;

la meilleure relation avec les clients et la promotion des services de cérémonie et de restauration. La solution des problèmes consiste à trouver rapidement des solutions aux difficultés rencontrées dans l'hôtel tels que les plaintes des clients ; les retards de service ; les pannes techniques et les conflits entre employés.

4.1 Principes de gestion

Les principes de gestion tels que l'efficacité, l'efficience, la qualité, l'optimum et la durabilité constituent des éléments fondamentaux dans la gestion d'une entreprise hôtelière. Ces principes, mieux appliqués, permettent d'améliorer la qualité des services de l'hôtel, d'augmenter la satisfaction de la clientèle, de réduire les coûts, favorise une meilleure utilisation des ressources et d'accroître la performance financière de l'entreprise.

En effet, le principe d'efficacité ou minimum consiste à atteindre les objectifs fixés par l'hôtel. Dans un hôtel, l'efficacité se traduit par la satisfaction des clients ; l'augmentation du taux d'occupation des chambres ; la réussite des services de restauration et des cérémonies et l'atteinte des objectifs de vente et de rentabilité. Le principe d'efficience ou maximum consiste à atteindre les objectifs avec un minimum de coûts, de temps et de ressources. Il permet à l'hôtel d'éviter le gaspillage alimentaire ; optimiser l'utilisation de l'eau, de l'électricité et des équipements ; bien organiser le travail du personnel et de réduire les dépenses inutiles. Le principe de qualité consiste à offrir des services hôteliers répondant aux attentes des clients par la propreté des chambres ; la qualité des repas ; l'accueil des clients ; le confort des espaces de cérémonie et la rapidité du service. Le principe d'optimum ou équilibre consiste à utiliser les ressources disponibles de la meilleure manière possible afin d'obtenir les meilleurs résultats de l'hôtel en utilisant efficacement les chambres et les salles de cérémonie ; optimisant les stocks alimentaires ; bien gérant les horaires du personnel et optimisant l'utilisation des équipements. Le principe de durabilité est le fait d'assurer le développement de l'hôtel tout en préservant les ressources pour l'avenir en économisant l'eau et l'énergie ; utilisant des équipements écologiques ; assurant l'entretien régulier des infrastructures et formant le personnel aux pratiques responsables.

4.2 Outils de gestion

Les outils de gestion jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la performance financière d'une entreprise hôtelière. Ils permettent d'améliorer l'organisation de l'hôtel, d'augmenter la satisfaction de la clientèle, de réduire les coûts et d'accroître les recettes ainsi que le chiffre d'affaires. Ces outils applicables à la gestion hôtelière sont :

- La comptabilité et la budgétisation qui permettent d'enregistrer toutes les opérations financières de l'hôtel, tandis que la budgétisation aide à prévoir les dépenses et les recettes. Elles permettent de suivre les recettes journalières ; de contrôler les dépenses ; d'évaluer les bénéfices et les pertes et de préparer les investissements futurs.

- Le marketing hôtelier consiste à promouvoir les services de l'hôtel afin d'attirer et de fidéliser la clientèle. Ainsi, l'hôtel peut faire de la publicité sur les réseaux sociaux, radios et télévisions ; proposer des promotions ; créer un site internet et utiliser les plateformes de réservation et développer une bonne image de marque. Le marketing permet d'augmenter le nombre de clients ; d'améliorer le taux d'occupation des chambres ; d'accroître les ventes du restaurant, du bar et des salles de cérémonie et d'augmenter les recettes et le chiffre d'affaires.
- La départementalisation consiste à diviser l'hôtel en plusieurs services spécialisés : hébergement ; restauration ; réception ; comptabilité ; maintenance ; commercialisation et sécurité, etc. Elle permet la répartition claire des responsabilités ; la meilleure coordination des activités ; la spécialisation du personnel et la amélioration de l'efficacité du travail.
- Le personnel qualifié et compétent représente une ressource essentielle dans l'entreprise hôtelière. Le personnel compétent accueille bien les clients ; offre un service rapide et professionnel ; respecte les normes d'hygiène et de qualité et contribue à la bonne image de l'hôtel. Il fidélise la clientèle ; attire de nouveaux clients grâce à la qualité du service ; réduit les plaintes et les erreurs et augmente les recettes de l'hôtel.
- Les finances et le financement concernent la gestion des ressources monétaires de l'hôtel ainsi que le financement permet d'obtenir des fonds pour développer les activités. Les finances permettent d'assurer le fonctionnement quotidien de l'hôtel ; de payer les employés et les fournisseurs et d'investir dans les équipements et infrastructures. Le financement peut provenir des bénéfices ; des banques ; des investisseurs et des partenaires financiers.
- La maintenance concerne l'entretien et la réparation des équipements, bâtiments et installations de l'hôtel. Elle permet de garantir le bon fonctionnement des équipements ; d'assurer le confort et la sécurité des clients et d'éviter les pannes fréquentes.

Ainsi, la comptabilité et la budgétisation, le marketing, la départementalisation des services, le personnel qualifié, les finances et la maintenance sont indispensables au bon fonctionnement d'un hôtel. Ces outils peuvent améliorer la qualité des services, attirer davantage de clients, réduire les coûts et augmenter les recettes quotidiennes ainsi que le chiffre d'affaires. D'où ces outils contribuent directement à la performance financière, à la rentabilité et au développement durable de l'entreprise hôtelière.

4.3 Gestion des services ou fonctions de l'hôtel

Les fonctions de la gestion hôtelière sont constituées des services techniques, notamment l'hébergement, la restauration (restaurant, bar ou terrasse) et la commercialisation des espaces de cérémonie, doivent être organisées de manière stratégique afin d'améliorer la performance financière de l'entreprise hôtelière. Une bonne organisation de ces services contribue à attirer davantage de clients, à augmenter les recettes quotidiennes et à

accroître le chiffre d'affaires. Les services de la gestion hôtelière retenus dans l'étude sont :

- Le service d'hébergement constitue l'activité principale de l'hôtel. Son organisation doit viser le confort, la satisfaction et la fidélisation des clients. Les chambres doivent assurer la qualité par la propreté et l'entretien régulier; la sécurité et le confort des clients et les équipements modernes (internet, climatisation, télévision, eau, etc.). La gestion d'accueils et des réservations permet d'éviter les doubles réservations ; d'optimiser le taux d'occupation des chambres et d'améliorer l'accueil des clients.
- Le service de restauration est constitué du restaurant et du bar ou de la terrasse. Le service de restauration joue un rôle important dans la rentabilité de l'hôtel. L'hôtel doit proposer des repas variés et de qualité ; respecter les règles d'hygiène ; offrir des prix adaptés au pouvoir d'achat des clients. Le service du restaurant et du bar implique le service rapide et efficace ; la bonne présentation des plats ; l'ambiance agréable au restaurant, bar ou terrasse et la gestion efficace des stocks pour éviter les pertes. Le bar ou la terrasse peut organiser des soirées musicales ; des retransmissions sportives et des événements culturels.
- La commercialisation des espaces de cérémonie représentent une source importante de revenus pour l'hôtel. Les salles à faire louer doivent être propres et bien décorées ; équipées en sonorisation, climatisation et éclairage et adaptées aux mariages, conférences, réunions et anniversaires. Les stratégies de commercialisation des espaces de cérémonie doivent faire de la publicité sur les réseaux sociaux et médias ; proposer des tarifs promotionnels et collaborer avec des entreprises et organisateurs d'événements.
- L'organisation efficace des fonctions hôtelières telles que l'hébergement, la restauration et la commercialisation des espaces de cérémonie constitue un levier essentiel de performance financière. En améliorant la qualité des services, la satisfaction des clients et les stratégies de commercialisation, l'entreprise hôtelière peut attirer davantage de clientèle, augmenter ses recettes quotidiennes et accroître son chiffre d'affaires. Ainsi, une gestion bien structurée favorise non seulement la rentabilité, mais aussi la croissance et la compétitivité de l'entreprise hôtelière.

4.4 Performance financière

La performance financière d'un hôtel se mesure à travers plusieurs indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice, le taux d'occupation des chambres, les recettes quotidiennes, la rentabilité, la satisfaction des clients et le contrôle des coûts. Ces indicateurs aident les responsables à connaître la situation financière de l'entreprise et à prendre de bonnes décisions. L'étude a retenu les deux indicateurs suivants :

- Le chiffre d'affaires représente l'ensemble des revenus générés par l'hôtel pendant une période donnée. Il provient principalement des chambres d'hébergement ; du

restaurant et du bar ; des espaces de cérémonie et des autres services (blanchisserie, location, etc.).

- Les recettes quotidiennes représentent les revenus encaissés chaque jour des nuitées ; du restaurant et du bar et des cérémonies et événements. Elles permettent de suivre les entrées d'argent ; de contrôler la rentabilité quotidienne et d'évaluer les performances des différents services.

5. Méthodologie

Il s'agit de la démarche méthodologique utilisée pour collecter et analyser les données.

5.1 Présentation de la ville de Kinshasa

5.1.1 Aspects administratif, social et économique

La ville de Kinshasa s'étend sur une superficie de 9.965 kilomètre carré, le long de la rive méridionale du « Pool Malebo » et constitue un immense croissant couvrant une surface plane peu élevée avec une altitude moyenne d'environ 300m. Située entre les latitudes 4° et 5° et entre les longitudes Est 15° et 16°32, la ville de Kinshasa est limitée : (i) Au Nord par la frontière de la RDC avec la République du Congo et le Sud de la Province de Mai-Ndombe; (ii) À l'est par l'Ouest des Provinces du Kwango et du Kwilu ; (iii) Au sud par le Nord de la Province du Kongo Central et (iv) À l'ouest par l'Est de la Province du Kongo Central.

Avec une population d'environ 12 millions d'habitants, la ville de Kinshasa est une entité administrative décentralisée dotée d'une personnalité juridique et subdivisée en 24 communes dont 20 urbaines et 4 urbano-rurales (Maluku, Nsele, Kisenso et Mont-Ngafula) dirigées chacune par un Bourgmestre et son Adjoint.

La ville province de Kinshasa est divisée en quatre districts. Le district de Tshangu compte six communes à savoir : N'Sele, Maluku, Masina, Kimbanseke et N'Djili. Le district du Mont-Amba est située au centre-est, voisine de Tshangu au nord, elle comprend 6 communes ci-après : Limete, Lemba, Matete, Ngaba, Kisenso et Mont-Ngafula. Le District de la Funa est situé au centre de Kinshasa et compte sept communes à savoir : Kalamu, KasaVubu, Ngiri-Ngiri, Bandalungwa, Selembao, Makala et Bumbu. Le District de Lukunga avec six communes : Gombe, Kinshasa, Barumbu, Lingwala, Ngaliema et Kintambo située à l'ouest de la Province.

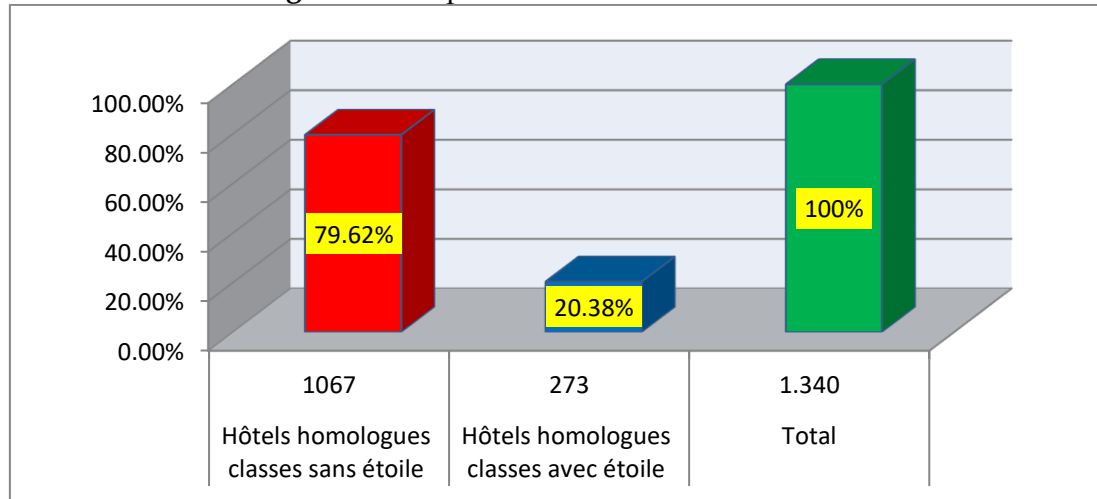
L'économie de Kinshasa est plus basée sur les secteurs des productions agricoles, des industries de transformation des produits non agricoles et des services (transport, commerce, communication et commerce). Le secteur touristique est plus développé boostant ainsi le développement de service hôtelier.

5.1.2 Capacités hôtelières

Les Arrêtés ministériels n°051/CAB/MIN/ECNT/93 du 20 octobre 1993 et 025/CAB/MIN/ECNT/94 du 28/01/1994 relatif à la classification des établissements hôteliers et similaires en RDC rapportent qu'il existe deux types d'hôtels selon leur

classification ; à savoir : (i) Hôtel homologués classé sans étoile et (ii) Hôtel homologué classé avec étoile.

Figure 3.1 : Répartition des hôtels de Kinshasa



Source : Hôtel de Ville de Kinshasa, 2026.

La Ville de Kinshasa dénombre 1.340 hôtels en raison de 1.067 hôtels homologués classés sans étoile soit 79,62 % contre 273 hôtels homologués classés avec étoiles soit 20,38 %. Ces chiffres démontrent alors qu'il y a d'énormes disparités entre les deux catégories dont l'origine peut s'expliquer par le manque d'une vision prospective de la planification et de l'aménagement urbain.

Figure 3.2 : Hôtels de Kinshasa par catégorie et leur capacité d'accueil

Hôtels homologués avec étoiles	Classement	Nombres d'hôtels	%	Nombres des chambres	Nombres des lits
A	0 étoile	1067	79,62	10.350	9.833
B	1 étoile	180	13,4	3.109	3094
C	2 étoiles	62	4,6	1.502	1478
D	3 étoiles	27	2,01	780	801
E	4 étoiles	1	2	55	76
F	5 étoiles	3	0,07	478	665
	Totaux	1.340	100	16.278	15.947
Hôtels homologués sans étoile	Non classés	150		250	1666

Source : Hôtel de Ville de Kinshasa, 2026.

D'une manière globale, les hôtels homologués classés avec étoiles augmentent dans les communes du centre des affaires, les quartiers résidentiels et industriels, les cités planifiées où la population possède des revenus relativement élevés (Ex. ; Gombe, Limete, Bandalungwa, Matete, Lemba et quartier Ma campagne de Ngaliema).

Par contre, l'on constate une prolifération numérique des hôtels homologués non classés dans les communes et quartiers périphériques ou d'extension qui connaissent avec acuité des problèmes socio-économiques tels que les voies d'accès, l'électricité, les érosions, les faibles revenus, l'insécurité, etc. Il s'agit de Masina, Kimbanseke, Makala, Kinsenso, Selembao, Ngiri-ngiri, Ngaliema, N'sele y compris les communes urbano-rurales de Mont-Ngafula et Maluku.

Enfin, cette situation justifie la problématique du coût de la rente foncière dont la valeur économique varie d'une commune à l'autre et influence par conséquent la promotion des établissements hôteliers de la Ville Province de Kinshasa. Le cas de la commune de la Gombe dont les prix des chambres varient entre 50 \$ à 4.000 \$; tandis que la commune de Kimbanseke les prix des chambres varient entre 3.000 FC à 10.000 FC.

La croissance démographique spectaculaire que connaît la Ville de Kinshasa entraîne par le fait la croissance des hôtels à travers l'espace urbain.

Cependant, l'inventaire effectué sur le terrain met en évidence une divergence nette dans la répartition des hôtels selon l'espace (ou la commune), la catégorie, la capacité d'accueil et l'indice des prix des chambres, appartements et suites.

L'évolution des hôtels dans la Ville Province de Kinshasa est un phénomène qui s'inscrit dans la croissance même de l'espace urbain car il se dégage de son analyse, l'existence de certaines corrélations entre l'extension spatio-temporelle de l'évolution des créations des communes d'une part et les infrastructures hôteliers qui y sont construites d'autre part.

5.2 Participants

La population d'étude est finie. Elle est constituée des petites entreprises hôtelières de la ville de Kinshasa. L'Administration de la ville de Kinshasa ne nous a pas permis de disposer de statistiques exactes de toutes ses entreprises. A cette difficulté s'ajoute celles liés aux moyens limités et au temps imparti, nous avons décidé de travailler avec un échantillon.

L'échantillon nous a aidés à cibler quelques entreprises hôtelières dont les gestionnaires ou les gérants étaient disponibles et accessibles. Eu égard à la technique d'extraction de l'échantillon, nous avons utilisé l'échantillon non probabiliste et nous avons extrait un échantillon occasionnel de 35 petites entreprises hôtelières dit non homologués sans étoile.

5.3 Collecte des données

La collecte des données théoriques et empiriques s'est faite à l'aide de la méthode d'enquête et des techniques du questionnaire, de la documentation et d'entretien libre.

Dans la multitude des méthodes de recherche existantes, nous avons utilisé la méthode d'enquête à travers ses phases : pré-enquête et enquête proprement dite.

Durant cette phase, nous avons fait une descente sur terrain pour nous entretenir avec quelques gestionnaires ou manager des petites entreprises hôtelières de Kinshasa

afin de mieux aborder nos enquêtés et établir les contacts pour l'enquête effective. En effet, après l'exploration de la littérature, nous avons élaboré la première version du questionnaire et nous l'avons soumis à 6 agents. Les résultats enregistrés à cette étape nous ont permis d'établir un questionnaire concis et compréhensible. Au terme de cette phase de pré-enquête, nous avons élaboré un questionnaire définitif en fonction des avis évoqués par les enquêtés et nous avons procédé par l'enquête proprement dite.

Il convient de noter que trois instruments ont servi à l'enquête notamment le questionnaire, l'interview et la documentation.

5.4 Analyse des données

Pour traiter les données dépouillées des protocoles lors de l'enquête, nous avons utilisé l'analyse du contenu et l'analyse statistique.

L'analyse de contenu nous a permis de traiter les questions ouvertes et d'analyser les arguments ou les justifications ou encore les commentaires aux questions semi-ouvertes. Il s'agit d'enregistrer les données de deux questions ouvertes et des justifications de sept questions semi-fermées. Ensuite, les réponses ont été catégorisées selon les idées, les unités et les contextes. Enfin, de ces réponses sont sorties les prélevés des effectifs afin de les quantifier en pourcentage grâce à l'analyse statistique.

L'analyse statistique a facilité le traitement quantitatif des informations recueillies dans les opérations de dépouillement. Dans l'analyse univariée, nous avons dépouillé les protocoles et dressé les tableaux avec les effectifs d'apparition des réponses. L'analyse univariée a consisté à appliquer les indices de grandeur (pourcentage), de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (variance et écart type).

L'analyse bivariée consiste à étudier les relations entre les variables retenues. Décrire la relation entre les variables consiste à vérifier si ces variables sont liées et à mesurer la force du lien. En effet, pour tester la relation entre les variables, l'étude a utilisé le coefficient de corrélation de Spearman et le coefficient de détermination en utilisant le logiciel SPSS 26.

6. Résultats

L'étude a produit les résultats de l'analyse univariée et de l'analyse bivariée.

6.1.1 Résultats issus de l'analyse univariée

Les résultats de l'analyse univariée sont :

Question n°1 : Quels sont les services organisés dans votre Hôtel ?

Tableau 4.1 : Services organisés au sein des hôtels

Service organisé au sein de l'hôtel	ni	%
Hébergement	11	20,8
Hébergement, long bar, restaurant	9	17,0
Hébergement, bar, espace pour fête	9	17,0

Herbergement, restaurant, bar, salle de fête salle de réunion, auberge	7	13,2
Hébergement, restaurant, terrasse, piscine salle de fête	6	11,3
Hébergement, restaurant, bar piscine, sale de fête, salle de réunion	6	11,3
Hébergement, piscine, terrasse, restaurant, bar salle de fête, salle de réunion, parc	3	5,7
Boutique, piscine, terrasse, salle de fête, restaurant, bar, porc d'attraction, hébergement	2	3,8
Inflation de N = 53		

Source : Enquête sur terrain.

Tout en signalant l'inflation N, le tableau ci-haut montre les services organisés au sein des entreprises hôtelières de Kinshasa. Parmi lesquels : hébergement (20,8%) ; hébergement, long bar, restaurant (17%) ; hébergement, bar, espace pour fête (17%) ; herbergement, restaurant, bar, salle de fête salle de réunion, auberge (13,2%) ; hébergement, restaurant, terrasse, piscine salle de fête (11,3%) ; hébergement, restaurant, bar piscine, sale de fête, salle de réunion (11,3%) ; hébergement, piscine, terrasse, restaurant, bar salle de fête, salle de réunion, parc (5,7%) et boutique, piscine, terrasse, salle de fête, restaurant, bar, parc d'attraction, hébergement (3,8%).

Question n°2 : Dans votre Hôtel, il y a-t-il le service d'hébergement ?

Tableau 4.2a : Existence du service d'hébergement

Existence du service d'hébergement	ni	%	Statistiques
Oui	34	97,1	M : 1,03 SD : ,169 Asy : 5,916
Non	1	2,9	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Il ressort du présent tableau les avis des enquêtés sur l'existence du service d'hébergement au sein de leurs entreprises hôtelières. 34 enquêtés, soit 97,1% ont affirmé que ce service existe réellement dans leurs entreprises hôtelières. Selon eux, ce service est organisé de la manière suivante :

- Pour la réception : « nous accueillons des clients directement [...] à partir du Chef de réception et ses sujets [...] à partir du département de la réception [...] nous utilisons l'identification des clients [...] nous recevons tout client [...] nous recevons tout client qui se présente [...] nous recevons les clients au guichet [...] la réception se fait selon les normes [...] nuitée, repos, permanent [...] par l'enregistrement de la personne, et orientation ».
- Pour la réservation : « par hasard [...] la réservation se fait sur nos numéros téléphone par WhatsApp ou sur notre site internet [...] nous avons vu site Web, un numéro de téléphone et une page Facebook [...] certains passe pendant la journée pour programmés leurs nuits (ou passe quelques jours avant pour faire de réservation) ».
- Pour la billanderie : « uniquement pour les équipements de l'hôtel [...] nous nous occupons rarement des biens des clients ».
- Pour l'étales ou entretien : « par des filles des chambres qui passent régulièrement [...] par les valets des chambres [...] uniquement par le service d'étage ».

Les enquêtés ayant émis des réponses affirmatives ont aussi donner la composition des chambres de leurs entreprises hôtelières : « 3 pièces, lits, petit bureau, douche [...] Lit, table chaise et une douche [...] 4 pièces, lits, bureau, téléphone et douche [...] 3 pièces, lits, garde-robe et douche [...] 2 lits et douche [...] lit, bureau, douche, téléphone, Wifi et garde-robe [...] lit table, chaise et douche [...] lit, Bureau, Douche, Télévision Téléphone et autre [...] type chambre simple, lit, bureau et douche [...] type Appartement [...] maison meublée [...] un lit queen, garde-robe, bureau, télévision et douche [...] 3 pièces, lit, bureau et douche [...] lit, bureau, garde-robe et douche [...] lit composé de 3 pièces, lit, bureau et douche ».

Par contre, 1 enquêté, soit 2,9% pense que le service d'hébergement n'est pas organisé au sein de cette entreprise hôtelière.

Tableau 4.2b : Tarif d'hébergement

Tarif d'hébergement	ni	%	Statistiques
5\$	4	11,4	M : 20,11 SD : 16,394 Asy : 1,274
7\$	2	5,7	
10\$	14	40,0	
20\$	4	11,4	
30\$	6	17,1	
50\$	3	8,6	
60\$	2	5,7	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Y égard au tarif, ce tableau nous montre les différentes tarifications pour l'hébergement dans les entreprises hôtelière cible. Les enquêtés ont cités comme tarification : 5\$ (11,4%) ; 7\$ (5,7%) ; 10\$ (40%) ; 20\$ (11,4%) ; 30\$ (17,1%) ; 50\$ (8,6%) et 60\$ (5,7%).

Question n°3 : Dans votre Hôtel, il y a-t-il le service de restauration ?

Tableau 4.3 : Existence du service de restauration

Existence du service de restauration	ni	%	Statistiques
Oui	21	60,0	M : 1,46 SD : ,611 Asy : ,994
Non	15	40,0	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain

Ce tableau présente les avis des enquêtés sur l'existence du service de restauration au sein de leurs entreprises hôtelière. 21 enquêtés, soit 60% affirment que leurs entreprises hôtelières disposent de service de restauration. Pour eux, ce service est organisé de la manière suivante : « sur menu [...] avec diverses cuisines tels que la cuisine congolaise, européenne ou asiatique [...] nous avons chefs cuisinés compétent [...] sur menu et commande à la carte ».

Alors que 15 enquêtés, soit 40% avouent ne pas avoir des services de restauration au sein de leurs entreprises hôtelières.

Question n°4 : Dans votre hôtel, il y a-t-il le service de commercialisation d'espace de cérémonie ?

Tableau 4.4 : Existence du service de commercialisation d'espace de cérémonie

Existence du service de commercialisation d'espace de cérémonie	ni	%	Statistiques
Oui	19	54,3	M : 1,46 SD : ,611 Asy : ,994
Non	16	45,7	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Il se lit des données contenues dans ce tableau que 19 enquêtés, soit 54,3% pensent que leurs entreprises hôtelières ont un service de commercialisation d'espace de cérémonie. Ils disent que ce service est organisé comme suit : « soit au tour de piscine, podium pour toutes manifestations [...] sur réservation, selon le désir du client [...] espace pour enfant, fête, selon le choix du client ».

Tandis que 16 enquêtés, soit 45,7% affirment le contraire.

Question n°5 : A combien estimez-vous le chiffre d'affaire journalier ?

Tableau 4.5a : Pour l'hébergement

Pour l'hébergement	ni	%	Statistiques
Moins de 100 dollars	17	48,6	M : 1,51 SD : ,507 Asy : -,060
101 à 500 dollars	18	51,4	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les avis des enquêtés sur chiffre d'affaire journalier qu'ils enregistrent pour l'hébergement. 17 enquêtés, soit 48,6% enregistre moins de 100 dollars et 18 enquêtés, soit 51,4% enregistre un chiffre d'affaire journalier allant de 101 à 500 dollars.

Tableau 4.5b : Pour la restauration

Pour la restauration	ni	%	Statistiques
Moins de 100 dollars	27	77,1	M : 1,23 SD : ,426 Asy : 1,351
101 à 500 dollars	8	22,9	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les avis des enquêtés sur chiffre d'affaire journalier qu'ils enregistrent pour la restauration. 27 enquêtés, soit 77,1% enregistre moins de 100 dollars et 8 enquêtés, soit 22,9% enregistre un chiffre d'affaire journalier allant de 101 à 500 dollars.

Tableau 4.5c : Pour la vente d'espace de cérémonie

Pour la vente d'espace de cérémonie	ni	%	Statistiques
Moins de 100 dollars	2	2,7	M : 1,46 SD : ,611
101 à 500 dollars	12	34,3	

501 à 750 dollars	21	60	Asy : ,994
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les avis des enquêtés sur chiffre d'affaire journalier qu'ils enregistrent pour la vente d'espace de cérémonie. 21 enquêtés, soit 60% enregistre les recettes variant entre 501 et 750 dollars par jour. 12 enquêtés, soit 34,3% enregistre un chiffre d'affaire journalier allant de 101 à 500 dollars et 2 enquêtés, soit 5,7% ont des bénéfices estimés à moins de 100 dollars.

Question n°6 : Pensez-vous que les recettes mensuelles de votre hôtel vont-elles au-delà des charges du personnel et d'exploitation afin de faire de bénéfices ?

Tableau 4.6 : Recettes mensuelles et bénéfices

Recettes mensuelles et bénéfices	ni	%	Statistiques
Oui	34	97,1	
Non	1	2,9	SD : ,169
N = 35			Asy : 5,916

Source : Enquêtes sur terrain.

Ce tableau montre que 34 enquêtés, soit 97,1% attestent que les recettes mensuelles de leurs entreprises hôtelières vont au-delà des charges du personnel et d'exploitation afin de faire de bénéfices. Ils se justifient de la manière suivante : « *les recettes cumulées, nous permet de faire face aux charges et bénéficie [...] nous nous organisons avec ce que nous gagnons [...] compte tenu de mouvement client [...] les multiples services dont dispose l'Hôtel permettent de faire face à la paie et l'exploitation [...] ceci varie selon le nombre de clients reçus [...] nos services sont rentables et nous sommes capables de faire face aux charges de l'Hôtel [...] nous avons plusieurs sources d'entrée* ».

Par contre, 1 enquêtés, soit 2,9% émet un avis contraire.

Question n°7 : Quels sont les moyens de la gestion de votre hôtel ?

Tableau 4.7 : Outils de gestion

Outils de gestion	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Comptabilité et budgétisation	25	71,4	10	28,6	M : 1,29 SD : ,458 Asy : ,992
Marketing	23	65,7	12	34,3	M : 1,34 SD : ,482 Asy : ,692
Services organisés	23	65,7	12	34,3	M : 1,34 SD : ,482 Asy : ,692
Personnel qualifié et compétent	23	65,7	12	34,3	M : 1,34

					SD : ,482 Asy : ,692
Finance et financement	29	82,9	6	17,1	M : 1,17 SD : ,382 Asy : 1,823
Maintenance	29	82,9	6	17,1	M : 1,17 SD : ,382 Asy : 1,823
Moyenne	70,3		29,7		
N = 35					

Source : Enquête sur terrain.

Il se dégage de la lecture des données contenues dans ce tableau le constat selon lequel les enquêtés ont identifié les outils de gestion. Citons-les sur une échelle de 100% : Comptabilité et budgétisation (71,4% des enquêtés ont adhéres, contre 28,6%) ; Marketing (65,7% des enquêtés ont adhéres, contre 34,3%) ; Services organisés (65,7% des enquêtés ont adhéres, contre 34,3%) ; Personnel qualifié et compétent (65,7% des enquêtés ont adhéres, contre 34,3%) ; Finance et financement (82,9% des enquêtés ont adhéres, contre 17,1%) et Maintenance (82,9% des enquêtés ont adhéres, contre 17,1%).

Question n°8 : Parmi ces fonctions managériales, lesquelles sont utilisés dans le cadre de gestion opérationnelle dans votre hôtel ?

Tableau 4.8 : Fonctions de management

Fonctions de management	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Planification des activités	35	100,0	0	0	M : 1,00 SD : ,000 Asy : -
Organisation de services, des activités et des équipes	29	82,9	6	17,1	M : 1,17 SD : ,382 Asy : 1,823
Direction efficace des services et des activités	25	71,4	10	28,6	M : 1,29 SD : ,458 Asy : ,992
Contrôle de ressources et des activités	31	88,6	4	11,4	M : 1,11 SD : ,323 Asy : 2,535
Communication efficace avec le public interne et externe	25	71,4	10	28,6	M : 1,29 SD : ,458 Asy : ,992
Prise de décision	29	82,9	6	17,1	M : 1,17 SD : ,382 Asy : 1,823
Solution aux problèmes et aux conflits des affaires	31	88,6	4	11,4	M : 1,11 SD : ,323 Asy : 2,535
Moyenne	83,7		16,3		

N = 35

Source : Enquête sur terrain.

Il se dégage de la lecture des données contenues dans ce tableau le constat selon lequel les enquêtés ont identifié les fonctions de management. Citons-les sur une échelle de 100% : la planification des activités (100% des enquêtés ont adhéré) ; l'organisation de services, des activités et des équipes (82,9% des enquêtés ont adhéré, contre 17,1%), la direction efficace des services et des activités (71,4% des enquêtés ont adhéré, contre 28,6%) ; le contrôle de ressources et des activités (88,6% des enquêtés ont adhéré, contre 11,4%), la communication efficace avec le public interne et externe (71,4% des enquêtés ont adhéré, contre 28,6%) ; la décision (82,9% des enquêtés ont adhéré, contre 17,1%) et la solution aux problèmes et aux conflits des affaires (88,6% des enquêtés ont adhéré, contre 11,4%).

Question n°9 : Quels sont les principes qui guident l'utilisation de vos ressources humaines, financières et matérielles ?

Tableau 4.9 : Principes de management

Principes	Oui		Non		Statistiques
	ni	%	ni	%	
Réaliser les résultats prévus avec les ressources prévues	33	94,3	2	5,7	M : 1,06 SD : ,236 Asy : 3,989
Maximiser les résultats et minimiser le coût des ressources	23	65,7	12	34,3	M : 1,34 SD : ,482 Asy : ,692
Fournir de service ou de produit de qualité aux clients	33	94,3	2	5,7	M : 1,06 SD : ,236 Asy : 3,989
Chercher à protéger les intérêts de l'entreprise, du personnel et des clients	33	94,3	2	5,7	M : 1,06 SD : ,236 Asy : 3,989
Viser la durabilité et l'impact des actions administratives	31	88,6	4	11,4	M : 1,11 SD : ,323 Asy : 2,535
Moyenne	87,4		12,6		
N = 35					

Source : Enquête sur terrain.

Il se dégage de la lecture des données contenues dans ce tableau le constat selon lequel les enquêtés ont identifié les principes. Citons-les sur une échelle de 100% : l'efficacité ou réaliser les résultats prévus avec les ressources prévues (94,3% des enquêtés ont adhéré, contre 5,7%) ; l'efficacité ou maximiser les résultats et minimiser le coût des ressources (65,7% des enquêtés ont adhéré, contre 34,3%) ; la qualité ou fournir de service ou de produit de qualité aux clients (94,3% des enquêtés ont adhéré, contre 5,7%) ; l'équilibre ou chercher à protéger les intérêts de l'entreprise, du personnel et des clients (94,3% des

enquêtés ont adhérés, contre 5,7%) et la durabilité ou viser la durabilité et l'impact des actions administratives (88,6% des enquêtés ont adhérés, contre 11,4%).

Question n°10 : Comment appréciez-vous la gestion de votre hôtel ?

Tableau 4.10 : Appréciations de la gestion de l'hôtel

Appréciation de la gestion de l'hôtel	ni	%	Statistiques
Très efficace	7	20,0	M : 1,97 SD : ,618 Asy : ,015
Efficace	22	62,9	
Moins efficace	6	17,1	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau présente les appréciations de la gestion de l'hôtel par les enquêtés. 7 enquêtés, soit 20% trouvent la gestion de leurs entreprises hôtelières comme étant très efficace. Ils se justifient en ce termes : « elle est parfaite [...] elle motive les agents à travailler [...] permet de vendre une bonne image de l'entreprise.

22 enquêtés, soit 62,9% pensent que la gestion de leurs entreprises hôtelières efficace. Ils avancent comme justification : « elle permet d'accroître le chiffre d'affaire [...] elle permet d'atteindre nos objectifs [...] elle est adaptée à nos aspirations [...] elle met les agents à l'aise [...] elle permet aux agents de se sentir important dans le travail [...] elle permet d'attirer beaucoup des clients ».

6 enquêtés, soit 17,1% avouent que la gestion de leurs entreprises hôtelière est moins efficace. Ils se sont justifiés de la manière. « elle est calquée selon les modèles de l'étranger[...] ne permet pas aux travailleurs d'être autonomes et créatif ».

Question n°11 : Pensez-vous que la gestion de votre hôtel contribue à l'augmentation de la clientèle ?

Tableau 4.11 : Contribution de la gestion de l'hôtel sur l'augmentation de la clientèle

Réponses	ni	%	Statistiques
Oui	35	100,0	M : 1,00 SD : ,000 Asy : -
Non	0	0	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain

Il se dégage de ce tableau que la totalité des enquêtés (35 enquêtés, soit 100%) sont d'avis que la gestion de leurs entreprises hôtelière contribue à l'augmentation de la clientèle. Ils se justifient comme suit : « les clients étant satisfaits de nos locaux, notre restauration et nos services rendu font la publicité de notre établissement [...] un bon accueil aide le client a ce sentir valoriser [...] la bonne gestion permet la mise en place des programmes faites sur mesure et adapté aux besoin de la clientèle pour les fidéliser et accroître leurs nombre [...] une bonne gestion implique les personnel et les motivent a donner le meilleur d'eux même pour satisfaire aux clients [...] par la qualité du service rendu [...] le désigne et la commodité de nos appartements ».

Question n°12 : Pensez-vous que la gestion de votre hôtel contribue à l'augmentation de la recette journalière ?

Tableau 4.12 : Contribution de la gestion de l'hôtel sur l'augmentation des recettes journalières

Réponses	ni	%	Statistiques
Oui	35	100,0	M : 1,00 SD : ,000 Asy : -
Non	0	0	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau montre qu'en unanimité (35 enquêtés, soit 100%) les enquêtés sont d'avis que la gestion de leurs entreprises hôtelière contribue à l'augmentation de leurs recettes journalière. Ils ont donné comme justifications : « *plus l'entreprises est bien géré, plus elle attire les clients qui viennent pour consommer ses produits et services et faire entrer l'argent dans sa caisse [...] elle permet à l'entreprise d'être viable et attrayant [...] parce que tous les services sont fonctionnels [...] selon la qualité de service que nous réservons aux clients [...] par utilisation rationnelle de nos ressources [...] par la notoriété de l'entreprise [...] suite à la bonne image de marque que nous avons implanté chez nos clients* ».

Question n°13 : Rencontrez-vous des difficultés de gestion hôtelière ?

Tableau 4.13a : Existence des difficultés liées à la gestion hôtelière

Existence des difficultés liées à la gestion hôtelière	ni	%	Statistiques
Oui	35	100,0	M : 1,00 SD : ,000 Asy : -
Non	0	0	
N = 35			

Source : Enquête sur terrain.

Le tableau ci-haut présente les avis des enquêtés sur l'existence des difficultés liées à la gestion hôtelière. La quasi-totalité (35 enquêtés, soit 100%) sont unanime sur l'existence des difficultés liées à la gestion hôtelière.

Tableau 4.13b : Types des difficultés rencontrées

Types des difficultés rencontrées	ni	%
Difficultés d'ordre psychologique (comportement des clients indésirables)	11	25,0
Manque d'outils de gestion	9	20,5
Tracasserie de service public	7	15,9
Irrégularité et caprices incessant des clients	5	11,4
Insuffisance des fonds pour se diversifier	4	9,1
Mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité	3	6,8
Impraticabilité de certaines routes qui empêche les véhicules des clients de nous atteindre facilement	3	6,8
Retard des fournisseurs	2	4,5
Inflation de N = 44		

Source : Enquête sur terrain.

Nonobstant l'inflation de N, ce tableau présente les types des difficultés rencontrées dans la gestion des petites entreprises hôtelières. Les enquêtés ont soulevé les difficultés suivantes : les difficultés d'ordre psychologique (comportement des clients indésirables) (25%) ; le manque d'outils de gestion (20,5%) ; le tracasserie de service public (15,9%) ; l'irrégularité et caprices incessant des clients (11,4%) ; l'insuffisance des fonds pour se diversifier (9,1%) ; la mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité (6,8%) ; l'impraticabilité de certaines routes qui empêche les véhicules des clients de nous atteindre facilement (6,8%) et le retard des fournisseurs (4,5%).

Question n°14 : Quelles pistes de solution proposez-vous contre ces difficultés de gestion hôtelière ?

Tableau 4.14 : Pistes de solution pour améliorer la gestion hôtelière

Pistes de solution	ni	%
Former les personnels	11	25,0
Disposer des outils modernes de gestion hôtelière	9	20,5
Que l'Etat met fin aux tracasseries dont nous sommes victimes par ses services	7	15,9
Améliorer la relation avec la clientèle	5	11,4
Obtenir des fonds nécessaires pour se diversifier pour accroître son champ d'action	4	9,1
Que l'Etat améliore la qualité de la déserte en eau et électricité	3	6,8
Que l'Etat les routes pour faciliter l'accès à nos cites	3	6,8
Trouver des fournisseurs sérieux	2	4,5
Inflation de N=44		

Source : Enquête sur terrain.

Tout en signalant la l'inflation N, le tableau ci-haut montre que les enquêtés ont cité les pistes de solution pour améliorer la gestion des entreprises hôtelière dans la commune de Mont-Ngafula. Il s'agit de : former les personnels (25%) ; disposer des outils modernes de gestion hôtelière (20,5%) ; mettre fin aux tracasseries dont nous sommes victimes par ses services (15,9%) ; améliorer la relation avec la clientèle (11,4%) ; obtenir des fonds nécessaires pour se diversifier pour accroître son champ d'action (9,1%) ; améliorer la qualité de la déserte en eau et électricité (6,8%) ; faciliter l'accès aux cites (6,8%) et trouver des fournisseurs sérieux (4,5%).

4.1.2. Résultat de l'analyse bivariée

Il s'agit des résultats des coefficients de corrélation et détermination.

Tableau 4.15 : Corrélation entre gestion de l'hôtel et rendement

Variabiles indépendantes	Rho	p-value (sign)	R ²
Augmentation des recettes journalières	,998**	,000	,996004 (99,6%)
Augmentation des clients	,908**	,000	,824464 (82,5%)

** corrélation est significative au niveau de 0,01

*corrélation est significative au niveau de 0,05

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre la gestion de l'hôtel et le rendement. En effet, l'augmentation des recettes journalières ($r = ,998^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 99,6\%$) et l'augmentation des clients ($r = ,908^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 82,5\%$) ont des relations significatives et positives avec la gestion de l'hôtel.

Donc, la gestion de l'hôtel explique l'augmentation des recettes journalières à 99,6% et l'augmentation des clients à 82,5%.

Tableau 4.16 : Corrélation entre gestion et performance des fonctions des entreprises hôtelières

Variables indépendantes	Rho	p-value (sign)	R ²
Chiffre d'affaire de Service d'hébergement	,868**	,000	0,753 (75,3%)
Chiffre d'affaire de Service de restauration	,808**	,000	0,653 (65,3%)
Chiffre d'affaire de service de commercialisation d'espace de cérémonie	,918**	,000	0,843 (84,3%)

** corrélation est significative au niveau de 0,01

*corrélation est significative au niveau de 0,05

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre la gestion et performance des fonctions des entreprises hôtelières. En effet, le chiffre d'affaire de service d'hébergement ($r = ,868^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 75,3\%$) ; le chiffre d'affaire de service de restauration ($r = ,808^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 65,3\%$) et le chiffre d'affaire de service de commercialisation d'espace de cérémonie ($r = ,918^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 84,3\%$) ont des relations significatives et positives avec la gestion des entreprises hôtelières.

Donc, la gestion des services de l'hôtel détermine le chiffre d'affaire de service d'hébergement à 75,3% ; le chiffre d'affaire de service de restauration à 65,3% et le chiffre d'affaire de service de commercialisation d'espace de cérémonie à 84,3%.

Tableau 4.17 : Corrélation entre gestion de l'hôtel et outils de gestion

Variables indépendantes	Rho	p-value (sign)	R ²
Comptabilité et budgétisation	,568**	,000	,322642 (32,3%)
Marketing	,568**	,000	,322642 (32,3%)
Services organisés	,719**	,000	,516961 (51,7%)
Personnel qualifié et compétent	,568**	,000	,322642 (32,3%)
Finance et financement	,719**	,000	,516961 (51,7%)

** corrélation est significative au niveau de 0,01

*corrélation est significative au niveau de 0,05

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre la gestion de l'hôtel et les outils de gestion. En effet, la comptabilité et budgétisation ($r = ,568^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 32,3\%$) ; le marketing ($r = ,568^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 32,3\%$) ; les services organisés ($r = ,719^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 51,7\%$) et finance et financement ($r = ,719^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 51,7\%$) ont des relations significatives et positive avec la performance financière de l'hôtel.

Donc, la performance de l'hôtel est terminée par la comptabilité et à 32,3%) ; par le marketing à 32,3% ; par les services organisés à 51,7% et par les finances et financement à 51,7%.

**Tableau 3.18 : Corrélation entre fonctions
 managériales et performance des entreprises hôtelières**

Variables indépendantes	Rho	p-value (sign)	R ²
Planification des activités	,907**	,000	,822649 (82,3%)
Organisation de services, des activités et des équipes	,819**	,000	,670761 (67,1%)
Direction efficace des services et des activités	,719**	,000	,516961 (51,7%)
Contrôle de ressources et des activités	,568**	,000	,322642 (32,3%)
Communication efficace avec le public interne et externe	,568**	,000	,322642 (32,3%)
Prise de décision	,719**	,000	,516961 (51,7%)
Solution aux problèmes et aux conflits des affaires	,790**	,000	,6241 (62,4%)

** corrélation est significative au niveau de 0,01

*corrélation est significative au niveau de 0,05

Les résultats de ce tableau montrent les corrélations entre contribution des fonctions managériales sur la performance financière de l'hôtel. En effet, planification des activités ($r = ,907^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 82,3\%$) ; organisation de services, des activités et des équipes ($r = ,819^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 67,1\%$) ; direction efficace des services et des activités ($r = ,719^{**}$, $p = ,000$ et $R^2 = 51,7\%$) ; contrôle de ressources et des activités ($r = ,568^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 32,3\%$) ; communication efficace avec le public interne et externe ($r = ,568^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 32,3\%$) ; prise de décision ($r = ,719^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 51,7\%$) et solution aux problèmes et aux conflits des affaires ($r = ,790^{**}$; $p = ,000$ et $R^2 = 62,4\%$) ont des relations significatives et positive sur la performance financière de l'hôtel.

Donc, la performance financière de l'hôtel est déterminée par planification des activités influence à 82,3% ; l'organisation de services, des activités et des équipes à 67,1% ; la direction efficace des services et des activités influence à 51,7% ; le contrôle de ressources et des activités influence à 32,3% ; la communication efficace avec le public interne et externe à 32,3% ; la prise de décision à 51,7% et la solution aux problèmes et aux conflits des affaires à 62,4%.

7. Discussion des résultats

L'étude de produit les résultats susceptibles d'être discutés à travers les thématiques issues des questions, objectifs et hypothèse de recherche suivants :

7. Management de service et performance financière des petits hôtels de Kinshasa

L'étude a fourni les explications des liens entre la gestion des services d'hébergement, de restauration et des autres et la performance financière des petites des entreprises hôtelières de Kinshasa. En effet, les résultats des tableaux 4.2, 4.3, 4.4, 4.7, 4.8, 4.9, 4.11 et 4.12 ont confirmé la première hypothèse en montrant que les entreprises hôtelières cibles ont une gestion basée sur l'application des fonctions managériales notamment la planification des activités, l'organisation de services, des activités et des équipes, la direction efficace des services et des activités, le contrôle de ressources et des activités, la communication efficace avec le public interne et externe, la prise de décision et la solution aux problèmes et aux conflits des affaires ; des principes de l'efficacité, l'efficience,

l'équilibre, la qualité, la durabilité ainsi que des outils de management tels que la comptabilité et budgétisation, le marketing, les services organisés, le personnel qualifié et compétent et le finance et financement dans les services d'hébergement, de restauration et des espaces de cérémonie. Cette application managériale impacte positivement et significativement la performance financière des petites entreprises hôtelières en termes de l'augmentation de la clientèle et de l'augmentation des recettes journalières. Ces pratiques sont décrites par les modèles de Fayol (1916), McKenzie (1989) et Luboya (2021). Kidinda (2005) décrit les pratiques similaires liées à chaque fonction managériale. Les résultats d'Azaria (2019) ont montré que les principes de management sont aussi appliqués dans les très petites entreprises hôtelières. Abaka (2022) a constaté que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de la commune de Bandalungwa ont des stratégies de gestion composées des fonctions et principes de gestion (efficacité, qualité, efficacité et équilibre).

Cependant, les résultats de Nganga (2006) ont fourni les conclusions sont divergentes en indiquant que les entreprises de son échantillon n'appliquent pas le processus managérial (planification, organisation, direction et contrôle). De même, les résultats d'Abaka (2020), ont montré que les PME d'une des communes de Kinshasa appliquent moins les principes d'efficacité et d'équilibre et plus les principes de l'efficacité et de qualité. Cette nuance se justifie par les diversités des secteurs et des tailles des entreprises sélectionnées dans les échantillons des différentes études.

Par ailleurs, nombreuses études théoriques (Fayol, 1916 ; McKenzie, 1989 et Luboya, 2021) s'accordent à dire que lorsque les fonctions et les principes de management sont respectés, le rendement des organisations est garanti et peut aussi s'améliorer. Les résultats de l'étude de Makanzu (2020) et ceux de Bangila (2018) ont fourni des conclusions similaires en montrant les apports du management dans la performance des organisations.

7.2 Profil de petites entreprises hôtelières de Kinshasa

En voulant décrire le profil des petites entreprises hôtelières de Kinshasa, l'étude s'est placée dans la logique de classification. Les résultats des tableaux 3.2, 4.5 et 4.6 ont confirmé la deuxième hypothèse car la majorité des petites entreprises hôtelières sous étude sont constituées généralement des micro-entreprises individuelles ayant une durée plus à long terme et moyens terme avec des salariés estimés entre 3 à 5 salariés et 6 à 20 salariés. Ces entreprises hôtelières ont comme sources de financement l'économie personnelle et le financement des membres de familles. Ces petites entreprises hôtelières ne présentent pas tous les services classiques d'un hôtel. Elles se limitent à un ou deux services entre l'hébergement, restauration et autres. Rares sont ces petits hôtels qui couvrent toutes les services. Ils sont des hôtels à beau marché et avec un tarif adapté au pouvoir d'achat de la population kinoise avec un tarif hébergement ne dépassant pas 100 USD.

Pour la quasi-totalité des enquêtés, ces recettes vont au-delà des charges du personnel et d'exploitation tout en générant des bénéfices. Le profil de ces entreprises

n'entre pas dans la classification de CITQ (2012) mais plutôt dans la catégorisation de Kayembe (2014).

7.3 Niveau de performance des petites entreprises hôtelières de Kinshasa

S'agissant d'apprécier le niveau de performance des petites entreprises hôtelières cibles, les résultats 4.5a, 4.5b et 4.5c ont fourni les résultats qui ont confirmé la troisième hypothèse dans la mesure où les petites entreprises hôtelières réalisent de bons chiffres d'affaires journaliers de restauration évalués entre moins de 100 et 101 à 500 USD; entre moins de 100 et 101 à 500 USD pour l'hébergement et entre 500 et 700 USD pour le service de vente des espèces de cérémonie. Ces indicateurs affirment la performance financière car la littérature sur cette question révèle que la classification développée par Venkatraman et Ramanujam (1986) préconise la performance financière par les dimensions financières de recette des entreprises. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al (1997) conclue la performance financière par la rentabilité de leurs entreprises. Luboya (2026) note que les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de mesure de la performance financière par le return on equity (ROE), le ratio de rentabilité, le rendement de vente, le taux de capitalisation, l'évolution des chiffres d'affaires, le ratio d'autosuffisance financière (FSS), le bénéfice par action, la ratio d'autosuffisance financière, le rendement sur le capital investi, la valeur proposée de l'entreprise, la valeur propre de l'entreprise, la valeur de marché de l'entreprise et autres. En entreprise hôtelière, la performance financière d'un hôtel se mesure à travers plusieurs indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice, le taux d'occupation des chambres, les recettes quotidiennes, la rentabilité, la satisfaction des clients et le contrôle des coûts. L'étude a prouvé la performance financière des petites entreprises hôtelières par deux indicateurs notamment le chiffre d'affaires et les recettes journaliers en augmentation concernant les services d'hébergement, du restaurant et du bar et des espaces de cérémonie.

7.4 Défis de management des services des petites entreprises hôtelières de Kinshasa

L'étude a voulu mettre en exergue les défis de la gestion dont font face les entreprises hôtelières de la ville de Kinshasa. Les résultats du tableau 4.13 ont confirmé la quatrième hypothèse. Car, en unanimité, les gestionnaires des hôtels ont affirmé que les entreprises hôtelières rencontrent des difficultés dans leurs gestions. Il s'agit des difficultés d'ordre psychologique (comportement des clients indésirables) ; le manque d'outils de gestion ; la tracasserie de service public ; l'irrégularité et caprices incessants des clients ; l'insuffisance des fonds pour se diversifier ; la mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité ; l'impraticabilité de certaines routes qui empêche les véhicules des clients de nous atteindre facilement et le retard des fournisseurs. A ce sujet, plusieurs études menées auprès des PME ont soulevé plusieurs défis de gestion. L'étude d'Abaka (2020) a évalué l'application des styles, principes et stratégies de management dans les Petites Entreprises (PE) de la commune de Bandalungwa à Kinshasa. Elle a conclu que les PE identifient régulièrement leurs forces, faiblesses ; opportunités et menaces. Elles utilisent leurs forces pour faire face à leurs faiblesses et utilisent leurs opportunités pour faire face

à leurs menaces. Abaka (2022) a expliqué les stratégies de management des PME de la commune de Bandalungwa. L'étude a conclu que. Les stratégies de management de ces PME sont affaiblies par plusieurs problèmes dont les plus fréquents sont les difficultés de la gestion du personnel et de stockage de marchandises suivis de la gestion du client, leur fidélisation et enfin la gestion de la concurrence du marché.

8. Conclusion et recommandations

S'intéressant aux questions de management et son impact sur la performance financière des petites entreprises hôtelières, l'étude s'est fixé quatre objectifs. Pour atteindre ces objectifs, la méthode d'enquête et les techniques de questionnaire, d'interview et de documentation ont permis de collecter les données occasionnellement dans 35 petits hôtels homologués mais sans étoile ou non classés de Kinshasa.

Les petites entreprises hôtelières de Kinshasa pratique le management par l'usage des fonctions (83,7% en moyenne) de la planification des activités, l'organisation de services, des activités et des équipes, la direction efficace des services et des activités, le contrôle de ressources et des activités, la communication efficace avec le public interne et externe, la prise de décision et la solution aux problèmes et aux conflits des affaires; des principes (87,4% en moyenne) de l'efficacité l'efficience, la qualité, l'équilibre, la durabilité et ainsi que des outils (70,3% en moyenne) notamment la comptabilité et budgétisation, le marketing, le services organisés, le personnel qualifié et compétent et le finance et financement dans les services hôteliers de l'hébergement; de restauration et des espaces de cérémonie. Ce management impacte positivement et significativement sur la performance financière des petites entreprises hôteliers par l'augmentation de la clientèle ainsi qu'à l'augmentation des recettes journalières ou des chiffres d'affaires. La gestion est jugée positive car elle permet à ces petits hôtels de vendre une bonne image de l'entreprise, d'accroître le chiffre d'affaire, d'atteindre les objectifs et attirer beaucoup des clients.

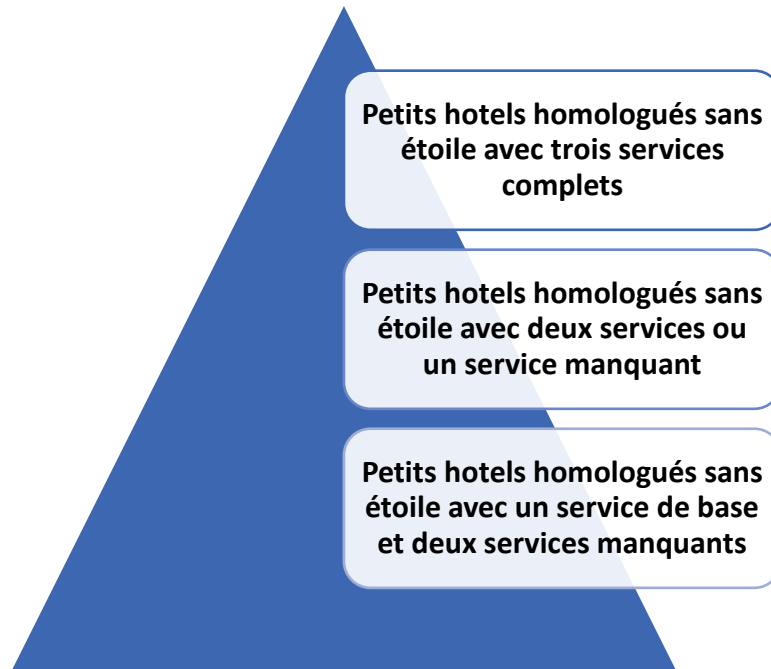
Les entreprises étudiées sont constituées généralement des micro-entreprises individuelles implantées depuis une période variant entre long et moyen termes avec des salariés estimés entre 3 à 5 salariés et 6 à 20 salariés. Elles sont financées par l'économie personnelle et le financement des membres de familles.

La performance financière de ces petites entreprises hôtelières dépend des services organisés. Pour la majorité des institutions hôtelières, les chiffres d'affaires journaliers d'hébergement évaluent plus entre 101 à 500 USD ; plus moins de 100 USD pour la restauration (restaurant et bar) et plus entre 501 à 750 USD pour l'espace de cérémonie (salle de fête et salle de réunion). Ces recettes permettent aux établissements hôteliers de faire face aux charges du personnel et d'exploitation tout en générant des bénéfices.

Les entreprises hôtelières rencontrent des difficultés telles que les difficultés d'ordre psychologique concernant le comportement des clients indésirables (25%) ; le manque d'outils de gestion (20,5%) ; la tracasserie de service public (15,9%) ; l'irrégularité et caprices incessant des clients (11,4%) ; l'insuffisance des fonds pour se diversifier

(9,1%) ; la mauvaise qualité de la déserte en eau et électricité (6,8%) ; l'impraticabilité de certaines routes empêchant l'accès facile des véhicules des clients (6,8%) et le retard des fournisseurs (4,5%).

Figure 1 : Classification des hôtels homologués non classés de Kinshasa



Source : Auteurs.

Les résultats de l'étude mettent en exergue plusieurs quatre apports théoriques et empiriques dans le management des services des entreprises hôtelières.

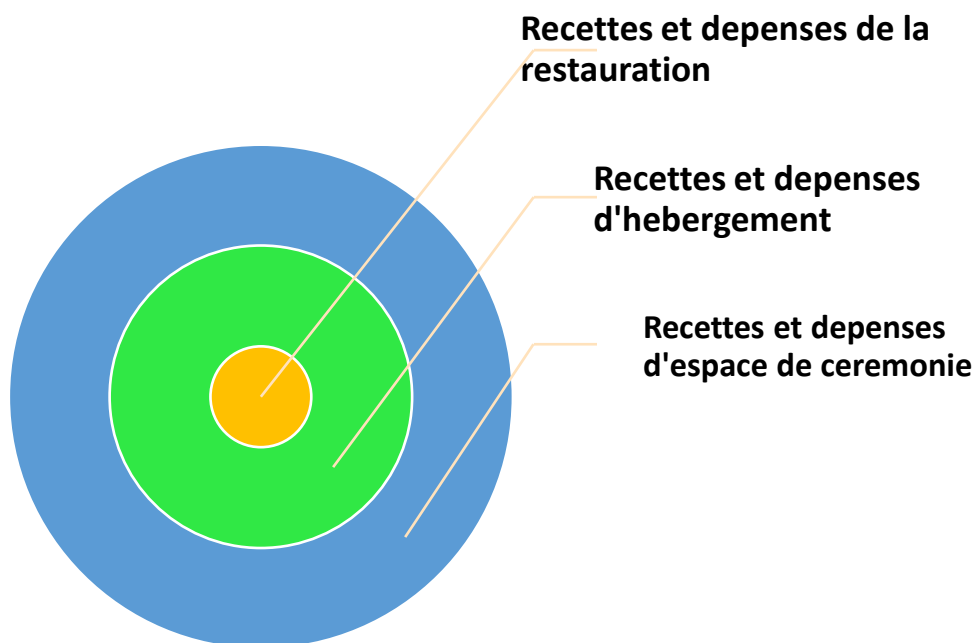
Primo, la loi hôtelière en RDC classifie les hôtels homologués non classés, appelés « hôtels sans étoile » et les hôtels homologués et classés, appelés « hôtels avec étoiles », évalués sur une échelle de 1 à 5 étoiles. L'étude comble le vide de la classification des hôtels agréés non classifiés. Elle apporte une classification parmi les hôtels homologués non classés. En effet, les petites entreprises hôtelières de Kinshasa sont parmi les hôtels homologués mais sans étoiles. L'étude se permet de classer ces petits hôtels théoriques en fonction de trois critères ou services organisés (hébergement, restauration et espace de cérémonie). Il sied de préciser que la première catégorie est majoritaire, soit 75,4%, la deuxième catégorie est estimée à 20,8% et la troisième et la dernière catégorie est chiffrée à 3,8% (tableau 4.1). Il sied de noter que cette classification ne concerne que les écoles cibles par l'étude. Ce qui révèle ses limites par rapport à la taille et à la nature de l'échantillon

Secundo, les petites entreprises hôtelières de Kinshasa organisent des services connexes dans leurs espèces de cérémonie qui mettent en valeur la culture kinoise et ressource les problèmes de manque des espèces récréatifs dans la ville à savoir long bar, bar, espace pour fête, salle de réunion, terrasse, piscine, parc d'attraction et autres. Ces services varient d'un hôtel à l'autre et d'une commune à l'autre. Ils sont inscrits dans l'entrepreneuriat hôtelier.

Tertio, le service d'hébergement est incomplet par rapport à son organisation interne relative aux unités d'accueil et réception, de réservation, de buanderie et d'entretien. Le service de restauration est composé de restaurant et bar ou terrasse ou encore club mais non fonctionnel en permanence. Le service d'espace de cérémonie est plus fréquent le weekend.

Quarto, l'étude montre que les services de la gestion hôtelière apportent des contributions dans la performance financière. Les recettes ou chiffres d'affaires sont plus volumineux dans le service d'espace de cérémonie, suivi d'hébergement et en fin la restauration. Il s'agit de la hiérarchisation des recettes hôtelières et des dépenses des touristes kinois fréquentant les petits hôtels dont le tarif d'hébergement varie entre 5 à 60 USD.

Figure 2 : Classification des recettes et dépenses des services hôteliers de Kinshasa



Source : Auteurs.

Cette tendance se justifie dans le contexte kinois où les espaces récréatifs sont en disparition obligeant la population de louer des espèces aménagées dans les hôtels pour les besoins de diverses activités festives ou communautaire.

Ainsi, les résultats empiriques et la richesse du cadre théorique mettent en exergue les recommandations suivantes :

Aux entreprises hôtelières de (d') :

- Former le personnel en techniques d'hébergement, restauration et de cérémonie ;
- Disposer des outils modernes de gestion hôtelière ;
- Améliorer la relation avec la clientèle ;
- Trouver des fournisseurs sérieux ;
- Obtenir des fonds nécessaires pour se diversifier pour accroître son champ d'action.

A l'Etat de (d') :

- Mettre fin aux tracasseries dont sont victimes les entreprises hôtelières ;
- Améliorer la qualité de la déserte en eau et électricité ;
- Améliorer les routes pour faciliter l'accès aux bidonvilles de Kinshasa.

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflict of Interest Statement

The authors received no institutional funding. The arguments presented in this paper are based exclusively on empirical observations and evidence drawn from the relevant literature.

About the Authors

Corneille Luboya Tshiunza est PhD en économie et management de l'éducation de Central China Normal University. Il est Professeur à l'Université Pédagogique Nationale (UPN) à Kinshasa et dans d'autres universités et instituts supérieurs de la République Démocratique du Congo. Il fait des recherches et enseigne l'économie, le management, le leadership, la gouvernance, la planification de l'éducation, le marketing, l'entrepreneuriat et les TICE. Luboya a dans son actif plusieurs ouvrages et articles scientifiques. Il assure les enseignants de management hôtelier, entrepreneuriat hôtelier et touristique, management de qualité des entreprises hôtelières ; marketing de service au Département de management de l'hôtellerie et de tourisme.

Raoul Mvunzi Ludika est détenteur d'une Licence ou Bac + 5 en Hôtellerie, accueil et tourisme de l'UPN. Il est, actuellement, Chef de travaux à l'UPN et doctorant en management hôtelier à l'Université de CEPROMAD. Il est chargé de recherche dans le Département de management de l'hôtellerie et de tourisme. Il est auteurs de plusieurs articles ouvrages dans les domaines d'hôtellerie et tourisme. Il enseigne dans ce même département la technique de cuisine et restaurant, le marketing appliqué en Hôtellerie et Tourisme et le séminaire gastronomique.

Samy Samwengele Manga est Licence ou Bac + 5 en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'UPN. Il est enseignant au grade de chef de travaux à l'UPN. Il s'intéresse à l'administration et planification de l'éducation domaine

dans lequel il compte plusieurs articles scientifiques. Il assure la fonction de Directeur de ressources humaines au Ministère de la communication et medias, au Secrétariat général.

Références

- Albanes (1978). *La performance de l'entreprise*, Paris : Economica.
- Anthony, E. O. et al. (2004). *Federalism and National Integration in Nigeria*. Onitsha: Bookpoint Ltd.
- Anthony, W. A. (2004). The principle of personhood: the field's transcendent principle, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 17, p. 205. <https://doi.org/10.2975/27.2004.205.205>
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review* (Spring 1997, pp. 25- 37): Cambridge. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>
- Balfet (2002). *Qualité des services. Stratégies et modèles d'évaluation*, Paris : Éditions BPI. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/3386.qualite-services-strategies-modeles-evaluation.html>
- Baret P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24. https://shs.cairn.info/article/DBU_ROSE_2006_01_0135
- Bowie, D. & Buttle, F. (2004). *Hospitality Marketing. An Introduction*. Elsevier, Jordan Hill, UK. https://books.google.ro/books/about/Hospitality_Marketing.html?id=ZqpreSMUkYoC&redir_esc=y
- Briggs, A. R.J. & Coleman, M. (2007). *Research methods in educational leadership and management* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. https://books.google.ro/books/about/Research_Methods_in_Educational_Leadership.html?id=rz6tB3AC-2wC&redir_esc=y
- Brulhart F., Moncef B. (2009). Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble. https://www.researchgate.net/publication/278811467_L'impact_des_pratiques_de_SCM_sur_la_performance_de_l'entreprise_une_etude_empirique_dans_le_contexte_francais
- Brulhart F., Moncef B. (2010). L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français, *Finance, Contrôle et Stratégie (FCS)*, Vol.13, N°1, pp. 33-66.
- Brulhart, F., Guieu, G. et Meschi, P. (2011). *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise*. Paris, France, Eyrolles 308p.

- <https://www.researchgate.net/publication/301652670> Les sept points clés de la croissance de l'entreprise
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
https://books.google.ro/books/about/The_Management_of_Innovation.html?id=tNsangEACAAJ&redir_esc=y
- Burritt, R.L., Hahn, T. & Schaltegger, S. (2002). Towards a comprehensive framework for environmental management accounting – Links between business actors and environmental management accounting tools, *Australian Accounting Review*, 12(2): 39-50. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2002.tb00202.x>
- Chandler A.D. Jr, (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation. <https://library.au.int/strat%C3%A9gies-et-structures-de-lentreprise-3>
- Cohen, E. (1997). *Analyse financière*, 4ème éd. Paris : Economica.
https://books.google.ro/books/about/Analyse_financi%C3%A8re.html?id=P0YwAAAACAAJ&redir_esc=y
- Crick, A.P. and Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 463-478. <https://doi.org/10.1108/09596111111129986>
- D'hainaut, L. (1975). *Concept et méthode de la statistique*, Paris : Fernand-Nathan. Retrieved from <https://www.abebooks.com/CONCEPTS-METHODES-STATISTIQUE-TOME-VOLUME-DHAINAUT/9304907915/bd>
- Dahmouche, K. (2019). Le rôle de la gestion de la relation client au sein d'un établissement hôtelier. Cas : Hôtel Rais et Hôtel Sofitel (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri). <https://theses-algerie.com/1335401226211894/autre/universite-mouloud-mammeri---tizi-ouzou/le-r%C3%B4le-de-la-gestion-de-la-relation-client-au-sien-d-un-%C3%A9tablissement-h%C3%B4telier-cas-h%C3%B4tel-rais-et-h%C3%B4tel-sofitel>
- De Ketele, J.M et Roegiers, X. (1995). *Méthodologie de recueil d'informations*, Bruxelles : De Boeck.
https://books.google.ro/books/about/M%C3%A9thodologie_du_recueil_d_informations.html?id=ANoUAAAACAAJ&redir_esc=y
- Desbrières, P. (1988). Les stock-options : modalités, stratégie d'exercice et évaluation, *Revue du Financier*, avril, n°61, p.33-40.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod.
https://books.google.ro/books/about/Administration_industrielle_et_g%C3%A9n%C3%A9rale.html?id=qHbVvedouKMC&redir_esc=y
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.
https://books.google.ro/books/about/Total_Quality_Control.html?id=B9FTAAMAAJ&redir_esc=y
- Granovetter (1991). *Society and economy framework and principles*, Harvard : Harvard University press.

- https://books.google.ro/books/about/Society_and_Economy.html?id=1j1YDgAAQBAJ&redir_esc=y
- Grawitz, M., (2005). *Méthodes des sciences sociales*, 10e édition, Paris : Dalloz.
https://books.google.ro/books/about/M%C3%A9thodes_des_sciences_sociales.html?id=MfpBSwAACAAJ&redir_esc=y
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland : World.
https://books.google.ro/books/about/Work_and_the_Nature_of_Man.html?id=wcVEAAAAIAAJ&redir_esc=y
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work*. New York. Wiley and Son. <https://psycnet.apa.org/record/1960-04849-000>
- Johnson Aaron J., Dibrell Clay C. et Hanson Eric (2009). Market orientation, innovativeness and performance of food companies, *Journal of Agribusiness* 27,1/2 (spring/fall 2009), 85-106.
https://www.researchgate.net/publication/46534803_Market_Orientation_Innovativeness_and_Performance_of_Food_Companies
- Jones, P. et Lockwood, A. (1989). *The Management of Hotel Operations – Softcover*. Publisher: Thomson Learning.
https://books.google.ro/books/about/The_Management_of_Hotel_Operations.html?id=Gd5XAAAAYAAJ&redir_esc=y
- Kalika, M. et Rival, Y. (2008). *Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme*. Paris, France, L'Harmattan 322p.
https://www.researchgate.net/publication/301588548_Internet_et_Performance_de_l'entreprise_Une_analyse_des_strategies_Internet_appliquee_au_secteur_du_tourisme
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*, (2e éd.), New York: Holt, Rinehart & Winston.
https://books.google.ro/books/about/Foundations_of_Behavioral_Research.html?id=i-gquSaSCDsC&redir_esc=y
- Kidinda, S. (2005). *Principes généraux de management*. Kinshasa : CRUP.
- Larousse (2010). *Dictionnaire Petit Larousse illustré*, Paris : Le Larousse.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182989>
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Le Robert (2015). *Dictionnaire Petit Robert illustré*, Paris : Le Robert. Retrieved from <https://www.lerobert.com/collection-le-robert-illustre.html>
- Lewis, B.R. and McCann, P. (2004). Service Failure and Recovery: Evidence from the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 6-17. <https://doi.org/10.1108/09596110410516516>
- Luboya, T.A.C. (2014). *Analyse des facteurs de faillite des établissements scolaires privés à Kinshasa par le modèle unificateur équilibré*, Mémoire de DEA, Kinshasa : UPN.

- Luboya, T.A.C. (2018). *Efficacité de l'administration et gouvernance scolaire sur la performance des écoles pilotes de la RDC : Essai de la fonction de production en éducation par la méthode mixte et la triangulation*, PhD Thèse, Union European: Scholars' Press.
- Luboya, T.A.C. (2018). *Life cycle of private schools experiencing Failure in Democratic Republic of Congo: A Mixed Method and Triangulation study*, Morituis: Scholas'hess.
- Luboya, T.A.C. (2019). *Essentiel sur le management et le leadership des organisations*, Kinshasa : UPN-GEOT.
- Luboya, T.A.C. (2019). *Gestion des ressources d'une école*, Kinshasa : UPN-GAISF.
- Luboya, T.C.A. (2021). *Gestion des ressources d'une école, mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*, Paris : Edilivre.
- Mandzila, E. (2006). *La gouvernance de l'entreprise : Une approche par l'audit et le contrôle interne*. Paris, France, L'Harmattan 350p. <https://www.editions-harmattan.fr/catalogue/livre/la-gouvernance-de-lentreprise/54058?srsId=AfmBOorsM9JqJiAPPAQ8CTN7F2WEwobA-S-AdRPLaZoCBgtSVvgFNQh>
- Marmuse C. (1997). *Performance*, Paris: Economica, P.2194-2208.
- McGregor, D. (2008). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Education, 480 p. https://books.google.ro/books/about/The_Human_Side_of_Enterprise.html?id=GndJAAAAMAAJ&redir_esc=y
- Mckenzy, A. (1989). Cité par Luboya, T.C.A (2021). *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa : Ted William Lapidus.
- Mintzberg, H. (1981). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les éditions d'organisation, 434 p. https://books.google.ro/books/about/Structure_et_dynamique_des_organisations.html?id=8ytzQgAACAAJ&redir_esc=y
- Mucchelli, R. (1971). *Le questionnaire de l'enquête psychologique*, Paris : ESF. <https://books.google.com.gt/books?id=uA-mgdwThsUC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Mucchelli, R. (1979). *Psychosociologie des organisations*, Paris : éd. ESF.
- Muluma, M. (2002). *Le guide du chercheur en sciences sociales et humaines*, Kinshasa : SOGEDES. https://books.google.ro/books/about/Le_guide_du_chercheur_en_sciences_social.html?id=qEh7rgEACAAJ&redir_esc=y
- Ngongo, D.P.R. (1999). *La recherche Scientifique en éducation*. Bruxelles : Louvain la neuve, Bryulant academie. https://books.google.ro/books/about/La_recherche_scientifique_en_%C3%A9ducation.html?id=SgRRAAAACAAJ&redir_esc=y
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L.V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème éd., Paris : Dunod. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000083255>
- RDC- Arrêté ministériel n°002/CAB/MIN/TOURISME/ 00/MWB/2015 du 21 mai 2015 relatif à la classification des établissements hôteliers et similaires en République

- Démocratique du Congo portant modification de l'Arrêté n°051/CAB/MIN.ECN-T/93 du 20 octobre 1993 relatif à la classification des établissements hôteliers et similaires en République du Zaïre
- Reeves, C.A., & Bednar, D.A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. <https://doi.org/10.2307/258934>
- Rwigamba, B. (2008). *Cours d'initiation au travail de recherche scientifique, inédit*, Université de Kigali.
- Salazar, N.B. (2010). *Envisioning Eden: Mobilizing imaginaries in tourism and beyond*. Oxford: Berghahn. Publisher: Berghahn. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qcs4s>
- Sogbossi B.B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.1, n°241, p.117-124. <https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117?lang=fr>
- Taylor, F.W. (1911). *The principals of scientific management*, New York and London : Harper & Brother Publishers. [https://books.google.ro/books/about/The Principles of Scientific Management.html?id=5ek4cYPdndYC&redir_esc=y](https://books.google.ro/books/about/The_Principles_of_Scientific_Management.html?id=5ek4cYPdndYC&redir_esc=y)
- Touraine, A. (1955). *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris : Éditions du CNRS. <https://doi.org/10.7202/1022433ar>
- Ulrich, D. and Brockbanck, W., (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard University Press. [https://books.google.ro/books/about/The HR Value Proposition.html?id=6qg-MsTC1PgC&redir_esc=y](https://books.google.ro/books/about/The_HR_Value_Proposition.html?id=6qg-MsTC1PgC&redir_esc=y)
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Verhulst, A. (1999). *Economie de l'entreprise*, Paris : éd. Internationales.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, a division of Macmillan, Inc. [https://books.google.ro/books/about/Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications.html?id=JFi3AAAIAAJ&redir_esc=y](https://books.google.ro/books/about/Markets_and_Hierarchies_Analysis_and_Antitrust_Implications.html?id=JFi3AAAIAAJ&redir_esc=y)
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization, Theory and Practice*, London, Oxford. University Press. [https://books.google.ro/books/about/Industrial organization.html?id=RwPtAAAAMAAJ&hl=en&redir_esc=y](https://books.google.ro/books/about/Industrial_organization.html?id=RwPtAAAAMAAJ&hl=en&redir_esc=y)