

INTRODUCTION AU CONTRÔLE DE GESTION ET À LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Jean-Claude Oulé

INTRODUCTION AU CONTRÔLE DE GESTION ET À LA GESTION PRÉVISIONNELLE

Ce diaporama est consacré dans un premier temps à définir l'activité de contrôle dans ses différents aspects. Le contrôle est une activité essentielle au bon fonctionnement d'une organisation.

Nous allons ensuite mettre l'accent sur l'aspect prévisionnel du contrôle de gestion et justifier la pratique budgétaire trop souvent perçue, à tort, comme une perte de temps et d'énergie.

Sommaire

1 – Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

- A – Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
- B – Le contrôle interne
- C – le contrôle de gestion

2 – Pourquoi faire des prévisions ?

- A – Le contrôle budgétaire est indissociable de la direction par objectifs (DPO)
- B – Un système de prévision efficace améliore les performances
- C – Le contrôle budgétaire facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

La première partie de cette présentation sera consacrée à préciser le sens du terme contrôle dans les activités d'hôtellerie et restauration.

Après avoir présenté un schéma général des activités de contrôle, je vous proposerai :

- Une définition et une initiation au contrôle interne
- Une définition approfondie du contrôle de gestion

Dans une deuxième partie, je développerai trois raisons majeures de consacrer du temps et de l'énergie à réaliser des prévisions :

- La première raison est que, sans prévisions, il n'est pas possible de pratiquer la Direction par Objectif.
- Une deuxième raison est que la pratique des prévisions ou l'amélioration de leur efficacité conduisent, sans autre forme d'action, à améliorer les performances de l'entreprise.
- Enfin, la pratique des budgets facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise pour les employés et les responsables et participe ainsi au développement d'une entreprise apprenante.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

Le terme « contrôle »

*** de l'anglais « to control » (réguler) désigne les activités visant :**

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

*** à piloter efficacement l'entreprise au sens de piloter un véhicule en prenant les bonnes décisions à partir des informations disponibles**

*** à s'assurer que l'action se déroule selon des procédures qui évitent pertes et gaspillages.**

Le terme contrôle doit être compris dans le sens anglais qui désigne la régulation d'un système et non dans le sens courant français qui évoque davantage la répression et la sanction.

Il désigne toutes les activités qui permettent le pilotage de l'entreprise vers ses objectifs grâce en particulier à son système d'information, ce qui implique que le contrôleur de gestion participera à la conception du système d'information de l'entreprise.

Les activités de contrôle ont par ailleurs pour objectif de veiller au bon usage des moyens pour éviter pertes et gaspillages, ce qui s'obtient le plus souvent par la mise en place et le respect de procédures de gestion.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Formes de contrôle en hôtellerie et restauration

Contrôle de qualité du produit / service

→ **Marketing**

Contrôle des résultats

→ **Contrôle de gestion**

Contrôle interne ou audit interne

En Hôtellerie Restauration, le contrôle revêt trois formes principales :

- Tout d'abord le contrôle de la qualité du produit service qui comprend l'ensemble des dispositifs visant à vérifier la qualité offerte et à mesurer la qualité perçue. Ces méthodes sont présentées dans les blogs marketing.
- Ensuite, le contrôle des résultats, domaine traditionnel du contrôle de gestion et qui au cœur de nos préoccupations dans ce blog.
- Enfin le contrôle interne ou audit interne fondé principalement sur les procédures.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Contrôle des résultats et implication des équipes sont indissociables

Définir les objectifs de chacun et contrôler les résultats

rôle des budgets

Développer un état d'esprit de progrès
rôle de la culture d'entreprise

Le contrôle de gestion sera d'autant plus efficace qu'il sera associé à une **réflexion sur l'implication des équipes**.

Le **rôle des budgets** consiste à définir les objectifs de chacun et à fournir une référence au contrôle des résultats et à l'évaluation des performances des équipes.

Cependant, il n'est pas possible d'agir à chaque instant en fonction des objectifs budgétaires qui sont essentiellement financiers.

C'est la raison pour laquelle, parallèlement à l'utilisation de la direction par objectifs, il est indispensable de développer une **culture de progrès** qui servira de référence permanente à l'action des équipes.

Notion de contrôle

Tendance actuelle des activités de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Considérer que la performance durable repose sur la qualité du produit/service, la satisfaction des équipes et les résultats financiers

Intégrer les différents aspects de la performance dans le contrôle

Intégrer des indicateurs variés (qualitatifs et quantitatifs) dans les tableaux de bord

La tendance actuelle des activités de contrôle est de considérer que la performance durable ne repose pas seulement sur les résultats financiers mais aussi sur la satisfaction des clients et des équipes.

La focalisation sur les seuls résultats financiers tendrait en effet à privilégier une vision à court terme de la performance.

C'est la raison pour laquelle les tableaux de bord intègrent de nouveaux indicateurs, certains qualitatifs pour fournir aux dirigeants une vision plus globale de la performance.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Le contrôle interne (audit interne)

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but,

- d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,
- de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Ordre des experts comptables

Après ce panorama général des activités de contrôle, intéressons-nous maintenant à l'un des aspects du contrôle appelé contrôle interne ou audit interne.

Le contrôle interne existe dans toutes les entreprises de façon plus ou moins développé selon les besoins. Il précède souvent le contrôle de gestion. Cependant les deux approches ne sont pas indépendantes lorsqu'elles cohabitent. Le contrôle des résultats s'appuie en effet en partie sur un bon contrôle interne.

Pour commencer cette initiation à l'audit interne, je vous propose la définition qu'en donne l'Ordre des experts comptables :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but,

d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information,

de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Pourquoi le contrôle interne est-il nécessaire ?

Toutes les entreprises sont vulnérables



Première étape : Identifier les risques

Les hôtels et restaurants présentent des caractéristiques particulières qui amplifient la nécessité d'un contrôle interne efficace.

La mise en place de procédures de contrôle interne est justifiée par la **vulnérabilité des entreprises** dans certains aspects de leur fonctionnement.

Ces zones de vulnérabilité sont différentes selon les entreprises. C'est pourquoi la première étape d'une démarche de contrôle interne consiste à **identifier les risques spécifiques de l'activité**.

C'est ainsi que les hôtels et restaurants présentent des caractéristiques particulières qui amplifient la nécessité d'un contrôle interne efficace.

Dans certaines entreprises il existe un service d'audit interne qui crée et évalue les procédures et veille en permanence à leur respect.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

Les principaux risques

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Risques d'erreurs



↘ Qualité de l'information

Risques de fraudes



↗ Coûts
↘ Climat moral

Les risques généraux que le contrôle interne a pour mission de limiter sont :

1 - D'une part les erreurs de saisie, de classement, de codification qui nuisent à la qualité de l'information fournie aux responsables si elles ne sont pas repérées.

Le contrôle interne s'attaque à ce risque :

- Tout d'abord de façon préventive par la mise en place de procédures organisant le travail administratif et le circuit des documents.
- Ensuite de façon curative en pratiquant de nombreux contrôles, rapprochements, recoupements destinés à valider l'information produite.

2 - La deuxième catégorie de risques concerne les fraudes qui ont pour conséquence d'augmenter les coûts et de dégrader le climat moral dans l'entreprise.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Les risques spécifiques de l'activité hôtelière

Nature des opérations

- l'importance des transactions en espèces;
- l'accès à des produits dont le prix est élevé (vin...)

Organisation

- la taille réduite des entreprises (peu d'encadrement)
- l'emploi de personnel peu qualifié

L'activité et l'organisation des hôtels et restaurants présentent des caractéristiques qui rendent le contrôle interne particulièrement utile et efficace.

Ces risques sont d'abord liés à la nature des opérations :

- Importance des transactions en espèces
- Et accès à des produits dont le prix est élevé et que chacun consomme quotidiennement.

D'autre part, l'hôtellerie et la restauration se caractérisent par la taille réduite des unités qui en fait un secteur dans lequel le degré d'encadrement est faible et le niveau de qualification globalement peu élevé.

Notion de contrôle

Les principes généraux du contrôle interne

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

- Pratiquer la séparation des fonctions : personne ne doit avoir le contrôle total d'une opération
- Pour chaque opération, désigner une personne responsable
- Limiter le nombre de personnes ayant accès aux valeurs
- Limiter au minimum les fonds de caisse et les stocks
- Utiliser le contrôle interne à titre préventif plutôt que répressif
- Réaliser des contrôles inopinés
- Programmer le remplacement et la rotation des employés
- Conduire de fréquents audit externes
- Utiliser l'analyse coûts/bénéfices

La mise en place de procédures de contrôle interne s'inspire d'un ou plusieurs des principes suivants :

- Pratiquer la séparation des fonctions : personne ne doit avoir le contrôle total d'une opération
- Pour chaque opération, désigner une personne responsable
- Limiter le nombre de personnes ayant accès aux valeurs
- Limiter au minimum les fonds de caisse et les stocks
- Utiliser le contrôle interne à titre préventif plutôt que répressif
- Réaliser des contrôles inopinés
- Programmer le remplacement et la rotation des employés
- Conduire de fréquents audit externes
- Utiliser l'analyse coûts/bénéfices

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Les principaux outils du contrôle interne

- Les manuels de procédures
- Les diagrammes de circulation des documents : traçabilité des opérations
- Les questionnaires de contrôle interne
- Les sondages : utilisés par exemple pour évaluer le taux d'erreurs sur une population de factures

Le contrôle interne utilise quatre outils principaux :

- Tout d'abord les manuels de procédure qui décrivent méthodiquement le déroulement d'une opération, par exemple « l'achat de matières premières ». Ils servent de référence, d'outils de formation et d'intégration des employés.
- Les diagrammes de circulation des documents : la traçabilité des opérations étant généralement assurée par les documents, la nature des documents utilisés et leur circuit sont fondamentaux pour prévenir les risques et faciliter les contrôles.
- Les questionnaires de contrôle interne sont utilisés pour effectuer le diagnostic du système dans le cadre d'une vérification ou en vue d'une amélioration des procédures.
- Enfin les sondages permettent, au moindre coût, d'évaluer la qualité du travail et des procédures en mesurant par exemple des taux d'erreurs.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
 B - Le contrôle interne
 C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
 B - Améliore les performances
 C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Exemple de questionnaire de contrôle interne

Procédure Achat (extrait)	N/A	Oui fait	Oui A faire
1 - Achats - Le rapprochement du bon de commande, du bon de réception des marchandises et de la facture du fournisseur est fait; - pour toute facture reçue, il y a un bon de commande autorisé; - tous les achats, pour fins de production ou autre, sont préalablement autorisés; - les bons de commande sont prénumérotés et la séquence contrôlée; - les bons de réception sont datés et signés par un préposé dûment qualifié; - le rapprochement des factures avec l'état de compte du fournisseur est effectuée; - un budget d'exploitation est approuvé et toute dépense non budgétée requiert une autorisation avant d'y donner suite.			

Je vous propose l'extrait d'un questionnaire de contrôle interne consacré à la procédure « achats ». Le colonne N/A signifie que la procédure est non applicable.

Vous constaterez l'importance accordée au rapprochement des documents, moyen de déceler erreurs et fraudes. En effet, la probabilité de faire la même erreur sur plusieurs documents différents est faible. Concernant les fraudes, il faudrait falsifier plusieurs documents pour les dissimuler.

Vous constaterez par ailleurs l'importance accordée aux respect des séquences de numéros, à la signature des personnes responsables et à l'autorisation d'engagement de dépense.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution.

Le contrôle de gestion :

- Finalise
- Pilote les actions
- Post évalue

Henri BOUQUIN

Pour commencer, je vous propose deux définitions du contrôle de gestion. Tout d'abord celle d'Henri BOUQUIN :

«Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution ».

En fixant les objectifs, en pilotant les actions notamment grâce à la production d'informations pertinentes et en évaluant les résultats, le contrôle de gestion a pour mission de faire passer la stratégie dans les faits.

Notion de contrôle

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui ont été confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction.

Le contrôle de gestion doit s'appuyer sur :

- Des procédures de gestion prévisionnelle,***
- La production et l'analyse d'indicateurs,***
- Un système d'information de gestion,***
- Des procédures d'incitation et de motivation.***

Elie COHEN

La deuxième définition nous est fournie par Elie COHEN.

« Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui ont été confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. »

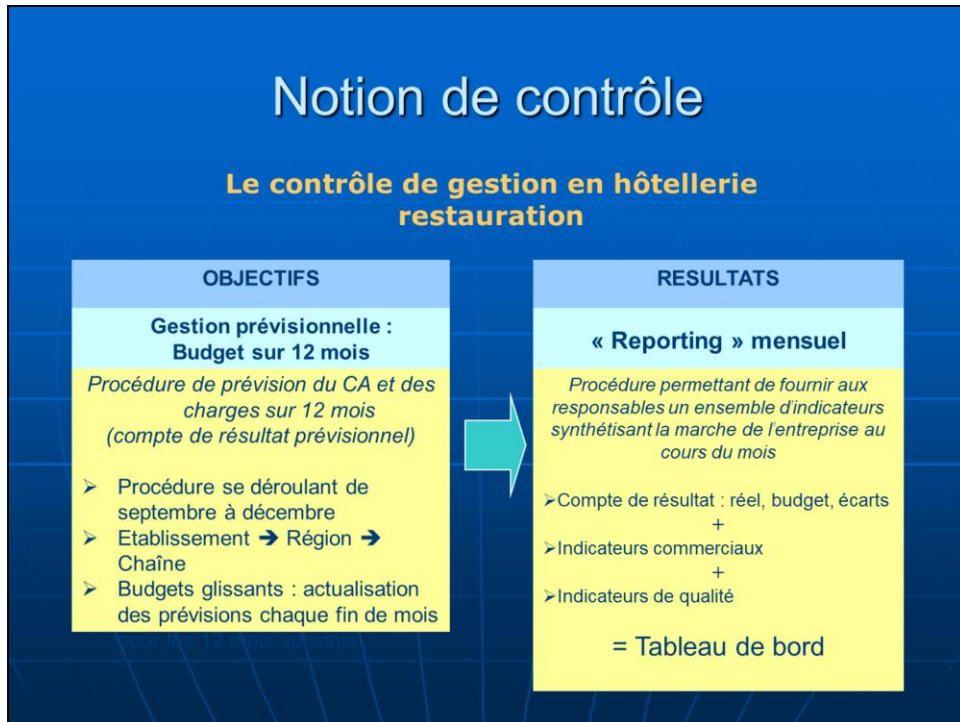
Le contrôle de gestion doit s'appuyer sur :

- Des procédures de gestion prévisionnelle,*
- La production et l'analyse d'indicateurs,*
- Un système d'information de gestion*
- Des procédures d'incitation et de motivation »*

Le dernier point de cette définition est particulièrement intéressant car il met l'accent sur la composante humaine du contrôle de gestion, c'est-à-dire sur le lien entre objectifs, motivation et reconnaissance sans lequel le contrôle de gestion perd en efficacité.

Notion de contrôle

Le contrôle de gestion en hôtellerie restauration



En hôtellerie et restauration, le contrôle de gestion comprend deux parties interdépendantes qui sont d'une part la gestion prévisionnelle et d'autre part le reporting.

La **gestion prévisionnelle** consiste pour l'essentiel à réaliser un budget sur douze mois.

Dans les chaînes, la procédure se déroule de septembre à décembre et concerne tous les niveaux de l'organisation, établissement, direction régionale et siège.

L'évolution permanente des marchés conduit certaines entreprises à pratiquer des budgets glissants, ce qui consiste à actualiser les prévisions en fonction des derniers résultats mensuels connus.

La seconde phase du contrôle de gestion consiste à réaliser le **reporting mensuel** des résultats qui va rythmer la vie des responsables opérationnels. Dans les premiers jours du mois, chaque responsable dispose des résultats du mois précédent comparés aux budgets, des indicateurs commerciaux, éventuellement des indicateurs de qualité, l'ensemble formant un tableau de bord complet permettant l'analyse des performances et la prise de décision.

Pourquoi faire des prévisions ?

Introduction

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

*Les prévisions sont indissociables de la direction par objectifs (DPO)

*Les prévisions améliorent les performances et la qualité de service

*La pratique des prévisions facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Trois arguments principaux justifient la démarche prévisionnelle :

- Tout d'abord, la **direction par objectif** dont la pratique est aujourd'hui généralisée ne peut être mise en œuvre sans un système de gestion prévisionnelle efficace.
- D'autre part, la pratique des prévisions ou les progrès du système sont des **facteurs de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité** perçue par les clients.
- Enfin, la pratique de la gestion prévisionnelle favorise pour employés et responsables une **meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise**.

Pourquoi faire des prévisions ?

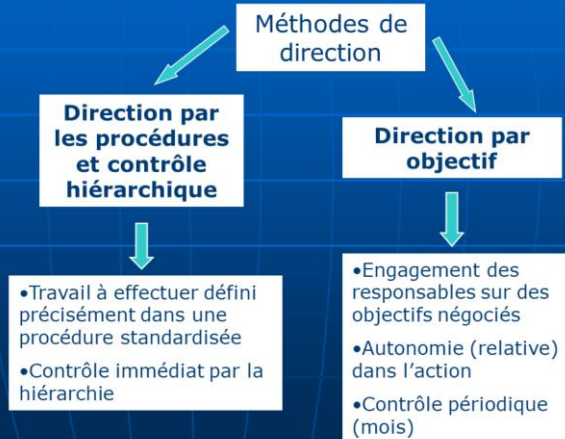
1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
 B - Le contrôle interne
 C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
 B - Améliore les performances
 C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Les prévisions sont indissociables de la direction par objectif



Toutes les chaînes d'hôtels et de restaurants pratiquent la direction par objectifs (DPO) pour manager les responsables d'unités et les chefs de service. Toutes les chaînes d'hôtels et de restaurants pratiquent la direction par objectif pour manager les responsables d'unités et les chefs de service.

Il existe schématiquement deux manières de diriger des équipes qui dépendent de la nature des tâches à effectuer et du niveau de responsabilité.

Il existe schématiquement deux manières de diriger des équipes qui dépendent de la nature des tâches à effectuer et du niveau de responsabilité. Une première méthode de direction consiste à définir le travail à exécuter de façon très précise dans une procédure que l'employé doit appliquer strictement. Un contrôle hiérarchique est effectué immédiatement.

Une première méthode de direction consiste à définir le travail à exécuter de façon très précise dans une procédure que l'employé doit appliquer strictement. Un contrôle hiérarchique est effectué immédiatement. Dans la DPO, les responsables s'engagent sur des objectifs négociés et disposent d'une certaine autonomie pour les réaliser. Le contrôle sera dans ce cas périodique.

Dans la direction par objectif, les responsables s'engagent sur des objectifs négociés et disposent d'une certaine autonomie pour les réaliser. Le contrôle sera dans ce cas périodique.

Pourquoi faire des prévisions ?

Les prévisions sont indissociables de la direction par objectif

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise



Les deux méthodes de direction cohabitent au sein des entreprises, en particulier en hôtellerie et restauration, secteur caractérisé par la rareté de l'encadrement intermédiaire. On trouve souvent en effet, notamment en restauration rapide et collective, un responsable d'unité qui dirige une équipe d'employés peu ou pas qualifiés.

La direction par les procédures laisse peu de place à l'initiative. Elle convient aux tâches d'exécution peu qualifiées qui se caractérisent souvent par un turnover élevé.

La direction par objectifs a vocation à développer l'implication et à favoriser l'initiative personnelle pour trouver la manière la plus efficace d'atteindre les objectifs. Elle convient aux postes de responsable d'unité ou de chef de service.

Pourquoi faire des prévisions ?

La DPO s'est généralisée...

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Les points forts

• **La DPO clarifie les relations entre direction et subordonnés.**

• **L'existence d'objectifs (CA, nombre de couverts, ratios...) mobilise les énergies et guide l'action. La DPO :**

- ✓ **Satisfait les besoins d'estime et d'accomplissement**
- ✓ **Donne à l'individu l'occasion de faire la preuve de ses capacités en l'amenant à s'engager sur des objectifs et en lui déléguant des responsabilités**
- ✓ **Favorise un autocontrôle des tâches effectuées et diminue les besoins de contrôle hiérarchique.**

La direction par objectif est pratiquée dans toutes les chaînes d'hôtellerie et de restauration et chez de nombreux indépendants.

Sa première vertu est de clarifier les attentes de la direction à l'égard de ses équipes, les objectifs déterminant le niveau d'effort escompté et la référence de la postévaluation.

Pour ses promoteurs, la DPO est la méthode qui mobilise le mieux les énergies des équipes car elle satisfait les besoins d'estime et d'accomplissement en donnant à l'individu l'occasion de prouver ses capacités et en lui déléguant des responsabilités.

Enfin, la DPO favorise l'autocontrôle du travail, ce qui diminue les besoins de contrôle hiérarchique. L'encadrement est ainsi allégé, moins pesant et moins coûteux.

Pourquoi faire des prévisions ?

La DPO s'est généralisée...

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - Le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Les conditions d'efficacité

• **Le niveau des objectifs est suffisamment motivant sans pour autant décourager.**

• **Le niveau des objectifs est accepté par les personnes concernées : participation à l'élaboration des objectifs et pédagogie.**

• **La réalisation de l'objectif dépend de facteurs sur lesquels la personne peut agir.**

Plusieurs conditions doivent cependant être réunies pour que la DPO fonctionne efficacement :

- Tout d'abord, le niveau des objectifs doit être suffisamment motivant sans pour autant décourager. En effet, si l'objectif est en dessous des possibilités de l'équipe, les efforts seront ajustés au niveau de l'objectif. Si en revanche l'objectif est perçu comme irréalisable, l'équipe ne fournira aucun effort.
- Le niveau des objectifs doit être accepté par les personnes concernées, ce qui suppose la participation de ces personnes à l'élaboration des objectifs sous forme de négociation ou tout au moins un effort d'explication de la part de la hiérarchie.
- Enfin la réalisation de l'objectif doit dépendre des seuls facteurs sur lesquels la personne peut agir : c'est la raison pour laquelle, par exemple, un directeur d'unité se voit fixer un objectif de RBE et non de résultat net car il ne peut que agir que sur les charges d'exploitation.

Pourquoi faire des prévisions ?

Exemple du « jeu » budgétaire entre un directeur d'unité et son directeur régional

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Le directeur sait que les objectifs proposés seront ↗

Il propose des objectifs inférieurs à ceux qu'il est capable de réaliser

Le directeur régional ↗ les objectifs

Les objectifs sont fixés au niveau d'effort souhaité par le directeur du restaurant

La pratique de la gestion prévisionnelle peut cependant générer des comportements qui nuisent à son efficacité.

Par exemple, **la connaissance qu'ont les acteurs du jeu de négociation qui entoure la fixation des objectifs** : prenons l'exemple d'un directeur d'unité en négociation budgétaire avec son directeur régional.

- Le directeur sait que les objectifs qu'il va proposer seront revus à la hausse par le directeur régional.
- Il va par conséquent proposer des objectifs inférieurs à ceux qu'il pense réellement pouvoir atteindre
- Le directeur régional va en effet augmenter le niveau des objectifs. Il en résulte qu'à l'issue de la négociation, les objectifs seront fixés au niveau souhaité par le directeur d'unité... et parfois en dessous du potentiel de l'équipe.

Pourquoi faire des prévisions ?

Exemple du « jeu » budgétaire entre un directeur d'unité et un chef de service

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Le chef de service sait que les dépenses budgétées sont fixées par rapport aux consommations passées



En fin d'année, il «consomme » tout son budget de fournitures de bureau pour obtenir une dotation au moins équivalente l'année suivante

Autre exemple de jeu budgétaire bien connu entre un directeur d'unité et un chef de service.

- Le chef de service sait que le budget des dépenses est fixé en se référant principalement aux consommations de l'année écoulée.
- Il peut être tenté de surconsommer les fournitures de bureau, par exemple, voire d'en dissimuler les stocks pour obtenir une dotation au moins équivalente dans le budget.

Pourquoi faire des prévisions ?

La mise en œuvre de la DPO suppose la définition des centres de responsabilités

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Direction par objectifs



Diviser l'entreprise en centres de responsabilités

« Quelles sont les personnes ou les groupes de personnes qui disposent d'une certaine autonomie dans l'action et pour quelles décisions ? »

Ou

Organigramme

Abordons maintenant le principal aspect opérationnel de la DPO qui est le **découpage de l'entreprise en centres de responsabilités**.

Ce découpage s'obtient en se posant la question suivante : « *Quelles sont les personnes ou les groupes de personnes qui disposent d'une certaine autonomie dans l'action et pour quelles décisions ?* ». Le plus souvent cependant, la lecture de l'organigramme suffira à repérer les différents centres de responsabilité.

Pourquoi faire des prévisions ?

Les différents centres de responsabilités

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Centre de profit

Le responsable doit améliorer le résultat ou la marge du centre en agissant à la fois sur le CA et les coûts

Exemples

- × Un hôtel de chaîne est un centre de profit pour la chaîne
- × Dans un hôtel, le département hébergement est l'un des centres de profit de l'hôtel

Il existe en hôtellerie et restauration principalement **deux types de centres de responsabilités**.

Il s'agit tout d'abord des **centres de profit** dans lesquels le responsable a pour objectif d'améliorer le résultat d'une unité ou la marge d'un département. Pour cela, il se doit d'agir à la fois sur le chiffre d'affaires et sur les coûts

Par exemple, le directeur d'un hôtel de chaîne dirige un centre de profit pour la chaîne ou bien encore le directeur de l'hébergement dirige l'un des centres de profit de l'établissement

Pourquoi faire des prévisions ?

Les différents centres de responsabilités

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Centre de coût

Le responsable a pour objectif de maîtriser les coûts de fonctionnement de son service ou département

Exemples

- × Cuisine
- × Département « administration »

On trouve ensuite les **centres de coûts** dans lesquels le responsable a pour objectif de maîtriser les coûts de fonctionnement de son service ou département

La cuisine est ainsi un centre de coûts puisque le chef a la responsabilité de maîtriser le ratio matières et la productivité du personnel.

Le responsable du département administratif dirige également un centre de coûts et doit de ce fait veiller au respect du budget de fonctionnement de son service.

Pourquoi faire des prévisions ?

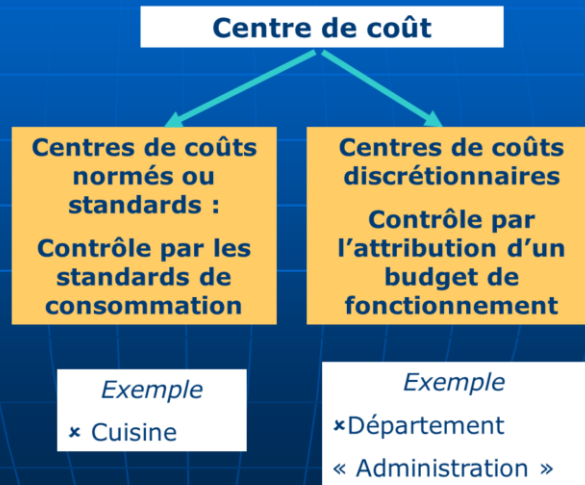
Les différents centres de responsabilités

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise



On perçoit cependant une différence de nature entre les deux centres de coûts pris en exemple.

- En effet, l'un est un **centre de coûts standards** dans lequel la performance peut être évaluée par le respect de normes de consommations comme le ratio matières par exemple
- Le second est un **centre de coût discrétionnaires** dans lequel, faute de standards, le contrôle s'effectue par l'allocation d'un budget e fonctionnement.

Pourquoi faire des prévisions ?

Un système de prévision efficace améliore les performances et la qualité de service

« Gérer, c'est prévoir »

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

↗ Qualité des prévisions

- × Amélioration des ratios de coûts principaux et de frais généraux
- × Amélioration de la qualité de service
- × Amélioration du confort de travail

Venons-en maintenant au second argument en faveur de la gestion prévisionnelle.

On a pu dire que « **gérer, c'est prévoir** » tant il est vrai que la mise en place d'une gestion prévisionnelle ou l'amélioration de son efficacité ont des effets positifs dans les trois domaines essentiels de la performance :

- Tout d'abord, de meilleures prévisions **améliorent les ratios** car les commandes sont effectués en quantité nécessaire et suffisante, les pertes sont évitées, les plannings du personnel sont conformes aux objectifs de qualité de service et de productivité.
- Il en résulte que le personnel nécessaire est en place et qu'il travaille dans de **bonnes conditions**.
- La **qualité perçue** par les clients s'améliore ainsi que la satisfaction des équipes.

Pourquoi faire des prévisions ?

Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes possibilités de réaliser des prévisions fiables...

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Etablissement	Fiabilité des prévisions
Restaurant traditionnel à vocation gastronomique, 35 couverts, centre ville	- - -
Hôtel 3*, 100 chambres, périphérie grande ville, chaîne internationale	+++
Restaurant de type hamburger, 1 000 plateaux jour, centre commercial	+++
Hôtel indépendant, 30 chambres, ville de 6000 habitants	+ -

Avantage concurrentiel

Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes possibilités de réaliser des prévisions fiables mais toutes doivent chercher à améliorer leur système de prévision.

Cette inégalité a plusieurs causes :

- Tout d'abord, la nature de l'activité : ainsi, les prévisions sont plus fiables dans les activités à fort volume que dans les activités à faible volume. La néo restauration est donc souvent avantagée par rapport à la restauration traditionnelle qui traite de plus faibles volumes.
- Ensuite, les moyens mis en place, notamment informatiques. Ainsi, les établissements importants et ceux gérés par des chaînes disposent de moyens plus performants.
- Enfin les compétences et le temps disponibles pour pratiquer la gestion prévisionnelle.

Tous ces éléments font que l'hôtellerie de chaîne, la restauration rapide et de collectivités disposent, du seul fait de pouvoir réaliser des prévisions fiables, d'un avantage concurrentiel supplémentaire par rapport à d'autres acteurs du secteur.

Pourquoi faire des prévisions ?

La pratique des prévisions favorise l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

- Les responsables et les employés acquièrent une **meilleure connaissance de l'entreprise** et de la manière dont elle subit les effets de son environnement.

- Ils perçoivent mieux **l'intérêt d'un système d'information** pour la gestion.

- Ils apprennent à établir des **objectifs réalistes** pour l'entreprise.

- Ils prennent **conscience des forces et faiblesses** de l'entreprise et des hôtels ou restaurants concurrents.

- La pratique budgétaire contribue à développer un **langage commun** entre le siège et les unités et entre les employés au sein des unités ⇨ **Entreprise apprenante**

Voici un dernier argument en faveur de la gestion prévisionnelle : La pratique des prévisions favorise l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise.

L'effort consenti pour mettre en oeuvre une procédure budgétaire portera ses fruits dans divers domaines :

- Les responsables et les employés acquièrent une **meilleure connaissance de l'entreprise** et de la manière dont elle subit les effets de son environnement.
- Ils perçoivent mieux l'intérêt d'un système d'information pour la gestion.
- Ils apprennent à établir des objectifs réalistes pour l'entreprise.
- Ils prennent conscience des forces et faiblesses de l'entreprise et des hôtels ou restaurants concurrents.
- La pratique budgétaire contribue à développer un **langage commun** entre le siège et les unités et entre les employés au sein des unités. La pratique budgétaire contribue ainsi à faire de l'entreprise une entreprise apprenante. Pour approfondir les notions d'entreprise apprenante et de knowledge management, je vous recommande la lecture des annexes figurant dans le cours.

Pourquoi faire des prévisions ?

La période budgétaire : un moment privilégié ?

1 - Les différentes formes de contrôle de l'activité hôtelière

A - Schéma général des activités de contrôle en hôtellerie et restauration
B - Le contrôle interne
C - le contrôle de gestion

2 - Pourquoi faire des prévisions ?

A - Indissociable de la direction par objectifs (DPO)
B - Améliore les performances
C - Facilite l'apprentissage du fonctionnement de l'entreprise

Pour les responsables d'un établissement, qu'ils soient propriétaires ou gérants, pour les chefs de service pris dans le feu de l'action quotidienne, la période d'élaboration des budgets est souvent un moment privilégié de réflexion sur l'activité passée, sur les causes de l'évolution des indicateurs, sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les performances.

Ajoutons enfin que, pour les responsables d'un établissement, qu'ils soient propriétaires ou gérants, pour les chefs de service pris dans le feu de l'action quotidienne, la période d'élaboration des budgets est souvent un moment privilégié de réflexion sur l'activité passée, sur les causes de l'évolution des indicateurs, sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les performances.

On peut aller plus loin en disant que, mêmes si les objectifs ne sont pas atteints, le diagnostic et la réflexion sur le choix des moyens menés au cours de l'élaboration des budgets auront fait, de toute façon, progresser l'entreprise.