

INSTITUT SUPERIEUR INTERNATIONAL DE TOURISME DE TANGER

Filière : Management Opérationnel de l'Hôtellerie et de la Restauration

Rapport d'étonnement



Stage réalisé au sein de l'hôtel « Movenpick Hôtel & Casino Malabata »

Réalisé par :

LAKCHER Ahmed

Classe :

MH2/B

Année Universitaire : 2009-2010

Sommaire

Problématique	4
Introduction	5
Première partie : partie théorique	6
1. Présentation du cadre de stage : MOVENPICK de Tanger.....	6
2. Le contrôle de gestion classique face aux couts caches.....	6
2.1.Définition du contrôle de gestion :.....	6
3.2.Les outils de contrôle classique.....	7
3 .2.1. La comptabilité analytique.....	7
3.2.2. Le contrôle budgétaire.....	11
B. Le contrôle de gestion classique et les couts cachés.....	13
Deuxième partie :	16
2.1. Remarques :.....	16
A. Les couts cachés à l'hôtel « Movenpick » :.....	16
- Absentéisme :.....	16
- Les retards :.....	17
- IT département :.....	17
- Entretien :.....	17
- Le coulage :.....	18
- Le climat social au sein de l'hôtel :.....	18
2.2. Suggestion pour diminuer au maximum les couts cachés au sein de l'hôtel « Movenpick » :.....	18
2.2.1. Le contrôle de gestion social :.....	18
2.2.2. Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :.....	18
2.2.3. Apport de contrôle de gestion social :.....	19
Conclusion	21
Bibliographie :	22

Remerciements

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce rapport d'étonnement par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ce stage, et même à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ces stages un moment très profitable.

Ainsi, je tiens à remercier tout d'abord l'établissement hôtelier « Movenpick hôtel & casino » de Tanger pour le stage qu'il m'a accordé dans le but de compléter ma formation initiale et approfondir mes connaissances en gestion hôtelière.

Toute ma reconnaissance et mes chaleureux remerciements aux professeurs et au cadre administratif de l'institut supérieur international du tourisme de Tanger ainsi que Mr Saïd El HACHIMI pour leur disponibilité, leurs efforts, leur aide et leurs précieux conseils.

Je remercie enfin tout ceux et celles qui m'ont aidés de près ou de loin à enrichir mes connaissances et parfaire ma formation.

Encore une fois, mes sincères remerciements à tous.

Problématique

La création de la valeur ajoutée est aujourd'hui encore le principal moteur du développement économique et social des entreprises hôtelières. Les ressources humaines ont longtemps souffert, et souffrent encore, de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leur contribution à la performance humaine de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle elles ne sont dotées d'outils de gestion de plus en plus performants. La standardisation des résultats à travers la définition d'objectifs basée sur des indicateurs comptables et financiers de même que la standardisation des procédés à partir de la définition de normes et procédures de gestion, ont longtemps constitué les principaux mécanismes formels de coordination et de contrôle des organisations. C'est dans ce cadre qu'ont été élaborés les principaux concepts et outils classiques de contrôle de gestion dans les entreprises touristiques et hôtelières

Le développement des formes organisationnelles nouvelles, complexes et dynamiques, ne pouvant s'appuyer sur de tels mécanismes formels de coordination et de contrôle, mais au contraire sur des processus informels d'autocontrôle, a révélé le rôle central des acteurs dans le management de la performance et mis en exergue la nécessité de s'intéresser aux modalités d'intégration entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Aujourd'hui, aussi bien les auteurs que les praticiens voient généralement dans le contrôle de gestion un système de régulation des comportements applicable dans les organisations. Il dépasse donc largement le domaine de compétences du contrôleur de gestion et implique très fortement les directeurs des ressources humaines dont la mission ayant la plus forte valeur ajoutée consiste précisément à mobiliser des hommes en vue de réaliser certains objectifs.

Cela nous 'a amené à réfléchir sur la problématique suivante :

Pourquoi la mise en place d'un système contrôle de gestion social ? Comment peut-il contribuer à la performance et diminuer les couts cachés de l'organisation ?

Nous nous intéresserons alors à définir certaines notions liées au sujet puis à relever les indicateurs des couts cachés, ainsi qu'à leur spécificités, d'une part.

D'une autre part, nous tenterons de ressortir les objectifs du contrôle de gestion social comme solution et de comprendre ses impacts sur l'ensemble des activités ressources humaines :(masse salariale, rémunération, etc...)

Introduction

Dans le cadre d'un meilleur perfectionnement de notre formation de la 1^{ère} Année de l'Institut Supérieur International de Tourisme, et pour une préparation intégrale à la confrontation du milieu professionnel, il nous a été recommandé en tant qu'étudiants en 1^{ère} année à l'Institut Supérieur International de Tourisme, filière Management opérationnel de l'hôtellerie et de la restauration, d'effectuer un stage de 3 mois au sein d'un établissement hôtelier.

En ce qui me concerne, j'ai effectué un stage d'été qui a duré trois mois à partir du 01 Juin 2009 jusqu'au 31 Août 2009, on ma recommandé d'accomplir mon stage dans un hôtel intitulé « MOVENPICK CASINO&RESORTS »à Tanger.

Dans ce rapport d'étonnement, je vais procéder à avancer une problématique sérieuse au niveau de cet hôtel, ce sont les coûts cachés, tout en signalant la notion de contrôle de gestion hôtelier et des suggestions et solutions pour remédier ce phénomène.

Première partie : partie théorique

1. Présentation du cadre de stage : MOVENPICK de Tanger

Après plusieurs années de fermeture de l'Ex Hôtel Malabata, l'Année 2001 connaît la réouverture de ce dernier mais cette fois-ci avec le nom et la gestion de la chaîne Movenpick.

Localisation

Bel immeuble de pierre et de verre, le Movenpick Hôtel & casino s'élève, dominant majestueusement Tanger et le Détroit de Gibraltar, au carrefour de l'Europe et de l'Afrique. A 15 Km de l'aéroport international Ibn Batouta et à 14 Km de l'Espagne, au bord de la mer, à 4 Km du centre ville.



Fiche technique

- Nom : Movenpick Hotel & Casino MALABATA.
- Raison sociale : Route de Malabata. Baie de Tanger
90000Tanger Maroc
- Tel : +212 39 32 93 00, +212 39 32 93 50
- Fax : +212 39 94 19 09
- Propriétaire : Malabata Internationale corporation
- Gestionnaire : Movenpick Hôtels & Resorts
- Catégorie : 4★
- Début d'activité : Septembre 2001

2. Le contrôle de gestion classique face aux couts caches

2.1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens .

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies et de la flexibilité. Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches telles que le balanced scorecard ou le tableau de bord prospectif permettent d'anticiper son évolution

3.2. Les outils de contrôle classique

3.2.1. La comptabilité analytique

A. LA GESTION DES COÛTS : CALCUL DES COÛTS COMPLETS.

La méthode des coûts complets permet de déterminer le coût de revient d'un produit fabriqué ou commercialisé par l'entreprise. Ce coût est égal à toutes les charges supportées par l'entreprise durant le processus de production ou de commercialisation.

B. LES DIFFERENTS TYPES DE COÛTS.

Il existe différents types de coûts correspondants aux différents stades d'élaboration et de vente d'un produit :

- □ Le coût d'acquisition ou coût d'achat,
- Le coût de production,
- Le coût de distribution
- Le coût de revient.

a) Définition des différents coûts.

Le coût d'achat : est égal au prix d'achat majoré de tous les frais d'approvisionnements : frais de transport, d'installation, de mise en service...

Le coût de production : est égal à l'ensemble des charges occasionnées par la fabrication d'un produit ou d'un service :

- Coût d'acquisition des matières premières consommées lors de l'opération de production.
- Charges externes utilisées
- Charges du personnel
- Amortissement du matériel de production.

Remarque : On calcule un coût de production pour chaque sorte de produit fini fabriqué par l'hôtel.

Le coût de distribution : est constitué de l'ensemble des charges nécessaires à la diffusion et à la vente d'un produit ou d'un service.

Le coût de revient ou coût complet : est égal à l'ensemble des charges occasionnées par la fabrication et la distribution d'un produit.

Exemple : Dans le cadre d'un hôtel, le coût de revient comprend :

- Le coût de production des prestations (en moins ou en plus de la production)
- Le coût de distribution des produits vendus.
- Les charges communes.

b) Hiérarchisation des coûts.

Coût de revient = Coût de production + Coût hors production

Coût de Production : Coût d'acquisition des matières consommées + Toutes les charges de fabrication.

Coût Hors production : Coût de distribution + toutes les charges ne relevant pas de la fabrication.

C. LES COMPOSANTS DES COÛTS :

Les charges qui constituent les coûts sont issues de la comptabilité générale (classe 6), en tenant compte des différences d'incorporation sur charges : Charges non incorporables, charges incorporables et charges supplétives.

a) Les charges incorporables.

Seules les charges courantes doivent être incorporées aux coûts : Charges d'exploitation et charges financières.

Les charges exceptionnelles ne sont pas à prendre en compte, ni l'impôt sur les bénéfices.

b) Les charges supplétives

Elles sont incorporées aux coûts, bien qu'elles ne soient pas considérées comme des charges en comptabilité générale.

Exemples : La rémunération de l'exploitant.

Les dividendes versés aux associés lors de la répartition du bénéfice.

c) Les charges directes et indirectes.

Cependant les charges incorporées aux coûts peuvent être directes ou indirectes.

☐☐ Les charges directes.

Elles sont directement affectées aux différents coûts.

Exemples :

- Prix d'achat des matières premières et fournitures qui entrent dans la composition d'un produit.

- Main d'œuvre directe.

☐☐ Charges indirectes.

Elles concernent plusieurs coûts donc il n'est pas possible de les affecter à un coût particulier. Elles doivent faire l'objet d'un calcul intermédiaire.

Exemples : Frais de nettoyage des locaux.

Services de gardiennage, d'éclairage, d'entretien n des matériels.

d) **Les centres d'analyse.**

La liste des centres d'analyse dépend de l'organisation et du secteur d'activité de l'entreprise. Cette activité est divisée en différents centres autonomes (hébergement ; restauration ;...).

Le centre d'analyse est une unité comptable permettant de ventiler les charges indirectes avant leur imputation aux différents coûts.

Les centres que l'on rencontre le plus souvent sont :

- Les centres principaux : où les charges indirectes peuvent être affectées à un coût.

Exemple : restauration ; hébergement ;

- Les centres auxiliaires : ils regroupent dans un premier temps, des charges communes à plusieurs activités.

Leurs charges ne peuvent être imputées directement au coût d'achat, de production ou de distribution.

Exemples : Centre gestion du personnel : service d'embauche, médical, service de formation professionnelle.

Centre gestion des moyens : (bâtiments et matériels : service de chauffage, éclairage, gardiennage...).

Centres de prestations connexes : ils réalisent des prestations non destinées à la vente, mais utilisées par les autres centres de l'entreprise : reprographie, services communs de transport...

- Les centres de structure : imputation des coûts directement au coût de revient des produits.

Exemples : Centres d'administration : Secrétariat général

Centres de financement.

e) **Les unités d'œuvre.**

L'activité des centres d'analyse est mesurée en unité d'œuvre. On doit donc effectuer le choix d'une unité d'œuvre pour chaque centre d'analyse.

Les types d'unités d'œuvre couramment utilisés sont :

- la main d'œuvre consacrée au produit (heure de main d'œuvre).

- Le fonctionnement consacré au produit (Heure Machine)

- Fourniture travaillée dans le centre de travail : Nombre, poids, volume...

Le coût d'unité d'œuvre = Total des charges réparties dans le centre / nombre d'unités d'œuvre.

Remarque : Dans les centres de structure, il n'est pas possible de définir une unité d'œuvre physique. On calcule alors un taux de frais en divisant les charges par un montant tel que le coût de production, le chiffre d'affaires.

D. METHODE DE CALCUL DES COÛTS :

a) Cycle d'exploitation :

L'enchaînement du calcul des coûts est fondé sur le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Dans le cas d'un hôtel:

b) La répartition des charges indirectes :

Le calcul des coûts complets respecte les étapes suivantes :

On distingue 3 phases dans l'analyse des charges indirectes :

- Répartition primaire : répartition des charges indirectes dans les centres d'analyse.
- Répartition secondaire : la cession des charges des centres auxiliaires aux centres d'analyse principaux.
- L'imputation aux coûts des charges réparties dans les centres principaux.

Remarque : Très souvent interviennent des prestations réciproques : cessions des Centres auxiliaires entre eux avant répartition secondaire.

c) Etapes de calcul des coûts dans une entreprise hôtelière :

Etape 1: calculer le cout d'achat des denrées et fournitures achetées :

Prix d'achat + Charges directes d'approvisionnement + charges indirectes d'approvisionnement

Etape 2 : procéder à l'inventaire permanent des stocks des denrées et fournitures :
(Stock initial Des denrées)

Sorties de matières (coût d'achat des matières utilisées) évaluées selon les méthodes : CUMP FIFO.

Matières consommées Entrées évaluées au coût d'achat des matières premières achetées.

(Stock final des denrées)

Etape 3 : calculer le cout de production des produits :

Matières premières consommées + Charges directes de production + charges indirectes de production.

Etape 4 : procéder à l'inventaire permanent des produits :

STOCK INITIAL DE PRODUITS FINIS

Sorties de produits finis (coût de production des produits vendus) évaluées selon les méthodes : CUMP FIFO.

Entrées de produits finis évaluées au coût de production des produits fabriqués.

STOCK FINAL DE PRODUITS FINIS

Etape 5 : calculer le cout de distribution et éventuellement les autres couts hors production :

Charges directes de distribution + charges indirectes de distribution

Ce coût ne se cumule pas avec les autres.

Etape 6 : calculer le coût de revient des produits vendus :

Coût de production des produits vendus + autres coûts hors production

Etape 7 : calculer le résultat analytique :

Chiffre d'affaires - Coût de revient des produits vendus.

3.2.2. Le contrôle budgétaire

- L'exercice du contrôle budgétaire classique
- Contrôle budgétaire et budget flexible
- L'analyse des écarts relatifs aux ventes
- L'analyse des écarts relatifs à l'efficacité de la production

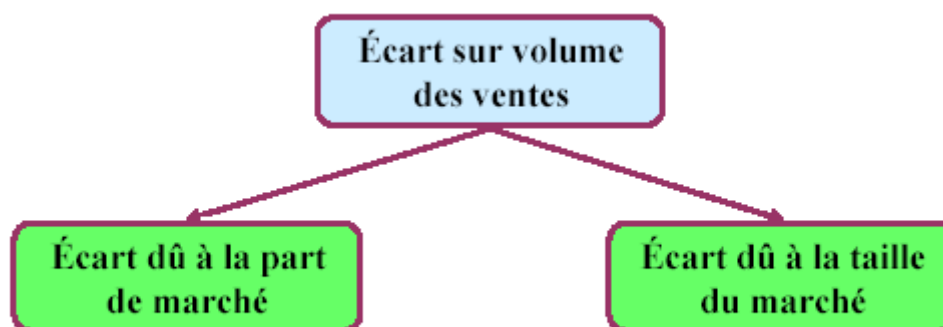
A. Le contrôle budgétaire classique

Le contrôle budgétaire classique consiste à calculer les écarts budgétaires, à repérer les écarts significatifs et à les analyser afin d'entreprendre une action correctrice, s'il y a lieu, et d'instituer par la suite un processus de planification en tenant compte de ces résultats.



L'analyse des écarts relatifs aux ventes

- L'analyse de l'écart sur prix de vente
- L'analyse de l'écart sur volume des ventes



L'écart sur prix des ressources

L'écart sur prix des ressources est la différence entre le prix réel et le prix prévu d'une ressource, multipliée par la quantité utilisée.

L'écart sur quantité des ressources

L'écart sur quantité des ressources est la variation observée, dans l'utilisation des ressources matérielles et humaines, entre les prévisions budgétaires et le niveau atteint.

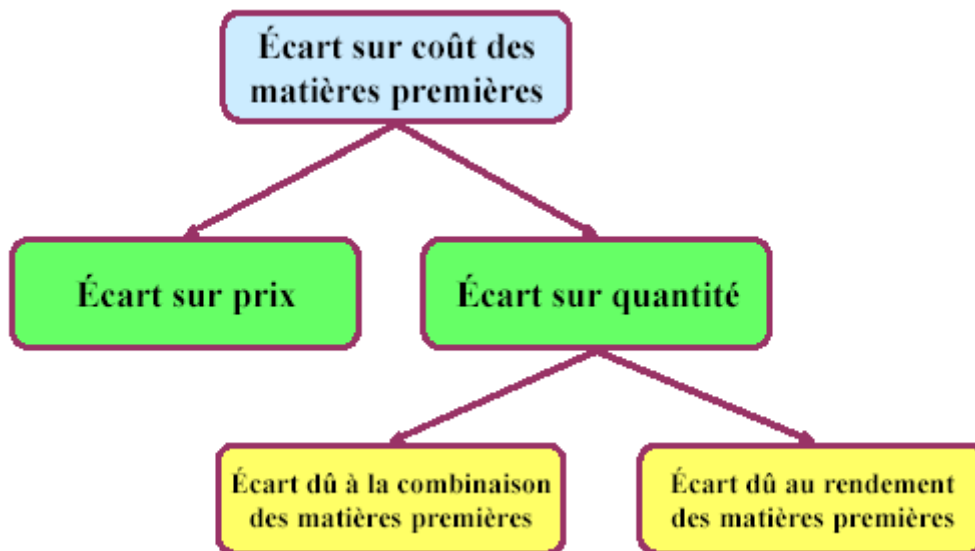
Le budget flexible

Le budget flexible est un mécanisme d'ajustement conçu pour refléter les prévisions budgétaires à n'importe quel niveau d'activité.

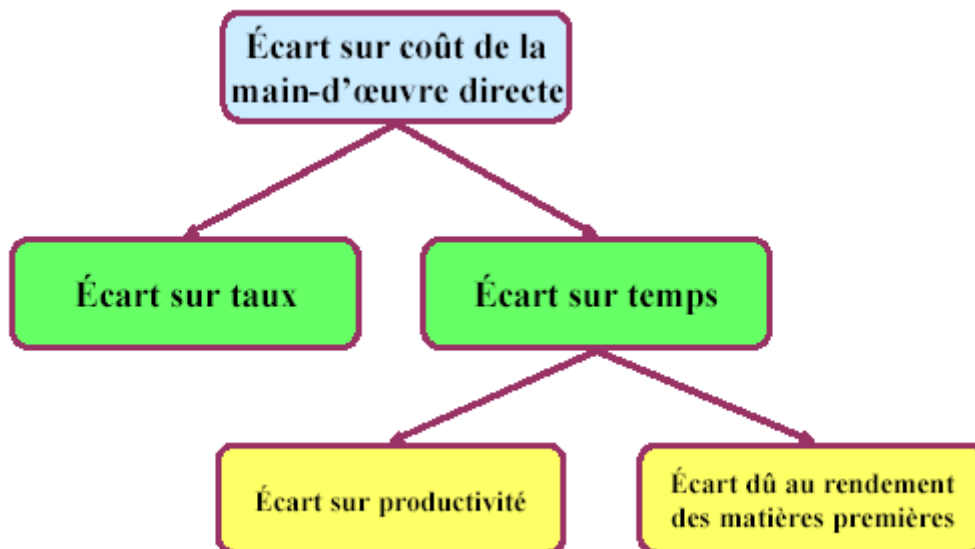
Le coût de fabrication standard

Le coût de fabrication standard est un coût prévisionnel fondé sur des normes préalablement établies.

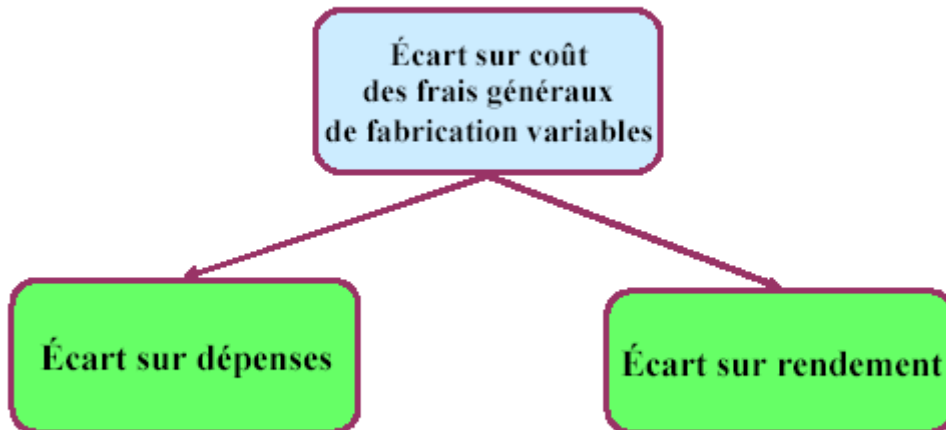
L'écart sur coût des matières premières



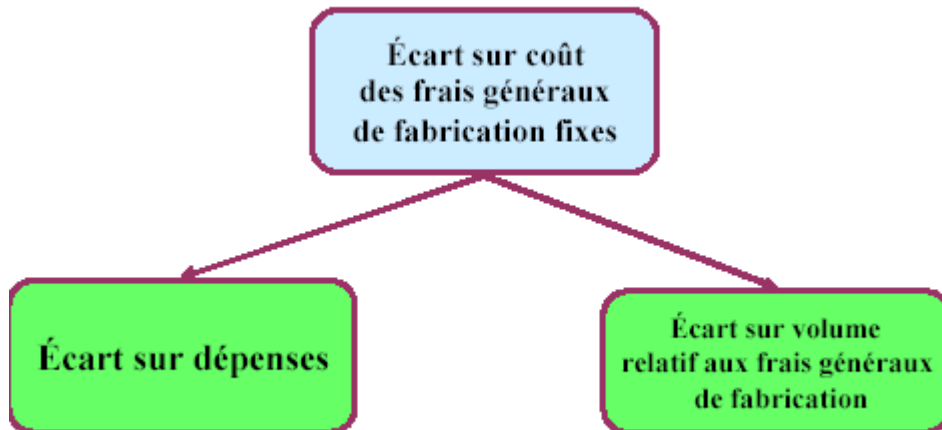
L'écart sur coût de la main-d'œuvre directe



L'écart sur frais généraux de fabrication variables



L'écart sur frais généraux



Le budget est utilisé non seulement comme un outil de contrôle, mais également comme un outil de réflexion stratégique et opérationnelle, de prise de décision et d'arbitrage.

L'établissement du budget exige la participation active de toutes les équipes et filiales ainsi que de tous les paliers hiérarchiques.

Les causes des écarts budgétaires doivent être déterminées et des solutions doivent être proposées pour remédier aux problèmes soulevés.

B. Le contrôle de gestion classique et les coûts cachés

La théorie des coûts cachés

Les coûts cachés ne sont pas repérés dans les systèmes d'information : budget, compte de résultats, comptabilité générale et analytique, tableau de bord. Ils se

caractérisent par leur forte puissance à expliquer la qualité de fonctionnement d'une organisation. La définition des coûts cachés s'étend à la gestion des ressources humaines (GRH) et au management organisationnel au travers d'une analyse sur les hidden costs, à savoir les coûts mal observés, mal enregistrés par les systèmes comptables traditionnels. Coût caché signifie en fait coût performance caché. Les coûts cachés correspondent à des problèmes organisationnels et humains. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation : dysfonctionnements > régulations > coûts cachés.

Cette théorie peut être appliquée aussi bien aux hôtels qu'aux grandes entreprises, en difficulté ou avec une bonne situation économique.

Des dysfonctionnements majeurs peuvent entraîner des coûts cachés dans 6 domaines :

- Gestion
- Conditions de travail
- Organisation du travail
- Mise en œuvre de stratégies
- Formation interne
- Communication/Coordination/Concertation

Comment détecter les coûts cachés?

- les tableaux de bord
- Il faut une interaction pour que tous les acteurs de l'entreprise aident à la détection et à l'évaluation des coûts cachés. A partir d'entretiens semi-directifs, avec des acteurs de tous les niveaux de l'entreprise on recense les dysfonctionnements c'est-à-dire les écarts entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu. Cela regroupe différents problèmes quotidiens: machines mal réglées, opérateur mal formé, mauvaise communication,...
- Ensuite on procède à des entretiens avec l'encadrement de proximité, pour comprendre comment ces dysfonctionnements sont régulés.

Comment solutionner les coûts cachés?

L'efficacité et l'efficience des entreprises et des organisations dépendent de leur capacité à articuler les méthodes de gestion classiques à la dimension humaine et sociale de leur fonctionnement et de leur performance globale.

Le management socio-économique est la solution. En résumé, il faut créer de nouvelles formes d'organisation et d'analyse.

Le management permet de structurer l'évolution de l'entreprise selon trois axes de pilotage:

- les décisions politiques apportent l'impulsion d'énergie nécessaire au parcours stratégique de l'entreprise.
- Un processus de mise en œuvre considéré comme une succession de cycles périodiques de résolution des problèmes rencontrés chemin faisant.
- Six outils originaux de management créés, expérimentés, implantés et évalués. Les six outils sont les suivants :

- **Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)** : il formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de

l'entreprise, au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés.

– **La grille de compétences (GC)** : synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe.

– **Le plan d'actions prioritaires (PAP)** : inventaire des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles.

– **Le tableau de bord de pilotage (TDBP)** : regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

– **La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps (GDT)** : recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée.

– **Le plan d'actions stratégiques internes et externes**: clarifie la stratégie de l'entreprise à 3 ou 5 ans, aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions...) que de ses cibles internes (du dirigeant à l'employé). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son "environnement" interne (car le personnel fait en permanence la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise).

La théorie des coûts cachés n'est pas une théorie à appliquer, elle sert d'effet miroir. En exemple, voici quelques chiffres obtenus.

Indicateurs Résultats quantitatifs Résultats qualitatifs Résultats financiers

- Plus grande motivation à la présence
- Horaires personnalisés
- Réduction des accidents du travail
- Meilleures formations et sensibilisations aux risques d'accidents
- Moindre précipitation
- Rotation du travail - Moins de risques de rotation sur embauche nouvelle
- Formation facilitée
- Qualité - Moins de défauts
- Meilleure régulation des défauts
- Moins d'articles perdus
- Réduction de moitié des taux de rebuts
- Production directe - Plus grande rapidité
- Moindre délai

Deuxième partie :

2.1. Remarques :

Comme on l'avait vu de cadre théorique des coûts cachés, ses derniers se manifestent par divers indicateurs :

- Absentéisme
- retard
- manque de qualité
- dysfonctionnement
- climat sociale au sein de l'hôtel

Ce qui impacte négativement la rentabilité de l'hôtel.

Dans le cadre de notre stage nous avons essayé de répondre à la question suivante :

- comment peut-on identifier les couts caches au niveau de l'hôtel « MOVENPICK » ?
- comment peut- diminuer au maximum ces couts ?

Dans une 1^{ère} axe de cette seconde partie, nous allons essayer de mettre en veilleuse ces couts caches dans ce présent hôtel, et dans un second axe nous allons présenter les solutions les plus adéquates au fonctionnement de cet établissement.

A. Les couts cachés à l'hôtel « Movenpick » :

Le système d'informatique comptable ne peut pas donner des informations nécessaires pour apprécier l'ampleur de ces couts caches dans cet établissement. Pour cela nous allons essayer de faire un diagnostic détaillé afin de comprendre et de juger ces couts additionnels.

Les couts cachés se manifestent à travers plusieurs indicateur que nous allons expliquer :

- Absentéisme :

Elle est considérée comme étant un cout additionnel dans la mesure où ce phénomène pèse lourdement sur la masse salarial d'une part, d'autre part elle cause un disfonctionnement au niveau de la tache accomplie par le salarie absenté cela nécessite une meilleur gestion au niveau humain.

Le département de GRH ne dispose pas des indicateurs nécessaires pour évaluer l'absentéisme.

Ce département à essayer de mettre en place un système de pointage afin d'évaluer l'absentéisme mais sont rares les salarie qui utilise se système.

- Les retards :

Les retards sont considérés comme un temps mort dans lequel n'y a pas de productivité. Les retards constatés sont dus généralement à la difficulté de transport ainsi que l'emplacement de l'hôtel ou un dysfonctionnement quand il s'agit de la moyenne de transport de l'hôtel.

La qualité :

Pour chaque établissement touristique, la qualité est de remise, à l'hôtel Movenpick, la qualité sera meilleure avec un personnel de haut qualification, des produits qui répondent aux normes, ce qui peut poser une contrainte à la fidélisation des clients qui de plus en plus exigeants, et cela nécessite un suivi qui n'est pas disponible. Ainsi que l'absence d'un manuel de normes de qualité ce qui laisse le libre choix aux responsables.

Les dysfonctionnements :

- IT département :

Plusieurs réclamations ont été identifiées au niveau de ce département, ces réclamations portent généralement sur un service d'internet qui est difficilement accessible ou manque de fourniture. Cela peut influencer négativement le séjour des clients particulièrement quand il s'agit d'un client d'affaires. Cela peut influencer négativement l'image de l'hôtel.

D'autres problèmes méritent d'être mentionnés quand il s'agit des problèmes dus à l'impossibilité d'utilisation d'un matériel informatique ce qui oblige le personnel à utiliser le téléphone comme moyen de passer l'information qui risque d'être déformée. Ex : un cuisinier demande au réceptionniste combien le taux d'occupation afin de savoir la quantité à préparer pour le petit déjeuner, et si le cuisinier ne possède pas un outil informatique au sein de la cuisine l'information risque d'être déformée.

Cela peut être le résultat d'une mauvaise coordination entre le IT département et le département technique, ainsi qu'à l'entretien non permanent. Cela influence négativement la communication entre les différents services.

- Entretien :

L'entretien se fait rarement au niveau de l'hôtel, cet entretien concerne les machines de production et de stockage (four ; trancheuse électrique ; chambre froide ; réfrigérateur ;...) peuvent en cas de panne poser un problème sérieux à l'avancement de l'activité.

Un certain nombre de réclamations ont été notées concernant le dysfonctionnement constaté au niveau de matériel de climatisation au sein des chambres.

D'autres dysfonctionnements ont été relevés au niveau de moyen de transport du personnel de l'hôtel ce qui a causé dans la plupart des cas des retards collectifs.

- Le coulage :

En manque d'un contrôle de gestion qui vise à diminuer le maximum les consommations de l'hôtel, différentes charges additionnelles ont été soulevées. Cela était constaté au niveau de la cuisine où la production de divers plats se fait d'une manière qui n'obéit à aucun Suivi et contrôle de qualité.

Cela peut engendrer un coulage au niveau de matière première ainsi que l'utilisation irrationnelle de l'énergie, et de produits d'entretien, cela augmente d'une manière spectaculaire les charges de l'hôtel et par conséquent diminue le résultat.

- Le climat social au sein de l'hôtel :

Le climat social est caractérisé par un certain nombre de problèmes : cette situation est la résultante d'un manque de motivation des employés, ce manque de motivation est traduit par des gestes répétitifs et non enrichis ainsi qu'une faible implication personnel dans la prise de décision, ainsi ce phénomène peut être induit aux salaires dérisoires ce qui augmente la concurrence entre personnel pour avoir le maximum des pourboires ce qui peut électrifier le climat social et diminuer la synergie et cause des grèves latentes.

2.2. Suggestion pour diminuer au maximum les coûts cachés au sein de l'hôtel « Movenpick » :

2.2.1. Le contrôle de gestion social :

Le contrôle de gestion sociale intègre des données en provenance et à destination de diverses directions de l'entreprise et le problème de l'attribution de son pilotage se pose.

Le contrôle de gestion RH se présente donc comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance.

Le contrôle de gestion RH permet, à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés, et au-delà, de mettre en évidence la bonne participation de la fonction RH aux objectifs de l'entreprise elle-même.

2.2.2. Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :

1. Anticiper des évolutions du climat social cet outil est un Instrument de cohésion entre centres de responsabilité et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social.

2. A concevoir, mettre en place, animer un système d'information : il s'agit tout simplement de définir et faire fonctionner les bases de données et tableaux de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances et les coûts qu'ils engendrent ;

3. A conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel : citons par EX l'analyse des évolutions de la masse salariale, l'analyse des évolutions de la performance, l'étude des écarts sur budgets de frais de personnel, la détermination des coûts sociaux cachés..... ;

4. A traduire en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio économiques.

Au final le contrôle de gestion sociale doit permettre de présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite : ses ressources humaines.

2.2.3. Apport de contrôle de gestion social :

a. Sur la masse salariale

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération du travail, son calcul est lié à la définition précise que l'on en donne, puisqu'on distingue, la masse salariale totale, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés.

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité de l'entreprise à payer des salaires. Cette capacité à payer est étroitement liée, quant à elle, à la valeur ajoutée de l'entreprise (différence entre le total des charges et la valeur des consommations intermédiaires). Car plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte.

La Masse Salariale est un outil d'action sur La performance c'est par les évolutions de la masse salariale que passent la plupart des interventions en vue d'améliorer la performance. Le jeu des promotions, le versement de primes, la transformation des systèmes de rémunération en vue de développer la performance s'exprime au niveau des masses salariales individuelles ou collectives. C'est donc par la manipulation de cette variable que passe l'ensemble des actions décisives aujourd'hui d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

b. Sur la rémunération

Grace à l'instauration du contrôle sociale :

- La gestion des rémunérations, une fois des outils de diagnostic fonctionnent, ils puissent contrôler les évolutions, anticiper les dérapages et suivre les transformations de l'environnement.

- Proposer de mettre en œuvre les tendances actuelles en matière de politique de rémunération.

Le contrôle est à la fois stratégique et tactique ; il concerne :

Le diagnostic périodique, que l'on qualifiera aussi d'audit des rémunérations quand il est opéré indépendamment de la fonction personnel et suivant des procédures durant standard. Il consiste à repérer quelques-unes des grandeurs caractéristiques du système de rémunération.

Le système de veille environnementale s'analysant comme un suivi permanent de paramètres significatifs des évolutions externes à l'entreprise qui conditionnent l'évolution des rémunérations.

c. Sur la formation

L'impact du contrôle de gestion sociale sur la formation des hommes et les groupes comprend plusieurs dimensions :

- L'instauration des nouveaux outils du contrôle social obligent les collaborateurs à diffuser leurs connaissances professionnelles et à améliorer leurs technicités.
- Les progrès de la coordination et de l'organisation du travail
- La meilleure circulation de l'information et l'amélioration du climat.

La formation doit donc désormais dépasser la formation traditionnelle pour s'imposer come un processus de préparation et d'accompagnement des changements voire en tant que facteur d'émergence des ruptures et des cultures nouvelles mais également comme un processus clé

En effet, Le fait d'adopter les nouveaux outils de gestion sociale constitue un investissement énorme en matière d'adaptation à l'environnement.

d. Sur la performance des ressources humaines

L'évaluation des performances s'affirme comme un instrument de gestion qui participe du processus de pilotage des affaires. Ce processus met généralement en œuvre des outils et systèmes dont le rôle va être de véhiculer la stratégie et les objectifs de l'organisation.

De ce fait, ces instruments collectent, traitent et diffusent des informations qui fournissent aussi bien le support de la décision que celui de sa communication interne, en adéquation avec la stratégie et les objectifs qui la portent. Ils suggèrent ainsi les comportements adéquats pour la mise en œuvre de ces stratégies, dans l'optique définie par le pouvoir managérial.

Conclusion

Le contrôle de gestion sociale donc s'appuie sur un ensemble de techniques qui adaptés à l'environnement, à la stratégie, et donc aux objectifs visés par l'organisation, ont en commun de concourir à une régulation et à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés(en unités monétaires et physiques)

Avec la mise en œuvre de son propre contrôle de gestion, la DRH va se doter des moyens d'assurer l'atteinte nominale des objectifs qu'elle s'est fixés et d'en mesurer précisément le retour sur investissement.

C'est pourquoi l'enjeu des DRH, est de montrer, par la mesure et le contrôle, que la gestion optimisée des RH participe bien à la meilleure rationalisation de divers couts qui peut avoir lieu au sein d'un établissement hôtelier.

Bibliographie :

- GERALD NARO : Les indicateurs sociaux: du Contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et Reporting. Université Montpellier
- BERNARD MARTORY. Le Contrôle de gestion sociale
- MARC SELEZ .Vers un rapprochement des RH et du contrôle de gestion. Échanges JANVIER 2007 N° 239
- MARIE REGNIER. Le contrôle de gestion sociale : Principes et méthodologie. Cas concrets d'application.
- www.maroc-compta.com
- JEAN-P.T. Les tableaux de bord de la gestion sociale : Ed DUNOD 2001.
- MGYSSONNIER, F.RASOLFO-DISTLER, F. Le contrôle de gestion: entre responsabilité globale et performance économique. Metz. Université Paul Verlaine.
- ALAIN BURLAND, JEAN YVES EGLEM. le contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : Editions d'organisation.
- Abdelhamid EL GADI : Les techniques modernes de l'audit ; Ed OMNIA 2001