

ENSEIGNEMENT • FORMATION • RESTAURATION • HÔTELLERIE

GESTION • ÉCONOMIE • DROIT

TECHNIQUES ET MOYENS DE GESTION

Comptabilité - Fiscalité - Contrôle de gestion

1^{ÈRE} ANNÉE

B.T.S. HÔTELLERIE-RESTAURATION
UNIVERSITÉ - FORMATION CONTINUE



ENSEIGNEMENT - FORMATION - RESTAURATION - HÔTELLERIE
GESTION - ÉCONOMIE - DROIT

Collection dirigée par Bernard CLAUZEL

Techniques et Moyens de Gestion

comptabilité - fiscalité - contrôle de gestion

par Jean-Claude OULÉ

1^{ère} année

B.T.S. Hôtellerie-Restauration

Edition BPI

Espace Clichy, 38, rue Mozart - 92110 Clichy

Tél. 01 41 40 81 40 - Fax 01 41 40 81 41

Site Internet: www.editions-bpi.fr email: bpi@editions-bpi.fr

Collection ENSEIGNEMENT - FORMATION

RESTAURATION - HÔTELLERIE

- LE VIN ET LES VINS AU RESTAURANT (nouvelle édition 2001)
Elaboration - Origines - Dégustation - Conservation - Service - par Paul Brunet
- LE VIN ET LES VINS ÉTRANGERS
Origines - Productions - Cépages - Caractères - Accords vins et mets - par Paul Brunet
- PRATIQUE DU BAR ET DES COCKTAILS
Études sur les boissons - Cocktails - Technologie du bar - Gestion
par Michel Cailhol et Bernard Grosselin
- TRAVAUX PRATIQUES DE CUISINE
Fiches techniques de fabrication - par Michel Maincent
- Edition en langue anglaise :
- PRACTICAL KITCHEN WORK
The basic arts of cooking - par Michel Maincent, traduction Michael Anker
- TECHNOLOGIE CULINAIRE (nouvelle édition 99)
Personnel, équipements, matériel, produits, hygiène et sécurité
par Michel Maincent
- LA CUISINE DE RÉFÉRENCE (Nouvelle édition 2002) version complète
Techniques et préparations de base + Fiches techniques de fabrication
par Michel Maincent
- LA CUISINE DE RÉFÉRENCE (nouvelle édition 2001)
Tome 1 : les techniques et préparations de base - par Michel Maincent
- CUISINE DE RÉFÉRENCE (édition 93 en un seul livre)
Préparations et techniques de base - Fiches techniques de fabrication
par Michel Maincent
- SAVOIRS ET TECHNIQUES DE RESTAURANT
Tome 1 : un savoir professionnel pour un service de qualité par Christian Ferret
- SAVOIRS ET TECHNIQUES DE RESTAURANT
Tome 2 : mise à jour 2002 - par Christian Ferret
- CONNAISSANCE DES PRODUITS EN RESTAURATION
par Christian Ferret et Jean-Michel Framery
- TRAVAUX PRATIQUES DE RESTAURANT
Tome 1 : Préparations - Découpages - Flambages - par T. Boulicot et D. Jeuffrault
- Tome 2 : Mise en place - Décoration - Service - par Thierry Boulicot
- DICTIONNAIRE DE RESTAURANT
par Bernard Galliot
- MODULES DE TECHNOLOGIE CULINAIRE
Tome 1 : Les produits (nouvelle édition 2001) - en 2 ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève - (Fiches évaluation incluses) - par M. Faraguna et M. Muschert
- MODULES DE TECHNOLOGIE CULINAIRE (nouvelle édition 2002)
Tome 2 - en 2 ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève -
(Fiches évaluation incluses) - par M. Faraguna et M. Muschert
- PLAN COMPTABLE PROFESSIONNEL DE L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE
- GESTION DE L'ENTREPRISE en 2 tomes (Bac. Pro. Restauration 1ère et 2ème années) (édition 2003) - par Nicole Bach et Jean-Claude Oulé.
- GESTION HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Première)
par M.N. Bontoux et F. Pierson - en Euros
- GESTION HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Terminale)
par J.J. Cariou et M. Leurion - CORRIGÉ disponible - en Euros
- CAS PRATIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Première)
par Florent Rey et J.J. Cariou - en Euros.
- CAS PRATIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Terminale)
14 premiers cas - par Florent Rey - en Euros + CORRIGÉ
- CAS PRATIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE (Bac Techno Hôtellerie - Terminale)
16 cas suivants - par Florent Rey - en Euros + CORRIGÉ
- TECHNIQUES ET MOYENS DE GESTION (BTS Hôtellerie-Restauration 2ème année)
en 2 ouvrages (édition en euros) : le manuel, le corrigé du manuel, les travaux pratiques, le corrigé des travaux pratiques - par Jean-Claude Oulé
- SCIENCES APPLIQUÉES À L'ALIMENTATION - Besoins et rations alimentaires
Menus - Régimes simples - par Dominique Brunet-Loiseau
- SCIENCES APPLIQUÉES À L'ALIMENTATION ET À L'HYGIÈNE (CAP-BEP)
Nutrition - Microbiologie - Règles d'hygiène - par Dominique Brunet-Loiseau
- MODULES DE SCIENCES APPLIQUÉES À L'HYGIÈNE ET À L'ALIMENTATION
en 5 ouvrages : version professeur, version élève. Fiches d'évaluation : version professeur, version élève. Matrices pour transparents - par M. Faraguna, J. Di Lena-Reiland et M. Muschert
- DROIT DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE (avec mise à jour) - par Renée Graglia
- DROIT APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Première)
par Renée Graglia
- DROIT APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE (Bac. Techno. Hôtellerie - Terminale)
par Renée Graglia
- ÉCONOMIE ET DROIT (Bac. Techno. Hôtellerie - Seconde) - par Renée Graglia et Jean-Luc Cordon
- ÉCONOMIE ET DROIT - Dossiers d'activité (Bac. Techno. Hôtellerie - Terminale)
par Jean-Jacques Cariou et Florent Rey
- MERCATIQUE HÔTELIÈRE ET TOURISTIQUE (BTS Hôt.-Rest. et BTS Tourisme)
en 2 ouvrages : 1ère et 2ème année - par Corinne Van der Yeught
CORRIGÉS disponibles
- L'EUROPE CONNAISSANCES EN GASTRONOMIE - Version professeur, version élève
par Robert Bruzesse et Didier Tourreille

- BIENVENUE DANS LE MONDE DE L'HÉBERGEMENT (CAP-BEP 1ère année)
en 2 ouvrages : version professeur, version élève - par G. Czapiewski, M. C. Lefer et F. Mainot
- CORRIGÉ disponible
- L'ALLEMAND EN 10 LECONS - Serveurs - Cuisiniers - par Elisabeth Brikké
- L'ESPAGNOL EN 10 LECONS - Serveurs - Cuisiniers - par Elisabeth Brikké
- ANGLAIS BAC PRO
Livret d'exercices. CORRIGÉ disponible - par Gilles Raguin
- L'ANGLAIS EN 10 LECONS - restaurant (nouvelle édition 99) - en 3 ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève, activity book, CD et cassettes - par Elisabeth Brikké
- L'ANGLAIS EN 10 LECONS - cuisine (nouvelle édition 00) - en 3 ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève, activity book, CD et cassettes - par Elisabeth Brikké
- MODULES DE SCIENCES APPLIQUÉES À L'ÉQUIPEMENT avec 7 fiches d'auto-évaluation - en 3 ouvrages : version professeur, version élève. Matrices pour transparents - par M. Faraguna, J. Di Lena-Reiland et M. Muschert
- HÉBERGEMENT ET COMMUNICATION PROFESSIONNELLE (BTS Hôtellerie-Restauration 1ère et 2ème année) - par Jean-François Coutelou et Jean Hannedouche
- ACCUEILLIR, HÉBERGER, COMMUNIQUER (Bac. Techno. Hôtellerie Terminale)
en 2 ouvrages : version professeur, version élève - par M. Harbrot et B. Leproust
- ACCUEILLIR, HÉBERGER, COMMUNIQUER (Bac. Techno. Hôtellerie Première)
en 2 ouvrages : version professeur, version élève - par M. Harbrot et B. Leproust
- PRODUITS DE RESTAURANT
par P. Boileau, D. Gautier, M. Grosgeorge et D. Herry
- NUTRITION - ALIMENTATION - 55 fiches techniques (BEP carrières sanitaires et sociales) - par Brigitte Rougier
- TECHNOLOGIE ÉQUIPEMENT - ENTRETIEN - ALIMENTATION - 51 fiches techniques (BEP carrières sanitaires et sociales) + Corrigé
par Brigitte Rougier et Alain Chrétien
- SCIENCES APPLIQUÉES BAC PRO
par B. Rougier, A. Chrétien, D. Laprêvotte et C. Thiébaud
- LA TECHNOLOGIE APPLIQUÉE EN CUISINE
par Dominique Béhague
- DÉCORS ET PRÉSENTATIONS
Assiettes - Plats - Buffets froids - par Jean-Pierre Lebland et Olivier Dugabelle
- L'ART DES PRÉSENTATIONS
Assiettes - Plats - Buffets et tables dressés - Pièces factices - Techniques de décor Canapés - par J.P. Lebland
- ANNALES Bac. Pro. Restauration en 2 ouvrages : sujets et corrigés 1994 - 1995
- ANNALES BEP hôtellerie-restaur./CAP cuisine- restaur.-hébergement : 1998
- ANNALES BTS hôtellerie-restauration en 2 ouvrages : sujets et corrigés 1997 - 1998
- ANNALES Bac. Pro. : sujets 1996 - 1997 - 1998 - 1999

Collection ENSEIGNEMENT - FORMATION - TOURISME

- DROIT DU TOURISME - agences de voyages (BTS Tourisme-Loisirs) - par Danièle Rubio-Ayache
- L'ANGLAIS DU TOURISME EN 30 ESCALES
par Elisabeth Brikké
- AGENCES DE VOYAGES ET GESTION
Tome 1 : Economie d'entreprise - Comptabilité - Statistiques. CORRIGÉ disponible
par Bernard Clauzel et Georges Lejet
- PLAN COMPTABLE PROFESSIONNEL DES AGENCES DE VOYAGES
- GÉOGRAPHIE DU TOURISME -
par J.C. Dinety et E. Proust
- ÉCONOMIE TOURISTIQUE (BTS Hôtellerie-Restauration, formations supérieures)
par Pascal Goureaux
- LES GRANDS BASSINS TOURISTIQUES MONDIAUX - par M. Cogen-Verresse, J.C. Dinety et E. Proust

Collection BEP LES MÉTIERS DE LA RESTAURATION ET DE L'HÔTELLERIE - LE NOUVEAU PROGRAMME COMPLET ILLUSTRÉ

- BEP - TECHNOLOGIE CULINAIRE
par Michel Maincent, Robert Labat et Richard Leman
- BEP - TECHNOLOGIE RESTAURANT
par Christian Ferret + CAHIER D'EXERCICES
- BEP - ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE JURIDIQUE ET SOCIAL
par Christiane Balanger
- + CORRIGÉ
- BEP - SCIENCES APPLIQUÉES
par Brigitte Rougier et Alain Chrétien

Collection CAP RESTAURANT - CUISINE - SERVICES HÔTELIERS FORMATION PAR ALTERNANCE

- CAP - RESTAURANT 1^{ère} année - Version Professeur - Version Elève
par Jean-François Augez-Sartral
- CAP - SERVICES HÔTELIERS 1^{ère} année - Version Professeur - Version Elève
par Jean-François Augez-Sartral
- CAP - CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE
par Christiane Balanger + CORRIGÉ

Collection CAP RESTAURANT - CUISINE LE NOUVEAU PROGRAMME EN 100 PAGES

- CAP - CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES RESTAURANT
par Olivier Sapelkine
- CAP - CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES DE CUISINE
par Jean-Philippe Vichard et Olivier Tondusson

S O M M A I R E

1^{ère} partie : Présentation générale des techniques et moyens de gestion	5
1 - Gestion et management	6
2 - La démarche générale du manager (décideur)	7
3 - L'importance de l'information	8
4 - La formation aux techniques et moyens de gestion en B.T.S. hôtellerie-restauration	9
2^{ème} partie : Organisation administrative et informatique de l'entreprise hôtelière	12
1 - L'information et son traitement	13
2 - L'ordinateur, moyen de stockage, de traitement et de communication de l'information	16
3 - La démarche informatique	20
3^{ème} partie : Le système d'information comptable de l'entreprise hôtelière	25
Chapitre 1 - Rôle et fonctionnement du système comptable	26
1 - Le but de la comptabilité : représenter le patrimoine et calculer le résultat de l'entreprise	26
2 - Le fonctionnement de la comptabilité	30
Chapitre 2 - La TVA en hôtellerie-restauration	38
1 - La TVA est un impôt sur la consommation collecté par l'entreprise	38
2 - Les taux et les bases de la TVA	41
3 - Les difficultés particulières de la TVA en hôtellerie-restauration	43
4 - La déclaration de TVA	47
Chapitre 3 - Les achats et les règlements : Comptabilisation et initiation au contrôle nourriture et boissons	51
1 - Les achats en hôtellerie-restauration	51
2 - L'organisation administrative des achats	52
3 - La comptabilisation des achats	53
4 - Initiation au contrôle nourriture et boissons	55
5 - Le règlement des achats	57

Chapitre 4 - Les ventes, les encaissements et le contrôle des opérations de trésorerie	61
1 - La procédure “ventes”	61
2 - Contrôle et comptabilisation des ventes et des encaissements	62
3 - Les statistiques de ventes et de fréquentation	67
4 - Le contrôle des opérations de trésorerie	68
Chapitre 5 - La paye en hôtellerie-restauration	72
1 - La détermination du salaire brut	73
2 - Les cotisations sociales	74
3 - La rémunération au «fixe»	75
4 - La rémunération au «pourcentage»	78
Chapitre 6 - Les travaux de fin d'exercice	81
1 - L'amortissement des immobilisations	81
2 - Les provisions	86
3 - La régularisation des charges	88
4 - L'inventaire physique et le calcul de la valeur de stocks	91
5 - L'acquisition et la cession des immobilisations	92
6 - L'impôt sur les sociétés	94
7 - Les comptes annuels : bilan, compte de résultat et annexe	97
4^{ème} partie : Le système d'information gestion de l'entreprise hôtelière	105
Chapitre 1 - Les soldes intermédiaires de gestion	106
1 - La présentation des soldes intermédiaires de gestion	106
2 - L'interprétation des soldes intermédiaires de gestion	108
Chapitre 2 - La présentation des résultats dans les entreprises hôtelières	113
1 - Pourquoi une présentation particulière des résultats ?	113
2 - Le tableau de bord d'un restaurant	118
3 - Le tableau de bord d'un hôtel-restaurant (établissement de petite et moyenne importance)	119
4 - La présentation des résultats dans les grands établissements hôteliers : le “uniform system of accounts for hotels”	122
5 - Le tableau de bord mensuel	126
Chapitre 3 - Charges variables et charges fixes : Seuil de rentabilité et conséquences pour la gestion	132
1 - Le compte d'exploitation différentiel	132
2 - Charges variables et charges fixes : conséquences pour la gestion de l'entreprise	137
Annexe : analyse selon le “uniform system of accounts for hotels”	142



Présentation générale des techniques et moyens de gestion

1 - Gestion et management

**2 - La démarche générale du manager
(décideur)**

3 - L'importance de l'information

**4 - La formation aux techniques et moyens
de gestion en B.T.S. hôtellerie-restauration**

Le mot "gestion" est utilisé en de nombreuses circonstances : gérer une situation, un conflit, gérer son temps, son "stress" et, bien sûr, gérer une entreprise ou une organisation. Vous-même avez certainement utilisé ce terme, mais sauriez-vous en donner une définition ? Quelle différence y a-t-il entre gestion et management ? Quel est le rôle d'un manager en hôtellerie-restauration ?

1 - Gestion et management

A propos de la gestion

«La gestion est l'une des sciences de l'action. C'est l'utilisation des méthodes et des résultats des sciences pour conduire les organisations, c'est-à-dire pour les rapprocher de leurs objectifs (...)

La gestion s'appuie sur les sciences au pluriel. Modeste, la gestion accueille aussi les recettes et les tours de main empiriques, issus de la pratique ; elle accroche partout des boîtes à idées. Elle admet qu'elle peut échouer, que son domaine de validité est limité ; elle sait que le temps rendra obsolètes les procédés qui réussissent aujourd'hui et que seule une évolution constante peut maintenir sa vigueur» (P. LASSEGUE, Encyclopédie du Management, Vuibert, 1992).

A propos du management

"Deux discours forts différents coexistent à propos de management :

- **Premier discours** : le management en tant que liste de solutions aux problèmes de management, la pensée manageante. Elle recense les multiples solutions apportées aux habituels problèmes rencontrés dès qu'il s'agit de conduire et d'organiser une action collective finalisée : comment analyser un marché, comment calculer un coût de revient... La pensée manageante existe depuis plus de vingt-cinq siècles. Si, au cours des siècles, elle a élaboré des solutions, elle ne donne jamais la solution à un problème concret de management. Si le manager a besoin de la pensée manageante, elle ne lui suffit pas. Ni pour entreprendre, ni pour simplement gérer au quotidien.

- **Second discours** : celui des managers sur le management qu'ils pratiquent, sur leurs expériences ou leur conception du management, la pensée managériale. Les trous, les vides dans la pensée manageante ont toujours existé et existeront toujours. La multiplication des ouvrages de management ne comblera jamais ces insuffisances, ces lacunes. Les problèmes quotidiens de management dépendent de situations d'une infinie variété. La pensée manageante ne peut ni les recenser, ni les prévoir. D'où les vides, les lacunes. Qui comble ces trous ? Les managers par leurs décisions. Pour combler ces trous de la pensée manageante, les managers font appel à leur intuition, à leur expérience. Ils font aussi appel à leur philosophie personnelle du management et du rôle du manager" (P. MORIN, L'art du manager, Les Editions d'Organisation, 1998).



1 - Recenser les points communs et les différences entre les définitions de la gestion et du management.

2 - Quel est le terme le plus approprié pour désigner un responsable d'établissement ou de service dans l'hôtellerie-restauration : gestionnaire ou manager ? Justifier votre choix.

La gestion, selon P. LASSEGUE, est une science, la science de l'action, donc de la décision. Gérer, c'est décider. Pour P. MORIN, le management s'appuie sur les techniques de gestion mais la qualité des décisions prises et de l'action dépendent aussi de l'expérience, de l'intuition, de l'imagination du manager et de son aptitude à mobiliser les énergies et les talents de son équipe.

2 – La démarche générale du manager (décideur)

Le travail du manager comprend quatre phases :

- **Planifier** : c'est la phase de prévision au cours de laquelle le manager réunit, traite et étudie les informations dont il dispose en vue de planifier l'activité future.
 - Le Président d'une chaîne hôtelière étudie la possibilité d'acquérir un groupe étranger comprenant 25 hôtels.
 - L'exploitant d'un restaurant indépendant étudie le projet de création d'une terrasse.
 - Le responsable commercial d'un hôtel planifie les actions commerciales du prochain semestre.
 - Le chef de cuisine détermine le nombre de salariés saisonniers nécessaire.
- **Organiser les ressources humaines, matérielles, financières. Cette phase fait appel au savoir-faire technique du manager et aux outils de gestion** : définir des postes, réaliser les commandes, établir les plannings...
- **Faire réaliser, coordonner** : c'est la phase de l'action au cours de laquelle il faut faire et faire faire. La conduite des actions quotidiennes, leur coordination, les ajustements, les réactions à l'imprévu et à l'imprévisible dominent cette phase.
- **Evaluer les résultats (contrôler)** : les résultats sont-ils conformes aux objectifs planifiés ? Phase essentielle du rôle du manager car elle permet de faire progresser le responsable et son équipe en jetant un regard critique sur les résultats quantitatifs (nombre de couverts, productivité...) et qualitatifs (satisfaction des clients, solidarité de l'équipe...), en recherchant les causes des écarts et de dysfonctionnements en vue des futures actions.



1 - Il est 15 heures et le service du déjeuner s'achève dans une cafétéria. Le manager consacre 15 minutes à un contrôle "à chaud" du déroulement du service. Que fait-il pendant ces 15 minutes ?

2 - Le Président d'une chaîne décide de rénover le tiers des hôtels en 2 ans. Un restaurateur décide d'embaucher un serveur supplémentaire. Un chef de cuisine décide de changer de fournisseur de fruits et légumes. Quels points communs et quelles différences faites-vous entre ces décisions ?

La prise de décision concerne tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Du président d'une chaîne ou chef de cuisine d'un restaurant, la démarche générale est identique mais le travail en amont de la décision et les conséquences de celle-ci sont évidemment différents.

Décisions	Opérationnelles		Stratégiques
	Exploitation	Direction	Chaîne
Domaine (exemple)			
Horizon de temps Durée des effets	Très court terme Très brève (jours, semaines)	Court terme Brève (année)	Long et moyen terme Durable
Réversibilité	Forte	Moyenne	Nulle
Modalités	Conduite de l'action Contrôle immédiat	Fixation d'objectifs à l'exploitation Contrôle de réalisation	Objectifs à long terme



1 - Dans le cas d'un hôtel de chaîne, rechercher deux exemples de chaque catégorie de décision.

2 - Que devient la classification proposée dans le cas d'un hôtel-restaurant indépendant de 80 chambres ? Dans le cas d'un restaurant employant 3 salariés ?

3 - L'importance de l'information

Nous sommes aujourd'hui entrés dans l'ère de l'information. Dans tous les secteurs économiques, dans toutes les entreprises, l'information devient "le nerf de la guerre". Disposer de l'information utile, en avoir plus que ses concurrents, l'avoir préparée à l'avance, la rendre disponible au moment où l'utilisateur en a besoin dans un format compréhensible et utilisable, tels sont les objectifs à viser. L'ensemble des techniques et des tactiques mises en œuvre par les grands stratèges sont fondées sur l'information dont ils disposent. Dans certains secteurs, quelques-uns parlent même déjà de désinformation. L'exemple le plus criant est donné sur Internet où le contenu des pages est parfois adapté à l'utilisateur connecté.

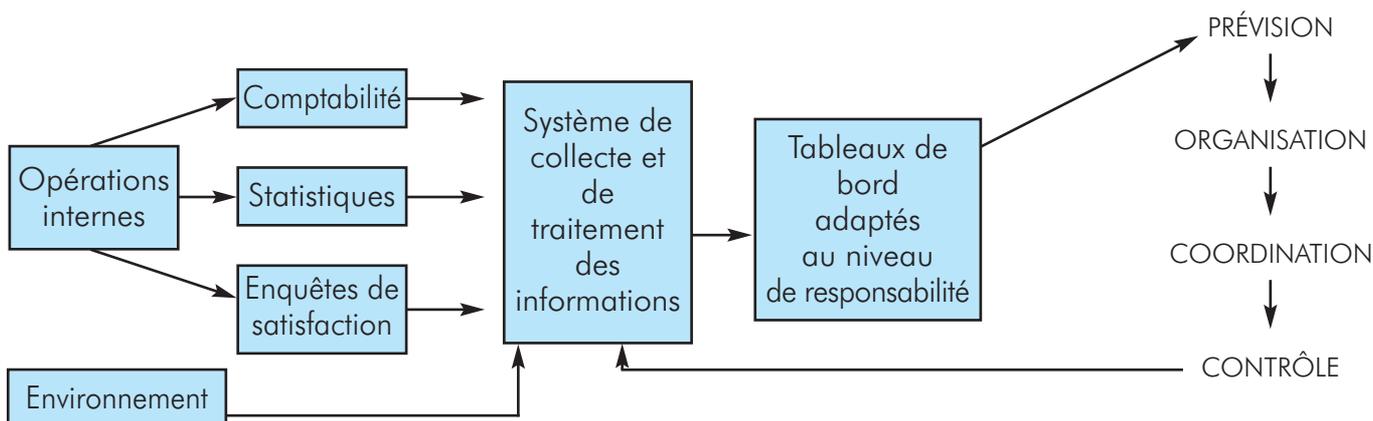
Dans une entreprise, l'information est constituée d'une source principale et de sources externes. La source principale provient du système dit "de production". Cette information interne à l'entreprise est en soi une véritable mine d'or. Elle est de plus en plus complétée par des données externes à l'entreprise, qui représentent un pourcentage global atteignant 20 % dans certains cas. Ce pourcentage dépend généralement du niveau de positionnement hiérarchique des acteurs mais également du niveau de concurrence dans le secteur considéré. De fait, plus les décideurs sont haut placés dans l'entreprise, plus ils vont comparer et analyser ces chiffres par rapport aux chiffres provenant du système de production de l'entreprise. (J.M. FRANCO, Le Data Warehouse, Eyrolles, 1998)



- 1 - Indiquer quelles sont les deux principales sources d'informations internes dans une entreprise hôtelière.
- 2 - Résumer le dernier paragraphe et donner des exemples.

Toutes les décisions sont prises après avoir réuni et analysé des informations plus ou moins nombreuses et complexes selon le niveau de responsabilité. Chaque entreprise, y compris les plus petites d'entre elles, met en place un système d'information qui peut se limiter à la comptabilité obligatoire mais qui va le plus souvent au-delà en mettant à la disposition de chaque manager un ensemble d'informations utile à son niveau de responsabilités.

Le système d'information de l'entreprise hôtelière



- 1 - Proposer une définition du tableau de bord de gestion.
- 2 - Indiquer trois informations devant figurer dans le tableau de bord journalier d'un directeur d'hôtel et trois informations devant figurer dans le tableau de bord journalier d'un maître d'hôtel, chacune provenant d'une source différente.

4 - La formation aux techniques et moyens de gestion en B.T.S. hôtellerie-restauration

La formation en gestion du B.T.S. hôtellerie-restauration s'inspire de la démarche générale du manager :

- En première année, vous étudierez la comptabilité hôtelière qui est une des principales sources d'informations internes pour le manager. Vous apprendrez à calculer et analyser les indicateurs de gestion utilisés dans les hôtels et les restaurants. Comme en entreprise, vous utiliserez un logiciel de comptabilité et un tableur.
- En deuxième année, vous apprendrez à réaliser des prévisions en vue de fixer des objectifs quantifiables et vérifiables à chaque niveau de responsabilité. Vous apprendrez les méthodes d'analyse détaillée des résultats en particulier l'analyse des ventes et des consommations de matières (contrôle nourriture et boissons).

Première année	Deuxième année
1 - Présentation générale des techniques et moyens de gestion <ul style="list-style-type: none">• Le système d'information et son contenu• Les techniques de gestion 2 - Organisation administrative et informatique Les fondements <ul style="list-style-type: none">• L'architecture des systèmes• La démarche informatique 3 - Le système d'information comptable <ul style="list-style-type: none">• Les principes comptables• L'organisation comptable• L'enregistrement des opérations courantes et la TVA• La réalisation des états de synthèse• La réalisation des situations comptables intermédiaires 4 - Le système d'information gestion <ul style="list-style-type: none">• L'adaptation de la présentation des résultats au secteur hôtelier• Le calcul des coûts 5 - Autres outils de gestion	Option A 1 - Le contrôle des opérations d'exploitation 1.1 - Les budgets d'exploitation <ul style="list-style-type: none">• Les principes du contrôle budgétaire• Les méthodes de prévision• La présentation des budgets d'exploitation 1.2 - Le contrôle des performances d'exploitation <ul style="list-style-type: none">• Contrôle et analyse des ventes• Contrôle nourriture et boissons• Méthodes de fixation des prix• Contrôle et analyse des charges de personnel• Contrôle et analyse des charges de fonctionnement et de gestion• Indicateurs de rentabilité 2 - Le contrôle financier 21 - Les prévisions financières <ul style="list-style-type: none">• Les prévisions à moyen et long terme• Les prévisions à court terme• L'étude de la rentabilité des investissements 22 - Le contrôle de la situation financière <ul style="list-style-type: none">• L'analyse fonctionnelle du bilan• Les principaux ratios d'analyse financière• Le tableau de financement 3 - Les aspects économiques et financiers de la création d'entreprise 4 - Autres outils de gestion Option B Points 1 et 3 ci-dessus

Etude du système d'information de l'entreprise hôtelière

Etude des méthodes de prévision et de contrôle (exploitation et finance)



1 - Pourquoi peut-on dire que le référentiel de gestion s'inspire de la démarche générale du manager ?

2 - Que pensez-vous des deux définitions de la gestion couramment utilisées, "gérer, c'est décider" et "gérer, c'est prévoir".

THÈME D'ENTRAÎNEMENT ET DE RÉFLEXION

Thème 1

Les sources d'information du manager

En vertu de ses relations interpersonnelles, à la fois avec ses subordonnés et le réseau de ses contacts, le manager apparaît comme au centre du système nerveux de son organisation. Le manager ne peut pas tout savoir, mais il doit toujours en savoir plus que n'importe lequel de ses subordonnés.

De nombreuses études ont montré que cela était valable pour tous les leaders, des chefs de bandes de jeunes aux Présidents des U.S.A. Dans son livre *The human group* (le groupe humain), C. Homans en explique la raison, pour ce qui concerne les chefs de bandes de jeunes : c'est parce qu'ils sont au centre du réseau d'informations de leur propre bande et aussi parce qu'ils sont en contact avec les chefs des autres bandes qu'ils sont constamment mieux informés qu'aucun de leurs partisans. Et Richard Neustadt rapporte, de la façon suivante, l'attitude de Franklin D. Roosevelt face aux questions liées à l'information, dans l'étude qu'il lui a consacrée :

"La concurrence était le fondement de la technique utilisée par Roosevelt pour obtenir de l'information. Un de ses collaborateurs m'a dit un jour : il vous appelait pour vous demander d'éclaircir une histoire compliquée et, lorsque vous reveniez le voir après un ou deux jours de dur travail pour lui présenter le morceau juteux que vous aviez découvert caché sous une pierre quelque part, vous constatiez qu'il connaissait tout ce que vous aviez découvert et, en plus, d'autres choses que vous ne connaissiez pas. Il ne vous disait jamais d'où il tenait ses informations mais quand il vous avait placé deux ou trois fois dans ce type de situation, vous deveniez diablement attentif à la qualité de vos informations".

On peut deviner facilement d'où Roosevelt "avait ses informations" lorsque l'on considère les relations entre les rôles interpersonnels et ceux liés à l'information. En tant que leader, les managers ont un accès formel et facile à chacun de leurs subordonnés. D'où, ainsi que nous l'avons vu plus haut, ils tendent à en savoir plus sur leur organisation que n'importe qui d'autre. De plus, leurs contacts comme agent de liaison leur permettent d'avoir accès à des informations extérieures auxquelles leurs subordonnés ne peuvent souvent prétendre. Bon nombre de ces contacts ont lieu avec d'autres managers de même statut et qui sont eux-mêmes au centre du système nerveux de leur propre organisation. En ce sens, les managers développent une puissante base de données d'informations.

Le processus d'information est une des clefs de la profession de manager. Dans mon enquête, les managers dirigeants consacraient 40 pour cent de leur temps à des contacts exclusivement orientés vers la transmission d'informations et 70 pour cent du courrier qu'ils recevaient était de nature informative (en opposition à celui portant sur des demandes d'action). Le manager ne quitte pas une réunion ou ne raccroche pas son téléphone pour se remettre au travail. Car, pour une grande partie, son travail, c'est la communication. (H. MINTZBERG, *Le management*, Les Editions d'Organisation, 1998)



1 - Quel est l'apport de ce texte à la démarche générale du manager ?

2 - Comment compléter le schéma du système d'information de l'entreprise hôtelière en tenant compte des observations de H. MINTZBERG ?