

Gestion hôtelière

Première hôtellerie

Le système d'information

Thème 1 : Le système d'information de l'entreprise hôtelière	3
Thème 2 : Le système d'information comptable	11
Thème 3 : Le patrimoine de l'entreprise : le bilan	19
Thème 4 : Analyse comptable des opérations	39
Thème 5 : L'enregistrement des opérations et le report dans les comptes	47
Thème 6 : Les comptes de gestion et le compte de résultat	67
Thème 7 : De la balance au compte de résultat et au bilan	85
Exercice de synthèse :	97

La gestion des ventes

Thème 8 : Les différents produits hôteliers	103
Thème 9 : Connaissance et évaluation du marché	113
Thème 10: Actions sur le marché	127
Thème 11: La facturation et l'encaissement des ventes	147
Thème 12: L'enregistrement des ventes et de leurs règlements	159
Complément de connaissances : Des moyens de règlements moins courants...	175

La gestion des approvisionnements

Thème 13: Le système d'approvisionnement	185
Thème 14: La gestion des stocks	203
Thème 15: L'enregistrement comptable des approvisionnements	217
Complément de connaissances : Le règlement des achats sous déduction d'un escompte	233
Thème 16: Emplois et rémunérations du travail	237
Thème 17: Aspects juridique, social et comptable des frais de personnel	247
Thème 18: Une journée au restaurant « Le Fin Gourmet »	261

1/ LA FACTURE

Monsieur Martin, commercial, a séjourné à l'hôtel-restaurant La Vallée à l'occasion d'un déplacement professionnel. Au moment de son départ, la réceptionniste lui remet le document suivant :

Hôtel-restaurant La Vallée * * *		Lyon, le 12/01/N	
10, rue de la Vallée Verte 69006 LYON Téléphone : 04 78 XX XX XX Courriel : lavallée@wanadoo.fr			
SA au capital de 125 000 € SIREN 424 232 242-APE 158 F RCS LYON - 0005465		Monsieur Martin Rue de la Gare Lyon	
FACTURE N° 232	Qté	PU TTC	Montants
Nuitées du 10 au 12/03	2	74,10	148,20
Petits-déjeuners	2	9,00	18,00
Repas	4	25,00	100,00
Téléphone	5	0,80	4,00
Total TTC			270,20
Total TVA à 5,5 % :		HT à 5,5 % :	
Total TVA à 19,6 % :		HT à 19,6 % :	
Total TVA :		Total HT :	
Paiement au 20/01/N			

Travail à faire

1/ Complétez les bulles qui se situent autour de la facture.

2/ Donnez la définition de la facture de doit et citez les mentions obligatoires.

3/ La délivrance d'une facture est-elle obligatoire pour un professionnel de l'hôtellerie-restauration ?

4/ À quel moment le professionnel doit-il délivrer la facture au client ?

Les ventes, qu'elles soient adressées aux particuliers ou aux professionnels, sont soumises à TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

2/ LA TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE SUR LES VENTES

2.1/ Définition

La TVA est un impôt indirect sur la consommation. Elle est supportée par le consommateur final. Cependant, c'est l'entreprise qui se trouve au centre du mécanisme de collecte de la TVA.

La TVA est incluse dans le prix des biens et des services vendus. On dit que le prix de vente est TTC : Toutes taxes comprises. Au moment de la facturation ou de l'encaissement, la TVA est collectée par les entreprises pour le compte de l'État, puis reversée lors de la déclaration de TVA effectuée par l'entreprise.

Elle n'a aucune incidence sur le résultat de l'entreprise.

La TVA facturée par l'entreprise sur ses ventes est appelée **TVA collectée**.

2.2/ Les différents taux de TVA

Il existe 2 taux de TVA :

- le taux réduit à 5,5 %
- le taux normal à 19,6 %

Depuis le 1^{er} juillet 2009, le taux de TVA applicable à la restauration est le taux réduit : 5,50 %.

Ce taux s'applique à tous les produits solides et liquides, excepté les boissons alcoolisées qui restent soumises au taux normal (19,60 %). Les hôteliers sont également concernés par la baisse de la TVA, notamment les petits-déjeuners, la restauration, les banquets et les activités de séminaires comportant de la restauration.

Nature de la prestation vendue	
5,5 %	<ul style="list-style-type: none">- hébergement- petits-déjeuners- restauration- boissons non alcoolisées- pensions, demi-pensions (hors boissons alcoolisées)
19,6 %	<ul style="list-style-type: none">- boissons alcoolisées- prestations annexes : téléphone, boutique, parking...

Remarque : la taxe de séjour n'est pas soumise à TVA.

Application 1

Complétez le tableau suivant :

Prestations	Taux applicable
Ventes de nuitées	
Ventes de petits-déjeuners	
Ventes sur place de repas sans boissons alcoolisées	
Ventes de boissons alcoolisées	
Vente à emporter de plats préparés	
Ventes de prestations de demi-pensions (hors boissons alcoolisées)	
Ventes de bar (boissons non alcoolisées)	
Ventes de bar (boissons alcoolisées)	
Ventes de prestations téléphone	
Ventes de marchandises (boutique)	
Ventes de prestations séminaires (repas inclus hors boissons alcoolisées)	
Ventes de prestations séminaires (location de salle et matériel seulement)	

2.3/ L'assiette de l'impôt

L'assiette de l'impôt constitue la base de calcul sur laquelle est appliqué le taux.

En matière de TVA, l'assiette est le **prix de vente HT du bien ou du service facturé**.

2.4/ Formules de calcul

	Taux applicables	Mode de calcul à partir du prix HT	Mode de calcul à partir du prix TTC
Éléments soumis au taux réduit	5,5 %	TVA = HT x 0,055 TTC = HT x 1,055	TVA = TTC - HT TVA = (TTC/1,055) x 0,055 HT = TTC/1,055
Éléments soumis au taux normal	19,6 %	TVA = HT x 0,196 TTC = HT x 1,196	TVA = TTC - HT TVA = (TTC/1,196) x 0,196 HT = TTC/1,196

Travail à faire

Reprenez la facture de l'hôtel-restaurant « La Vallée » adressée à Monsieur Martin.

1/ Retrouvez le montant de la TVA en complétant le tableau ci-dessous (Monsieur Martin n'a pas consommé de boissons alcoolisées) :

	TTC	Taux de TVA applicable	HT	TVA
Nuitées				
Petits-déjeuners				
Repas				
Téléphone				
TOTAL				

2/ Complétez la facture de l'hôtel-restaurant « La Vallée » adressée à Monsieur Martin (pointillés).

Application 2

Complétez le tableau suivant :

Taux de TVA	HT	TVA	TTC
19,6	12 600		
19,6		235,20	
19,6			1 889,68
5,5	1 000		
5,5		76,45	
5,5			15 508,50
		891,80	5 441,80

3/ LA MAIN COURANTE

La main courante est un document (établi le plus souvent quotidiennement) sur lequel figurent le récapitulatif de toutes les prestations effectuées, leur montant, les paiements et les créances non encore encaissées.

Cependant, la main courante ne comprend pas le détail des prestations consommées par les clients, chaque service doit donc conserver les factures des prestations fournies.

La main courante n'est pas un document réglementé, sa forme est libre et l'entreprise établit sa présentation en fonction de ses besoins.

La main courante représente le document de base qui servira à enregistrer les ventes du jour.

L'hôtel-restaurant « Les Edelweiss » est un établissement indépendant de 14 chambres. Il vous présente sa main courante pour la journée du **24 novembre N** (voir page suivante).

Travail à faire

1/ La main courante comporte 3 parties :

- la partie gestion commerciale,
- la partie gestion des ventes,
- et la partie gestion des encaissements.

Indiquez les numéros des colonnes concernées et placez-les sur la main courante (accolades).

2/ Donnez la définition d'un chiffre d'affaires (colonnes 6 et 7).

3/ Quel est le montant des ventes de la journée ? Ce montant est-il HT ou TTC ?

4/ À quoi correspond la colonne 15 : Report de la veille ?

5/ Expliquez les consommations et règlements de M. Lavigne et de M. et Mme Berger.

6/ Complétez les lignes concernant les clients Duclos et Roche, sachant que M. et Mme Roche ont payé ce jour par carte bancaire.

MAIN COURANTE DU 24 NOVEMBRE N

1	2	3	4	5	6		7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
					Chiffre d'affaires hôtel	LOC			AI-cool	Sans alcool												
101	LAVIGNE	1	26/11	A	80,00	10,00	10,00	12,00							102,00	182,00	1	285,00				285,00
103	BERGER	2	24/11	T	120,00	20,00	20,00		48,00						188,00		2	190,00	190,00	ESP		
104	CHOMETON	1	24/11	A	75,00	10,00	10,00			8,00					93,00	89,00	1	183,00	183,00	CHQ		
108	LAMARCHE	1	28/11	A	80,00	10,00	10,00					31,00			121,00		1	122,00				122,00
203	DREVON	1	24/11	A	72,00	10,00	10,00			10,00		27,00			119,00		1	120,00			120,00	
206	COLLIN	2	30/11	T	120,00	20,00	20,00	23,00				52,00			215,00	305,00	2	522,00				522,00
207	GARCIA	1	29/11	T	90,00	10,00	10,00						3,00		103,00		1	104,00				104,00
306	DUCLOS	1	26/11	A	75,00	10,00	10,00					25,00					1					
308	ROCHE	2	24/11	T		170,00		14,00		9,00						172,00	2					
	TOTAL	12			712,00	170,00	100,00	49,00	27,00	183,00	3,00					748,00	12					

(1) : Affaires T : Tourisme G : Groupe

7/ Effectuez les totaux manquants. Vérifiez en ligne et en colonne les totaux des rubriques suivantes :

- Total du jour

--

- Total général

--

- Total à reporter

--

4/ L'ANALYSE DES VENTES

À partir de la main courante, l'entreprise peut calculer des indicateurs de gestion, ce qui est indispensable pour un bon suivi et un contrôle efficace du chiffre d'affaires.

Les principaux indicateurs utilisés sont les suivants :

INDICATEUR	MODE DE CALCUL	INTÉRÊT
HÉBERGEMENT		
Taux d'occupation	$\frac{\text{Nombre de chambres louées} \times 100}{\text{Nombre de chambres disponibles}}$	C'est le principal indicateur d' activité de l'hôtel.
Indice de fréquentation	$\frac{\text{Nombre de clients présents}}{\text{Nombre de chambres louées}}$	Il permet de connaître le nombre de clients présents à l'hôtel. Il donne une information sur le nombre de clients par chambre occupée.
Prix moyen par chambre louée	$\frac{\text{Chiffre d'affaires chambres}}{\text{Nombre de chambres louées}}$	Il permet de voir si les prix affichés ont été bien respectés ou si l'établissement accorde trop facilement des baisses de tarifs.
Revenu moyen par chambre disponible : REVPAR	$\begin{aligned} & \text{TO} \times \text{Prix moyen} \\ \text{Ou} \\ & \frac{\text{Chiffre d'affaires chambres}}{\text{Nombre de chambres disponibles}} \end{aligned}$	Il permet de mesurer le revenu par chambre construite (et non louée). Il combine donc l'effet du prix moyen et du taux d'occupation.
RESTAURATION		
Taux de fréquentation	$\frac{\text{Nombre de couverts servis}}{\text{Capacité} \times \text{nombre de services}}$	C'est le principal indicateur d' activité du restaurant.
Recette moyenne par couvert servi Ou addition moyenne Ou ticket moyen	$\frac{\text{Chiffre d'affaires restaurant}}{\text{Nombre de couverts servis}}$	Il permet de connaître le comportement des clients face à l'offre de prix qui leur est faite.
Taux de captage de la clientèle de l'hôtel	$\frac{\text{Nombre de couverts servis aux clients de l'hôtel}}{\text{Nombre de clients présents à l'hôtel}}$	Il donne une indication sur l'attrait du restaurant pour les clients de l'hôtel.

Travail à faire

Calculez pour la main courante du 24 novembre de l'hôtel-restaurant « Les Edelweiss » :

- Le taux d'occupation du jour

- Le prix moyen par chambre louée

- L'indice de fréquentation

- Le ticket moyen pour le restaurant

5/ LE RÈGLEMENT DES VENTES

Le règlement permet d'éteindre la dette du client envers l'hôtelier-restaurateur.

Les règlements se font :

- soit partiellement avant la vente avec le versement d'arrhes ou d'acompte
- soit au comptant, c'est-à-dire au moment de la vente,
- soit à crédit, c'est-à-dire avec un délai de paiement.

Travail à faire

	DÉFINITIONS
ARRHES	
ACOMPTE	

5.1/ Paiement en espèces

Il s'agit du paiement par pièces de monnaie ou billets de banque. Le paiement en espèces permet au client d'être immédiatement libéré de sa dette.

5.2/ Paiement par chèque bancaire ou postal

Le chèque est un moyen de paiement par lequel une personne appelée tireur donne l'ordre à son banquier (ou à un établissement assimilé), le tiré, de payer une somme déterminée à une personne, le bénéficiaire.

Avec un paiement par chèque, le client ne sera libéré de sa dette qu'après encaissement effectif du chèque.

5.3/ Le paiement par virement bancaire

Le virement bancaire est une opération de réception (ou d'envoi) d'argent effectuée directement entre deux comptes bancaires.

Un client qui effectue un virement bancaire ne sera libéré de sa dette que lorsque le montant de sa dette sera effectivement inscrit sur le compte bancaire du créancier.

5.4/ Le paiement par cartes de paiement

Une carte de paiement est un moyen de paiement sous forme de carte plastique, équipée d'une bande magnétique et d'une puce électronique qui permet :

- le paiement d'achats et prestations de services,
- les retraits d'espèces aux distributeurs de billets ;
- le télépaiement Internet...

Le Terminal de Paiement Électronique, ou « TPE », est un appareil électronique permettant d'enregistrer automatiquement le paiement par carte d'une vente à un client.

L'utilisation d'un TPE permet de débiter automatiquement le compte bancaire du client et de créditer directement le compte professionnel de l'entreprise.

Le TPE permet de réduire les paiements par chèques et espèces, et donc les dépôts au guichet de la banque ; il évite ainsi les inconvénients et les risques liés à ces modes de paiement (manipulation, erreurs de comptage, risques d'agression, de vol ou de perte pendant le transport,...).

Par contre, la banque doit organiser la collecte du paiement du client dans sa banque et créditer le compte de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, la banque facture généralement une commission sur les ventes encaissées sur le TPE.

Un client qui effectue un paiement par carte de paiement ne sera libéré de sa dette que lorsque l'argent sera effectivement sur le compte bancaire.

5.5/ Le paiement par titres restaurant

C'est un support de paiement remis par l'employeur au salarié pour lui permettre d'acquitter tout ou partie du prix de son repas. Il est en général utilisé pour le paiement d'un repas dans un restaurant, ou pour l'achat de nourriture dans un magasin.

Le restaurateur doit être affilié à l'organisme émetteur pour pouvoir accepter les titres restaurant.

Le paiement avec un titre restaurant permet au client d'être immédiatement libéré de sa dette.

EXERCICE n° 1

Complétez les factures ci-dessous :

<p>Restaurant Les Étoiles de Mer 200 rue de la Marée 69100 Villeurbanne Téléphone : 04 72 XX XX XX Courriel : lesetoilesdemer@wanadoo.fr</p>		<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>SA Reboutin Rue Foch Lyon</p>	
<p>SA au capital de 35 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005422</p>			
FACTURE N° 245	Qté	PU HT	Montants
Repas	5	32,00	
Boissons alcoolisées	5	9,00	
Total HT			
TVA 5,50 %			
TVA 19,60 %			
Net à payer TTC			
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

<p>Restaurant Les Étoiles de Mer 200 rue de la Marée 69100 Villeurbanne Téléphone : 04 72 XX XX XX Courriel : lesetoilesdemer@wanadoo.fr</p>		<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>SARL Simonin Bd des Belges Lyon</p>	
<p>SA au capital de 35 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005422</p>			
FACTURE N° 246	Qté	PU HT	Montants
Repas	6	30,00	
Cafés	5	2,00	
Vin	2	16,00	
Total HT			
TVA 5,50 %			
TVA 19,60 %			
Net à payer TTC			
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

	<p>Hôtel-restaurant Les Coquillages*** 18 rue de la République 69002 LYON Téléphone : 04 78 XX XX XX Courriel : lescoquillages@wanadoo.fr</p>	<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>M. Matinot Rue de la Gare Lyon</p>	
<p>SA au capital de 175 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005487</p>			
FACTURE N° 195	Qté	PU HT	Montants
Nuitées	3		
Total HT			
TVA			
TTC			246,87
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

	<p>Hôtel-restaurant Les Coquillages*** 18 rue de la République 69002 LYON Téléphone : 04 78 XX XX XX Courriel : lescoquillages@wanadoo.fr</p>	<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>M. Desbois Rue V. Hugo Lyon</p>	
<p>SA au capital de 175 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005487</p>			
FACTURE N° 196	Qté	PU HT	Montants
Forfait nuit + petit-déjeuner du 20 au 22/03	2		
Total HT			
Remise 5 %			
Net commercial			
TVA			
TTC			240,54
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

	<p>Restaurant Les Crustacées 200 rue de la Fontaine 69005 LYON Téléphone : 04 72 XX XX XX Courriel : lescrustacees@wanadoo.fr</p>	<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>M. Pionin Rue Masséat Lyon</p>	
<p>SA au capital de 35 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005422</p>			
FACTURE N° 77	Qté	PU HT	Montants
Bar boissons alcoolisées	10		
Total TTC			
Dont TVA			39,20
Total HT			
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

	<p>Restaurant Les Crustacées 200 rue de la Fontaine 69005 LYON Téléphone : 04 72 XX XX XX Courriel : lescrustacees@wanadoo.fr</p>	<p>Lyon, le 22/01/N</p> <p>M. Rousset Rue du Parc Lyon</p>	
<p>SA au capital de 35 000 € SIREN 424 232 244-APE 158 F RCS LYON - 0005422</p>			
FACTURE N° 78	Qté	PU HT	Montants
Repas boissons comprises (sans alcool)	6		
Total TTC			
Remise 5 %			
Net à payer TTC			171,00
TVA			
HT			
<p>Paiement au 30/01/N</p>			

EXERCICE n° 2

L'hôtel-restaurant « **Les Coloquintes** » est un établissement d'une capacité de 50 chambres pour l'hôtel et de 80 couverts pour le restaurant.

Il vous présente sa main courante pour la journée du 28 novembre N.

MAIN COURANTE DU 28 NOVEMBRE N

Hôtel-restaurant « Les Coloquintes »			
Date : 28/11/N			
HÉBERGEMENT			
		Nombre de chambres louées	36
		Nombre de clients	47
		Taux d'occupation
		Indice de fréquentation
		NB CHAMBRES	
CA tarif normal	19		1 558,00
CA tarifs spéciaux	17		1 209,00
CA TOTAL HÔTEL	36		2 767,00
		Prix moyen chambre
RESTAURATION			
		Nombre couverts	
CA restaurant	52		1 652,00
CA boissons alcoolisées			214,00
CA boissons non alcoolisées			59,00
CA TOTAL RESTAURATION			1 925,00
		Prix moyen restauration
CA petits-déjeuners	42		462,00
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL			5 154,00
		Notes en cours de la veille	1 875,00
ENCAISSEMENTS			
Espèces			820,00
Chèques			1 512,00
Cartes de crédit			1 930,00
Titres restaurant			325,00
TOTAL			4 587,00
Débiteurs divers			308,00
		Notes en-cours du jour	2 134,00

Travail à faire

1/ Complétez les indicateurs figurant dans la main courante : taux d'occupation, indice de fréquentation, prix moyen chambre, prix moyen restauration.

2/ À quoi correspondent les notes en cours de la veille ?

3/ À quoi correspondent les notes en cours du jour ?

4/ À quoi correspond le montant qui figure dans la rubrique « Débiteurs divers » ?

5/ Le total des encaissements correspond-il au total des ventes de la journée ?

6/ Vérifiez la correspondance entre le chiffre d'affaires et les encaissements, en complétant le tableau ci-dessous :

Encaissements	
+ Débiteurs divers du jour	
+ Notes en-cours du jour	
- Notes en-cours de la veille	
= Chiffre d'affaires total	

Les métiers de services dans l'hôtellerie et la restauration exigent des compétences très variées relevant de la technique et du relationnel : compétence du service, qualité d'accueil, connaissance des attentes de la clientèle, aptitude au conseil... mais aussi mobilité, disponibilité, résistance physique.

Aussi ce secteur doit-il faire face à un type de crise particulier : la pénurie de candidats et de main-d'œuvre qualifiée !

1/ QUELQUES CHIFFRES SUR L'EMPLOI EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

- Environ 195 000 entreprises hôtelières et restaurants, emploient plus de 880 400 salariés fin 2007, et 889 100 fin 2008.
- 36 % des salariés travaillent dans le service restauration et 31 % dans la production culinaire ; 12 % dans des activités d'hébergement ; 6 % des salariés occupent des postes d'encadrement.
- 4^e employeur privé de France après le commerce, la construction et les transports.
- Deuxième en création d'emplois après la construction.
- 20 000 nouveaux emplois créés en 2006.
- 93 % des entreprises du secteur hôtellerie-restauration sont de petites entreprises de moins de 10 salariés.

Travail à faire

Calculez la variation des emplois entre 2007 et 2008. Commentez.

Dans les prochaines années, un fort développement de l'emploi est prévu d'autant que la baisse de la TVA de 19,6 % à 5,5 % doit encore stimuler la création d'emplois (environ 40 000 emplois supplémentaires). L'État prévoit la création d'une école de prestige et une réforme de la formation.

Chaque année environ 200 000 postes sont proposés. Et pourtant 15 % des emplois ne sont pas pourvus.

2/ LES MODES DE RÉMUNÉRATIONS

En hôtellerie-restauration, nous pouvons trouver les formes de rémunération suivantes :

- le salaire fixe,
- le salaire au forfait,
- le salaire au pourcentage,
- le salaire mixte qui comprend une partie fixe et une partie au pourcentage,
- ou toute autre mode de rémunération défini par le contrat de travail.

À ces rémunérations de base, certains éléments peuvent s'ajouter comme les avantages en nature, des primes (de transport, « de panier »...), des gratifications...

2.1/ Le salaire fixe

Indépendamment du niveau d'activité, un salaire fixe mensuel est versé en fonction du poste occupé, du salaire négocié à la réalisation du contrat de travail, de l'ancienneté...

Toutefois, ce salaire ne peut jamais être inférieur au SMIC (Salaire interprofessionnel de croissance) dont le niveau est fixé chaque 1^{er} janvier (8,81 € au 1^{er} janvier 2010).

2.2/ Le salaire variable ou « à la masse » : la loi Godard

C'est un salaire variable, encore appelé « salaire au pourcentage » ou « salaire au service » qui résulte des dispositions d'une loi selon laquelle « dans tous les établissements où existe la pratique du pourboire, toutes les perceptions faites « pour le service » par tout employeur sous forme de pourcentage obligatoirement ajouté aux notes des clients doivent être intégralement versées au personnel « en contact » avec la clientèle et à qui celle-ci avait coutume de les remettre directement ».

La loi Godard ne précise pas quels sont les salariés « en contact avec la clientèle ». Ce sont parfois les tribunaux qui sont amenés à préciser cette notion.

Le taux du service est librement choisi par le chef d'entreprise : 15 %, 13 %. Le service est calculé sur le chiffre d'affaires hors taxe ou taxe comprise mais hors service. L'employeur est tenu de justifier de l'encaissement et de la distribution des sommes versées aux salariés bénéficiaires du pourcentage service.

Cette masse est répartie entre les salariés en fonction d'un nombre de points qui leur est attribué compte tenu de leur qualification.



Pour la petite histoire, cette loi serait le fruit d'une rencontre entre le sénateur Justin Godard et la femme de chambre de l'hôtel Meurice, Marinette, qui lui fait part de son irritation de voir combien les clients de l'hôtel sont capables de dépenser pour une nuit à l'hôtel par rapport à ce qu'elle gagne à la fin du mois. Elle lui demande de mettre fin à cette situation et le sénateur s'exécute en faisant voter après 5 ans de discussions, la loi du 19 juillet 1933 dite « loi Godard ».

2.3/ Application

On vous communique le chiffre d'affaires du mois de mars de l'hôtel-restaurant « **Le Moulin de Sophie** ».

- hébergement 62 500 €,
- restauration : 10 850 €,
- bar 17 800 €.

Les prix affichés sont TTC service compris (service 15 % sur le montant HT hors service).

Le personnel se compose de 3 serveurs, d'un barman et de 2 femmes de chambre, tous intéressés au chiffre d'affaires en fonction de leur nombre de points.

Répartition des points :

Mme CHAUMET	25	M. PERRET	12
Mme DENVIELE	20	M. DESHAYE	28
M. DUMONT (bar)	20	M. LAFOND	20

Travail à faire

1/ Sachant que le chiffre d'affaires total, hors taxes et hors service s'élève à 72 987 €, calculez le montant de la masse à répartir entre le personnel.

2/ Calculez la valeur du point (gardez 4 décimales).

3/ Calculez les 6 intéressements.

Mme CHAUMET		M. PERRET	
Mme DENVIELE		M. DESHAYE	
M. DUMONT (bar)		M. LAFOND	

2.4/ Quelques offres d'emplois

Type de poste	Employé polyvalent	Serveur/Serveuse	Femme de chambre
Lieu	Morzine (Haute Savoie) Hôtel-restaurant	Paris Restaurant traditionnel	Var (83) Hôtel ***
Type de contrat	CDD	CDI	Saisonnier
Horaire	Coupure	Journée continue	Journée continue
Rémunération	1 000 € - 1 499 €	500 € - 999 €	1 000 € - 1 499 €
Description du poste	Expérience minimum souhaitée de 2 ans. H/F polyvalent pour ménage en chambres, salle, plonge. Salaire à convenir suivant compétences Peut être nourri et logé.	La fonction consiste à : - entretenir le matériel, - mettre en place et débarrasser la salle, - accueillir et renseigner les clients, - effectuer le service des mets et boissons, - savoir travailler en équipe, - se déplacer dans un espace réduit et encombré, - connaître les habitudes des différents types de clientèle. Le contrat proposé est un CDI à temps partiel pour le service de midi (11 h 30 – 15 h). Le salaire sera défini suivant l'expérience du candidat.	Expérience d'un an souhaitée. Langue : anglais. - Ménage des chambres et des parties communes. - Préparation du petit déjeuner - Entretien du linge de table. Contrat de 2 mois Possibilité logement.

Travail à faire

Après avoir lu ces annonces, indiquez quelles sont les informations importantes à mentionner.

2.5/ Une grande variété d'emplois

Le Bureau International du Travail (BIT) a présenté une grille type des emplois.

En voici quelques-uns :

Niveaux	Réception front office	Étages lingerie buanderie	Restaurant et bar	Cuisine	Économat
Cadres dirigeants	Directeurs, administrateurs et cadres de direction				
	Direction de l'hébergement		Direction de la restauration		
Techniciens supérieurs	Chef de réception Premier concierge	Gouvernante principale ou générale	Directeur de restaurant Premier maître d'hôtel Chef barman	Chef de cuisine	Économe
Techniciens moyens	Réceptionnaire Caissier Premier secrétaire Deuxième concierge Concierge de nuit Correspondant 3 langues	Chef lingère Chef de buanderie Gouvernante d'étages	Maître d'hôtel de carré Chef d'étages Chef de rang Sommelier Aide-barman	Sous-chef Chef de partie Saucier Garde-manger Rôtisseur Entremetier Pâtissier... Cafetier	Chef caviste Contrôleur
Niveau de base	Secrétaire Maincourantier Caissier de restaurant Standardiste Aide-réceptionnaire	Lingère Femme et valet de chambre Repasseuse	Demi-chef de rang Commis de rang Commis de bar Garçon de salle...	Commis de cuisine Communard	Magasinier contrôleur de bons Employés d'économat Caviste

Pour chacun de ces emplois, il existe des niveaux de rémunérations et des échelles de salaires. Ceux-ci varient d'un établissement à un autre, d'un endroit géographique à un autre...

Pour « monter » dans la hiérarchie, il existe des étapes et des apprentissages. Le chef d'entreprise se doit de réfléchir à la vie professionnelle de son personnel.

Travail à faire

À partir de ces profils de postes, retrouvez à quel emploi chacun d'entre eux correspond, ainsi que les qualités requises.

CARACTÉRISTIQUES DU POSTE	QUALITÉS REQUISES
<p>PROFIL 1 : _____</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est la personne qui accueille les clients à leur arrivée, les installe à la table, leur remet le menu et la carte des vins. Il les conseille sur le choix des plats et les suggestions du jour et doit savoir en parler en détail. Il prend la commande avant de laisser la place au chef de rang et au sommelier. - Il est aussi celui qui orchestre minutieusement le travail des commis, des chefs de rang et sommeliers afin de garantir le bon déroulement et l'excellence du service. Il a l'œil partout, il connaît parfaitement le mécanisme du service en salle, il sait détecter immédiatement le détail à corriger, et lors des repas, il passe de table en table pour s'assurer que chaque client est satisfait. Il peut intervenir ponctuellement dans le déroulement du service pour remplacer un sommelier, pour apporter un conseil culinaire ou encore assister un chef de rang dans une tâche complexe de découpage ou de flambage. - Enfin, il est généralement associé au gérant ou au propriétaire du restaurant lors du recrutement et de la formation du personnel de la salle. Il joue également le rôle d'intermédiaire entre la salle, la cuisine et la direction. 	
<p>PROFIL 2 : _____</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est responsable du service Accueil-Réception de l'hôtel, qui prend en charge les clients à leur arrivée. Il facilite le déroulement de leur séjour, assure les demandes de services divers, et encaisse les règlements au départ des clients. Il dirige une équipe de réceptionnistes et de night auditors, dont il définit le planning et coordonne le travail, dans un souci constant de servir au mieux le client. - Il est également responsable du planning des réservations, gère les relations avec les agences de voyage et les centrales de réservation, cherche à faire connaître son établissement auprès des professionnels du tourisme et développe les opérations spéciales d'accueil de groupe. - Véritable « homme-orchestre » de l'hôtel (*), il est souvent considéré comme le bras droit du directeur, et il évolue logiquement ensuite vers des fonctions de direction. 	
<p>PROFIL 3 : _____</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa responsabilité principale est de veiller à l'entretien et à la propreté des chambres d'un hôtel, et pour cela, ses tâches sont multiples et variées. - Tout d'abord, elle encadre le travail des femmes de chambres : elle établit le planning de travail dans les étages, contrôle l'état de propreté des chambres après leur nettoyage, vérifie le bon fonctionnement des installations sanitaires et électriques et s'assure que rien ne manque. - Elle encadre également l'équipe des lingères et veille à ce que le linge de l'hôtel, comme celui confié par les clients, soit nettoyé avec qualité et dans les délais. Elle est responsable de la gestion des stocks des mini-bars et des produits servant à l'entretien des chambres et des couloirs des étages. - Enfin elle rend compte de l'activité du personnel des étages au directeur de l'hébergement ou directement au directeur de l'hôtel, et peut être associée au recrutement et à la formation de ce personnel. 	
<p>PROFIL 4 : _____</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans un restaurant traditionnel ou en restauration collective, il prépare et réalise les plats, de l'entrée au dessert, et en assure la présentation pour le service. - Selon la taille de la cuisine, il peut être assisté ou non de commis ; lorsque l'établissement dispose d'une brigade importante, lui et ses commis travaillent sous la responsabilité d'un chef de partie, lui-même géré par le second de cuisine, toute la brigade obéissant aux ordres du chef de cuisine. 	

3/ ATTIRER ET STABILISER LE PERSONNEL

Face aux difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés de l'hôtellerie-restauration, il paraît important de trouver des solutions pour recruter du personnel qualifié et limiter le turnover trop important qui nuit au bon fonctionnement d'un établissement.

S'agissant du turnover des cuisiniers il peut dépasser les 100 % et « exploser » du côté des serveurs avec des taux pouvant atteindre les 119 %.

3.1/ Du point de vue de l'employeur

L'objectif du chef d'entreprise est double :

- rendre son établissement attractif pour ses employés de manière à attirer des jeunes qualifiés et talentueux, les garder et les fidéliser,
- tout en étant capable de répondre aux besoins des clients, en leur procurant de la satisfaction avec des prestations de qualité et avec également le souci de les fidéliser.

L'enjeu est d'assurer la rentabilité de l'établissement tout en s'assurant un personnel fiable, compétent et fidèle.

3.2/ Du point de vue des salariés

Les salariés souhaitent bénéficier de salaires attractifs compte tenu de leurs responsabilités et de leurs compétences. Mais ils ont aussi besoin d'être reconnus et donc de bénéficier du respect du travail accompli. Par ailleurs ils souhaitent aussi de bonnes conditions de travail qui leur permettent de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Pour être motivante, la gestion des salaires et des conditions de travail doit être simple, équitable et accessible à tous.

3.3/ Les solutions possibles

- Dès l'embauche il faudrait prévoir des conditions d'accueil qui permettront d'améliorer l'intégration de ces nouveaux employés : une brochure, un pot d'accueil, un descriptif des tâches, une sorte de parrainage dans un premier temps, la possibilité d'avoir un contact en cas de souci...
- Pour ce qui concerne les apprentis, mettre tout en œuvre pour leur donner envie de rester dans le métier et dans l'entreprise notamment en favorisant leur apprentissage par un travail varié et suivi, en respectant les horaires, en rencontrant régulièrement les parents et les enseignants...
- Ensuite, respecter scrupuleusement la convention collective ce qui évitera les conflits et le mécontentement.
- Bien sûr aménager le temps de travail en fonction des désirs du personnel dans la mesure du possible, tout en conciliant les horaires d'ouverture à la clientèle.
- Dans la pyramide de Maslow, apparaît le besoin de reconnaissance. C'est un facteur motivant extrêmement important et il convient d'être à l'écoute du personnel, de lui confier des responsabilités et surtout de le valoriser.
- Réfléchir aux différentes formes de rémunérations. Chez Accor, tous les collaborateurs reçoivent une prime variable, (en plus de leur salaire fixe) calculée en fonction des résultats de chaque établissement : par exemple un intéressement ou une prime sur objectif en fonction de l'activité ou de la gestion et la qualité. En outre, il existe aussi une carte de bienvenue remise après un an d'ancienneté et qui procure certaines réductions, ou des tarifs préférentiels avec des compagnies aériennes, par exemple.

3.4/ Illustration

Le document ci-après illustre les points étudiés précédemment.

Des entreprises l'ont fait...



LE RESTAURANT A

connaît un **turn-over important** au niveau de la salle en raison de l'application des **horaires en coupure** dans une zone peu desservie par les transports en commun. Pour y faire face le restaurateur a opté pour une **organisation en deux équipes à temps partiel**, couvrant le service du midi et celui du soir.

LE RESTAURANT B

fait appel à un **standard téléphonique spécialisé**, afin de transférer la ligne à n'importe quel moment de la journée en cas de : réunion, coupure, restaurant complet, recrutement...etc. ce qui permet aux employés de rester concentrés sur leurs tâches respectives.

LE RESTAURANT C

ancien et reconnu, a réussi à **imposer à ses clients des horaires fixes d'ouverture (12h00 & 20h00), de fin de services (13h30 & 21h30) et de fermeture (16h00 & 0h00)** en le mentionnant à l'entrée de son établissement et sur sa carte afin d'aménager un temps de travail appréciable pour ses employés.

LE RESTAURANT D

confronté à une **crise importante**, a dû revoir tout son fonctionnement : une carte "simplifiée", une équipe resserrée, une coordination "cuisine - salle" renouvelée, et des jours d'ouverture réduits avec un report de la clientèle... Le résultat de cette réorganisation est un travail sur **4,5 jours** qui optimise le ratio nombre de couverts réalisés - durée d'ouverture du restaurant. Ainsi, le chef d'entreprise a concilié les contraintes économiques (maintien du C.A...) et sociales (repos 3 soirs par semaine, samedi midi et dimanche).

LE RESTAURANT E

concentre son énergie sur la formation d'apprentis et le bien-être de son personnel. Sa devise : **"initiative, responsabilités et valorisation"** est le secret de la réussite de son équipe. Les temps libres sont accordés **en fonction des besoins de chacun** et le salaire **augmenté spontanément au mérite**. Ainsi, ses apprentis motivés restent plusieurs années après être devenus des professionnels confirmés.

Le point de vue des acteurs de l'entreprise*



1 LES ATTENTES DES SALARIES

- > Disposer d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle avec une visibilité plus grande sur les horaires (jours de repos fixes, définis à l'avance et respectés...).
- > Obtenir un respect de la personne et une considération plus importante du travail accompli (écoute, reconnaissance, responsabilités...).
- > Bénéficier, notamment d'une rémunération à la hauteur des responsabilités et des compétences demandées (salaire, primes, compensation ou autres...).
- > ...

2 LES CONTRAINTES DES EMPLOYEURS

- > Assurer un équilibre financier (rentabilité, chiffre d'affaires...).
- > Se reposer sur du personnel compétent, fiable et fidèle.
- > Trouver un compromis entre ouverture aux clients et respect des horaires des salariés.
- > Offrir un salaire attractif mais aussi de bonnes conditions d'emploi pour recruter et fidéliser son personnel.
- > Se garder du temps pour gérer son entreprise (trouver des clients, former, gérer...).
- > ...

Voici 2 positions que le chef d'entreprise doit pouvoir concilier :

> être à la fois
au service de ses clients,
les capter et les conserver
en leur offrant
des prestations
(cuisine et service)
de qualité...

et aussi

> savoir répondre
aux attentes de
son personnel,
les attirer et les fidéliser
en leur offrant
de meilleures conditions
d'emploi et de travail...

**Le bon mariage de ces deux éléments
doit permettre au chef d'entreprise de résoudre
ses difficultés de recrutement.**

* A partir d'interventions réalisées en entreprises et des échanges collectifs

Le point sur :

par Christine Guégnard, chargée d'études au centre associé régional de Dijon, Institut de recherche sur l'économie de l'éducation (Irédu)

L'archipel de la restauration et de l'hôtellerie visité par le Céreq

Le monde de l'hôtellerie et de la restauration présente des spécificités et des paradoxes soulignés par de nombreux travaux et études menés par le Céreq. Les modes de gestion de la main-d'œuvre sont une de ses particularités.

En effet, ce secteur est le premier évoqué lorsque l'on parle de difficultés de recrutement et de turnover. Loin de s'expliquer par l'insuffisance du nombre de formés, ou d'un réel désintérêt pour les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, ces tensions trouvent leur origine dans les modes de gestion des ressources humaines et s'expliquent en partie par la non-attractivité des modalités d'emploi : précarité, flexibilité, pénibilité, tempo des horaires, faiblesse de la rémunération. À ces caractéristiques s'ajoutent des difficultés de gestion des temporalités entre l'organisation du temps de travail (temps partiel, horaires décalés ou durant le week-end...) et les activités extérieures à l'entreprise, privées ou familiales. Les récits du quotidien du personnel révèlent ainsi comment se joue la valse des temps sociaux. Difficultés avant tout ressenties par les femmes. Si ce secteur est réputé mixte, elles occupent néanmoins principalement des emplois peu qualifiés et le plus souvent à temps partiel. Cependant, certaines accèdent à des postes de direction au prix de renoncements et/ou d'une grande organisation de la vie personnelle.

La France a fait figure de précurseur avec le développement de ses palaces dès 1920, pour autant, le secteur de l'hôtellerie-restauration n'est jamais apparu pionnier en matière d'avancées sociales en faveur de ses employés. En effet, il bénéficie depuis longtemps de nombreuses dérogations au Code du travail (horaires, contrats, salaire hôtelier jusqu'en juillet 2004). Et il reste emblématique des travailleurs à bas salaires, ici comme dans plusieurs pays d'Europe.

Ce secteur demeure dynamique avec un nombre toujours croissant d'actifs. Il se singularise par une myriade de petits établissements de nature artisanale ou familiale et par une implication personnelle des individus. Dans ce décor particulier, l'hôtellerie de chaîne se distingue par son respect de la législation du travail, mais aussi par les efforts consentis sur la qualité de vie ou les conditions de travail des salariés. De plus, le poids croissant de logiques d'organisation, de management et de produits évoque plutôt la grande industrie : les chaînes hôtelières et la restauration rapide en sont les archétypes. Ces activités doivent également répondre à une double contrainte : les comportements du consommateur qui diversifie sa demande et souhaite une réponse de qualité, et l'accroissement de la concurrence nationale et internationale.

Mais surtout, il offre des facilités d'embauche et propose un grand nombre de postes et de carrières pour les jeunes et des personnes ne détenant aucun diplôme à caractère professionnel. Cela transparaît dans l'hétérogénéité des profils, les itinéraires professionnels des salariés. Les analyses existantes sur les premières années d'insertion des jeunes confirment que ce secteur recrute beaucoup de débutants, mais ne les garde pas pour autant. Par ailleurs, la probabilité d'accéder à une profession hôtelière est plus importante chez les jeunes qui ont suivi une spécialité conduisant directement à ce métier. Le diplôme apparaît bien comme un signal pour les employeurs, et la formation est un avantage avéré pour la carrière de celles et ceux qui souhaitent y rester. Ces constats amènent à s'interroger sur les trajectoires des jeunes au sein de l'hôtellerie-restauration, entre vocations et transitions (...).

Brèves du Céreq - <http://www.cereq.fr/editorial/hotelresto.htm>

1/ Comment l'auteur de cet article explique-t-elle les difficultés de recrutement et l'importance du turnover dans le domaine de l'hôtellerie-restauration.

2/ Ces difficultés sont-elles les mêmes chez les hommes et chez les femmes ?

3/ Quelles différences remarque-t-on entre l'hôtellerie de chaîne et l'hôtellerie indépendante ?

4/ Quels sont les avantages pour un employeur d'embaucher une personne diplômée de l'hôtellerie-restauration plutôt qu'un débutant ?
