

MAÎTRISE DES COÛTS EN RESTAURATION COLLECTIVE

Isabelle Pointet



**TEC
& DOC**

Lavoisier

Maîtrise des coûts en restauration collective

Isabelle Pointet



www.editions.lavoisier.fr

Chez le même éditeur

Comportements et consommations alimentaires en France

P. Hébel, coord., 2012

Aliments fonctionnels

Collection « Sciences et techniques agroalimentaires »

M. Roberfroid, B. Coxam, N. Delzenne, coord., 2008

Analyse des risques alimentaires

Collection « Sciences et techniques agroalimentaires »

M. Feinberg, P. Bertail, J. Tressou, P. Verger, coord., 2006

Droit communautaire et international de la sécurité des aliments

M. Lewandowski-Arbitre, 2006

Risques et crises alimentaires

Collection « Sciences et techniques agroalimentaires »

C. Lahellec, coord., 2005

Les comportements alimentaires

Collection « Sciences et techniques agroalimentaires »

D. Chapelot, J. Louis-Sylvestre, coord., 2004

Direction éditoriale : Emmanuel Leclerc

Édition : Céline Poiteaux

Fabrication : Estelle Perez

Couverture et mise en pages : Patrick Leleux PAO

© 2013, Lavoisier, Paris

ISBN : 978-2-7430-1536-7

Abréviations

| | |
|------|--|
| AB | Agriculture biologique |
| ABC | <i>Activity based costing</i> (coût à base d'activités) |
| ABM | <i>Activity based management</i> (management à base d'activités) |
| AOC | Appellation d'origine contrôlée |
| BBZ | Budgétisation à base zéro |
| CA | Chiffre d'affaires |
| CCAS | Centre communal d'actions sociales |
| CD | Charge directe |
| CDL | Centre de loisirs |
| CE | Comité d'entreprise |
| CF | Charge fixe |
| CI | Charge indirecte |
| CNIL | Commission nationale informatique et liberté |
| CNQ | Coût de la non-qualité |
| CNR | Comité national routier |
| COQ | Coût d'obtention de la qualité |
| CUMP | Coût unitaire moyen pondéré |
| CV | Charge variable |
| DLC | Date limite de consommation |
| DLUO | Date limite d'utilisation optimale |
| DP | Délégué du personnel |
| DRH | Directeur/direction des ressources humaines |
| EPI | Équipement individuel de protection |
| ERP | <i>Entreprise resource planning</i> (progiciel de gestion intégré) |
| FIFO | <i>First in first out</i> (premier entré premier sorti) |
| GC | Gestion commerciale (assistée par ordinateur) |
| GMAO | Gestion de maintenance assistée par ordinateur |
| GMS | Grande et moyenne surfaces |
| GPAO | Gestion assistée par ordinateur |

| | |
|-------|--|
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières |
| HT | Hors taxes |
| IAA | Industrie agroalimentaire |
| INSEE | Institut national des statistiques et des études économiques |
| JORF | Journal officiel de la République française |
| JOUE | Journal officiel de l'Union européenne |
| MAPA | Marché à procédure adaptée |
| MOD | Main-d'œuvre directe |
| MOI | Main-d'œuvre indirecte |
| NAF | Nomenclature des activités françaises |
| NTIC | Nouvelle technologie de l'information et de la communication |
| OD | Opération diverse |
| PCB | Par combien (terme logistique) |
| PCG | Plan comptable général |
| PGI | Progiciel de gestion intégré |
| PSF | Produit semi-fini |
| PSO | Produit semi-ouvré |
| PEPS | Premier entré premier sorti |
| PU | Prix unitaire |
| PV | Prix de vente |
| RH | Ressources humaines |
| RRH | Responsable des ressources humaines |
| ROME | Répertoire opérationnel des métiers et des emplois |
| RTT | Réduction du temps de travail |
| SAV | Service après-vente |
| SF | Stock final |
| SI | Stock initial |
| SI | Système d'information |
| SNRC | Syndicat national de la restauration collective |
| TMS | Trouble musculo-squelettique |
| TTC | Toutes taxes comprises |
| UO | Unité d'œuvre |
| UVC | Unité de vente consommateur |
| VBF | Viande bovine française |
| VSD | Vendredi, samedi, dimanche |
| VT | Versement transport |

Table des matières

| | |
|---------------------------|-----|
| Abréviations | III |
| Introduction | 1 |

Chapitre 1

Notions de base

| | |
|---|----|
| 1. Restauration de collectivité | 5 |
| 1.1. Activité | 5 |
| 1.2. Quelques chiffres | 6 |
| 1.3. Petit lexique de la restauration de collectivité | 8 |
| 2. Comptabilité de gestion | 10 |
| 2.1. Sources d'informations | 10 |
| 2.2. Grandes méthodes de la comptabilité de gestion | 13 |
| 2.3. Coûts cachés | 22 |

Chapitre 2

Négociation des contrats et élaboration des menus

| | |
|--|----|
| 1. Négociation des contrats de prestations de restauration | 25 |
| 1.1. Identification des caractéristiques de la prestation | 26 |
| 1.2. Réalisation de fiches de coût | 28 |
| 1.3. Facteurs de variations non pris en considération | 37 |
| 1.4. Coût de revient de la négociation du contrat | 40 |
| 2. Conception des menus | 42 |
| 2.1. Processus d'élaboration du plan de menu | 43 |
| 2.2. Axes d'amélioration | 52 |
| 2.3. Coût de l'élaboration des menus | 57 |

| | |
|--|----|
| 3. Négociation des contrats fournisseurs | 58 |
| 3.1. Marché public | 58 |
| 3.2. Critères de choix | 59 |
| 3.3. Axes d'amélioration | 63 |
| 3.4. Coût de la recherche et du suivi des fournisseurs | 66 |
| 4. Coûts et interactions contrat de vente, élaboration des menus et contrat d'achat | 66 |
| 4.1. Interactions | 66 |
| 4.2. Traitement des coûts | 67 |
| 4.3. Coûts cachés | 70 |

Chapitre 3

Prise de commandes clients

| | |
|---|----|
| 1. Prévisionnels clients | 73 |
| 1.1. Historiques | 73 |
| 1.2. Commandes clients | 75 |
| 1.3. Éléments contractuels | 76 |
| 2. Axes d'amélioration | 77 |
| 2.1. Uniformisation des documents de commande | 77 |
| 2.2. Informatisation | 78 |
| 2.3. Dépassements de délais | 81 |
| 3. Charges liées à la prise de commandes | 81 |
| 3.1. Coût de revient | 81 |
| 3.2. Coûts cachés | 82 |

Chapitre 4

Approvisionnement

| | |
|---|-----|
| 1. Coût d'acquisition | 84 |
| 1.1. Coût d'achat | 84 |
| 1.2. Coût de stockage | 85 |
| 1.3. Coût de lancement | 85 |
| 1.4. Coût d'approvisionnement | 85 |
| 2. Commande | 87 |
| 2.1. Gestion calendaire, gestion à point de commande et modèle de Wilson | 87 |
| 2.2. Calcul du coût de passation et du coût d'achat | 102 |
| 3. Réception | 107 |
| 3.1. Activité réception | 107 |
| 3.2. Coût de la réception | 115 |
| 4. Stockage | 116 |
| 4.1. Méthodes de stockage | 116 |
| 4.2. Méthodes d'inventaire | 124 |
| 4.3. Coût de stockage | 131 |
| 5. Mise à disposition : le déconditionnement | 133 |
| 5.1. Théorie | 133 |

| | |
|---|-----|
| 5.2. Pratique en restauration collective | 133 |
| 5.3. Axes d'amélioration | 134 |
| 5.4. Coût de revient du déconditionnement | 137 |

Chapitre 5

Production

| | |
|--|-----|
| 1. Qu'est-ce que la production ? | 139 |
| 1.1. Théorie | 139 |
| 1.2. Pratique en restauration collective | 141 |
| 1.3. Coût de production | 142 |
| 2. Cuisson | 144 |
| 2.1. Activité « cuisson » | 144 |
| 2.2. Coût de revient de la cuisson | 154 |
| 2.3. Coûts cachés | 156 |
| 3. Production froide | 156 |
| 3.1. Activités de la production froide | 156 |
| 3.2. Coût du « tranchage » | 159 |
| 4. Conditionnement | 160 |
| 4.1. Activité conditionnement | 160 |
| 4.2. Coût du conditionnement | 164 |
| 5. Refroidissement | 165 |
| 5.1. Activité « refroidissement » | 165 |
| 5.2. Coût du refroidissement | 168 |

Chapitre 6

Distribution

| | |
|---|-----|
| 1. Répartition (liaison froide) | 171 |
| 1.1. Activité préparation des commandes | 171 |
| 1.2. Coût de la répartition | 176 |
| 2. Livraison (liaison froide) | 177 |
| 2.1. Activité « livraison » | 177 |
| 2.2. Coût de la livraison | 180 |
| 3. Remise en température (liaison froide) et maintien en température (liaison chaude) | 181 |
| 3.1. Activité « remise en température » | 181 |
| 3.2. Coût de la remise en température et du maintien de la température | 183 |
| 4. Mise à disposition au consommateur | 184 |
| 4.1. Activité « service » | 184 |
| 4.2. Coût du service aux convives | 185 |

Chapitre 7

Services supports

| | |
|--|-----|
| 1. Ressources humaines | 188 |
| 1.1. Théorie | 188 |
| 1.2. Pratique en restauration collective | 190 |

| | |
|--|-----|
| 1.3. Axes d'amélioration | 192 |
| 1.4. Coût des ressources humaines | 197 |
| 2. Comptabilité, la gestion, la trésorerie et la finance | 198 |
| 2.1. Théorie | 198 |
| 2.2. Pratique en restauration collective | 201 |
| 2.3. Axes d'amélioration | 202 |
| 2.4. Coût des services comptables et financiers | 203 |
| 3. Maintenance | 203 |
| 3.1. Théorie | 203 |
| 3.2. Pratique en restauration collective | 205 |
| 3.3. Axes d'amélioration | 206 |
| 3.4. Coût de la maintenance | 208 |
| 4. Administration | 209 |
| 4.1. Administration informatique | 209 |
| 4.2. Autres activités du centre « administration » | 210 |

Chapitre 8

Schéma général et critiques des méthodes proposées

| | |
|---|-----|
| 1. Axes d'amélioration proposés | 211 |
| 2. Coûts : enchaînement des étapes de calcul | 213 |
| 2.1. Répartition des charges indirectes (CI) | 213 |
| 2.2. Coût d'approvisionnement | 216 |
| 2.3. Fiches de stocks | 217 |
| 2.4. Coût de déconditionnement | 218 |
| 2.5. Coût d'élaboration | 218 |
| 2.6. Coût de conditionnement | 219 |
| 2.7. Coût de refroidissement (liaison froide) | 220 |
| 2.8. Coût de distribution | 221 |
| 2.9. Coût de revient complet | 223 |
| 3. Limites des méthodes proposées | 223 |
| 3.1. Calcul du coût complet | 223 |
| 3.2. Outils d'aide au suivi | 226 |
| Conclusion | 229 |
| Bibliographie | 231 |
| Index | 235 |

Introduction

Maîtriser est un terme très en vogue, revenant fréquemment dans les conversations et les réunions. Mais que signifie-t-il ? Nos dictionnaires s'accordent sur la notion de « dompter, dominer quelqu'un ou quelque chose », en d'autres termes « contrôler ». Le dictionnaire Larousse¹ fait référence au « pouvoir d'user à son gré d'un savoir, d'une technique ». En somme, maîtriser, c'est connaître une chose au point de pouvoir la contrôler.

La maîtrise des coûts est vitale. Elle assure la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. C'est un outil de motivation, de maintien et de conquête des marchés, et de création. Plus un budget est serré, plus les idées fusent pour optimiser les dépenses. Maîtriser ses coûts revient à maintenir ses charges dans une fourchette acceptable. Ceci nécessite une parfaite connaissance de la composition des coûts, de leur comportement, de leurs interactions et des conséquences de leur variation à court et moyen termes².

La maîtrise des coûts nécessite une capacité d'adaptation. L'entreprise devrait se comporter comme des parents rendant inaccessibles certaines zones jugées dangereuses pour leurs enfants.

Les facteurs de variations des charges sont d'origine interne comme externe. Si l'interne est maîtrisable, l'externe ne l'est pas. L'entreprise doit être en mesure d'anticiper et d'amortir ses heurts. Prenons un exemple classique : un printemps trop frais et le prix des fruits et légumes s'envole !

La maîtrise des coûts suppose une gestion fine au quotidien, le recours à des outils mathématiques pour prévoir, anticiper, comparer et constater. L'entreprise peut être amenée à édicter des règles très strictes en la matière. Néanmoins, les membres la composant peuvent ne pas adhérer à ce système, n'y trouvant pas

1. www.larousse.fr/dictionnaires/francais/maîtriser

2. Le court terme sera pris dans le reste de l'ouvrage comme une vision entre l'immédiat et un an. L'horizon moyen terme sera considéré comme une vue à 3-5 ans.

d'intérêt. Les coûts ne seront alors pas gérés, et aucune maîtrise ne sera envisageable.

Nous avons défini la notion de maîtrise, reste à définir celle de coûts. En comptabilité, un coût est un cumul de charges. Dans la vie courante, la charge est synonyme d'une dépense au sens de « sortie d'argent ». Voilà une vision bien réductrice de la charge. Celle-ci en réalité est une consommation de ressource. Pour exemple, la consommation des fruits de votre jardin est une charge. Si vous y additionnez les moyens nécessaires à l'obtention de ces fruits et autres aliments (essence, eau, engrais, pesticide, facture alimentaire, etc.), vous obtiendrez le coût de l'alimentation de votre foyer. En résumé, les charges sont le résultat de la multiplication d'une quantité (x) par un prix. Maîtriser des coûts revient à contrôler aussi bien des quantités que des prix.

Dans des secteurs tels que l'agriculture, l'agroalimentaire et la restauration, s'ajoute une difficulté supplémentaire : la matière travaillée est vivante, changeante. Le consommateur souhaite un produit constant pour un prix raisonnable. Les entreprises démultiplient donc les recettes et les *process*³ afin de répondre au mieux à cette attente. La diversification des méthodes de fabrication accroît néanmoins le risque d'erreur et de non-contrôle du processus.

Supposons que vous organisiez un repas réunissant de nombreuses personnes. Votre gazinière étant insuffisante, vous empruntez le réchaud électrique d'un ami. Soucieux de servir un repas similaire à tous vos convives, vous vous adaptez au matériel dont vous disposez. Une gazinière et une plaque électrique n'ont pas les mêmes temps de réaction à la hausse ou à la baisse du feu. Vous allez devoir gérer cette différence pour assurer une cuisson similaire et surtout servir en même temps tous vos convives. Imaginez maintenant que vous deviez à la fois utiliser la gazinière, la plaque électrique, le barbecue au charbon, la planche de cuisson électrique, le four et le cuit vapeur pour préparer un même plat, et vous aurez alors un aperçu de la prouesse réalisée par les entreprises du secteur alimentaire, et des sources potentielles d'erreur et de surcoût.

La maîtrise des coûts, objet de notre étude, n'est pas chose aisée. Pour illustrer nos propos, prenons un autre exemple issu du secteur de la boulangerie industrielle.

L'usage est d'entreposer quelques jours la farine dans d'immenses silos. Ce délai permet une réacclimatation de la matière (température, humidité), notamment en cas de météo capricieuse lors du transport. Ce laps de temps peut être plus long si la farine n'a pu être entreposée chez le meunier. Cette période de 15 à 20 jours, appelée « plancher », permet le travail des acides gras sur le gluten. De plus, l'entreprise doit prévoir dans l'année des nettoyages complets des silos. La boulangerie dispose de plusieurs silos qu'elle utilise en respectant ces contraintes. Les balances reliées aux silos permettent d'affiner les commandes,

3. *Process* ou processus : « suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose », d'après Larousse (www.larousse.fr).

de s'assurer que la consommation réelle est identique à la consommation théorique calculée à partir des recettes.

Un responsable de production constate une consommation réelle systématiquement supérieure à la consommation théorique. Il entreprend d'analyser méthodiquement toutes les sources d'écart possible, ce qui suppose :

- un contrôle des balances ;
- un contrôle des taux d'humidité et de température ;
- un contrôle de la qualité de la farine ;
- un contrôle des quantités utilisées par les boulangers et viennoisiers pour chaque recette ;
- une vérification des recettes ;
- un contrôle accru des réceptions (humidité, poids).

Rien n'a pu être détecté. Les salariés respectent des recettes cohérentes, les balances fonctionnent, le fournisseur est sérieux. Pourtant l'écart, lui, est toujours là.

Un jour, l'un des boulangers s'adresse au responsable : « chef, la farine des plans de travail n'est pas dans les recettes ». Ceux qui cuisinent viennent de comprendre. Pour les autres, des explications s'imposent.

Toutes les recettes indiquent la quantité de farine à incorporer pour fabriquer la pâte. Mais elles omettent de mentionner la quantité de farine nécessaire pour le moule afin d'éviter l'adhésion du gâteau et celle répandue sur la table pour travailler la pâte en toute quiétude (tout au plus indiquent-elles « + farine pour le moule »).

Imaginez maintenant cela à l'échelle industrielle : les salariés répartissant avec générosité la farine sur leurs outils de travail... Résultat : un joli écart de 3 à 5 % en fonction du type de pâte et du boulanger.

Le présent ouvrage se consacre essentiellement à la restauration de collectivité dite « restauration collective », un secteur en forte croissance en proie à d'importantes pressions : hausse des cours des matières premières, prise de conscience des problématiques d'alimentation, développement durable, etc.

Suivre le cheminement de l'élaboration des repas de la négociation du contrat à la consommation par le convive⁴ nous permettra d'étudier la maîtrise des coûts. Pour chaque étape de production, les théories, leurs applications, les limites et des recommandations seront évoquées. Le tout sera ponctué d'exemples réels et pratiques.

Au commencement, accordons-nous sur le vocabulaire usité, chacun ayant son vocabulaire dit « maison ». Cela nous évitera quelques quiproquos et confusions.

4. Nom donné au consommateur final des plats.

MAÎTRISE DES COÛTS EN RESTAURATION COLLECTIVE

Maîtriser les coûts est essentiel pour assurer la rentabilité et la pérennité d'une entreprise. S'il est un domaine où la maîtrise des coûts n'est pas chose aisée, c'est bien celui de la restauration collective : le prix des produits est un élément décisif, les budgets dévolus à la nourriture sont strictement encadrés, et ce secteur en forte croissance est en proie à d'importantes pressions avec notamment la prise de conscience des problématiques de l'alimentation. L'enjeu est donc double : les entreprises de restauration collective doivent s'adapter aux spécificités de leurs clients, tout en respectant les nouvelles recommandations en termes de nutrition.

La maîtrise des coûts suppose une gestion quotidienne rigoureuse et le recours à des outils mathématiques afin de prévoir, d'anticiper et de comparer, amenant ainsi les entreprises à édicter des règles très strictes en la matière.

Cet ouvrage pratique et didactique a pour principal objectif d'aider les professionnels de la restauration collective à mettre en place des outils simples et efficaces de gestion des coûts. Sont étudiées et passées en revue de façon très précise et concise les différentes étapes à maîtriser impérativement telles que les notions de base, la négociation des contrats, l'élaboration des menus, la prise de commandes, l'approvisionnement, la production, la distribution et les services supports. Enfin, une analyse critique des méthodes abordées dans l'ouvrage est proposée.

Maîtrise des coûts en restauration collective s'adresse non seulement à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, proposant un service de restauration collective, mais également à tous les professionnels concernés par cette thématique tels que les industries agroalimentaires et les collectivités locales.

Isabelle Pointet est enseignante en contrôle de gestion du BTS au DSCG et ex-contrôleur de gestion dans l'industrie agroalimentaire et la restauration collective.



www.editions.lavoisier.fr



978-2-7430-1536-7