

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.