



**Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises**

**Mémoire de fin d'études  
du  
Cycle Supérieur de gestion**

**La gestion des coûts matière : un facteur clé de  
la compétitivité des entreprises de restauration  
collective**

**Préparé par : Mohamed ELHILALI  
Mohamed METOUJNI**

**Sous la direction de : Monsieur A. MAZOUZ**

## **REMERCIEMENTS**

*Nous tenons à remercier vivement notre directeur de recherche pour sa disponibilité et ses orientations pertinentes, nos professeurs pour leurs séminaires enrichissants, les membres du jury qui ont accepté d'enrichir notre travail par leurs orientations, la direction de l'ISACAE, en particulier celle des études, les personnes interviewées pour leur disponibilité et leurs informations précieuses et toute autre personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

<b>PLAN</b>
-------------

	Pages
Introduction générale	01
<b>PARTIE 1: LE SECTEUR DE LA RESTAURATION : NAISSANCE ET EVOLUTION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b>	
Introduction	06
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AU METIER DE LA RESTAURATION</b>	
1.1- Un métier séculaire :	07
1.2- Des formules diversifiées	08
1.2.1- la restauration traditionnelle	08
1.2.2- la restauration a thèmes	09
1.2.3- la restauration rapide	10
1.2.4- la restauration traiteur	12
1.2.5- la restauration dans les transports	12
1.2.6- la restauration de collectivité	13
<b>CHAPITRE 2 : LA RESTAURATION COLLECTIVE AU MAROC : UN NOUVEAU METIER EN PLEIN ESSOR</b>	
Introduction	17
2.1- La restauration collective : une activité liée à tous les secteurs économiques :	
2.1.1- B & I (Business and Industry)	18
2.1.2- Secteur hospitalier	19
2.1.3- Secteur scolaire	20
2.2 - Un secteur dominé par Eurest	21

2.3 - Sodexho : Deuxième acteur du marché	22
---	----

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DU COUT MATIERE DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE

Introduction	25
3.1- LA CHAINE DE VALEURS	
3.1.1- Approvisionnements	27
3.1.2- Réception et stockage	29
3.1.3- Production	30
3.1.4- Distribution	31
3.2- CONTROLE NOURRITURE ET BOISSON	
3.2.1 - Matière première en restauration	32
3.2.2 - Procédures de suivi de la consommation nourriture	34
3.2.3 - La consommation de la matière d'œuvre	36
3.2.4 - Les outils de suivi et de gestion de la consommation	39
<b>La gestion budgétaire (la fiche technique)</b>	

## PARTIE II : EUREST MAROC : PRESENTATION ET SYSTEME DE GESTION DU COUT MATIERE:

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE	46
Introduction	
4.1- De la mission aux produits	47
4.2- Des activités diversifiées	49
4.3- L'organisation d'Eurest Maroc	51
4.4- Clients et fournisseurs	54
4.5- une évolution très dynamique	55

## CHAPITRE 5 : LA GESTION DU COUT MATIERE : UN PROCESSUS LONG ET COMPLEXE

5.1- Les approvisionnements : une étape décisive du processus	57
5.2- La réception et le stockage	61
5.3- la production : la pierre angulaire de la chaîne	63
5.4- La distribution : L'aboutissement du processus	69
5.5- Le contrôle de gestion : un soutien permanent	71
Conclusion	86

## **PARTIE III : EVALUATION DU SYSTEME EUREST ET RECOMMANDATION**

### **CHAPITRE 6 : EVALUATION DU SYSTEME EUREST**

6.1- Résultats des entretiens réalisés	
611- Les thèmes discutés dans les entretiens	88
612- Synthèse des réponses	90
6.2- Analyse des données comptables :	104
6.3- Evaluation du système Eurest	106
6.3.1- Limites du système Eurest	106
6.3.1.1- Approvisionnements	106
6.3.1.2- Réception et stockage	107
6.3.1.3- Production	107
6.3.1.4- Distribution	107
6.3.1.5- Contrôle de gestion	107
6.3.1.6- Commercial	107
6.3.2- Synthèse évaluation ( <b>SWOT</b> )	108

### **CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS**

7.1- Approvisionnements	109
7.2- Réception et stockage	109
7.3- Production	109

7.4- Distribution	110
7.5- Contrôle de gestion	110
7.6- Commercial	110
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	111
LISTE ANNEXES	113
BIBLIOGRAPHIE	128

## INTRODUCTION GENERALE

Le secteur du Tourisme- Hôtellerie- restauration prend de plus en plus de l'ampleur. Selon l'organisation mondiale du tourisme (O.M.T), **808 millions de touristes** ont voyagé en 2005 et ont dépensé **555 milliards d'euros**. Une forte progression du secteur est prévue dans les années à venir : 1,6 milliards d'arrivées internationales sont prévues à l'horizon de 2020, soit deux fois plus qu'aujourd'hui.

Ces chiffres montrent bien l'importance du secteur du Tourisme- Hôtellerie- restauration dans la contribution au développement socio économique des pays.

La restauration se présente sous différentes formules, la restauration collective en est une très particulière.

Le secteur de la restauration hors domicile comprend la restauration commerciale et la restauration collective. Cette dernière s'adresse aux personnels et aux usagers des collectivités privées et publiques afin de leur permettre de manger sur place à prix réduit.

Ces collectivités peuvent être regroupées en secteurs :

- ✚ L'enseignement (écoles, universités,...)
- ✚ la santé (Hôpitaux, cliniques, centres de remise en forme,...).
- ✚ les entreprises et les administrations.
- ✚ le social (Maison de retraite,...) ainsi que des secteurs spécifiques (centres de vacances, armée, centres pénitenciers, clubs de sport...)

Le secteur est détenu par des entreprises géantes telles que **Compass, Sodexo, Elior**,... c'est un secteur économique à forte valeur ajoutée

A titre d'exemple Compass Group, sert quotidiennement plus de **5 millions** de convives en réalisant un chiffre d'affaires de **17 milliards d'€** avec un effectif de **400 000 collaborateurs**. (1)

(1)- <http://www.compass.com>

Quant au groupe Sodexho, il réalise un chiffre d'affaires de **11,7 milliards d'€**  
Avec un effectif de **313 000 collaborateurs** à travers les 5 continents.

Ces chiffres illustrent l'importance économique et sociale (effectifs employés et clients bénéficiant des prestations).

Le secteur est appelé à se développer davantage pour plusieurs raisons :

- D'abord parce qu'il est lié au développement économique et social (dynamique économique et amélioration du niveau de vie),
- les entreprises tendent vers l'externalisation de toutes les activités qui ne constituent par leur métier de base.
- certaines branches d'activités ne sont pas entièrement exploitées comme le marché scolaire) (1)
- L'évolution démographique : L'amélioration des conditions de vie fait que la population de troisième âge s'élargit d'où le développement du marché hospitalier.

### **Qu'en est-il du Maroc ?**

Le Maroc, malgré le retard accusé dans ce secteur, suit la même tendance.

C'est un secteur en croissance continue.

En effet, le secteur de la restauration se développe de plus en plus pour diverses raisons :

- L'institutionnalisation de l'horaire continu et La tendance des entreprises publiques et privées à externaliser tout ce qui ne constitue pas leur métier de base.
- La dynamique socio-économique que nous vivons (grands chantiers, développement des zones franches, Initiative Nationale de Développement Humain, ...)
- L'ouverture à l'international (les pratiques managériales des multinationales)
- Le secteur est très jeune et donc le marché n'est pas encore sous exploité (à peine le 1/3 du marché est exploité) (1)

Jusqu'aux années 80, la restauration collective existait surtout sous la forme d'auto gestion, c'est à dire que les entreprises qui assuraient un service de restauration à leur personnel, le géraient elles mêmes.

(1) Etude réalisée par Eurest Maroc en 2003-2004

Quand on recourait à la sous-traitance, il s'agissait de PME familiales. Celles-ci ne sont pas suffisamment structurées et donc leur gestion est en quelque sorte artisanale.

Concernant les branches d'activité de ce secteur, elles sont au nombre de 3 comme à l'internationale, à savoir le B and I (Business and Industry), le scolaire et l'hospitalier.

Quant à l'importance économique et sociale, les chiffres parlent d'eux mêmes :

Le chiffre d'affaires a été estimé en 2006 à plus de **456 millions de dirhams**, en servant

**70 000 convives par jour.** (1)

Ces chiffres sont réalisés par 2 entreprises multinationales : **Eurest Maroc**, la société leader du secteur, à raison de 75% suivie par **Sodexo group** à raison de 20% ; les 5% restant sont répartis entre plusieurs PME.

Le secteur de la restauration collective, malgré son développement, connaît plusieurs problèmes ; à titre d'exemple le problème de **la profitabilité** :

A cause d'une concurrence rude entre les deux grands opérateurs, il y a une guerre acharnée de prix : cette guerre tire les prix de vente vers le bas. Ce qui affecte la rentabilité (déjà réduite dans ce secteur). (« **Le secteur est déficitaire** » affirme un grand responsable.)

Ainsi, pour améliorer sa profitabilité ou du moins la maintenir face à l'inflation et à l'impossibilité d'augmenter les prix de vente, il ne reste à l'entreprise de restauration collective qu'un seul levier sur lequel elle peut intervenir : Il s'agit de **la gestion rigoureuse des coûts** ; en particulier **le coût matière**.

Vu la nature du secteur, le coût matière (appelé aussi coût matière d'oeuvre ou coût nourriture ou encore Food Cost) est très important dans le coût global : il représente plus de **60%** du prix de vente.

Ainsi, on pourrait d'ores et déjà affirmer qu'il y a une forte corrélation entre le coût matière et la profitabilité de l'entreprise de restauration collective.

Les spécificités du secteur font que la maîtrise du coût matière n'est pas une tâche simple car il s'agit de denrées périssables qu'il faut maîtriser le long d'un cycle long et complexe.

(1) Etude réalisée par Eurest Maroc en 2003-2004  
ISCAE, Mémoire du CSG, M. EL HILALI et M. METOUJNI

Ainsi, La problématique de la maîtrise du coût matière nous amènera à parler de plusieurs aspects de la gestion d'un restaurant collectif ; d'où la nécessité d'adopter l'approche de « **chaîne de valeur** ».

L'entreprise de restauration est considérée comme un système complexe dont les éléments sont interdépendants et en interaction permanente les uns avec les autres.

Ceci dit, la gestion et la maîtrise du coût matière sont liés à plusieurs facteurs qui concernent toutes les étapes du cycle d'exploitation et qui vont **de la détermination des prix et la négociation des contrats à la distribution en passant par les modalités d'achats, de réception de denrées, de leur conservation ainsi que leur transformation.**

C'est à partir de ces constatations qu'est née notre problématique. Nous voudrions **montrer que la rentabilité est fortement liée au système de gestion du coût matière, lequel système est lié au cycle d'exploitation et au système de Management.**

Pour le traitement de notre problématique, nous nous baserons sur une documentation théorique (séminaires du cycle supérieur de gestion de l'I.S.C.A.E, lectures personnelles, recherches sur Internet,...) et sur une recherche empirique sur une entreprise leader du secteur : Euresat Maroc.

Cette recherche empirique se basera sur des entretiens avec différents acteurs de différents niveaux hiérarchiques : gérants et chefs gérants de sites, contrôleurs de gestion, superviseurs d'exploitation, directeurs opérationnels, directeurs généraux. (Guide des entretiens, annexe 1, page 111).

Ces guides sont faits de manière à obtenir des informations pertinentes sur le système de gestion du coût matière; les réponses obtenues seront analysées en fonction d'un référentiel de la profession (modèle théorique).

L'évaluation du système se basera donc sur une confrontation du réel avec le théorique; c'est à dire une confrontation de ce qui se passe avec ce qui devrait se passer.

En plus de ces recherches, nous utiliserons aussi notre expérience professionnelle dans le secteur (une dizaine d'années) pour renforcer la pertinence de nos analyses.

Ainsi notre travail sera structuré de la manière suivante :

Après cette introduction générale, où nous avons essayé de présenter notre motivation, l'intérêt de ce travail, la problématique et la méthodologie, nous aurons :

**1- Une première partie :** consacrée à l'élaboration du cadre général à savoir une présentation générale du secteur de la restauration ; et un aperçu sur la gestion du coût matière dans la profession ; et à partir de là introduire notre problématique.

**2- Une deuxième partie :** où nous allons présenter le système de gestion du coût matière de Eurest Maroc : leader du marché de la restauration collective au Maroc.

**3- Une troisième partie :**

Dans une première phase, nous allons essayer d'évaluer le système de gestion du coût matière sur la base de l'analyse des résultats des entretiens.

Ensuite, nous allons essayer de dégager les limites du système et de là proposer un certain nombre de recommandations.

## Partie 1: LE SECTEUR DE LA RESTAURATION : NAISSANCE ET EVOLUTION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

### Introduction

La restauration collective est une des formules de la restauration. Celle ci est liée au secteur Tourisme- hôtellerie –restauration.

Pour des raisons purement pratiques, nous nous sommes inspirés du cas français.

Ainsi, selon une enquête réalisée en France en 2006 (1) :

« Aujourd'hui, ce sont plus de 24 millions de prestations repas qui sont servies chaque jour en France. On peut donc considérer que près de 4 français sur 10 mangent en dehors de chez eux au moins une fois par jour (surtout la semaine dans un cadre de nécessité) »

Le secteur de l'hôtellerie restauration est le 5ème employeur en France avec 806 831 actifs et un chiffre d'affaire de 53,383 milliards d'Euros en 2003 (2)

Au niveau international, selon L'organisation mondiale du tourisme, **808 millions de touristes** ont voyagé en **2005** et ont dépensé **555 milliards d'euros**. Une forte progression du secteur est prévue dans les années à venir : **1,6 milliards** d'arrivées internationales sont prévues à l'horizon de **2020**, soit deux fois plus qu'aujourd'hui.

Ces chiffres montrent bien l'importance du secteur du Tourisme- Hôtellerie-restauration dans la contribution au développement socio économique.

(1)- Gira sic conseil, leader européen du conseil et des études sur le marché de la C.A.H.D (Consommation Alimentaire Hors Domicile).

(2) Union des métiers et des industries de l'hôtellerie

<http://www.umih.fr/chiffres/chrd.php>

## **Chapitre 1 : INTRODUCTION AU METIER DE LA RESTAURATION**

### **1.1- UN METIER SECLAIRE**

Le Centre Français du Commerce Extérieur donne une définition très précise de la restauration commerciale : « Activité de service de préparation de repas chauds ou froids, en dehors du cadre domestique, à consommer sur place ou ailleurs, mais avec la possibilité de le faire effectivement dans une salle attenante au point de vente ».

A Paris, c'est vers 1765 qu'un nommé boulanger « marchand de bouillon » inscrit sur son enseigne la formule : « venez à moi, vous dont l'estomac est en peine et je vous restaurerai ». Ce fut le premier restaurant au sens moderne du terme. Après Boulanger puis Rose, et Pontaillé qui ouvrirent, en 1766 une « maison de santé », le premier restaurant digne de ce nom, fut celui que Beauvillier fonda en 1782 sous le nom de « grande taverne de Londres ». La nouveauté était d'y servir, à heure fixe, sur des petites tables individuelles, des plats inscrits sur une carte.

### **restauration au 20eme siècle : Des concepts variés**

#### **Un nouveau mode de vie**

De l'arrivée des congés payés en 1935 aux récents textes sur les 35 heures de travail hebdomadaire, l'univers du travail a considérablement évolué. On pourrait constater que :

- Nous sommes de plus en plus nombreux à travailler
- Nous vivons assez loin de nos lieux de travail
- Nous prenons de plus en plus de repas hors de chez nous (en moyenne 2,9 déjeuners ou dîners hebdomadaires).
  
- Nous mangeons plus vite (en 1975 les consommateurs restaient 1h22 à table, en 2000, 38 minutes)

## **De nouvelles formes de repas**

Cette évolution a profondément modifié le paysage de la restauration afin de mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

On pourrait répertorier les habitudes alimentaires selon trois grands types de repas

### **Le repas nutrition**

Le consommateur cherche avant tout à satisfaire ses besoins physiologiques, c'est le repas pris rapidement entre midi et treize heures, parfois moins. Ce type de repas représente 59% des repas servis en restauration commerciale.

### **Le repas d'affaires**

Ce type de repas ne représente plus que 1% des repas servis en restauration commerciale. Il se passe essentiellement dans les établissements les plus prestigieux.

### **Le repas loisir**

Il représente 40% des repas servis en restauration commerciale. Ce sont les repas pris pendant des sorties privées, entre amis ou en famille.

De ces nouvelles habitudes de consommation, de nouvelles offres sont apparues.

## **1.2- DES FORMULES DIVERSIFIEES**

### **1.2.1- La restauration traditionnelle**

Cette branche comporte des établissements très variés et se compose essentiellement de petites entreprises individuelles. C'est le type d'établissement où chaque chef d'entreprise peut laisser libre cours à sa créativité et à son imagination. Ils sont les héritiers de la tradition gastronomique française.

#### **1.2.1.1- Les restaurants classiques**

Ce sont les restaurants indépendants qui sont destinés à une clientèle extrêmement variée.

Le type de service est lui aussi varié. Le plus souvent, le service à l'assiette est employé, mais certains établissements réalisent quelques préparations au guéridon.

### **1.2.1.2- Les restaurants d'hôtels**

Ce sont les restaurants intégrés dans les hôtels, ils constituent un service complémentaire pour le client de passage. Le type de service est souvent à l'assiette et au buffet, on trouve souvent des formules "grill" dans ce type de restaurant. La formule grill se compose d'une carte simple où des poissons et des viandes sont grillés à la vue de la clientèle.

### **1.2.1.3 Les pensions de famille**

C'est surtout une clientèle d'habitues qui utilise ce type de prestation. Le service est souvent fait à la française ou à l'anglaise. C'est surtout le concept familial qui est mis en avant.

### **1.2.1.4 Les restaurants de tourisme**

Comme il existe des hôtels de tourisme avec un système d'étoiles pour les classer, il existe les restaurants de tourisme.

Au Maroc, le classement des restaurants se fait par fourchette (1, 2 ou 3 fourchettes).

## **1.2.2- La restauration à thèmes**

### **1.2.2.1- Autour d'un produit**

Il s'agit de proposer une restauration qui s'articule autour d'un type de produit. Par exemple, il existe un restaurant spécialisé dans les légumes sur Paris. Les crêperies proposent une carte autour de différentes variantes de crêpes. Le

"Paradis du fruit" propose une carte où les fruits se déclinent sous toutes sortes de formes (Jus, salades, etc. ...).

Le type de service employé dans ces établissements est assez varié mais c'est essentiellement à l'assiette.

Le bar à vins, formule qui propose la vente de vins au verre accompagné d'une petite carte restaurant, peut se classer dans cette catégorie d'établissements.

### **1.2.2.2- Autour d'un pays**

Ce type de restaurant propose une carte des mets et des vins portant sur un pays. Généralement un cadre adapté est aussi proposé. Le service est souvent assez simple mais il est surtout adapté aux coutumes du pays choisi : chinois, libanais, japonais, marocain, etc. ...

### **1.2.2.3- Autour d'un art de vivre**

Ici il ne s'agit pas de choisir un pays ou un produit mais plutôt un mode de consommation : restaurants végétariens, diététiques. Le type de service employé dans ce genre d'établissement se fait essentiellement à l'assiette et sous forme de buffets.

## **1.2.3- La restauration rapide**

La restauration rapide est le secteur qui a connu la plus forte croissance ces vingt dernières années. En effet, c'est ce concept qui répond en partie à nos besoins de citadins modernes (pressé et loin de chez soi).

### **1.2.3.1- Le fast-food**

Devenus incontournables aujourd'hui, ils proposent une solution de restauration sur place ou à emporter à toute heure de la journée. Le choix est assez limité et très standardisé.

Le drive-in consiste en un service à emporter destiné aux automobilistes. Le personnel employé n'a généralement pas de formation spécifique aux métiers de l'hôtellerie et les plages horaires de travail rémunéré sont fixées par la pointeuse.

Le personnel d'encadrement est formé en interne et provient, pour la majorité, de promotions internes.

### **1.2.3.2- Le restoroute**

Il s'agit d'une formule de restauration rapide et simplifiée située au bord des autoroutes.

Le service employé est souvent sous forme de self-service linéaire ou de free-flow.

### **1.2.3.3- La cafétéria**

Depuis longtemps implantée en France (par le groupe Casino), le principe de la cafétéria consiste en un self-service qui peut revêtir diverses formes : carrousel, free-flow, linéaire. La clientèle élabore le plateau de son choix qui lui sera facturé avant d'être consommé en salle. Le personnel de salle se limite à débarrasser les plateaux sales.

### **1.2.3.4- Le snack**

Ce type de prestation est souvent associé aux débits de boissons. Le snack consiste à proposer une prestation simple (Hot Dogs et divers sandwiches) à toute heure de la journée, le service se fait au plat sur table ou au comptoir.

### **1.2.3.5- La sandwicherie**

Le grand "hit" français en matière de restauration rapide (3 sandwiches consommés pour 1 hamburger vendu), cette formule peut paraître banale pourtant elle s'est diversifiée avec des sandwiches "haut de gamme", des sandwicheries spécialisées, les concepts "Brioche Dorée" où fraîcheur et variété sont mis en avant. Le service est généralement à emporter.

### **1.2.3.6- La restauration automatique**

C'est le distributeur automatique qui distribue le produit au client après insertion des pièces. Ces dernières années, on a assisté à la naissance d'une multitude d'appareils automatiques.

## **1.2.4 - La restauration traiteur**

### **1.2.4.1- Le service traiteur classique**

Le traiteur classique propose d'organiser et de servir une prestation complète pour un nombre de participant déterminé à l'avance et dans divers lieux.

De nombreux restaurateurs se sont lancés dans ce type d'activité car il répond à une demande toujours importante de la clientèle. Le service employé est souvent à l'anglaise et au buffet mais le service à l'assiette est de plus en plus utilisé.

### **1.2.4.2- Le service à domicile**

Ce type de restauration tend à progresser actuellement car notre mode de vie, de plus en plus actif, nous pousse à consommer ce type de prestation. Les initiateurs de ce mode de distribution sont les pizzerias, puis certains restaurateurs se sont lancés en proposant aussi de livrer et de servir des repas gastronomiques complets. Des sociétés spécialisées se sont même lancées sur ce secteur d'activité.

Aux U.S.A., la mode est de faire venir à domicile le personnel (Français de préférence) de cuisine et de salle pour organiser une soirée complète. Le service employé est généralement à l'assiette, mais ce type de clientèle apprécie les travaux de découpes et de flambages en salle.

## **1.2.5- La restauration dans les transports**

### **1.2.5.1 Restauration aérienne**

Pour ce type de restauration, les plateaux sont préparés à l'avance et embarqués pour être servis en vol. « Servair » est la plus grande société française spécialisée dans ce secteur. Pour le service, c'est personnel de vol (hôtesses et stewards) qui l'effectue à l'issue d'une formation interne.

Au Maroc c'est le « Atlas catering » filiale de la RAM qui s'occupe de la production des plats servis à bord des avions (une moyenne de 10 000 repas jours au niveau de l'unité de Casablanca).

### **1.2.5.2- Restauration ferroviaire**

La restauration ferroviaire a longtemps été critiquée pour sa piètre qualité (et le sandwich SNCF est devenu aujourd'hui une expression populaire). C'est aujourd'hui le groupe Accor qui a en charge cette restauration qui se compose de vente ambulante, de wagon restaurant classique, de plateaux repas (Corail) et de formules grill sur le TGV Atlantique. On constate une nette amélioration de la qualité dans la prestation depuis quelques années. Le service est adapté à ce type de restauration et le personnel reçoit une formation spécifique.

Au Maroc c'est la société « RESTORAIL » qui gère la production et la distribution de la restauration ferroviaire.

### **1.2.5.3- Restauration dans les bateaux**

Depuis 1987, c'est le grand retour des paquebots et des croisières (plus de 100% d'augmentation). Les paquebots ont longtemps embarqué le fleuron de la gastronomie.

Compte tenu de la durée des croisières, ce moyen de transport offre plusieurs types de restaurants à bord qui vont du self-service au repas gastronomique servi par une brigade complète de restaurant (Maître d'hôtel, chefs de rangs).

## **1.2.6- la restauration de collectivité**

### **Définition**

Le secteur de la restauration hors domicile comprend la restauration commerciale et la restauration collective. Cette dernière s'adresse aux personnels et aux usagers des collectivités privées et publiques afin de leur permettre de se nourrir sur place à prix réduit. Ces collectivités peuvent être regroupées en secteurs :

- **L'enseignement** (Crèches, maternelles, primaires collèges, lycées, universités, écoles supérieures, formation continue, ..).
- **La santé** (Hôpitaux, cliniques, centres de remise en forme).
- **Les entreprises et les administrations.**
- **Le social** (Maison de retraite ou foyer résidence,...)
- Ainsi que des secteurs spécifiques (centres de vacances, clubs de sports, armée, centres pénitenciers,...).

La restauration collective représente en France 56% des repas hors domicile. (1)

Deux systèmes de fonctionnement existent en restauration collective :

#### La restauration concédée à une société de restauration :

La collectivité achète les repas à une entreprise commerciale. Ce système représente seulement 30 % de la restauration collective mais il est le plus connu du grand public.

#### Quelques chiffres

- Unités : 18 000
- Nombre de repas servis : 0,964 milliards
- Chiffre d'affaires : 4,648 Milliards d'Euros

---

(1) - Cas de la France, chiffres de 2004, Source Observatoire de la franchise) :

#### La restauration en gestion directe ou autogérée :

Un restaurant collectif en gestion directe achète, cuisine ses produits ; veille à la gestion, à l'hygiène et au goût.

Ce secteur représente 63.5% de la restauration collective, il est composé de multiples établissements de structures très diverses : à la fois de grands établissements (CHU, siège d'entreprise ...) et de petites structures locales (maison de retraite, école municipale ...).

### Quelques chiffres

- Unités : 53 000
- Nombre de repas servis : 3,353 milliards
- Chiffre d'affaires : 11,802 milliards d'Euros

### Un secteur dominé par Compass et Sodexo

#### **COMPASS** (1)

Compass group opère aux niveaux de plusieurs secteurs à travers différentes sociétés

- EUREST  
Restauration des entreprises et des administrations.
- MEDIREST  
Restauration et hôtellerie des secteurs santé, seniors et social.
- SCOLAREST

Restauration des établissements d'enseignement et des collectivités locales.

- SELECT SERVICE PARTNER

Restauration commerciale concédée aéroports, gares, centres de loisirs

- SELECTA

Restauration d'appoint

(1)- <http://www.sodexo.com>

### En France

•Compass Group nourrit plus d'un million de personnes par jour.

- Chiffre d'affaires: 1,5 milliards d'€
- Nombre de collaborateurs: 22 000
- Nombre de restaurants : près de 3 000

### Dans le monde

- Compass Group sert quotidiennement plus de 5 millions de convives
- Chiffre d'affaires: 17 milliards d'€
- Nombre de collaborateurs: 400 000
- Présent dans: 97 pays

### Marchés

Légende

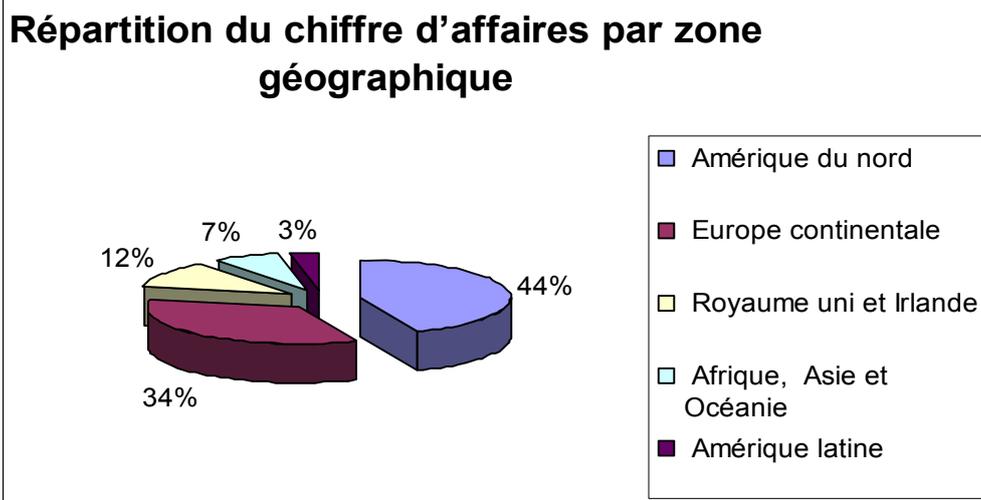
- . Marchés principaux
- . Marchés en expansion



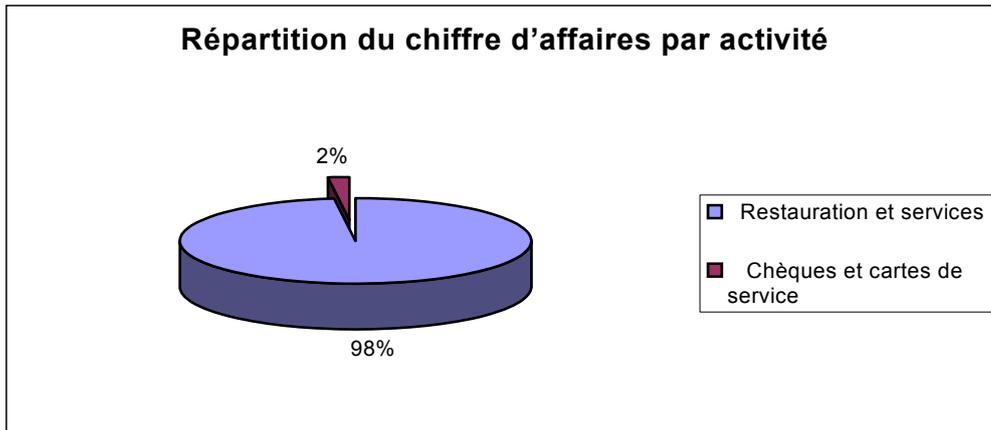
### SODEXHO (2)

Sodexo est un des leaders mondiaux de la restauration et des services.

- Chiffre d'affaires : 11,7 milliards d'Euros
- Effectifs : 313 000 personnes
- Sites : 24 900 dans 76 pays sur les 5 continents



Source: Sodexo Group



Source : Sodexho Group

## Chapitre 2- LA RESTAURATION COLLECTIVE AU MAROC : UN NOUVEAU SECTEUR EN PLEIN ESSOR

### Introduction

Au Maroc, le secteur de la restauration se développe de plus en plus pour les raisons suivantes :

- Institutionnalisation de l'horaire continu.
- La tendance des entreprises à externaliser tout ce qui ne constitue pas leur métier de base.
- La volonté de plus en plus accrue de s'aligner aux pratiques managériales des multinationales (certification, avantages sociaux,...)
- La volonté de maîtriser les charges liées au social

Jusqu'au années 80, la restauration collective existait surtout que sous la forme d'auto- gestion, c'est à dire que les entreprises qui assuraient un service de restauration à leur personnel, le géraient elle mêmes.

Quand on recourait à la sous- traitance, il s'agissait de PME familiales.

(2)- <http://www.sodexho.com>

## 2.1- La restauration collective : une activité liée à tous les secteurs économiques

- **Le B and I (Business and Industry)** : Les entreprises et les administrations

<b>B&amp;I</b>				
	<b>CA</b>	<b>%</b>	<b>N CVRT</b>	<b>%</b>
<b>EUREST</b>	<b>185945575,39</b>	<b>72,97%</b>	<b>27865</b>	<b>77,07%</b>
<b>SODEXHO</b>	<b>57504718,50</b>	<b>22,57%</b>	<b>6446</b>	<b>17,83%</b>
<b>PROXIREST</b>	<b>4502375,00</b>	<b>1,77%</b>	<b>695</b>	<b>1,92%</b>
<b>MRS</b>	<b>2419065,70</b>	<b>0,95%</b>	<b>430</b>	<b>1,19%</b>
<b>SOMAREST</b>	<b>4108500,00</b>	<b>1,61%</b>	<b>620</b>	<b>1,71%</b>
<b>LA RESTAU</b>				
<b>DIDA</b>				
<b>BUDAS</b>				
<b>MOREST</b>				
<b>AUTRES</b>	<b>340000,00</b>	<b>0,13%</b>	<b>100</b>	<b>0,28%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>254 820 234,59</b>	<b>100,00%</b>	<b>36 156</b>	<b>100,00%</b>

(Source Eurest Maroc, chiffres de 2006)

### Commentaire :

- On remarque que la branche B and I génère un chiffre d'affaires important de :  
**254 820 235.00 DHS** en produisant **36156** couverts (2006)
- On remarque aussi que le marché de cette branche est détenu par Eurest Maroc à raison de 77 % (presque une situation de monopole) suivie de Sodexho 17,83%, les miettes restantes sont prises par des PME.

**Le Scolaire** : (Crèches, maternelles, primaires collèges, lycées, universités, écoles supérieures, formation continue, ..).

EDUCATION				
	CA	%	N CVRT	%
<b>EUREST</b>	<b>76263786,08</b>	<b>89,92%</b>	<b>8543</b>	<b>82,20%</b>
<b>SODEXHO</b>	<b>6222000,00</b>	<b>7,34%</b>	<b>1400</b>	<b>13,47%</b>
<b>PROXIREST</b>	<b>1995000,00</b>	<b>2,35%</b>	<b>350</b>	<b>3,37%</b>
<b>MRS</b>				
<b>SOMAREST</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
<b>LA RESTAU</b>				
<b>DIDA</b>				
<b>BUDAS</b>				
<b>MOREST</b>				
<b>AUTRES</b>	<b>330000,00</b>	<b>0,39%</b>	<b>100</b>	<b>0,96%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84 810 786,08</b>	<b>100,00%</b>	<b>10 393</b>	<b>100,00%</b>

(Source Eurest Maroc, chiffres de 2006)

### Commentaire :

- Branche classée troisième après le B and I et la santé avec un chiffre d'affaires de **84 810 786.08** de MAD en servant **10 393 convives**.
- Le marché est détenu à raison de 95 % par 2 entreprises : Eurest Maroc avec 82.2 % ; suivie de Sodexho par 13.47 %

- **La Santé** : (Hôpitaux, cliniques, centres de remise en forme,...).

<b>HEALT</b>				
	<b>CA</b>	<b>%</b>	<b>N CVRT</b>	<b>%</b>
<b>EUREST</b>	<b>93917742,39</b>	<b>80,27%</b>	<b>13639</b>	<b>72,36%</b>
<b>SODEXHO</b>	<b>14663000,00</b>	<b>12,53%</b>	<b>4080</b>	<b>21,65%</b>
<b>PROXIREST</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>MRS</b>	<b>376363,64</b>	<b>0,32%</b>	<b>50</b>	<b>0,27%</b>
<b>SOMAREST</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>LA RESTAU</b>	<b>6172663,64</b>	<b>5,28%</b>	<b>770</b>	<b>4,09%</b>
<b>DIDA</b>	<b>1537362,98</b>	<b>1,31%</b>	<b>210</b>	<b>1,11%</b>
<b>BUDAS</b>				
<b>MOREST</b>				
<b>AUTRES</b>	<b>330000,00</b>	<b>0,28%</b>	<b>100</b>	<b>0,53%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>116 997 132,64</b>	<b>100,00%</b>	<b>18 849</b>	<b>100,00%</b>

(Source Eurest Maroc, chiffres de 2006)

### Commentaire :

- Deuxième branche après le B and I avec un chiffre d'affaires de **116 997 132.64 de MAD** en servant **18 849 convives**.
- Le marché est détenu à raison de 94 % par 2 entreprises : Eurest Maroc avec 72.36 % ; suivie de Sodexho : 13.47 %

## 2.3- la restauration collective au Maroc : Un secteur dominé par Eurest suivi de loin par Sodexho

GLOBAL				
	CA	%	N CVRT	%
EUREST	356127103,86	77,98%	50047	76,53%
SODEXHO	78457218,50	17,18%	11926	18,24%
PROXIREST	6497375,00	1,42%	1045	1,60%
MRS	2795429,34	0,61%	480	0,73%
SOMAREST	4108500,00	0,90%	620	0,95%
LA RESTAU	6172663,64	1,35%	770	1,18%
DIDA	1537362,98	0,34%	210	0,32%
BUDAS				
MOREST				
AUTRES	1000000,00	0,22%	300	0,46%
<b>TOTAL</b>	<b>456 695 653,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>65 398</b>	<b>100,00%</b>

(Source Eurest Maroc, chiffres de 2006)

### Commentaire

- Le secteur génère un chiffre d'affaires de **456 695 653,31 de Dhs** en produisant plus de **65 000** repas.
- Le marché est dominé par Eurest Maroc 76.53 % suivi de loin par Sodexho : 18.24 %. Les autres entreprises sont des PME qui ne détiennent pas plus de 5 % du marché.

## 2.4- L'histoire du seteur est liée à l'histoire de Eurest Maroc

■ 1985 : Eurest fait son entrée au Maroc avec " SAMIR "  
ISCAE, Mémoire du CSG, M. EL HILALI et M .METOUJNI

- 1995 : Compass Group acquiert Eurest
- 1995 : Eurest Maroc gère 20 établissements
- 2000 : Eurest Maroc gère 70 établissements (Secteurs: B and I, scolaire, Santé).
- 2006 : Eurest Maroc gère 240 établissements tous secteurs confondus3  
Secteurs d'activités: Restauration collective « Catering »,  
Concessions « Retail » et Facilities Management « Support »

### **2.5- Sodexho Maroc est très récente :**

- AVRIL 2000 Sodexho Pass émet son premier chèque repas et alimentation, le MIDA Pass.
- JUIN 2001 Sodexho vit sa première expérience en restauration collective chez Maphar- Sanofi- Synthelabo.
- SEPTEMBRE 2002 Sodexho Pass Maroc devient Sodexho Maroc et est dorénavant rattaché à l'activité Restauration Collective du Groupe Sodexho Alliance.
- JUIN 2003 Sodexho devient prestataire de la Restauration de l'hôtel ROYAL MANSOUR MERIDIEN.

### **Quelques Chiffres**

Chiffre d'affaires : 60 M. MAD

Effectifs : 400

Performance : 20 000 repas par jour dans 7 villes

Actionnaires : Groupe Sodexho Alliance (100%)

### **Sodexho touche toutes les branches d'activité :**

Sodexho Maroc est présent dans 3 segments d'activité différents :

- Écoles
- Entreprises et administrations
- Établissements de santé

## Chèques et Cartes de Service

- 3% du Chiffre d'affaires du groupe



Original et innovant, ce service est exclusif à Sodexho Maroc avec deux concepts :

- MIDA Pass, un chèque repas et alimentation
- et CADO Pass, un bon d'achat à utilisations diverses

CADO Pass et MIDA Pass sont deux bons d'achat commandés par les entreprises à destination de leurs salariés, clients et partenaires qui les dépensent dans un réseau d'enseignes agréées.



## **CONCLUSION**

La restauration collective est dynamisée par la tendance des entreprises et collectivités à l'externalisation des services. Selon une analyse de marché, le marché sous traité est de 300 millions de dirhams alors que le potentiel du marché global est estimé à 1 milliard de dirhams. (1)

La principale zone d'ombre concerne la rentabilité de cette activité, structurellement basse en raison de la lourdeur du prime cost, et qui subit de surcroît une pression sur les prix des contrats. D'où la nécessité de générer ISCAE, Mémoire du CSG, M. EL HILALI et M. METOUJNI

davantage de gains de productivité tout en menant une politique de différenciation de l'offre et des services. Se diversifier dans des activités à plus forte marge devient également un enjeu majeur.

Dans ce contexte, l'enjeu clé pour les opérateurs de la restauration est le suivant :

Maîtriser les coûts – en particulier le coût matière -pour faire face à la lourdeur du prime cost (somme de la masse salariale et des coûts matière) et à la faible rentabilité d'exploitation.

---

(1)- Etude réalisée par Euresat Maroc en 2003 : (marché global estimé à 1 milliard de Dhs réparti en B and I : 400 Mdhs ; Education : 200 Mdhs; Santé : 200 Mdhs ; Autres : 200 Mdhs.

## Chapitre 3 : LA GESTION DU COUT MATIERE DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE

### Introduction

La gestion du coût matière nous amène à parler de plusieurs aspects de la gestion d'un restaurant collectif.

Ceci dit, la problématique de la gestion du coût matière est liée à plusieurs facteurs qui concernent toutes les étapes du cycle d'exploitation et qui vont de la détermination des prix et la négociation des contrats à la distribution en passant par les modalités d'achats, de réception de denrées, de leur conservation ainsi que leur traitement.

Ainsi, pour aborder cette problématique, nous allons adopter l'approche de « **chaîne de valeur** ».

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son livre 'l'avantage concurrentiel'. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la **valeur totale** fournie par une entreprise. La **marge** représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les '**activités principales**' et les '**activités de soutien**'. (1)

« La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en terme de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel » (2)

---

(1)- <http://www.e-marketer.be>

(2)- wikipedia

## La chaîne de valeur de PORTER

<b>APPROVISIONNEMENT</b>					<b>MARGE</b>
<b>CONTROLE DE GESTION</b>					
<b>COMMERCIAL ET MARKETING</b>					
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>					
<b>Réception</b>	<b>stockage</b>	<b>Production</b>	<b>Distribution</b>	<b>Service</b>	
Activités liées à la réception de la marchandise destinée à la production	stockage de la marchandise dans des conditions optimales	confection des plats par la transformation de la marchandise	Distribution des repas des convives au self	Gestion des réclamations et doléances des clients	

← **ACTIVITES PRINCIPALES** →

Ainsi, Ce chapitre aura pour objectif de traiter :

- Le contrôle d'exploitation en restauration (chaîne de valeur)
- Le contrôle Nourriture et Boisson (connu sous le nom du Food and Beverage control, c'est-à-dire le contrôle des nourritures et des boissons)

## 3.1- LA CHAINE DE VALEUR EN RESTAURATION COLLECTIVE

### 3.1.1- ACHATS

De nombreux restaurateurs adoptent essentiellement deux approches pour stabiliser ou augmenter leur rentabilité : d'une part, stimuler le revenu par une politique de fidélisation des clients actuels, ainsi que par des campagnes promotionnelles destinées à attirer de nouveaux clients, et d'autre part, agir sur leur masse salariale. Cependant, beaucoup ignorent l'opportunité de réduire leurs coûts par une optimisation des achats. Or, la part des charges de marchandises et autres charges directes atteint plus de 60% du chiffre d'affaires.

S'occuper de l'achat dans une institution représente une fonction à part entière. Le processus d'achat nécessite une recherche approfondie d'informations relative aux produits à acheter. De plus, des contacts fréquents doivent être menés avec les fournisseurs potentiels en vue de choisir les produits adéquats en termes notamment de **délai**, **quantité**, **prix** et **qualité**. Cela implique une maîtrise suffisante des techniques de négociation. Par ailleurs, le processus d'achat doit être organisé de manière optimale, aussi bien en interne qu'avec des partenaires externes à l'établissement.

Tous ces aspects sont renforcés dans le secteur de restauration, au sein duquel la qualité des achats est primordiale pour maîtriser les coûts et assurer la satisfaction de la clientèle.

En effet, il est beaucoup plus facile pour une entreprise d'augmenter sa marge bénéficiaire par une baisse des coûts d'achat que par une augmentation des ventes.

De ce fait, le service approvisionnement est stratégique dans l'entreprise de restauration pour les raisons suivantes :

- ✚ La variété des produits possibles
- ✚ La multiplicité ou le nombre de produits nécessaires (plusieurs centaines)
- ✚ Les quantités (et fréquence)
- ✚ La nature (produits périssable)
- ✚ Le coût (plus de **60%** du chiffre d'affaires).

L'exemple ci-dessous nous renseigne sur la structure de coût

	3ème décade	%
<b>Sous total chiffre d'affaires</b>	<b>137 686,33</b>	<b>100,00%</b>
Stock initial denrée	74 328,21	
Achats denrée	82 734,33	
Transfert denrée	2 379,22	
Stock final denrée	71 934,21	
Prélèvement	0,00	
<b>Sous total consommation denrées</b>	<b>87 507,55</b>	<b>63,56%</b>
Stock initial boissons	2 600,10	
Achats boissons	3 068,62	
Transfert boissons	45,90	
Stock final boissons	2 372,63	
Prélèvement	0,00	
<b>Sous total consommation boissons</b>	<b>3 341,99</b>	<b>2,43%</b>
Stock initial non alimentaire	11 988,94	
Achats non alimentaires	918,24	
Transfert non alimentaire	0,00	
Stock final non alimentaire	10 805,72	
Prélèvement	0,00	
<b>Sous total consommation non alimentaire</b>	<b>2 101,46</b>	<b>1,53%</b>
<b>Sous total consommation</b>	<b>92 951,00</b>	<b>67,51%</b>
Nombre de Couverts	<b>3 612</b>	
Prix vente au couvert		
MB au couvert		
<b>Marge brute</b>	<b>44 735,33</b>	<b>32,49%</b>
Frais du personnel établissement	33 404,20	
Coût salarial par couvert		
<b>Sous total frais du personnel</b>	<b>33 404,20</b>	<b>24,26%</b>
Frais d'exploitation établissements	5 565,38	
Coût frais d'exploitation par couvert		
<b>Sous total frais d'exploitation</b>	<b>5 565,38</b>	<b>4,04%</b>
Impôts & Taxes		
Assurances		
Amortissements Matériel		
Uniformes		
Autres Charges à répartir		
Total Autres Charges	0,00	0,00%
<b>Marge d'exploitation</b>	<b>14 708,96</b>	<b>10,68%</b>

### 3.1.2- RECEPTION

La réception de matière est une étape très importante dans le cycle d'exploitation de pour les raisons citées ci-dessus ainsi que pour un souci d'hygiène et de sécurité alimentaire. (**H.A.C.C.P**). (annexe5, p.115)

Ainsi, pour assurer une bonne réception, l'entreprise doit :

- disposer de matériels et équipements nécessaires (quai de réception, balances, chariots,...)
- disposer de personnel qualifié et suffisant pour assurer le contrôle à la réception (gérant, économiste, magasinier, chef de cuisine,...)

et ce pour vérifier :

- La conformité de la livraison avec le cahier des commandes (quantité, désignation des produits).
- L'étiquetage (dénomination du produit, DLC, ..)
- La température
- La qualité du produit (couleur, odeur, toucher,..)
- L'horaire de livraison
- Les prix

### 3.1.3- STOCKAGE

Pour des raisons aussi bien de sécurité alimentaire que de coûts, le stockage de denrée est d'une grande importance.

Pour cela, il faudrait respecter les règles et standards de stockage et de conservations de marchandises :

- Un local pour les produits de l'épicerie (sec, aéré, température ambiante de 18 degrés)
- Un local pour les boissons
- Un local pour les produits d'entretien
- Un local pour la fourniture de bureau
  
- Chambre froide pour les fruits et légumes (température 6 ° à 9°)
- Chambre froide pour les viandes, volailles et poissons (température 0° à 3°)

- Chambre froides pour les produits surgelés (température -10° à -20°)
- Chambre froide pour les produits laitiers (température 3° à 6°)

### 3.1.4- PRODUCTION

Le chef de cuisine (ou le gérant ou encore le chef gérant, cela dépend de la taille du restaurant et du type de structure) est responsable du contrôle en cuisine de l'utilisation des produits, c'est-à-dire de la transformation de denrées en plats cuisinés.

Cette responsabilité se manifeste par un contrôle quotidien à plusieurs niveaux :

- Le contrôle des denrées : vérifier que les grammages des fiches techniques sont respectés. Pour le cuisinier, le seul coup d'œil ne suffit pas. En ce qui concerne les denrées chères, le réflexe de se référer à la balance doit être systématique.

A titre d'exemple, le grammage des viandes :

Le rendement des viandes doit être connu de façon à savoir quel est le poids net dans l'assiette du client lorsqu'on n'achète pas la viande piécée. La viande est l'élément le plus cher du plat garni ; on a donc intérêt à revaloriser les fiches techniques à chaque changement de tarif.

- la détermination précise des besoins et la passation précise des commandes

- maîtrise des techniques de cuisson (professionnalisme)

- production optimale :

+ Pas trop car augmentation des invendus et donc gaspillage

+ Pas trop peu pour éviter la rupture car cela engendre des frais ; (bricolage des plats de remplacement) en plus du mécontentement du client (problème commercial).

Dans tous les cas, pour que le contrôle de la production soit efficace, il faut que l'ensemble du personnel de restauration se sente concerné par la bonne utilisation des produits.

### 3.1.5- DISTRIBUTION

Le gérant du restaurant a aussi une grande responsabilité au moment et après la distribution de ses prestations ; ainsi ses fonctions sont les suivantes :

#### - Pendant le service :

Le chef doit faire attention aux « **retours** » ; des "retours d'assiette" trop abondants indiquent :

- ❖ soit que les fiches techniques ne sont pas respectées
- ❖ soit que les portions prévues sont trop importantes et donc à réviser
- ❖ soit que le plat ne plaît pas à la clientèle ; il faut le retirer des Plan menus
- ❖ soit que le chef a des points faibles ou des plats qu'il n'aime pas faire !

#### - Après le service

##### + Le Contrôle des ventes :

- en chiffre d'affaires et en quantités
- rapprochement du Chiffre d'affaires avec la consommation de la période

##### + Les statistiques de plats vendus :

Une analyse des ventes sur les plats du jour permettra de connaître ceux qui se vendent le mieux selon : le type de produit, le mode de préparation, le coût matière,...

#### L'état mensuel des ventes restaurant :

On peut, chaque jour ainsi que mensuellement, procéder à l'analyse des ventes d'après les tickets ou bien "bons de commande" du restaurant ou encore les renseignements fournis par les caisses enregistreuses.

## 3.2- LE CONTROLE NOURRITURE ET BOISSON (FOOD AND BEVERAGE CONTROL)

### Introduction :

Dans la littérature de la restauration, le « contrôle nourriture » est toujours lié au « contrôle boisson », mais nous allons, dans le cadre ce travail, concentrer notre analyse sur le coût nourriture. Le coût boisson n'est pas très significatif dans la restauration collective sauf dans le cas d'organisation de ce qu'on appelle évènements spéciaux (réceptions, pause café, cocktail, repas spéciaux,...),

Nous allons ainsi nous intéresser à :

- La matière première en restauration
- La connaissance du coût matière
- La consommation de matière d'œuvre
- Outils de suivi et de gestion du coût matière :  
**Le Contrôle budgétaire (fiche de consommation, food cost théorique/réel)**

### 3.2.1- MATIERE PREMIERE EN RESTAURATION

#### 3.2.1.1- Catégories des achats en restauration

Les matières premières et produits employés dans la restauration sont repartis en plusieurs catégories :

- Matières premières alimentaires périssables (viandes, poissons, produits laitiers, légumes, fruits) ;
- Matières premières alimentaires non périssables (produits d'épicerie, légumes secs, conserves,.....) ;
- Boissons alcoolisées et non alcoolisées ;
- Produits d'entretien et de nettoyage ;
- Fournitures de bureau et articles de papeterie ;
- Fournitures destinées aux petits travaux de réparation et d'entretien courant ;
- Combustible de toute nature.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons traiter les deux premières catégories, à savoir **les matières premières alimentaires**, appelées aussi « Food »

### 3.2.1.2- Intérêt et nécessité du contrôle de la matière d'œuvre

- Vu l'importance de la matière d'œuvre dans le coût global en restauration collective (plus de 60% du prix de vente), il est fondamental de mettre en place un système rigoureux de suivi et de maîtrise de ces coûts.
- La concurrence est rude et les prix sont de plus en plus serrés.
- Pour améliorer la rentabilité, nécessité de mettre en place les mécanismes de suivi et de maîtrise du circuit de la matière de la réception à la consommation finale.
- Il faut que le circuit de la matière soit **suivi, maîtrisé** de manière à ce que la consommation soit la plus **rationalisée** et la plus **standardisée** possible.

L'organisation du circuit de la matière découle de l'organisation générale de l'entreprise de restauration et de la nature du système d'information mis en place.

### 3.2.1.3- La consommation de la matière d'œuvre et la structure de l'entreprise de restauration:

Le suivi et le degré de maîtrise de la consommation sont étroitement liés à la structure c'est à dire au type d'organisation ; ainsi la qualité du suivi dépend de la qualité de l'organisation interne.

## 3.2.2- PROCEDURES DU SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D'ŒUVRE

### 3.2.2.1- Procédures de suivi :

#### - Les bases de l'organisation du modèle

L'organisation devra reposer sur une départementalisation des services, c'est-à-dire une décomposition, un éclatement de ceux-ci.

**Les différents flux de marchandises doivent être matérialisés par des flux de documents et de procédures.**

#### - Bon de prélèvement, document de base

(Appelé aussi bon de sortie, bon de réquisition)

Il est à noter que cette méthode organisationnelle ne serait d'une grande portée que si le principe de l'approvisionnement suivant est respecté :

**« RIEN SANS BON »**

Le bon de prélèvement est établi afin d'affecter le coût de la sortie de la marchandise au service demandeur ainsi que pour un meilleur contrôle des flux de marchandises.

#### Illustration :

RESTAURANT X



C'est le service qui s'occupe du stockage des matières et des fournitures liées à l'exploitation de l'entreprise de restauration. Il comprend :

- un local appelé économat pour le stockage des denrées non périssables (épicerie),
- un local pour le stockage des denrées périssables : chambres froides, et frigos (à températures différentes)
- Un local pour les boissons
- Un local pour les produits d'entretien

Il y a lieu de distinguer deux catégories d'achats :

- les achats directs (pains, légumes,.....),
- les achats à stocker (viandes, poissons,....).

Les achats directs ne transitent pas par le service économat. Ils sont, après contrôle, acheminés vers le service demandeur. Par contre, la deuxième catégorie est conduite vers des lieux de stockage spécifiques ; ce qui implique l'instauration d'un système de suivi de la consommation au niveau de l'économat. Parmi les outils utilisés à cette fin : le Bon de prélèvement. (indiqué ci-dessus)

### - Le service cuisine

Pour faciliter le suivi de la consommation, toute sortie de marchandise de la cuisine vers un point de vente doit être matérialisée par un **bon de sortie**.

## 3.2.3- LA CONSOMMATION MATIERE D'ŒUVRE

### 3.2.3.1- La connaissance du coût matière

Le coût matière en restauration englobe à la fois le coût nourriture (solide, food) et le coût boisson (liquide, Beverage), Comme on l'a déjà signalé, allons axer notre analyse sur le coût nourriture (**FOOD COST**).

### - Coût nourriture (calcul global) :

$$\text{Coût matière} = \frac{\text{Consommation nette nourriture HT}}{\text{C.A.H.T.H.S (1)}} * 100$$

- (1) chiffre d'affaires hors taxe et hors service, étant donné que dans la restauration classique, le service n'est pas toujours inclu dans le prix des plats.

### Illustration :

Consommation nourriture = 2500,00

Chiffre d'affaires HT = 3800,00

**Coût matière =  $(2500 / 3800) * 100 = 65.7 \%$**

### 3.2.3.2- La consommation nette

- consommation nette globale nourriture : calcul du ratio nourriture mensuel

### Illustration :

- Achats du mois de Juillet 2006 : 45000.00 DHS
- Stock Cuisine en début du mois : 1200.00 DHS
- Stock Economat en début du mois : 4800.00 DHS
- Transferts entrée : 200 DHS
- Stock Cuisine en fin de mois : 900.00 DHS
- Stock Economat en fin de mois : 5000.00 DHS
- Transferts sortie : 300.00 DHS
- Ventes Hors Taxes : 72000.00 DHS

Le calcul de la consommation nette globale s'effectue ainsi :

Période du 01-07-2006. au 31-07-2006.		
<b>Ratio solide</b>		
Achats du mois	45000,00	
Stock début mois : cuisine	1200,00	
Economat	4800.00	
+ Transferts Entrée	200.00	
<b>Potentiel de consommation</b>	51200.00	51200.00
		+
Stock fin du mois: cuisine	900.00	
Economat	5000.00	
-Transferts Sorties	300.00	
<b>TOTAL</b>	6200.00	6200.00
		-
	Consommation	45000.00
Chiffre d'affaires H.T	72000.00	72000.00
RATIO =	Consommation / Chiffre d'affaires taxable H.T	$(45000.00 / 72000.00) * 100 =$ <b>62.5%</b>

### - Commentaires sur les divers éléments de la fiche de calcul de Ratio

#### **- Les stocks**

Les prises d'inventaires sont effectuées après le dernier service de la période (c'est à dire après la dernière prestation de la période). On s'assurera qu'il est procédé à un inventaire physique et non pas à la copie de l'inventaire permanent. Avant tout calcul préalable, les écarts entre inventaire physique et inventaire permanent devront être expliqués:

Un inventaire sérieux est une condition nécessaire à un calcul correct du ratio. Les stocks seront valorisés au dernier cours connu pour les produits frais et au prix moyen pondéré pour les produits non périssables.

#### - Transferts entrées

Sur cette ligne sont portées les consommations qui proviennent d'une autre unité de production vers la cuisine.

#### -Transferts sorties

Sur cette ligne sont portées les consommations qui sont transférées de la cuisine à une autre unité de production.

#### - Périodicité des ratios :

Pour plus de pertinence, on calcule le coût nourriture pour des périodes plus courte, généralement : la journée, la semaine ou la décade.

Cela permet, en cas de dépassement du coût budgété, de trouver rapidement des mesures correctrices.

### 3.2.4- OUTILS DE SUIVI ET DE MAITRISE DE LA CONSOMMATION :

#### Introduction

Pour bien gérer une entreprise de restauration, on ne peut pas ne pas utiliser certains outils de contrôle de gestion à savoir : **la gestion budgétaire**.

Dans ce qui suit nous allons traiter

- la gestion budgétaire en mettant l'accent sur un outil primordial de gestion prévisionnelle des coûts en restauration, à savoir « **la fiche technique** »

#### 3.2.4.1- LA GESTION BUDGETAIRE

« La gestion budgétaire met sous tension l'activité de l'entreprise en comparant son activité effective (réalisée) à l'activité prévue puis budgétée, ce qui doit conduire à l'action pour améliorer les performances économiques » (1)

En effet, Les contraintes économiques obligent les entreprises à faire de plus en plus des efforts d'adaptation. Le marché de la restauration, étant en constante évolution, la survie de l'entreprise de restauration tient à la fois à sa capacité et à sa rapidité d'adaptation.

Le restaurateur doit en conséquence avoir à sa disposition des instruments lui permettant d'analyser puis d'anticiper les événements.

Le plus souvent, l'information est d'ordre comptable et n'est pas toujours adaptée à une analyse fine de l'activité.

C'est pourquoi, il convient d'améliorer cette information comptable en la confrontant à un ensemble de prévisions appelées BUDGET.

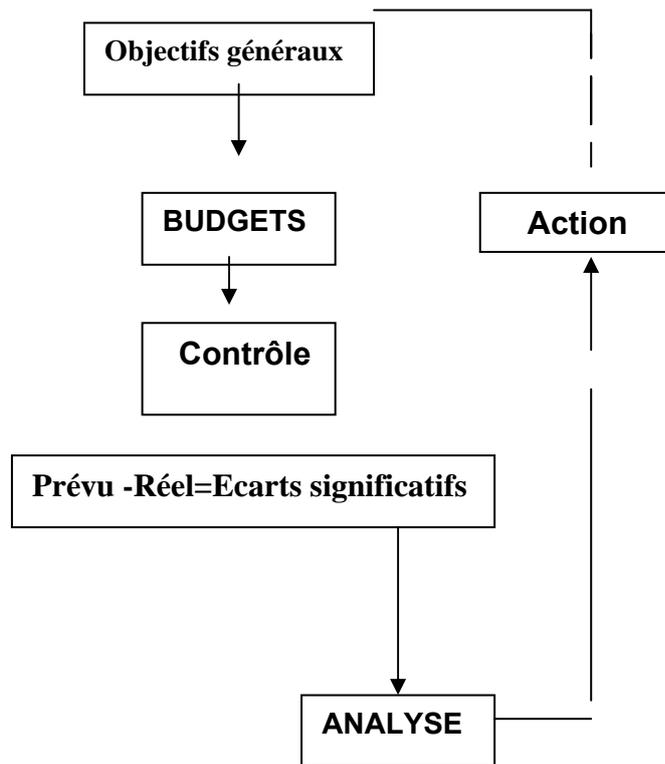
#### **3.2.4.1.1- L'ORGANISATION BUDGETAIRE**

La réalisation d'un système de contrôle budgétaire nécessite que soient préalablement réalisées 3 conditions :

- 1- L'entreprise doit être pourvue d'une organisation administrative et comptable.
- 2- Les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définies.
- 3- Les individus doivent avoir les compétences requises pour les tâches auxquelles ils sont employés.

Lorsque ce préalable organisationnel existe, il est possible de mettre en place un système de contrôle budgétaire dont la méthodologie est la suivante :

(1) « Le contrôle de gestion », première partie : les budgets, condition nécessaire à la cohésion, par Francine kubler)



Selon le niveau hiérarchique et son domaine d'application dans le temps, la méthode budgétaire pourrait être exprimée par le tableau suivant :

Niveau de décision ou D'action	Action	Domaine d'application
Direction générale	Objectifs généraux	- long terme - moyen terme
Cadres/maîtrise	Mise au point d'instruction permettant les réalisations des objectifs généraux	- moyen terme - court terme
Exécutants	Exécution des instructions	-court terme

### 3.2.4.1.2- ELABORATION DU BUDGET

#### A- LE BUDGET DU COUT NOURRITURE

#### LE CALCUL DU COUT PREETABLI : LA FICHE TECHNIQUE

Le niveau du coût est donné par l'analyse du passé, avec des objectifs d'amélioration, sauf en cas de changement au niveau de la structure de l'offre ou des modifications importantes apportées dans les menus.

La fiche technique demeure un passage obligatoire dans le calcul du **coût préétabli**, c'est un outil de gestion sur lequel on se base pour justifier les flux physiques de marchandises.

### - Définition

**La fiche technique d'un plat est une fiche où on inscrit le grammage et les prix de tous les ingrédients qui composent ce plat. On y indique également le mode de préparation, le matériel et le temps nécessaires ainsi que la présentation et le service.**

« La fiche technique est l'outil le plus cité, le plus controversé, mais malheureusement le moins utilisé. Pourtant, c'est la pierre angulaire de tout système de gestion en matière de restauration. » (Réussir en hôtellerie et restauration).

En effet, c'est un document qui permet :

- D'obtenir une recette «**standard**», cette norme, assure une continuité à la fois dans les quantités (grammage) et dans la qualité des produits utilisés.
- De déterminer de façon stricte, la présentation et le service. Ces deux éléments de la vente étant le plus souvent négligés.
- De calculer un prix de revient Hors Taxes et de fixer le prix de vente.
- De permettre le contrôle de la production de la cuisine.

Les fiches techniques devront évoluer avec le prix du marché. L'actualisation est effectuée au minimum chaque trimestre. Les fiches sont rédigées en deux exemplaires :

- Le premier exemplaire sera conservé par le chef de cuisine.

- Le second exemplaire sera adressé à la direction, au contrôleur d'exploitation

**- Modèle**

**FICHE TECHNIQUE**

Désignation du plat .....						
Prix de revient par couvert				Quantité pour ..... personnes		
Poids moyen brut par personne				Date de mise en place : .....		
Composantes	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix total	Poids net cru	Poids net cuit
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>Total</b>				.....		
<b>Prix de revient.....Total</b>				.....		

<b>METHODE D'EXECUTION</b>											
Temps de préparation : .....						Temps de cuisson : .....					
<u>Progression</u> : ..... ..... ..... .....											
<u>Matériels utilisés</u> : ..... ..... .....						<u>Remarques et photo</u> : ..... ..... .....					
<b>Mise à jour</b>	<b>Date</b>										
	<b>Prix</b>										

**Voir exemple chiffré page p.71**

**- Etablissement des fiches techniques**

Etablir la fiche technique d'un plat c'est indiquer les denrées et ingrédients composant ce plat. Deux règles sont à respecter :

### - Le grammage

On doit indiquer le grammage brut et non le grammage net après parage, épluchage et cuisson.

Dans l'hypothèse où on veut travailler en poids nets, il convient de rectifier les prix unitaires.

### - Coût des produits

Certains produits subissent pendant des périodes courtes, des fluctuations importantes (poissons, légumes en début de saison,...).

Dans ce cas, on doit retenir le prix moyen prévisible et non le prix en vigueur lors de l'établissement de la fiche.

En fonction de l'importance des ventes, les fiches seront établies pour 2, 4, 10, ... portions. En effet, il existe une relation étroite entre les quantités vendues, le pourcentage de perte et le respect des grammages.

De plus, il sera ajouté au total des coûts une somme forfaitaire pour tenir compte de certains ingrédients difficilement valorisables tels que sel, poivre, moutarde, etc....

### - MODELE BUDGET

(Voir annexe 8, p.118)

## **B - LE BUDGET DES VENTES**

Les éléments nécessaires au chiffrage du budget des ventes sont les suivantes :

- Jours d'ouverture : cet élément est souvent omis, le calcul sera facilité dans la mesure où les jours de fermeture pour congés sont précisés à l'avance.
- Le nombre de couverts : lorsque l'établissement est ouvert au déjeuner et au dîner, ces éléments doivent être fournis par service et mois par mois.
- Le prix de vente moyen

### 3.2.4.1.3- LE CONTROLE BUDGETAIRE

Il consiste à comparer les réalisations aux prévisions afin d'en tirer des **écarts significatifs** permettant une action de régulation.

Pour que les actions correctives soient les plus efficaces possibles, il est impératif que les délais d'obtention des informations soient le plus court possible.

### CONCLUSION (Partie I)

La gestion du coût matière en restauration collective est très délicate. Elle nécessite une gestion rigoureuse des différentes phases de la chaîne de valeur ; faute de quoi la rentabilité serait compromise.

Pour plus de pertinence, nous allons analyser le cas d'Eurest Maroc.

(1) Le personnel de service doit connaître les plats à conseiller, les quantités préparées, la composition des mets. Il doit aussi savoir les vendre.

(2) Le remède au coulage : chambres froides et réserves doivent être fermées à clef entre les utilisations

**PARTIE II : EUREST MAROC : PRESENTATION ET SYSTEME DE GESTION  
DU COUT MATIERE:**

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE**

Au Maroc 75000 consommateurs bénéficient chaque jour des prestations de la restauration collective.

Eurest Maroc se présente comme la société leader sur le marché marocain tant par le volume d'affaires qu'elle réalise que par les emplois qu'elle crée ;

Nous allons dans ce chapitre donner une présentation générale sur l'évolution et la position de la société sur le marché marocain de la restauration collective.

<b>Dénomination :</b>	Société de gestion et de restauration : Eurest Maroc SA
✓ <b>Siège social</b>	280 , Bd Yacoub El Mansour , Casablanca
✓ <b>Forme juridique</b>	Société Anonyme à Conseil d'Administration
✓ <b>Date de constitution</b>	15 novembre 1984
✓ <b>Durée de vie</b>	99 ans
✓ <b>Exercice social</b>	Du 1 <sup>er</sup> Octobre au 30 Septembre
✓ <b>Capital social</b>	6 783 300 DHS répartis en 67 833 actions de valeur nominale 100 DHS, au 30 Mai 2006

## 4.1 - De la mission aux produits

Dans le présent paragraphe, nous allons essayer de présenter Eurest Maroc à travers un certain nombre de points :

- La mission d'Eurest : ses objectifs, sa stratégie, son positionnement et ses orientations stratégiques.
- Les produits

### 4.1.1- La mission d'Eurest Maroc : les objectifs, la stratégie, Le positionnement et les orientations

La mission d'Eurest est d'atteindre le rang de leader sur les différents segments choisis dans le domaine de la restauration, grâce à l'amélioration constante de ses niveaux de qualité, d'efficacité et de service. La principale raison qui explique son succès est l'implication totale de son personnel à atteindre l'excellence. (1)

#### Une stratégie en 5 dimensions :

- Satisfaire chaque client et consommateur
- Etre leader sur le marché
- Etre l'employeur de référence
- Viser l'excellence opérationnelle
- Améliorer la performance financière

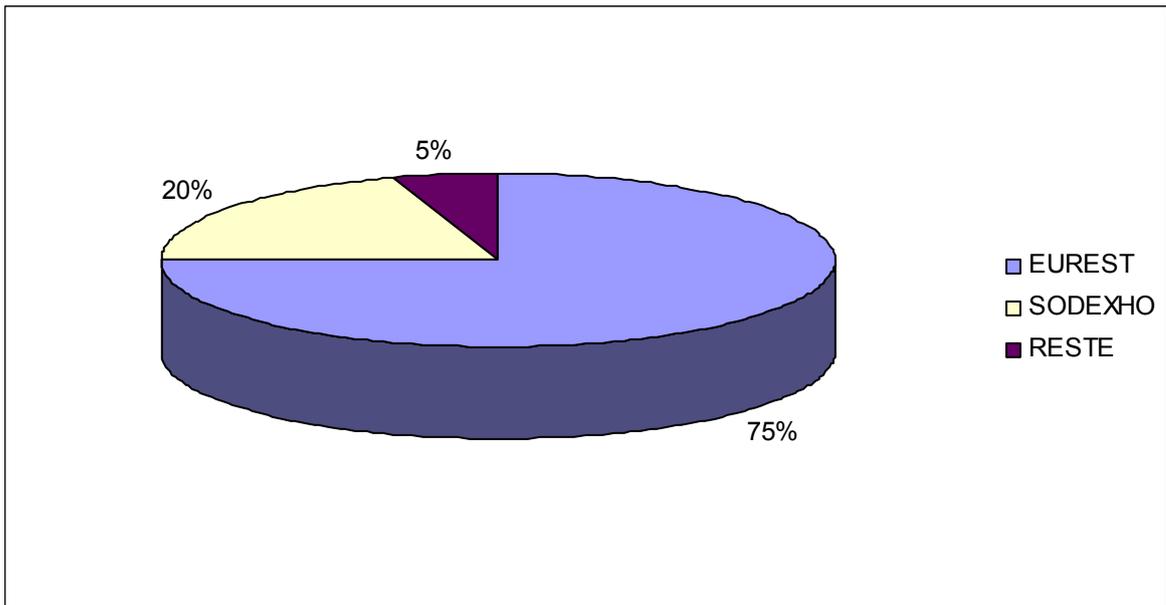
#### Un positionnement de leader :

Eurest Maroc assoie une position de leader dans tous les segments de restauration collectivité, cette position est la conjugaison de 20 ans d'expérience au Maroc et une politique de proximité clients, fournisseurs et ressources humaines (1)

(1) <http://www.eurest.co.ma/apropos/mission.htm>

---

✓ [Répartition des parts de marché \(année 2006\)](#)



Source : Eurest Maroc

Eurest Maroc Maintient sa part du Marché dans un secteur en forte croissance (Sur 3 contrat Eurest Maroc en gagne 2).

Le Marché est sensible au prix à court terme. La qualité des services est le régulateur du Marché à moyen terme.

### **Des orientations stratégiques ambitieuses :**

- Consolider la position de leader dans le marché de la restauration collective en s'appuyant sur les ressources par une formation adéquate et une participation dans la prise de décision stratégique ;
- Développer les métiers de la restauration des autoroutes et la distribution automatique par alliances
- Développer le métier de nettoyage et la gestion du personnel de la restauration pour compte par investissement et éventuellement par acquisition
- Développer le métier de l'assistance technique auprès des organismes autogérés : Cités universitaires et autres ;
- Développer le Catering Aérien et consolider la relation existante depuis 1992 avec la RAM ;
- Poursuivre le développement des concessions

Le multiservice a pour objectifs de soutenir les clients dans leur vision d'externalisation, minimiser le nombre d'interlocuteurs, développer le volume de vente et améliorer les marges par effet de masse.

#### 4.1.2- Les produits offerts par Eurest Maroc sont diversifiés :

Les principaux produits et activités offerts par Eurest Maroc aux entreprises et particuliers sont les suivants :

- L'exploitation des cantines, restaurants de collectivités publics ou privés, restaurants et commissariats d'aéroport, Duty Free Shops et d'une manière générale assurer les services hôteliers afférents à ces activités
- L'exploitation des restaurants, crémeries, services traiteurs, distribution automatiques, hôtels, complexes touristiques
- L'exploitation des services de nettoyage de locaux et d'entretien,

#### 4-2 - Des activités diversifiées

La restauration collective est l'activité de base à EUREST Maroc, elle recouvre les prestations pour la préparation et le service à des personnes travaillant dans une collectivité.

Eurest Maroc intervient dans trois domaines :

- **Entreprises et Administration** : Entreprises privées, entreprises publiques, administrations, défense,...
- **Education** : écoles maternelles, primaires, collèges, lycées, universités, établissements d'enseignements privés
- **Santé** : les hôpitaux publics, les cliniques privées, les établissements pour personnes âgées, les établissements médico-sociaux ;...

Dans tous ces domaines, la restauration collective joue un rôle social et s'inscrit pour cette raison dans un cadre juridique et un régime fiscal spécifique. Elle bénéficie notamment d'un taux de TVA réduit de 10%.

#### ✓ Caractéristiques des d'activités

- **Entreprise et Administration :**

En confiant la restauration et les services annexes à des prestataires extérieurs, les entreprises et les administrations recherchent à la fois des compétences dans ce qui ne constitue pas leur métier de base ainsi qu'une rigoureuse maîtrise des coûts (volonté des entreprises de réduire leurs frais généraux).

- **Education :**

Regroupe les écoles, les collèges et lycées et les universités. Ce sont des styles très différents de restauration: pour les écoliers, les menus sont très surveillés tant sur le plan de la diététique que celui du prix ; pour les étudiants, il s'agit avant tout de proposer un service proche de celui de la restauration commerciale.

- **Santé :**

Est un segment très prometteur avec l'introduction de l'Assurance Maladie Obligatoire et la tendance observée sur les dernières années à l'externalisation du service de restauration chez les organismes publics. Les politiques de réduction des déficits budgétaires amènent les décisionnaires du domaine public à revoir leur choix en faveur de l'externalisation.

En parallèle, Eurest Maroc valorise son savoir faire sur des activités qui constituent une opportunité de revenus complémentaires à fort potentiel de croissance, on peut citer entre autres

- La distribution automatique
- Les concessions : Autoroute ; Aéroport
- Le Catering Aérien et ferroviaire
- Le multiservice (Facilities Management): représente l'ensemble des services supplémentaires qu'Eurest peut prendre en charge :
  - Le nettoyage industriel et Bio Nettoyage
  - Gardiennage et Jardinage
  - Et en projet l'intérim et blanchisserie

## Les activités en % (année 2006)

ACTIVITES	POURCENTAGE
B&I	64,5 %
LOISIRS	03,1 %
SANTE	24 %
VENDING	01,2 %
EDUCATION	06 %
CONCESSION	0.8 %

Source : Eurest Maroc

### 4-3 L'ORGANISATION DE EUREST MAROC

Eurest Maroc emploie 2 types de personnel :

- Le personnel du siège
- Le personnel détaché sur les sites du client

Les effectifs du personnel (permanent) évoluent au fur et à mesure que le nombre de contrat augmente. A cela s'ajoute les apprentis qui sont engagés dans la société à titre temporaire dans le cadre de leur stage de formation duale en attendant leur intégration définitive dans la société.

#### 1- Effectifs

##### ✓ Répartition du personnel (Année 2006)

GRADE	SIEGE	EXPLOITATIONS
CADRE SUPERIEUR	8	
CADRE	12	78
MAITRISE	16	183
EMPLOYE		1604
TOTAUX	36	1865

Source : Eurest Maroc

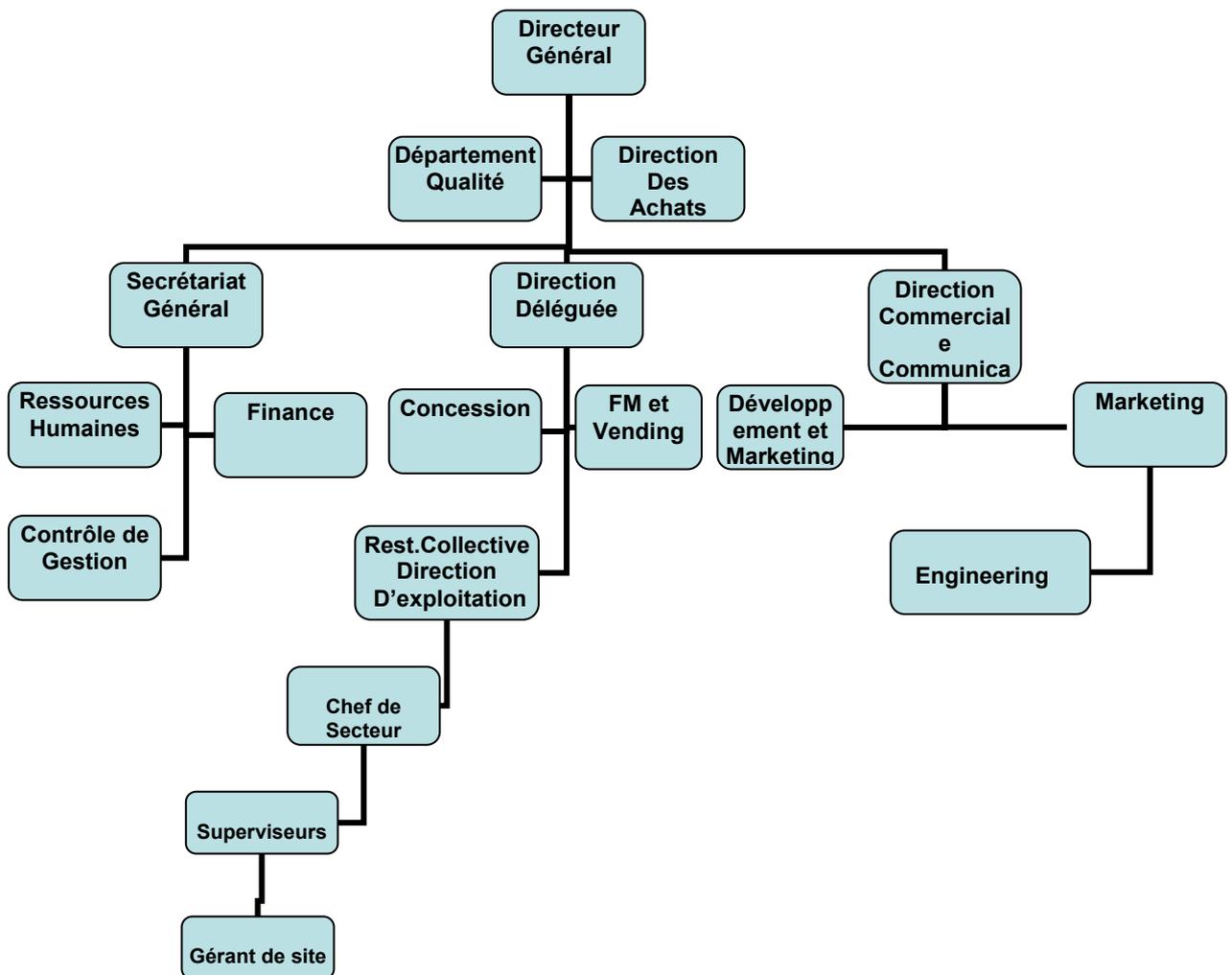
✓ Evolution du nombre d'apprentis

Année	Effectifs
2003	311
2004	337
2005	360

Source : Eurest Maroc

2- Organigramme

Organigramme Eurest Maroc



## 4.4 Clients et fournisseurs :

### 4.4.1 Les principaux clients :

Proposer un repas de qualité au personnel d'un établissement quel qu'il soit, est un élément essentiel de bien-être et de motivation.

Offrir une restauration démontre le souci et l'engagement de l'employeur à assurer le bien-être de son personnel.

C'est en suivant ce raisonnement que de nombreuses entreprises sous-traitent aujourd'hui leur service de restauration auprès de professionnels ayant l'expertise et l'expérience nécessaires pour assurer une prestation fiable dans un climat de confiance.

Eurest Maroc intervient depuis les structures locales jusqu'aux grandes organisations multinationales partout au Maroc sur les sites géographiques les plus divers et assure ses prestations auprès de 164 collectivités dans les secteurs Entreprise et Administration (RAM ; SAMIR ; BANQUES ;....) ; Hôpitaux (Avicenne RABAT, GHASSANI FES ; ....)et Scolaire (ISCAE, ESITH, LYCEE LYAUTEY, ....)

### 4.4.2 Les principaux Fournisseurs

Le service achat joue un rôle stratégique chez Eurest Maroc (65% du CA), il a , à fin Septembre 2006, référencé 152 fournisseurs avec un total de 29 fournisseurs qui réalisent plus de 1million de MAD de chiffre d'affaires avec Eurest Maroc

Le tableau ci-dessous reprend les principaux fournisseurs d'Eurest Maroc :

Principaux Fournisseurs	Activité
CENTRALE LAITIERE	Produits laitiers
KING GENERATION	Poissons surgelés
MIDO F. COMPANY	Epicerie
BOUCHERIE CASA VIANDE	Viande Fraîche & charcuterie
BEAUX FRUITS	Fruits & Légumes
SABAV	Volaille

Les objectifs d'Eurest Maroc :

- ✓ Sécuriser la logistique d'approvisionnement ;
- ✓ Lutter contre l'inflation
- ✓ Eviter la dépendance (3 à 4 fournisseurs par activité)

#### 4.5 Une évolution très dynamique

Depuis le rachat de la société Eurest Maroc par le Groupe COMPASS, l'entreprise n'a cessé de se développer et de diversifier ses activités, c'est ainsi que l'entreprise a, dans un premier temps, réorganisé la société par le renforcement des ressources humaines qui ont permis à l'entreprise d'être LEADER du secteur de la restauration collective.

Par ailleurs, Eurest Maroc, consciente des faiblesses liées à la conception et l'élaboration d'un projet global restaurant d'entreprise, a mis en place dès 2004 une cellule Engineering qui vise à assister ses clients dans la réalisation de leur restaurant.

Eurest a proposé à ses clients en plus de la restauration pour ces employés des services complémentaires tels que le service traiteur et la distribution automatique des boissons chaudes, froides et de la confiserie.

Eurest a créé, dans l'objectif de répondre aux besoins de ses clients, la filiale Eurest Santé spécialisée dans les services de nettoyage, jardinage, gardiennage, blanchisserie et la mise à disposition du personnel.

#### ✓ Evolution du chiffre d'affaires

30/09/N	2003	2004	2005	2006
000 MAD				
<b>Sales</b>	<b>156 818</b>	<b>200 768</b>	<b>256748</b>	<b>290506</b>
growth of sales		28,00%	27,9 %	13,10%
EBITDA	8 485	13 182	20549	
% of sales	5,40%	6,60%	8,00%	
EBITA	6 640	10 263	15390	
% of sales	4,20%	5,10%	6,20%	

Source Eurest Maroc

#### **EBITDA:**

Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization. Equivalent de l'Excédent Brut d'Exploitation. C'est un indicateur de rentabilité mesurant le résultat brut avant les frais financiers, imposition, dotation, provisions

**EBITA:**

(Earnings Before Interest, Taxes and Amortization)

Résultat opérationnel avant amortissements des survaleurs (ou résultat d'exploitation). Permet de comparer la performance du Groupe avec celles de ses concurrents qui peuvent utiliser des normes comptables différentes.

**Commentaire**

Le chiffre d'affaires enregistre une augmentation depuis 2003. Cette performance a touché tous les secteurs : hospitalier, d'enseignement, d'industrie et service, nettoyage. La décomposition du chiffre d'affaires (octobre à septembre) par secteur se présente comme suit :

000 MAD		2003	% TOT CA	2004	% TOT CA	2005	% TOT CA
<b>30/09/N</b>							
<b>ENTREPRISE</b>		101501	64,70%	129779	64,60%	142015	55,30%
<b>HOSPITALIER</b>		37002	23,60%	47760	23,80%	71594	27,90%
<b>SCOLAIRE</b>		9920	6,30%	13401	6,70%	16687	6,50%
<b>VENDING</b>		1783	1,10%	2080	1,00%	2056	0,80%
<b>CONCESSION</b>		1071	0,70%	1678	0,80%	2510	1,00%
<b>TRAITEUR</b>			0,00%		0,00%	6983	2,70%
<b>COLONIE DE VACANCE</b>		5541	3,50%	4940	2,50%	5616	2,20%
<b>CLEANING</b>				1130	0,60%	9286	3,60%
<b>Total Turnover</b>		<b>156818</b>		<b>200768</b>		<b>256747</b>	

Source Eurest Maroc

Le Chiffre d'affaires segment Entreprise a une position dominante, cette tendance se réajuste au fur et à mesure de la politique d'externalisation des autres secteurs Santé et Education ainsi que par le développement de nouveaux segments tels que le Traiteur, le nettoyage, ...

## **CHAPITRE 5 : LA GESTION DU COUT MATIERE : UN PROCESSUS LONG ET COMPLEXE**

Dans ce chapitre, nous allons essayer de montrer que la gestion du coût matière n'est pas seulement du ressort du contrôle de gestion, elle passe par la maîtrise cohérente de toutes les étapes et toutes les grandes fonctions qui interviennent dans la chaîne de valeurs et qui contribuent de près ou de loin à la maîtrise du coût.

S'appuyant sur le concept de chaîne de valeur, nous allons positionner l'ensemble des activités de l'entreprise pour visualiser leur participation dans la maîtrise et la gestion du coût matière.

Pour cela, on distingue les activités principales directement impliquées dans la création de la valeur et les activités de soutien qui viennent en appui des premières.

### **5-1 LES APPROVISIONNEMENTS : UNE ETAPE DECISIVE DU PROCESSUS**

#### **5.1.1 – Présentation du service**

L'approvisionnement dans la restauration collective demeure une fonction importante ; cette fonction est assurée au sein d'Eurest dans le cadre d'un département fonctionnel qui dépend de la direction générale et de la direction des exploitations, ce dernier s'occupe non seulement des achats mais il a aussi la responsabilité d'en assurer la continuité, la régularité et la gestion.

En relation directe avec l'extérieur par l'intermédiaire des fournisseurs, ce département se charge de répondre aux besoins de toutes les exploitations en contrat avec EUREST dans le temps et dans l'espace.

La raison d'être de ce département est de créer un avantage concurrentiel pour EUREST et répondre aux attentes et exigences commerciales.

Ceci se matérialise par une gestion proactive des fournisseurs et des marchés d'approvisionnement.

Il englobe ainsi les fonctions suivantes :

- ✓ Elaboration de la politique d'achat de l'entreprise

- ✓ Définition des objectifs
- ✓ Elaboration des budgets achats
- ✓ Evaluation et consultation des fournisseurs
- ✓ Négociation des marchés et signatures des contrats

### **5.1.2 – Fonctionnement du service**

Pour organiser la fonction achat, le département, en collaboration avec la direction générale et la direction financière, travaillent selon un processus de préparation du plan d'approvisionnement qui définit la relation entre EUREST et le fournisseur et qui permet à la société de déterminer ses besoins et ses exigences commerciales.

L'évaluation de l'offre se fait généralement sur la base des documents d'enquête, le plus souvent, on utilise des demandes de devis personnalisés adaptés à des besoins spécifiques et dans lesquels on recherche plus d'informations sur le fournisseur, ses capacités (sa taille) et la santé financière de son entité.

Pour répondre au mieux aux intérêts de l'entreprise et gérer ses relations avec les fournisseurs, la direction des achats définit clairement ses conditions de partenariat dans un cahier de charges (annexe 10, p120) qui représente la feuille de route dans les relations des 2 parties et met en évidence les engagements des uns et des autres.

Généralement, la rédaction du cahier des charges repose sur les éléments suivants :

- ✓ les attentes négociées entre EUREST et le fournisseur
- ✓ le respect des attentes négociées et les sanctions qui en découlent
- ✓ le respect de la législation en vigueur au Maroc
- ✓ la description générale de la mission de l'approvisionnement de ses restaurants

### **5.1.3 Les outils mis en place au niveau du service**

Il est certain que la chaîne de valeur d'achat représente toutes les étapes qui existent dans le processus d'approvisionnement :

### 5.1.3.1 le choix des fournisseurs

L'identification et le choix des fournisseurs est la base de la stratégie d'approvisionnement, il se fait généralement selon une hiérarchie des exigences, la qualité et le coût occupent les premiers piliers de la pyramide, viennent ensuite, le service et l'assurance de l'approvisionnement.

Il est important de souligner qu'en majorité le marché d'approvisionnement d'Eurest est constitué de fournisseurs locaux de taille petite, le responsable des achats s'organise pour sélectionner des partenaires à même de répondre aux besoins et exigences commerciales actuelles et futures de l'entreprise.

Pour être homologué, le fournisseur doit donc se conformer à des critères prédéfinis qui sont formalisés dans un imprimé à remplir (annexe 11, p.121).

Généralement ces partenariats sont formalisés par des conventions qui préservent les intérêts respectifs des 2 parties.

Une fois référencés, ces fournisseurs sont accompagnés par EUREST dans leur développement. La démarche consiste au départ à cerner et identifier leurs contraintes et instaurer par la suite des audits réguliers qui débouchent sur des plans d'amélioration continue de la qualité de travail. Ces plans concernent aussi bien l'aménagement du local que l'équipement ou les conditions de transport ou encore les mesures d'hygiène.

### 5.3.1.2- la définition des prix

Un des buts principaux du responsable des achats est de pouvoir négocier des prix à même de créer un avantage concurrentiel et de conforter la trésorerie de l'entreprise (rabais calculé sur le volume des ventes), c'est une mission extrêmement difficile dans la mesure où l'on doit concilier entre les attentes des opérationnels qui revendiquent des coûts bas et la direction financière qui veut diversifier ses ressources.

Pour réussir ce pari, la direction des achats a toujours prôné les relations de proximité avec ses fournisseurs, qui sont d'ailleurs au nombre restreint, ce qui lui permet de basculer le pouvoir de négociation en sa faveur, cette démarche a donné ses fruits puisqu'elle a offert à l'entreprise l'opportunité de stabiliser ses

prix et d'utiliser au maximum de la puissance d'achat pour garantir des ristournes ; mais elle comporte des risques puisqu'elle met l'entreprise dans une situation de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs et la rend moins exigeante en terme de qualité .

### **5.1.3.3- Les mercuriales**

La mercuriale est un document fourni par EUREST dans lequel figure les informations concernant un produit : sa référence, sa dénomination, son unité de livraison et bien sur son prix unitaire. (Annexe 9, p.119)

Etabli souvent sur une durée d'une année, il doit être validé par l'entreprise et le fournisseur.

Sont appelés à respecter les produits de la mercuriale aussi bien les gérants des restaurants que les fournisseurs, aucun des deux ne doit accepter ou livrer des produits autres que ceux référencés dans la mercuriale.

La mercuriale est un document de gestion standard qui permet à la direction des achats de faire appliquer les prix négociés au niveau de tous les restaurants Eurest.

### **5.1.3.4- La gestion des non conformités**

Seule la direction des achats se réserve le droit de gérer les non-conformités, elles sont généralement dues à un problème de qualité des produits ou des retards ou ruptures de livraisons et peuvent avoir des conséquences sur la qualité et le coût de la prestation.

A la suite d'une non-conformité majeure, la direction des achats met en garde le fournisseur afin d'éviter des risques futurs, en cas de récurrence, elle peut suspendre ses activités de distribution.

## 5.2- LA RECEPTION ET LE STOCKAGE

### 5.2.1 La réception de la marchandise

Le contrôle de la prestation des fournisseurs est une étape importante dans le processus de gestion, il se fait d'une manière systématique en respectant les procédures de qualité et les attentes spécifiées et négociées dans le cahier de charges.

Le responsable du site ou la personne mandatée soit l'assistant gérant ou le chef de cuisine doit contrôler l'adéquation de la commande et de la livraison :

- ✚ La quantité
- ✚ Le calibrage
- ✚ Le poids
- ✚ La température pour les produits surgelés ou frais
- ✚ La date de péremption ou la date limite de consommation
- ✚ et le prix de la marchandise commandée

Il émerge le bon de livraison et remplit le tableau de contrôle des livraisons, les fiches de traçabilité des produits frais et des produits surgelés et rédige éventuellement une fiche de non-conformité ( annexe 114, p.124).

Le contrôle de la marchandise à la réception permet au gérant de s'assurer en amont de la quantité et de la qualité des produits destinés à la production, cela lui permet de mieux contrôler les flux de la marchandise et éviter les coûts cachés dus au coulage et à la mauvaise qualité.

### 5.2.2 La gestion des stocks

Nous rappelons que le stock est "la quantité de biens accumulés en attente d'une utilisation, une réserve momentanément inemployé " (1).

La gestion du stock dépend étroitement du type de processus de production.

Puisque notre activité s'inscrit dans la logique de **la production en continu** ( annexe 4, p114), il apparaît clair que les flux physiques peuvent être stockés de manière à assurer au sein du restaurant une régulation, la gestion du stock dans

(1) (GESTION, tome 2) voir bibliographie

la pratique s'appuie donc sur la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle de la marchandise qui demande tout simplement une mise à jour de stock, le suivi des demandes de marchandises, les prévisions des besoins et le déclenchement des commandes.

Certes les quantités de marchandises utilisées sont importantes mais la variété est d'une propension faible, une fois le menu est établi, le gérant doit se procurer la marchandise nécessaire à la production puisque les quantités à produire sont programmées à l'avance.

---

Compte tenu des demandes imprévisibles et des aléas, le gérant doit constituer des stocks de sécurité, pour se prémunir contre un éventuel retard de livraison et éviter les coûts de rupture.

La méthode du premier entré, premier sorti (**FIFO**) est adoptée pour assurer des conditions de stockage optimales.

Outre la gestion du stock, le gérant doit veiller à la conformité et le contrôle des températures de stockage pour assurer une conservation optimale de la marchandise suivant l'origine de la marchandise trois conditions de stockage s'imposent :

#### **Stockage économat – neutre :**

- L'utilisation raisonnée des installations mises à disposition.
- La température de stockage des denrées alimentaires sèches est de 10°C à 14°C.
- Un rangement pratique de l'économat évitant les risques d'altération des aliments et facilitant la rotation des stocks.
- Le respect de la date jusqu'à laquelle la denrée conserve ses qualités tant hygiéniques qu'organoleptiques.

#### **Stockage en froid positif :**

- Viandes et produits finis : 0 à 3°C
- Beurre Œuf et Fromage (B.O.F) : 3 à 6°C
- Fruits et légumes : 6 à 8° C

## Stockage en froid négatif

- La température de stockage négatif des denrées alimentaires est de – 18°C à –20°C

Le respect de la date jusqu'à laquelle la denrée conserve ses qualités spécifiques tant hygiéniques, qu'organoleptiques.

### 5.3- la production : la pierre angulaire de la chaîne

#### 5.3.1- Gestion de la production

Dans la restauration collective, la planification alimentaire se fait pour deux raisons :

- Pour garantir l'équilibre nutritionnel des menus proposés aux convives.
- Pour mieux faire face aux impératifs de gestion
  - **Élaboration du plan alimentaire**

Le plan alimentaire correspond à une structure de menus planifiés généralement pour quatre semaines. Les structures de menus désignent seulement la catégorie des plats sans citer le type de préparations culinaire. Leur formulation tient en compte les contraintes du cahier de charges et des engagements contractuels : les menus sont adaptés alors aux habitudes et aux besoins alimentaires des consommateurs, aux limites budgétaires, aux contraintes d'approvisionnement et à la nature du type de restauration en place (matériels et équipements)

Les compositions des menus définies dans le plan alimentaire mensuel ne doivent pas se répéter : les clients ont tendance à délaisser les plats proposés à des jours fixes (poulet le mardi et vendredi).

Le manque de diversité et d'imprévu entraîne une lassitude. Le gérant et le chef de cuisine sont tenus de respecter cette règle d'or.

L'élaboration des menus d'une semaine comporte les étapes suivantes :

- ✚ le calcul de la fréquence des plats ;
- ✚ la composition des structures de menus ;
- ✚ Calcul de la fréquence des plats.

La liste de fréquence des différents plats à présenter dans le plan alimentaire se calcule à partir des rations proposées pour le repas de midi ou celui du dîner selon le type du contrat. Les rations “théoriques” permettent donc de chiffrer les commandes ou les sorties de stocks, et de maîtriser les sorties de la mise en place.

### Illustration

#### Fréquence des plats pour le plan alimentaire d'une collectivité (5 déjeuners)

Nature des plats	Fréquence des plats
-10 plats protidiques	- 3 viandes - 1 dinde - 2 poulets - 1 abat - 3 poissons
-10 garnitures	- 5 féculents (2 plats de pommes de terre, 1riz, 1pâte ou semoule, 1légume sec) - 5 légumes non féculents cuits (au choix)

## Calcul de la fréquence des plats à partir de la ration

Aliments	Ration journalière en gr	Ration hebdomadaire en gr	Fréquence des plats
<b>viandes</b>	<b>150g</b>	<b>450g</b>	<b>3 plats de viande</b>
<b>dinde filet</b>	<b>150g</b>	<b>150g</b>	<b>1 plat de dinde</b>
<b>poissons filet</b>	<b>150g</b>	<b>450g</b>	<b>3 plats de poisson</b>
<b>poulet</b>	<b>300g</b>	<b>600g</b>	<b>2 plats de poulet</b>
<b>abat</b>	<b>150g</b>	<b>150g</b>	<b>1 plat d'abat</b>
<b>Pâte /semoule</b>	<b>60g</b>	<b>60g</b>	<b>1 plat</b>
<b>pommes de terre</b>	<b>300g</b>	<b>600g</b>	<b>2 plats</b>
<b>légumes secs</b>	<b>60g</b>	<b>60g</b>	<b>1 plat</b>
<b>riz</b>	<b>60g</b>	<b>60g</b>	<b>1 plat</b>
<b>Légumes féculents</b> non	<b>200g</b>	<b>1000g</b>	<b>5 plats</b>

A partir de ce calcul, le gérant et le chef de cuisine ont une vision claire sur leur cahier de production, et parviennent facilement à définir la structure de leur besoin de la semaine, il leur suffit juste donc de connaître la composition du menu qui détermine le nombre de couverts par plat.

### **a- Fiche technique**

Dans la restauration collective, la fiche technique constitue la pierre angulaire dans la maîtrise du coût matière.

Techniquement, son élaboration ne présente aucune difficulté et ne demande pas de compétence particulière. Sachant que les prix de vente des repas sont déterminés d'avance, la direction d'exploitation exige aux gérants de calculer le coût des repas sur la base de la fiche technique.

Cela consiste donc à :

- Dresser la liste des produits
- Décider le nombre de portions à préparer
- Prévoir les quantités nécessaires pour le nombre des portions
- Indiquer pour chaque produit le prix d'achat hors taxe

- Calculer le coût matière total en multipliant pour chaque produit les quantités par son prix d'achat unitaire

Dans l'exemple qui suit, nous allons prendre le cas d'un restaurant qui sert 50 repas par jour. Le menu contractuel par personne est composé comme suit :

- Une entrée (Salade)
- Un plat de résistance (viande + garniture)
- Un dessert (fruit ou yaourt ou pâtisserie)

Les boissons fraîches sont à la charge du client et ne sont donc pas incluses dans le menu.

Le client, dans son menu, a le choix d'accompagner son plat de résistance soit avec une entrée et un dessert, soit avec deux desserts. Généralement la majorité des convives optent pour le premier choix.

### **Illustration**

EUREST MAROC

RESTAURANT

Date	00-janv-00
Nom du plat	tagine de bœuf
Nombre pax	50
Page	1

PLAT CHAUD	DATE
tagine de bœuf	00-janv-00

Articles	Coefficient	Quantité fabrication	Prix unit. achat HT	Coût
viande tajine	0,150	7,500 kg	85,00	637,50
oignons	0,030	1,500 kg	2,60	3,90
sel	0,001	0,050 kg	1,09	0,05
poivre	0,001	0,050 kg	114,00	5,70
huile de table	0,010	0,500 litre	9,45	4,73
persil	0,006	0,301 kg	5,00	1,51
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
			<b>TOTAL</b>	<b>653,39</b>
			<b>Portion</b>	<b>50</b>
			<b>Coût portion</b>	<b>13,07</b>

## b- Fiche prévisionnelle

DATE : ...../...../.....

## PRIX DE REVIENT PREVISIONNEL

H.OEUVRE	GRAM.	QU. kg	PU.HT	MONT	MENU	DU	JOUR	
SALADE verte					<b>SALADE CRUIDITES</b>			
TOMATE	30g	1.5	4	6				
CAROTTE	100g	5	3,8	19				
CONCOMBRE	100g	5	3,5	17,5		<b>TAGINE DE VIANDE</b>		
CHOUX BLANC	100g	5	4,5	22,5				
OLIVE NOIRE	12 g	0.6	14	8,4		<b>POMME RAGOUT</b>		
HUILE DE TABLE	5g	0,250	9,45	2,36				
POIVRE	0,5g	0,025	114	2,85		<b>FRUITS DE SAISON</b>		
SEL	0,5g	0,025	1,09	0,02				
PERSIL	3g	0,15	5	0,75		<b>YAOURT</b>		
<b>TOTAL I :</b>				79,38				
<b>GARNITURE</b>					<b>TOTAL PREVU</b>	<b>TICKETS PREVUS</b> Ou nb de pax prévu	<b>Prix de revient prévu</b>	
POMME DE TERRE	300g	15	4,5	67,5	953,06	50	19,06	
HUILE DE TABLE	10 g	0,5	9,45	4,72				
OLIVE VERTE	20g	1	14	14				
SEL	0,5g	0,025	114	2,85				
POIVRE	0,5g	0,025	1,09	0,02				
COLORANT	1	1	5	5				
<b>TOTAL II</b>				94,09				
<b>VIANDE &amp; POISSON</b>								
VIANDE TAGINE		50	13,07	653,39				
<b>TOTALIII</b>				653,39				
<b>DESSERT</b>								
YAOURT	20	20	1,4	28				
FRUIT	15	2,25	12,6	28,35				
PATISSERIE	15	2,25	11,6	26,1				
PAIN	35	35	1,25	43,75				

TOTAL IV:				126,2
TOTAL I+II+III+IV				953,06

La mise en place d'un système de gestion prévisionnelle permet donc d'anticiper et contrôler la gestion de la matière première.

Partant de la fiche technique, la fiche prévisionnelle permet de calculer avant la mise en œuvre de la production, les différents coûts composants le repas ; à chaque création de menu, elle permet au gérant d'établir la cohérence entre les réalisations et les besoins afin d'éviter le coulage et le gaspillage et de maîtriser par conséquent le coût matière.

La fiche technique et la fiche prévisionnelle, demeurent certes les outils de gestion les plus cités dans notre société, mais elles sont malheureusement peu exploitées.

#### 5-4- La distribution : L'aboutissement du processus

Après avoir analysé les différentes phases allant de la réception de la marchandise, à sa mise en production, on arrive au dernier maillon de la chaîne en l'occurrence la distribution des repas qui constitue bien évidemment une étape importante dans la chaîne de valeur.

L'animation et la régulation de la distribution sont à la charge du gérant qui doit, non seulement assurer une bonne répartition des ventes par rapport aux prévisions, mais il doit analyser en fin de service les statistiques des ventes pour faire un rapprochement entre la consommation et la production et rechercher le cas échéant l'origine des écarts.

En effet, avant de présenter ses produits au self, le gérant doit comptabiliser tous les articles qui vont être mis en vente :

- ✚ le nombre des repas (quantifiés sur la base des portions de viande, de poisson ou poulet)
- ✚ le nombre des entrées (salades et entremets ....)
- ✚ le nombre des articles desserts (fruits, laitage, pâtisserie .....
- ✚ le nombre de boisson (soda et eau minérale)

La comptabilisation des articles se fait dans une feuille de sortie qui permet de rapprocher les quantités produites et consommées aux quantités vendues et

d'analyser les écarts. Le contrôle journalier des ventes permet au gérant de maîtriser le système de distribution et de prendre instantanément les mesures correctives pour éviter les dérapages au niveau du coût matière.

**Illustration**

**EUREST**  
**MAROC**

**FEUILLE DE SORTIES JOURNALIERES**  
**RECETTES BOISSONS / VIVRES**

**JOUR ET DATE :**  
**SERVICE :**

**CAISSIERE**  
**SELF :**

	SORTIE	RETOUR	VENTE	P. U.	TOTAL
<b>SODAS + EAU</b>					
LIMONADES (BT)	30	15	15		
EAU 3/2 (BT)					
EAU ½ (BT)	30	10	20		
<b>BOISSONS FROIDES</b>					
JUS D'ORANGE (V)					
<b>HORS D'OEUVRE</b>					
SALADE 1	10	5	5		
SALADE 2	20	0	20		
SALADE 3	20	0	20		
<b>DESSERTS</b>					
PATISSERIE (U)	20	0	20		
YAOURT (U)	30	10	20		
FRUITS (U)	20	9	11		
<b>PLAT PRINCIPALE</b>					
REPAS 1(TAGINE)	50	2	48		
REPAS 2					
REPAS 3					
			<b>VENTE REPAS</b>		<b>48</b>
<b>VISA GERANT:</b>	<b>REPAS</b>		<b>CONSOMMATION REPAS</b>		<b>48</b>
			<b>DIFFERENCE</b>		<b>0</b>
			<b>VENTE BOISSON</b>		<b>35</b>
	<b>BOISSON</b>		<b>CONSOMMATION BOISSON</b>		<b>35</b>
<b>VISA CAISSE:</b>			<b>DIFFERENCE</b>		<b>0</b>
			<b>ECART EN VALEUR</b>		

## Commentaire

Dans le cas présenté ci-dessus, on note l'absence des écarts car le nombre des quantités consommées est l'équivalent de celui des quantités vendues, aussi bien pour les boissons que pour le vivre.

Au cas où l'écart existerait, le gérant devrait connaître la source du problème ; pour ce faire, il doit analyser ces documents (fiche prévisionnelle, fiche de sortie) pour détecter l'origine de l'anomalie.

### **5-5- Le contrôle de gestion : un soutien permanent**

#### **5.5.1 Présentation du service**

En liaison directe avec les opérationnels et la direction financière, le département contrôle de gestion joue un rôle central dans l'organisation, il apporte des informations aux décideurs pour la définition des objectifs et l'évaluation des résultats.

Complémentaire de la fonction financière, le contrôle de gestion vise l'optimisation des ressources et la maîtrise des coûts, son apport en terme de recherche de performance et de maîtrise de risque consiste à outiller les opérationnels (chefs de secteur, superviseurs et gérants) dans le repérage des contraintes et opportunités dans leurs établissements afin de mettre en place les actions nécessaires.

Sa mission se résume dans les tâches suivantes :

- La participation dans l'élaboration des budgets et la fixation des objectifs
- La tenue des comptes d'exploitation par type de contrats et par activités
- Le reporting financier
- L'anticipation entre le prévisionnel et les projections
- L'analyse des écarts entre le prévisionnel, le réalisé et leur optimisation
- Les conseils apportés aux opérationnels et la coordination auprès des différents services (commerciaux, qualité, achat...)

## 5.5.2 Fonctionnement du service

Le souci permanent de la direction d'EUREST est d'avoir des points de repères afin d'y voir clair dans ses affaires, notamment dans la gestion quotidienne des sites d'exploitation.

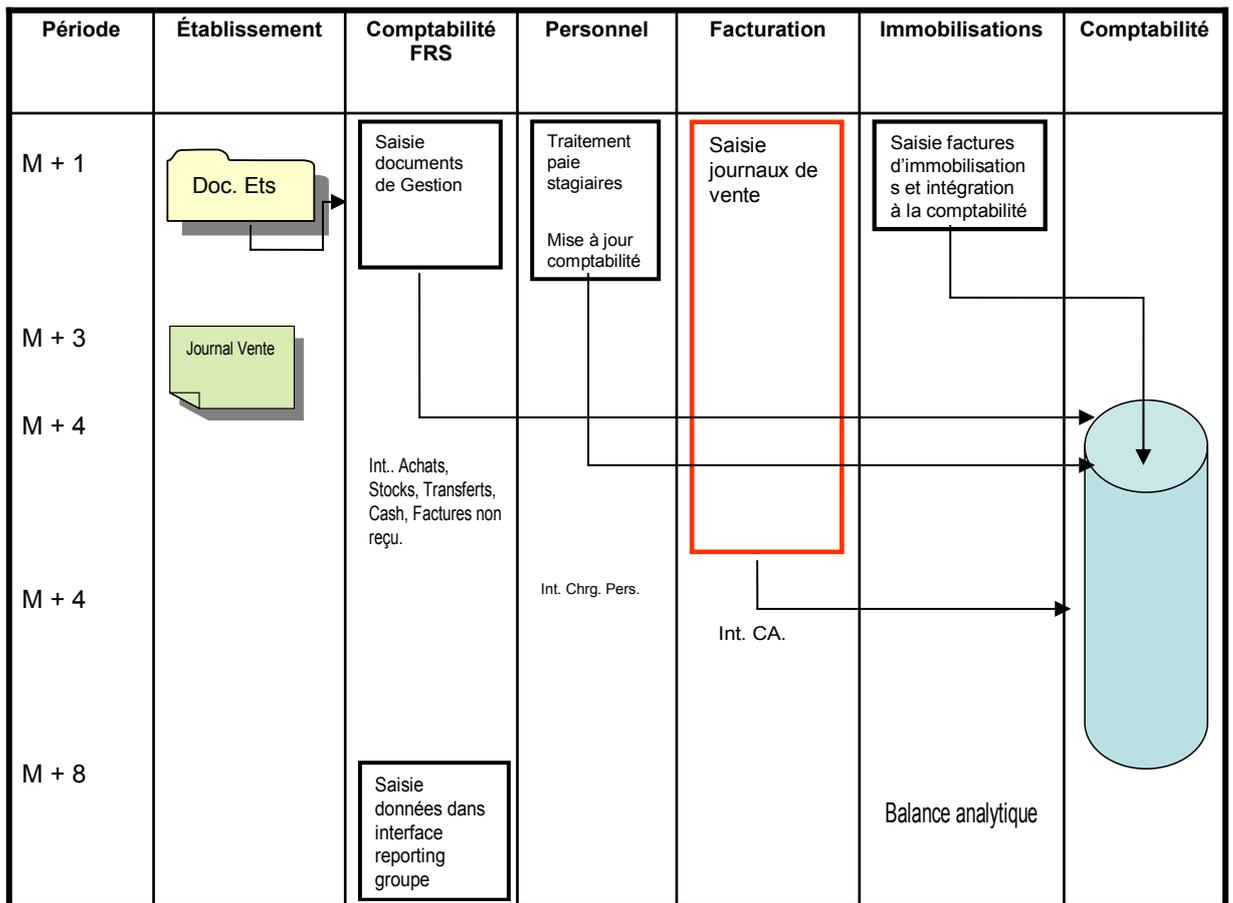
Pour permettre aux décideurs de mesurer les performances et les réalisations, le contrôle de gestion veille au respect et à l'application des règles et procédures internes et suit régulièrement l'évolution des résultats par rapport au budget

### 5.5.2.1 Le processus

Pour une meilleure visibilité et dans le but d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, ce département s'appuie sur le manuel des procédures (annexe 2, p.112) pour :

- Encadrer et assister les gérants des établissements à maîtriser les procédures et les documents comptables en vigueur.
- Analyser et expliquer les écarts entre le budget et les réalisations.
- Rédiger des rapports mensuels pour commenter ces analyses.
- Elaborer, en étroite collaboration avec les opérationnels, des plans d'amélioration pour les exploitations en difficulté.

## Schéma d'arrêt et analyse des résultats



## Commentaire :

Le schéma d'arrêt et analyse des résultats résume tout le processus de la remontée des informations sous forme de résultats mensuels à partir des exploitations vers le siège d'abord et ensuite vers le groupe .

En effet, à la fin du mois (M), chaque gérant doit arrêter ses comptes pour présenter ses résultats mensuels ; pour ce faire il doit :

- Arrêter l'inventaire (food et non food) de fin de mois
- Arrêter le chiffre d'affaires (CA) du mois (récapitulatif du CA)
- Les consommations du mois (Achats – variations des stocks – transferts sorties + transferts entrées)
- Déterminer le coût matière (consommation / nombre de couvert mensuel)

Le jour M +1, il doit remonter ces informations (documents de gestion) au niveau du siège.

Ce jour même, les saisies des documents de gestion doivent être à jour au niveau des départements concernés :

- Au niveau du service de la comptabilité : la saisie des factures des fournisseurs et d'immobilisation,
- Au niveau du service Personnel : le traitement de la paie et du personnel et des stagiaires
- Au niveau du service de la facturation : la saisie des C.A

Le jour M + 3, les gérants doivent remettre les journaux de vente au siège ; signés par le client

A M + 4: une fois toutes les informations comptables et extra comptables sont saisies, la direction du contrôle de gestion se charge de les intégrer pour mettre à jour la balance analytique par exploitation et par secteur.

Ces résultats analytiques sont remis à chaque chef secteur qui doit les justifier auprès de la direction des exploitations, et au cas échéant, il doit proposer des actions correctives et des plans d'amélioration pour les sites en difficulté.

A M+ 8, une fois les résultats consolidés sont validés par la direction générale, ils sont saisis et remontés dans l'interface reporting groupe.

#### **5.5.2.2- Les outils mis en place :**

##### **- Analyse des résultats**

En collaboration avec les opérationnels, le service doit contrôler la remontée des informations dans les délais (2 fois par mois) auprès des gérants d'établissement afin de tirer les premières conclusions.

Généralement, ces informations sont traduites dans les documents suivants :

- 1- **fiche de consommation** qui détermine le food cost et la marge brute de chaque site (tableau de bord)
- 2- **le journal de vente** (nombre de repas consommés)
- 3- **le document récapitulatif du Chiffre d'affaires** (C.A repas contractuels et repas spéciaux et C.A boisson)
- 4- **le report d'inventaire**
- 5- **le journal cash** (compte encaissement et dépense)

Ces documents constituent les informations nécessaires à la base de données d'analyse de gestion comparative (coût matière, frais d'exploitation et statistiques) qui conduira au contrôle budgétaire.

### **Illustration**

Cas d'un restaurant moyen d'une entreprise industrielle :

- Nombre de convives : 200 pax
- Prix du repas : 25.00 Dhs H.T
- Prestation : Déjeuner

### **Fiche de consommation**

PERIODE : -----

Etablissement : x 1

Mois : y 2

	VIVRE	BOISSON	PR ENTR	DIVERS	EMB	TOTAL
<b>STOCK DEPART 3</b>	38 920,10	3 035,79	7 378,87	0,00	2 084,64	51 419,40
<b>ACHATS CREDIT 4</b>	75 876,00	4274,49	5 111,00	485,00		85746,49
<b>ACHATS CASH 5</b>	0,00	0,00	0,00	2 030,00		2 030,00
<b>TRANSFERT ENTREE 6</b>	1 534,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 534,00
<b>INTER EXPLOIT ENTRE 7</b>						0,00
<b>FACT' A RECEV 8</b>						0,00
<b>TOTAL 9</b>	116 330,10	7310,28	12 489,87	2 515,00	2 084,64	140729,89
<b>STOCK FINAL 10</b>	39 454,77	2 110,49	8 150,68		2 084,64	51 800,58
<b>TRANSFERT SORTIE 11</b>	1 120,91	0,00	71,90	40,00	0,00	1 232,81
<b>INTER EXPLOIT SORTI 12</b>						0,00
<b>FACTURES RECUES 13</b>						0,00
<b>PRESTATION SPECIALE</b>						0,00
<b>TOTAL 14</b>	40 575,68	2 110,49	8 222,58	40,00	2 084,64	53 033,39
<b>MARCH CONSO 15</b>	75 754,42	5199,79	4 267,29	2 475,00	0,00	87696,51
<b>RECETTES CASH 16</b>						0,00
<b>RECETTES CREDIT 17</b>						
<b>CASH + CREDIT 18</b>						
<b>TOT MARCH CONS 19</b>	75 754,42	5199,79	4 267,29	475,00 <sup>2</sup>	0,00	87696,51
<b>NBRE COUVERT 20</b>	4998					4 998,00
<b>COUT /COUVERT</b>	15,16		0,85			17,5

<b>EFFECTIF 22</b>	12
<b>JOURS OUVERTS 24</b>	23

VISA  
GERANT

<b>SOLDE TRESORERIE 23</b>	470,00
<b>TOTAL CHIFF AFF 25</b>	131455,00

EUREST MAROC

MANUEL DE GESTION

FICHE DE CONSOMMATION

DOCUMENT	: fiche de consommation
PERIODICITE	: 2 fois par mois
DESTINATAIRE	: chef de secteur + service contrôle de gestion
DATE D'ENVOI	: D + 1 de la décade suivante
BUT	: résume la consommation des dix jours et permet de déterminer le cout par couvert

## COMMENT REMPLIR LA FICHE DE CONSOMMATION

REMARQUE : les numéros de la colonne référence correspondent  
aux numéros de l'exemple sur la page suivante.

<b>REF</b>	<b>INTITULE</b>	<b>SOURCE ET CALCULS</b>
<b>1</b>	Etablissement	Nom de l'établissement
<b>2</b>	Période	Date et n° de la décade
<b>3</b>	Stock du début décade	Selon « le report d'inventaire » Colonne inventaire décade précédente
<b>4</b>	Achat à crédit	Selon « récapitulatif achat crédits »
<b>5</b>	Achat cash	Selon « journal cash »
<b>6</b>	Transfert entre	Selon « transfert interne »
<b>7</b>	Trsft inter ets entrée	Selon « transfert entre ets entrée »
<b>8</b>	Factures à recevoir	Selon « factures a recevoir »
<b>9</b>	Total entrées	Lignes <b>3+4+5+6+7+8</b>
<b>10</b>	Stock fin décade	Selon « le report d'inventaire » colonne inventaire décade
<b>11</b>	Transfert sortie	Selon « transfert interne »
<b>12</b>	Trsft inter ets sorties	Selon « transfert entre ets sortie »
<b>13</b>	Factures reçues	Selon « factures reçues en retard »
<b>14</b>	Total sorties	Lignes <b>10+11+12+13</b>
<b>15</b>	March consommées	Lignes <b>9 - 10</b>
<b>16</b>	Recettes cash	Selon « journal cash »
<b>17</b>	Recettes crédits	Selon « ventes hors contrat »
<b>18</b>	Cash + crédit	Lignes <b>16 + 17</b>
<b>19</b>	Total marchandises consommées	Lignes <b>15 - 18</b>
<b>20</b>	nombre de couverts	selon « journal de vente »
<b>21</b>	cout / couvert	lignes <b>19 / 20</b>
<b>22</b>	effectif	selon « feuille de pointage »
<b>23</b>	solde de trésorerie	selon « journal cash »
<b>24</b>	nombre de jours ouverts	selon « journal de vente »
<b>25</b>	chiffre d'affaire total	selon « récapitulatif des ventes »

## LE JOURNAL DE VENTE

MOIS: Y

JOURNAL DE VENTE

ETS: X

<b>DATE</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		TOTAL DECADE	
<b>NBRE DE COUVERTS</b>	217	214	224	213	215	X	X	214	217	212		1726	
<b>DATE</b>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		TOTAL DECADE	
<b>NBRE DE CVRTS</b>	221	227	X	X	216	218	214	219	215	X		1530	
<b>DATE</b>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL DECADE	
<b>NBRE DE CVRTS</b>	X	223	212	214	217	214	X	X	216	222	224	1742	
												<b>TOTAL MOIS</b>	<b>MOY / JOUR</b>
												4998	217

DATE DE SIGNATURE :

VISA GERANT:

VISA CLIENT:

VISA COMPTABILITE:

## Le document récapitulatif Des ventes

EUREST MAROC

## ETAT RECAPITULATIF DES VENTES

ETS:..X.....1.....

MOIS:..Y.....2.....

DESIGNATION	NBRE DE COUVERT	PRIX DE VENTE HT	TOTAL CHIFF AFF HT
<b>TICKETS 3</b>			
REPAS	4998	25	124950
BOISSONS			
EAU MINERALE 1/2	1550	3	4650
EAU MINERALE 3/2	101	5	505
SODA	450	3	1350
<b>FORFAITS 4</b>			
<b>CASHS 5</b>			
VIVRES			
BOISSONS			
<b>VENTES HORS CONTRAT 6</b>			
<b>TOTAL CHIFF AFFR 7</b>			<b>131455 ,00</b>

EUREST MAROC	<b>ETAT RECAPITULATIF DES VENTES</b>	DATE :
MANUEL DE GESTION		

**DOCUMENT** : Etat récapitulatif des ventes

**PERIODICITE** : tous les mois

**DESTINATAIRE** : service facturation +direction exploitation + service  
contrôle de gestion

**DATE D'ENVOI** : M + 1 du mois suivant

**BUT** : déterminer le chiffre d'affaire total du mois

### COMMENT REMPLIR L'ETAT RECAPITULATIF DES VENTES

REMARQUE : les numéros de la colonne référence correspondent aux numéros de l'exemple sur la page suivante.

réf	intitule	source et calculs
1	Etablissement	nom de l'établissement
2	mois	le mois de la prestation
3	tickets	total des ventes contractuelles
4	forfaits	tous les forfaits facturés au client
5	cashs	selon « journal cash » en HT
6	ventes hors contrat	selon « ventes hors contrat »
7	total chiffre d'affaires	la somme de toutes les ventes de l'établissement

## LE REPORT D'INVENTAIRE

EUREST

MAROC

## REPORT D'INVENTAIRE

DATE:

ETABLISSEMENT:

<i>LIBELLE</i>	<i>INVENTAIRE FIN DE MOIS</i>	<i>INVENTAIRE DEBUT DU MOIS</i>
<b>VIANDE, VOLAILLE, POISSON</b>		
<b>B.O.F (Beurre, œuf et fromage)</b>		
<b>EPICERIE</b>		
<b>FRUIT ET LEGUMES</b>		
<b>SOUS TOTAL VIVRES</b>	<b>39 454,77</b>	<b>38 920,10</b>
<b>BOISSONS</b>	<b>2 110,49</b>	<b>3 035,79</b>
<b>PRODUIT D'ENTRETIEN</b>	<b>8 150,68</b>	<b>7 378,87</b>
<b>EMBALLAGES</b>	<b>2 084,64</b>	<b>2 084,64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51 800,6</b>	<b>51419,4</b>

VISA GERANT:

VISA CONTROLEUR:

## LE JOURNAL CASH

## JOURNAL CASH

ETABLISSEMENT : 1

DECADE : 2

RECETTES						
DATE 3	ALIM CAISSE 5	VIVRE	BOIS	TVA	RE CE TT ES TT C	TOT ENCAI SSEME NT
<i>REPORT 4</i>						
	5	6	7	8	9	10
00/00/00	2500					2500
<i>TOTAL</i>	2500					2500
<i>TOTAL</i>	18	18	18	18	18	18

DEPENSES						
VIVRE	BOIS	PR ENTR	DIVERS	TOT TTC	VERS	SOLDE
						4
11	12	13	14	15	16	17
			2030		470	00,00
			2030		470	00,00
18	18	18	18	18	18	18

SIGNATURE GERANT

<b>EUREST MAROC</b>		DATE :
MANUEL DE GESTION	<b><u>GESTION DES VENTES CASH</u></b>	

**DOCUMENT** : journal cash  
**PERIODICITE** : décadaire  
**BUT** : enregistre les mouvements de la caisse

### COMMENT REMPLIR LE JOURNAL CASH

**REMARQUE** : les numéros de la colonne référence correspondent aux numéros de l'exemple sur la page suivante.

<b>REF</b>	<b>INTITULE</b>	<b>SOURCE ET CALCULS</b>
1	établissement	nom de l'établissement
2	décade	n° de la décade et le mois
3	date	le jour des opérations
4	report	le solde de la décade précédente
5	alimentation caisse	tout encaissement de la caisse du siège
6	vivre	le montant ht des recettes vivre de la journée selon « situation journalière des recettes »
7	boisson	le montant ht des recettes boisson de la journée selon « situation journalière des recettes »
8	TVA	le montant de la tva (14%) sur le total des recettes de la journée
9	Recettes ttc	lignes 6+7+8
10	Total encaissement	lignes 5+9
11	Vivre	achat cash vivre
12	Boisson	achat cash boisson
13	Produit Entretien	achat cash produits entretien
14	Divers	achat cash divers
15	Total	total achat cash par journée
16	Versement	montant des versements par date et par pièce
17	Solde	lignes 10-(15+16)
18	Total	Total par colonne

### REMARQUES

- Tous les versements se font à la banque ; la pièce de versement est à remettre à la comptabilité, une copie sera jointe au journal cash
- Tout achat cash doit être justifié par un bon achat portant le cachet du fournisseur

- Le solde doit être nul à la fin de chaque décade
- Toutes les avances sur consommation des repas payés directement par le consommateur seront enregistrées dans la colonne ALIMENTATION CAISSE

## **LE CONTROLE BUDGETAIRE**

Le contrôleur de gestion doit, à la fin de chaque mois, chercher auprès de la direction opérationnelle des explications quant aux écarts constatés entre le budget et les réalisations; il doit pour ce faire :

- Calculer et analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés
- Rechercher les causes émanant des écarts significatifs
- Proposer aux opérationnels des actions correctives
- Formaliser par écrit l'analyse des résultats de gestion aux directions concernées

En décelant les écarts et les dysfonctionnements, le contrôle budgétaire contribue à l'amélioration de la rentabilité au sein des établissements en y proposant des Solutions.

## **LE REPORTING**

Le reporting constitue la dernière étape dans le travail de ce département, une fois la production et l'analyse des données de gestion sont finalisées, le contrôle de gestion doit remonter selon le calendrier fixé par les procédures EUREST et sous forme de rapport les résultats d'analyse.

Le reporting prend deux formes :

- ✓ Le rapport d'activités trimestrielles incluant les perspectives de fin d'année réactualisées.
- ✓ Le rapport de fin d'année sur l'ensemble de l'exercice écoulé et les perspectives d'avenir selon le schéma fourni par le siège-mère. (voir annexes)

## Conclusion

Mis à part ces activités principales qui contribuent à priori à la gestion du coût matière et à la maîtrise quotidienne du cycle d'exploitation, les autres maillons de la chaîne en l'occurrence les Ressources Humaines et la gestion commerciale demeurent néanmoins des activités qui ont un poids dans les orientations stratégiques de la société et contribuent de près ou de loin à la définition des impératifs de rentabilité qui sont fixés par le management de la société .

Pour contribuer au développement de l'entreprise et accompagner l'évolution de ses contrats, EUREST met l'organisation humaine au centre de ses préoccupations.

La gestion des R H du groupe repose sur l'amélioration des conditions de travail et les conditions de sécurité au sein de ses restaurants.

Dans le cadre de ses engagements contractuels, EUREST à travers sa DRH, met en place et gère l'ensemble du personnel nécessaire au fonctionnement des restaurants.

A ce titre, celle-ci prend en collaboration avec la direction des exploitations la responsabilité de la définition des postes, de l'organisation et de la qualification du personnel.

Pour ces raisons, le groupe fait du développement humain un axe central et décrète une véritable politique sociale qui se donne comme priorité principale l'optimisation qualitative des procédures de recrutement, d'intégration et de formation du personnel d'exploitation.

De sa part, la direction commerciale s'engage dans une politique de prospection pour réaliser une expansion au niveau national, et met tout son arsenal commercial au service des opérationnels pour les accompagner dans la gestion quotidienne des exploitations.

Elle fait de l'identification des besoins du client son cheval de bataille qu'elle conduit avec la plus grande rigueur car elle conditionne non seulement l'évaluation du coût de la prestation mais la pertinence dans l'évaluation des besoins de la collectivité et l'adaptation de l'offre.

Sachant que les contraintes de la collectivité touchent à l'aspect réglementaire et budgétaire du contrat et sont déterminants dans la définition du prix de vente et du coût du repas.

La direction commerciale se charge d'élaborer le cahier des charges qui constitue le socle de l'engagement contractuel entre EUREST et ses clients, il est, en général, libellé en termes de besoins à satisfaire et d'objectifs à atteindre et matérialisé par une évaluation des moyens techniques, humains et financiers . Il consiste à proposer le meilleur repas pour le meilleur rapport qualité /prix.

Avec l'arrivée de la concurrence, la politique commerciale de Eurest a pris sur ses engagements de fixer des priorités pour mieux gérer son offre sur le marché, on peut citer entre autres :

- La priorité à la rétention contractuelle
- Une offre optimisée et économique pour affronter les concurrents
- Le démarchage des prospects avec orientation cahier des charges

## PARTIE III : EVALUATION DU SYSTEME EUREST ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous allons, dans un premier temps, évaluer le système Eurest à travers l'exploitation des entretiens et l'analyse des données comptables de la société (voir compte de produits et charges en annexe X) ; ensuite, proposer des recommandations sur la base du diagnostic (**SWOT**)

### CHAPITRE 6 : EVALUATION DU SYSTEME EUREST

#### 6.1- RESULTATS DES ENTRETIENS REALISES

##### 611- Les thèmes discutés dans les entretiens

La population ciblée par les entretiens se compose de 31 personnes réparties comme suit :

- Le directeur général
- Le directeur d'exploitation
- Le directeur de contrôle de gestion
- Le directeur d'approvisionnement
- Les superviseurs (06 superviseurs appartenant aux différentes branches d'activité : Le B& I, Le scolaire et l'hospitalier)
- Les gérants (20 gérants appartenant aux différentes branches d'activité)
- Le directeur commercial

Les thèmes discutés sont au nombre de sept :

##### Thème 1 : Intérêt et nécessité de la gestion du coût matière :

- Question 1 : La maîtrise des coûts et le maintien des standards de qualité est une préoccupation majeure de toute entreprise, comment est-elle traduite (déclinée) concrètement ?
- Question 2 : Quelles sont les règles à respecter pour une meilleure maîtrise des coûts, en particulier le coût nourriture ?
- Question 3 : Quelle a été l'évolution du Food Cost par rapport au chiffre d'affaires?

## **Thème 2 : La détermination des prix**

- Question 4 : Comment sont déterminés vos prix ?
- Question 5 : Quelle attitude adoptez-vous par rapport à la guerre des prix déclenchée par la concurrence, le principal opérateur en particulier ?

## **Thème 3 : Le contrôle de gestion**

- Question 6 : Pouvez-vous me parler de votre service :
  - a- Sa mission
  - b- son fonctionnement ?
- Question 7 : Quels sont les outils mis en place?

## **Thème 4 : La gestion budgétaire :**

- Question 8 :
  - a- Comment sont élaborés les budgets? ,
  - b- Quelles en sont les personnes responsables ?
- Question 9: Qu'en est-il de la périodicité du contrôle des objectifs ?
- Question 10 : Tableau de bord : Existe-il ? modèle?
- Question 11: Quelles sont les procédures, les documents utilisés ?
- Question 12 : Qu'en est-il du respect des budgets ?
- Question 13 : D'après votre expérience, quelles sont les règles à respecter pour une meilleure maîtrise du coût matière?
  
- Question 14 : Est ce que vous participez à l'élaboration des budgets ? si oui sur quelles bases sont élaborés ces budgets?
- Question 15 : Comment conciliez-vous entre la satisfaction du client et les contraintes budgétaires?

## **Thème 5 : La gestion des approvisionnements :**

- Question 16 : Sachant que l'achat des denrées constitue une part importante dans le coût global, pourriez vous nous donner une idée sur votre système d'achats de denrées ?

- Question 17 : Quelles sont les procédures de choix de fournisseurs ?  
Des denrées ?

## **Thème 6 : La gestion quotidienne du site**

Commandes - Réception – Production - Distribution

Question 18 : Comment gérez vous les commandes ?

Question 19 : Comment est organisée la réception de marchandises ? par quels moyens ?

Question 20 : A quel moment de la journée les sorties des marchandises sont-elles enregistrées ?

Question 21 :

calculez-vous le prix de revient prévisionnel quotidiennement?

Y a-t-il des écarts entre le prix de revient réel et celui budgété ? pourquoi ?

Question 22 :

Y a-t-il des écarts importants entre les prévisions et les ventes réelles ?

b- Comment les retours sont-ils gérés ?

- Question 23 : Tenez-vous des statistiques des ventes ?

- Question 24 : Les procédures d'Eurest correspondent-elles à votre site ?

- Question 25 : A votre avis, Quelles sont Les raisons essentielles d'un mauvais coût matière ?

- Question 26 : Pensez-vous que le budget est réalisable ?

- Question 27 : Etes vous impliqué dans l'élaboration du budget ?

## **Thème 7 : Perspectives, menaces et opportunités :**

Question 28 : Comment voyez vous l'avenir du secteur au Maroc ? (Les opportunités et les menaces)

## **612- SYNTHÈSE DES RÉPONSES**

	Directeur Général	Directeur d'exploitation	Directeur de contrôle de gestion	Directeur d'approvisionnement	Superviseurs	Gérants	Directeur commercial
<b>Thème 1</b>	<p><b>R 1 :</b> Mise en place de système de procédures et contrôle réguliers des résultats.</p> <p><b>R 2 :</b> Respect des procédures et implication du personnel</p> <p><b>R 3 :</b> évolution positive</p>	<p><b>R 2 :</b> Respect des procédures et optimisation des ressources.</p>	<p><b>R 2 :</b> Respect des procédures par l'implication du personnel.</p>		<p><b>R 2 :</b> Respect des procédures, implication du personnel et contrôle.</p>	<p><b>R 2 :</b> Qualification du personnel, disponibilité des moyens.</p>	
<b>Thème 2</b>	<p><b>R 4 :</b> En fonction du prix de revient, du prix du marché, contraintes de l'environnement et stratégie commerciale</p> <p><b>R 5 :</b> Agir sur nos coûts matière, agir sur notre productivité et diversifier l'offre</p>	<p><b>R 4 :</b> En fonction du prix de revient et contraintes de l'environnement</p>					<p><b>R 4 :</b> En fonction du prix de revient, du prix du marché</p> <p><b>R 5 :</b> Alignement sur la concurrence avec diversification de l'offre</p>

Thème 3			<p><b>R 6 :</b></p> <p>a-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'assistance des gérants des établissements en vue de maîtriser les procédures et documents comptables en vigueur.</li> <li>- Analyser et rechercher auprès de la direction opérationnelle l'explication de tout écart mensuellement entre le budget et sa réalisation dans les délais voulus et .rédaction des Commentaires</li> <li>- En liaison avec les Superviseurs, élaborer tout nouveau document pouvant permettre de faciliter et d'améliorer la connaissance du fonctionnement des exploitations.</li> <li>- Etablissement des</li> </ul>				

			<p>Reporting Group b- fonctionnement : (voir schéma p78)</p> <p><b>R 7 :</b> - Analyse résultats - Le Contrôle d'exploitation - le contrôle budgétaire</p>				
<b>Thème 4</b>		<p><b>R 10 :</b> Fiche de détermination de coût (voir modèle</p>	<p><b>R 8 :</b> a- Voir commentaire ci dessous b- Les superviseurs ; Chef de secteurs ; Directeur Opérationnel ; Direction commerciale ; Direction des Achats ; le comité de direction et le CG</p> <p><b>R 9 :</b> Décadaire, mensuelle et annuelle</p> <p><b>R 10 :</b> Fiche de détermination de coût</p>				

		page 81)	(voir modèle page 81)  <b>R 11 :</b> Voir manuel de gestion, annexe 2, p112)  <b>R 12 :</b> Globalement respectés, saufs sites dont les contrats sont déficitaires.  <b>R 13 :</b> Respect des procédures		<b>R 12 :</b> Les 2/3 pensent que les budgets sont respectés. Le reste (1/3) pense que certains budgets sont très difficiles à réaliser  <b>R 13 :</b> 100 % des superviseurs pensent que le professionnalisme et l'implication des équipes sont la première condition de réussite ; en plus, il faut maîtriser tout le cycle : commande, réception, stockage, production et	<b>R 12 :</b> 85% des gérants affirment respecter les budgets et bénéficient des primes de rendement malgré quelques difficultés ; par contre 15% pensent que leurs budgets ne sont pas réalistes et par conséquent les primes sont très difficiles à obtenir  <b>R 13 :</b> Les idées qui se répètent par la quasi-totalité des gérants : Savoir élaborer de bons menus, bien faire les commandes, bons fournisseurs, brigade professionnelle, bonnes conditions de travail (matériel,.. ); être toujours à l'écoute du client	
--	--	----------	--	--	--	---	--

					distribution.  <b>R 14 :</b> Oui  <b>R 15 :</b> Les principales idées évoquées par les superviseurs : La communication avec le client et consommateur, le professionnalisme et la créativité des équipes en particulier les gérants et chefs gérants	<b>R 14 :</b> Non  <b>R 15 :</b> Les principales idées évoquées par la quasi totalité des gérants : Le professionnalisme, être à l'écoute du client, élaboration intelligente des menus, créativité, ne rater aucun détail	
<b>Thème 5</b>				<b>R 16 :</b> L'identification et le choix des fournisseurs est la base de la stratégie d'approvisionnement, il se fait généralement selon une hiérarchie des exigences, la qualité et le coût occupent les premiers piliers de la pyramide, viennent			

				<p>ensuite, le service et l'assurance de l'approvisionnement</p> <p><b>R17 :</b></p> <p>a- Le cahier de charges représente la feuille de route dans les relations de Eurest avec ses fournisseurs          Sa rédaction repose sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attentes négociées entre EUREST et le fournisseur</li> <li>- le respect des attentes négociées et les sanctions qui en découlent</li> <li>- le respect de</li> </ul>			
--	--	--	--	--	--	--	--

				<p>la législation en vigueur au Maroc</p> <p>- la description générale de la mission de l'approvisionnement de ses restaurants</p> <p>b-La mercuriale est le document dans lequel figure les informations concernant les denrées : leur référence, leur dénomination, leur unité de livraison et bien sur leur prix unitaire.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

Thème 6					<p><b>R18 :</b> 1/3 affirment qu'ils font les commandes selon le plan du menu et le planning des livraisons Le reste 2/3 le font d'une manière systématiquement</p> <p><b>R19:</b> La totalité des gérants affirment que c'est en fonction des menus prévus et du nombre de clients attendus</p> <p><b>R20:</b> - 70% : au fur et à mesure des prélèvements (le matin ou la veille) - 20% : le matin - 10% : après le service du déjeuner</p> <p><b>R21:</b> a- 85 % Oui, toujours 15 % parfois b- Pour les 85% rarement, pour le reste de temps en temps.</p>	
---------	--	--	--	--	--	--

						<p>Les raisons évoquées : à cause de certains menus ou de diminution imprévue des clients ou sur production ; d'autres raisons : conditions de travail ; le manque de matériel adéquat Balance précise, plats non vendus,...</p> <p><b>R 22:</b> a- 85% : rarement 15% : de temps en temps b- La totalité des gérants affirme que les retours sont gérés en fonction de leurs nature ( plats cuisinés ou non,...)</p> <p><b>R 23:</b> 2/3 des gérants déclarent qu'ils tiennent des statistiques de ventes. Le reste le fait rarement</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p><b>R 24:</b> 80 % pense que les procédures Eurest correspondent à leur site 15 % pensent qu'elles sont trop restrictives 5 % pensent qu'elles ne tiennent pas compte des spécificités de leurs sites.</p> <p><b>R 25:</b> 55 % des gérants affirment le non respect des procédures. 20% l'endossent à la non qualification du personnel. 20 % : aux exigences des clients. 5% à la nature des contrats jugés déficitaires</p> <p><b>R 26:</b> 60 % pensent que les budgets sont exagérés ou mal étudiés 40 % pensent : qu'elles sont réalisables</p>	
		<p><b>R25 :</b> le non respect des procédures</p>			<p><b>R25:</b> 95 % affirment le non respect des procédures 5% à la non qualification du personnel</p> <p><b>R26:</b> 80 % pensent que les budgets sont réalisables 20 % pensent qu'ils sont très optimistes</p>		

				<b>R27:</b> La plupart des superviseurs affirment qu'ils sont impliqués dans les budgets		<b>R 27:</b> 100% déclarent ne pas être impliqués dans l'élaboration du budget	
<b>Thème 7</b>	<p><b>R 28:</b> Malgré les difficultés (rentabilité et concurrence), le secteur est prometteur. Opportunités : développement du secteur au niveau de la restauration mais aussi d'autres services : Facilities Management.</p> <p>Menaces : la concurrence qui tire les prix vers le bas et difficulté de trouver les fournisseurs</p>						<p><b>R 28:</b> Opportunités ; secteur prometteur, à peine on exploite le 1§3 du potentiel estimé a 1 milliard de dhs une forte demande pour d'autres services autres que la restauration (distributeur automatiques, nettoyage, ....</p> <p>Menaces : la concurrence surtout de multinationale Sodexho.</p>

	Adéquats (professionnalisme et taille) Problème de trésorerie						
--	---	--	--	--	--	--	--

## REMARQUES :

Pour chaque question ci- dessus correspond une réponse R dans le tableau.

Certaines réponses sont exprimées dans le tableau de manière très succincte, le détail se trouve soit dans le commentaire du tableau ou dans les différentes parties de ce travail.

Les réponses sont exploitées pour l'élaboration du contenu du diagnostic d'Eurest Maroc ainsi que pour l'évaluation du système.

L'évaluation se fait bien entendu en comparant ce qui se passe chez Eurest avec ce qui devrait se passer selon les normes et standards de la profession (partie 1).

## COMMENTAIRE

### R8 : Procédures budgétaires:

- Etablissement des plannings du budget et les faire connaître aux intéressés.
- En collaboration avec les directeurs opérationnels, établissements des normes budgétaires en matière des coûts d'exploitation.
- Suivi de la saisie des hypothèses spécifiques à chaque établissement.
- S'assurer, en liaison avec les directeurs opérationnels que le budget de chaque établissement est conforme à ses potentiels et à l'optimisation de ses résultats.
- Consolider le budget des établissements et des centres de charges (les différents départements du siège) pour obtenir Les résultats de EUREST MAROC.
- Suivi des changements significatifs intervenus ou prévus au cours de l'exercice dans la vie de l'établissement ou des centres de charges : activités, tarifs, coûts, ouvertures, fermetures.

## 6.2- ANALYSE DES DONNEES COMPTABLES :

D'après l'analyse des comptes de produits et de charges (C.P.C) des années 2001 – 2005, nous relevons l'évolution des principaux indicateurs d'exploitation :

En million de Dhs	ANNEES											
	2001	2002	EVOL %	2002	2003	EVOL %	2003	2004	EVOL %	2004	2005	EVOL %
CHIFFRE D'AFFAIRES	142	144	1,41	144	157	9,03	157	200	27,4	200	251	25,5
FOOD COST	99	97	-2,02	97	100	3,09	100	126	26,0	126	161	27,8
PERSONNEL & AUTRES	40	44	10,00	44	51	15,91	51	62	21,6	62	74	19,4
RESULTAT D'EXPLOITATION	1,46	1,05	-28,08	1,05	3,56	239,05	3,56	8,07	126,7	8,07	10,77	33,5
Ratio Cost of sales	70%	67%	-3,38	67%	64%	-5,44	64%	65%	2,1	65%	64%	-1,3
Ratio labour Cost	28%	31%	8,47	31%	32%	6,31	32%	31%	-4,6	31%	29%	-4,9

### COMMENTAIRE :

L'arrivée de la concurrence en 2000 a provoqué un changement de comportement du client, devenu plus exigeant et moins fidèle, cette situation a entraîné une stagnation voire une baisse des prix.

Dans ce contexte, le management de Eurest a pris des nouvelles orientations pour réajuster sa stratégie en optant pour une réduction de prix et une amélioration de son système de contrôle et de qualité.

A travers ce tableau, on voit clair que cette stratégie a porté ses fruits, les chiffres montrent une maîtrise plus au moins relative du coût matière et de la productivité par rapport à son concurrent principal malgré quelques dérapages au niveau du Food Cost et des charges du personnel.

Ainsi on pourrait tirer les renseignements suivants :

- Une augmentation des charges du personnel (avantages sociaux pour fidéliser le personnel) et des dotations d'exploitation : 2001/2002
- une bonne maîtrise du Food Cost (- (5,44%) qui s'est manifestée au niveau du résultat d'exploitation : 2002 /2003
- Une diminution relatives des différentes charges d'exploitation et une augmentation des produits d'exploitation a permis une nette augmentation de résultat d'exploitation (239 %) : 2003/ 2004
- Une maîtrise relative du Food Cost (- 1,3%), accompagné d'une meilleure Productivité (- 4,9 %).

**Les actions mises en œuvre pour réussir cette stratégie sont les suivantes :**

### **ACTIONS SUR LE COUT MATIERE**

- Menu planning (logiciel maison paramétrable par type de contrat)
- Introduction de nouveaux produits (sandwicherie, snack, pizzeria)
- Prix fixes annuels des marchandises sur l'ensemble des exploitations
- Référencements fournisseurs centralisés

### **ACTIONS SUR LA PRODUCTIVITE**

- Réduction des effectifs et polyvalence
- Développement des contrats d'apprentissage
- Actions sur la motivation
- Développement du programme «reconnaissance »

### **ACTIONS SUR LA STRUCTURE D'ENCADREMENT**

- Création de la supervision opérationnelle orientée contrôle de gestion
- Meilleur contrôle site et proximité client (1sup pour 7 sites comparativement à un DO pour 20 sites en 2000)
- Création d'une Direction qualité
- Meilleure valeur ajoutée pour le client
- Meilleure formation à la sécurité sanitaire

## **6.3- EVALUATION DU SYSTEME EUREST**

L'évaluation du système Eurest a été possible grâce aux entretiens réalisés avec différents responsables formant l'encadrement de Eurest Maroc.

### **6.3.1- LIMITES DU SYSTEME EUREST**

Malgré les performances réalisées par Eurest grâce à son management, son équipe professionnelle et à sa longue expérience au Maroc, on peut constater un certain nombre de limites ayant trait à la chaîne de valeur et qu'on peut résumer ainsi:

#### **6.3.1.1- APPROVISIONNEMENTS**

Dépendance vis à vis de fournisseurs peu de fournisseurs par catégorie de produits( sinon un seul, difficulté de mise en concurrence des fournisseurs pour obtenir des prix intéressants).

- structure des fournisseurs, en général des entreprises familiales (des PME qui ne peuvent pas toujours répondre aux exigences de qualité et de quantité)
- Assise financière insuffisante des fournisseurs pour accompagner la croissance de l'entreprise (légumes volailles et viandes)
- difficulté de respect des procédures de prospection ( appel d'offre) à cause de la structure du marché (en particulier marché des viandes , des fruits et légumes, poisson frais.
- Menace permanente des fournisseurs en situation monopolistique (Centrale laitière .....)
- Présence des fournisseurs à faible couverture géographique nationale
- Faible réactivité vis à vis des non conformités de la marchandise

#### **6.3.1.2- RECEPTION ET STOCKAGE**

- Insuffisances des moyens de contrôle (balance digitale) au niveau de certains sites

- Faible réactivité des gérants vis à vis des non conformités de la marchandise
- Non respect de la méthode FIFO
- Insuffisance du contrôle des niveaux de stocks des établissements

#### **6.3.1.3- PRODUCTION**

Dans certains sites, on peut relever les défaillances suivantes :

- Improvisation des plans menus
- Mauvaise composition des menus
- Mauvaise gestion quantitative de la production
- Contrôle insuffisant des coulages

#### **6.3.1.4- DISTRIBUTION**

- au moment de la distribution : faible maîtrise des techniques de vente par le personnel.
- après la distribution, négligence de la part du gérant du rapprochement de la consommation par rapport aux ventes : contrôle des tickets, du cash (contrôle à l'article)

#### **6.3.1.5- CONTROLE DE GESTION**

- Parfois les procédures ne prennent pas en considération les particularités de Certaines exploitations
- difficultés de maîtrise de la gestion du cash
- périodicité de l'inventaire, généralement 'annuel'
- Insuffisance des contrôles inopinés
- Implication limitée des gérants dans l'élaboration des budgets.
- Insuffisance des audits internes

#### **6.3.1.6- COMMERCIAL**

- Implication limitée des opérationnels dans la détermination des prix de vente
- les contrats déficitaires
- Entretien et suivi insuffisant des contrats

- Grand nombre de contrats à faible chiffre d'affaires

### 6.3.2- SYNTHESE EVALUATION (SWOT)

STRENGTHS	WEAKNESSES
Taille critique ( économie d'echelle )	Multitude de contrats à faibles chiffre d'affaires
Notoriété et leadership	Vieux contrats à faibles prix
Soutien du groupe	Insuffisance de personnel d'encadrement
Expérience dans le marché marocain	
Couverture du marché national	

OPPORTUNITIES	THREATS
Developpement du secteur ( tendance à l'externalisation	Concurrence Internationale (SODEXHO,,,,) et régionales ( PME régionales )
Externalisation des marchés publics ( administration , santé ,universités ..... )	(Problème de trésorerie dû au délai de paiement du secteur public en particulier
Création et developpement de grands projets (Quartiers industriels , zones de libres échanges )	Monopole de certains fournisseurs pour des produits stratégiques ( centrale laitière .. )
	Clients de plus en plus exigeants
	Manque de compétences sur le marché du travail ( inexistance d'écoles ou de filières spécialisées dans la restauration collective)
	Assise financière très insuffisante de nos fournisseurs

## CHAPITRE 7 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont proposées à partir de l'enquête réalisée, et des normes de la profession.

### 7.1- APPROVISIONNEMENTS :

#### 7.1.1- Au niveau du siège :

- appliquer les procédures en vigueur en matière de prospection et de choix de fournisseurs (appel d'offres)
- multiplier les sources d'approvisionnement pour limiter la dépendance et être en position de force pour mieux négocier les prix
- accompagner les fournisseurs pour qu'ils répondent aux exigences qualitatives et quantitatives du métier.

#### 7.1.2- Au niveau des sites :

- (détermination des besoins et passation des commandes : concept de Gestion à l'article)
- Généraliser les fiches prévisionnelles

### 7.2- RECEPTION ET STOCKAGE :

- Doter toutes les exploitations des moyens de contrôle
- Donner des suites aux non conformités
- Généraliser l'utilisation de la méthode FIFO
- Contrôle permanent des niveaux des stocks

### 7.3- PRODUCTION :

- Sensibiliser les chefs de cuisine sur le coulage
- Systématiser le cycle de production

#### **7.4- DISTRIBUTION :**

- Au moment de la distribution : développer le savoir vendre chez le personnel du self (savoir mettre en valeur les plats à vendre, maîtriser la communication commerciale,..)
- Après la distribution, rapprochement de la consommation par rapport aux ventes, contrôle des tickets, du cash

#### **7.5- CONTROLE DE GESTION**

- Adaptation des procédures aux spécificités de certaines exploitations
- amélioration des procédures de contrôle du cash (encaissement, versements)
- augmenter la fréquence des inventaires renforcer les contrôles inopinés
- Adopter et généraliser le système de gestion à l'article

#### **7-6- COMMERCIAL :**

- Implication des opérationnels dans la décision commercial (commission mixte composée des responsables des achats, DRH, chef de secteur)
- Renégociation des contrats déficitaires
- Eviter les nouveaux contrats déficitaires
- Entretien des contrats à travers le suivi et l'écoute du client pour améliorer la Fidélisation.

## CONCLUSION GENERALE

A travers travail, nous avons initié des réponses à un certain nombre d'interrogations qui sont à l'origine de notre problématique.

Cette dernière consiste d'une part à montrer l'importance capitale de la maîtrise du Food Cost dans le secteur de la restauration collective, d'autre part, à montrer (ou démontrer) que la maîtrise du dit Food Cost est fortement corrélée au système de contrôle d'exploitation qui est à son tour non dissociable de la structure organisationnelle et du style de management adopté.

Nous avons montré que la matière première dans la restauration collective est importante vu les spécificités du secteur :

- La variété des produits possibles
- La multiplicité ou le nombre de produits nécessaires (plusieurs centaines)
- Les quantités (et fréquence) des produits utilisés
- La nature (produits périssables)
- Le coût (plus de 60% du chiffre d'affaires)
- La faiblesse de la rentabilité

Nous avons adopté l'approche de la chaîne de valeur procédant à une analyse globale et globalisante et qui situe le problème de maîtrise des coûts dans son cadre général.

En effet, l'approche comprend :

D'une part, le cycle d'exploitation avec toutes ses étapes qui vont de la négociation des prix à la distribution en passant par les modalités d'achats, de réception de denrées, de leur conservation ainsi que leur traitement.

D'autre part, les activités de soutien, c'est-à-dire les autres facteurs intervenant dans ce processus long et complexe, à savoir le facteur humain et le système de pilotage de l'entreprise en question.

La maîtrise de ce processus est donc une condition fondamentale pour la maîtrise du **Food Cost**. Cette réussite passe par l'application et le respect des procédures, l'implication du personnel et la maîtrise du système de contrôle.

En réussissant à maîtriser ce fameux **Food Cost**, l'entreprise de restauration collective réussirait à faire face aux contraintes d'un contexte paradoxal : d'une part une forte demande qui se traduit par une forte croissance, d'autre part beaucoup de difficultés au niveau de la rentabilité.

Enfin, nous pourrions affirmer que, malgré les difficultés du secteur, il est loin d'être saturé, il dispose encore d'un fort potentiel de croissance.

Cependant ce potentiel nécessiterait une préparation rigoureuse à travers :

- La Maîtrise des coûts d'exploitation, en particulier le coût matière
- La satisfaction des convives
- La diversification des portefeuilles d'activité dans les métiers complémentaires tels que la distribution automatique, les Facilities management,...
- La valorisation du facteur humain

Et c'est ainsi que l'entreprise de restauration collective pourrait être plus compétitive tout en assurant une meilleure satisfaction à ses clients, à son personnel et à ses actionnaires.

<b>LISTE ANNEXES</b>
----------------------

	Pages
- ANNEXE A 01 : GUIDES D'ENTRETIEN	114
- ANNEXE A 02 : MANUEL DE GESTION EUREST	115
- ANNEXE A 03 : FICHE DE STOCK	116
- ANNEXE A 04 : TYPES DE PRODUCTIONS	117
- ANNEXE A 05 : H.A.C.C.P	118
- ANNEXE A 06 : FONCTIONS GERANT	119
- ANNEXE A 07 : DIRECTEUR DE RESTAURATION	120
- ANNEXE A 08 : EXEMPLE DE BUDGET	121
- ANNEXE A 09 : MERCURIALE	122
- ANNEXE A 10: CAHIER DES CHARGES	123
- ANNEXE A 11 : CONVENTION EUREST/FOURNISSEURS	124
- ANNEXE A 12: COMPTES DE PRODUITS ET CHARGES (CPC)	125
- ANNEXE A 13 : SWOT	126
- ANNEXE A 14 : MODELE NON CONFORMITE	127

# ANNEXE 01

## GUIDES D'ENTRETIEN

## **ANNEXE 02**

# **MANUEL DE GESTION**

**ANNEXE 03**  
**FICHE DE STOCK**

## **ANNEXE 04**

### **TYPES DE PRODUCTION**

## **ANNEXE 05**

### **H.A.C.C.P**

## **ANNEXE 06**

### **FONCTIONS GERANT**

**ANNEXE 07**  
**DIRECTEUR DE RESTAURATION**  
**(Profil de poste)**

## **ANNEXE 08**

### **EXEMPLE DE BUDGET**

# ANNEXE 09

## MERCURIALE

**ANNEXE 10**  
**CAHIER DES CHARGES**  
**(FOURNISSEURS EUREST)**

## **ANNEXE 11**

### **CONVENTION EUREST FOURNISSEURS**

## ANNEXE 12

### COMPTES DE PRODUITS ET CHARGES

## ANNEXE 13

### SWOT

## **ANNEXE 14**

### **FICHE NON CONFORMITE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **1- Séminaires du cycle supérieur de gestion**

- Séminaires de MR Mazouz dans le cadre du groupe de recherche, en particulier « méthodes et outils de construction du noyau dur de la recherche » et « Les outils et les méthodes de construction de la recherche ».
- Séminaires de Management stratégique, Finances, GRH,...)

### **2- Ouvrages de gestion**

- Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise (ouvrage conçu et coordonné par NORBERT GUEDJ, éditions d'organisation)
- Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines : concepts et pratiques de Mohamed LAARIBI
- Contrôle de gestion de H. BOUQUIN
- « La dynamique du contrôle de gestion », de A. Khemakhem, éd. Dunod
- « Introduction au contrôle de gestion » de A. Khemakhem et J.L. Ardoin, éd. Bordas

### **3- Ouvrages d'hôtellerie- restauration**

- Réussir en hôtellerie et restauration. De Michel Kosossey et Daniel Majonchi
- « Gestion », Tomes 1, 2 et 3 éd; BPI
- « Économie d'entreprises BTS Hôtellerie Restauration » Jean Philippe Barret, Ed.BPI
- « Techniques et moyens de gestion Hôtellerie Restauration », par Jean Claude Oulet, Ed.BPI

### **4- Sites internet (Articles de presse; moteur de recherches; magazines spécialisées de tourisme- hôtellerie –restauration)**

- [www.management.fr](http://www.management.fr)

- [www.scholar.google](http://www.scholar.google)
- [www.lacuisine\\_collective.fr](http://www.lacuisine_collective.fr)
- “Control Food & Beverage Costs Without Sacrificing Quality “  
by Barbara Nichols and Brad Weabe
- Article : « Horaire continu : les multinationales de la restauration collective se frottent les mains <http://www.babfinance.net/>
- Magazine électronique de cuisine collective :  
<http://www.la-cuisine-collective.fr/magazine/index1.asp>
- the International Hotel & Restaurant Association: <http://www.ih-ra.com/>
- Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires :  
<http://www.crfa.ca/>
- National Restaurant Association (NRA) : <http://www.restaurant.org/>
- Research Chefs Association: <http://www.culinology.com/>
- <http://www.fesmag.com/>
- <http://www.globalchefs.com/>
- Magazine : Hospitality News :<http://www.hospnews.com/>
- Revue internationale et bilingue sur l'hôtellerie, le tourisme et la restauration  
[http://www.mkg-worldwide.com/site\\_web/htr/](http://www.mkg-worldwide.com/site_web/htr/)
- Magazine: <http://hrimag.com/spip.php?rubrique16>
- Magazine: <http://technorestor.org/>
- rapport d'activité Compass : <http://fr.finance.yahoo.com/q/pr?s=CPG.L>
- Syndicat national de la restauration collective :  
<http://www.snrc.fr/Content/Default.asp>
- Modèle Fiche technique :  
[http://technorestor.org/tp/fiches\\_technique\\_bac/cote\\_veau/index.html](http://technorestor.org/tp/fiches_technique_bac/cote_veau/index.html)
- <http://www.e-marketer.be>.
- Union des métiers et des industries de l'hôtellerie : <http://www.umih.fr/>
- Article sur le tourisme dans le monde et en France :  
<http://www.lesechos.fr/info/service/200073204.htm>
- Article tourisme dans le monde :  
<http://www.studyparents.com/Le-tourisme-un-secteur-en.html>
- Article sur le tourisme :  
[http://www.studyrama.com/article.php3?id\\_article=7703](http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=7703)

- Union des métiers et des industries de l'hôtellerie :  
<http://www.umih.fr/chiffres/chrd.php>
- <http://www.ih-ra.com/>

## 5- Revue, magazines et autres documentation

- Revue «GESTION »
- Documentation du centre de formation continue de l'ESCA, Casablanca  
Martin O'Neill. Year 2003, volume 17, number 3, page: 254...274.
- Documentation du Centre Québécois des Ressources Humaines en Tourisme (C.Q.R.H.T)
- Pole de compétences restauration collective, Référentiel emploi –activités - compétences, responsable de la restauration collective en régie directe. CNFPT
- Référentiel Emploi, Activités et Compétences : Responsable de cuisine en restauration collective. AFPA, Union européenne, Fond Social Européen.
- Centre d'études et de recherches sur les qualifications : la restauration
- Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME  
Thierry NOBRE, Université Louis Pasteur Strasbourg
- Accounting for flexibility and efficiency, a Field study of management control systems in a restaurant chain, par T. AHRENS, London School for Economics and Political science.
- Best Practices in Food and Beverage Management, Par Judy A. Siguaw et Cathy A. Enz.
- Fordism in fast food industry : Pervasive management control and occupational health and safety for young temporary workers  
Claire mayhew and Michael Quinlan, University of New South Wales
- « Journal of services marketing » Title: The effects of perceptual Processes on the measurement of service. Authors: Adrian palmer and
- The British accounting review”
- Management control and performance management