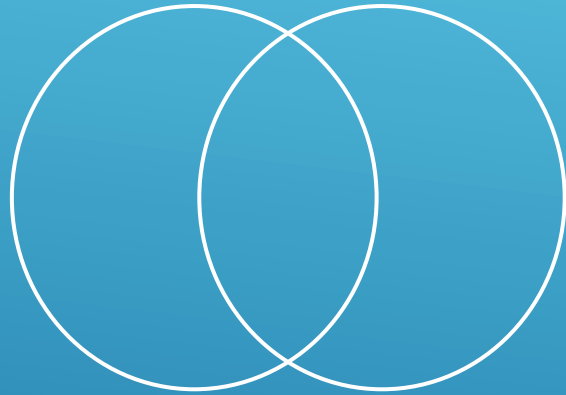




Les Outils de Contrôle Hôtellerie – Tourisme

L2 Option MSHT

Mathieu SANTORI

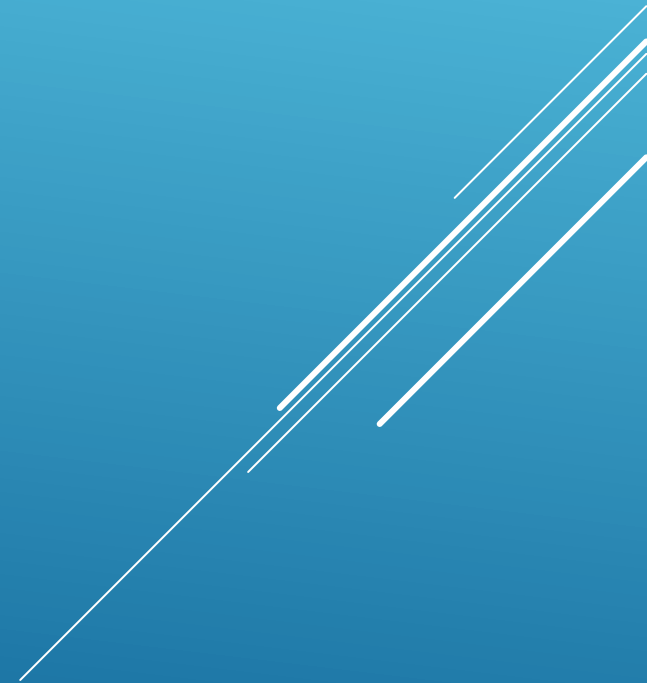
OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE



Comprendre que les outils de gestion dans l'hôtellerie ne sont pas applicables uniquement à la comptabilité/finance.



Connaître les principaux outils de contrôle de gestion sociale.



CDG SOCIALE

DÉFINITION

- ⇒ « Le contrôle de gestion sociale est le pilotage socio-économique d'une entreprise, c'est-à-dire le pilotage social qui intéresse les ressources humaines, et le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers »
- ⇒ « Il peut être considéré comme une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et les coûts qu'ils engendrent. » *B.Martory*
- ⇒ Notion d'efficience (≠ efficacité)
- ⇒ Il consiste globalement à mesurer et à contrôler la performance des services RH et celle des ressources humaines de l'entreprise.

CDG SOCIALE

INTERÊTS

- ⇒ Répondre aux obligations légales (**Introduction au bilan social, HSCT**, plus créatif que le bilan comptable)
- ⇒ Mesurer la performance RH : maîtrise des procédures RH, calcul des principaux indicateurs sociaux ,reporting social et tableaux de bord de direction (productivité, qualité, efficacité), maîtrise de la masse salariale et de ses dérives (diapo suivante). La performance se mesure à l'aide de critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.
- => Prévenir et gérer les risques RH : Les risques spécifiques de l'hôtellerie-restauration et le radar des risques RH (réalisation de *fiche d'entreprise*, turn over important, accident de travail spécifique,...)
- => Idée de sensibiliser les équipes vers des objectifs communs (financier – opérationnel / optimisation des ressources – Climat social)

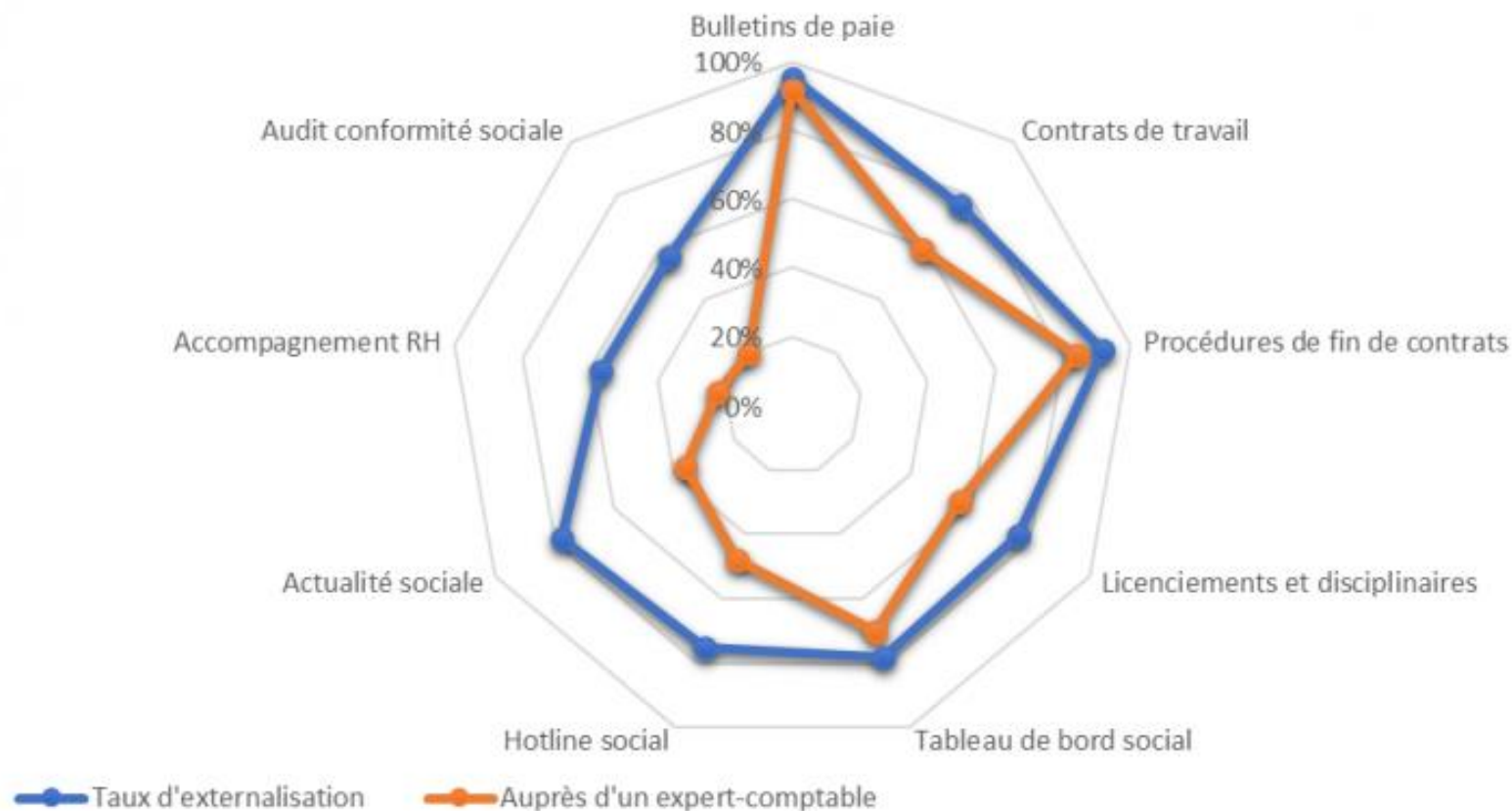
CONTRÔLEUR DE GESTION SOCIALE

UN MÉTIER D'AVENIR ?

- Existe depuis les 70's, mais pic de recrutement depuis les années 2000 (crise économique et nouvelles technologies dans l'analyse de données)
- Si dans les petites structures, les missions relatives aux études liées aux ressources humaines et le suivi de la masse salariale sont respectivement gérées par le responsable de paie et la direction financière voir générale, dans les plus grandes entreprises (groupes hôteliers), ces deux tâches sont désormais confiées à un nouveau professionnel (le contrôleur de la gestion sociale)

LE CDG SOCIALE SPECIFIQUE A L'HÔTELLERIE

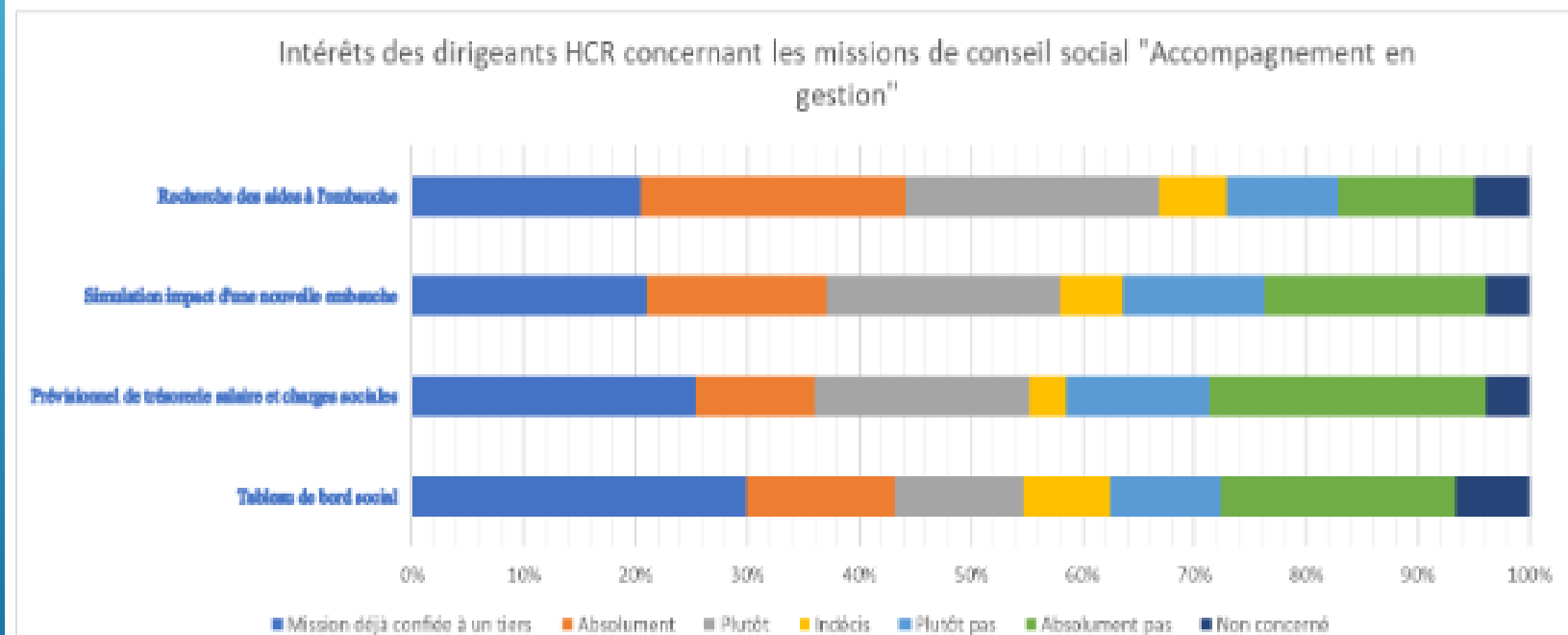
Typologie des missions sociales externalisées



Les attentes fondamentales conduisant à l'externalisation de la gestion sociale résident, d'une part, dans la sécurisation des pratiques par le recours à des spécialistes (92 %) et, d'autre part, dans la volonté de se dégager des tâches administratives afin de se recentrer sur son activité (84 %). En revanche, l'existence d'une offre de conseil en gestion sociale et RH est un paramètre intervenant dans la sélection du prestataire pour à peine la moitié des dirigeants.

LE CDG SOCIALE SPÉCIFIQUE A L'HÔTELLERIE

➤ Les missions de conseil « contrôle de gestion sociale »



LE CDG SOCIALE SPÉCIFIQUE A L'HÔTELLERIE

- Tableau de bord social (suivi de la masse salariale)

55% des dirigeants se déclarent intéressés par la mise en place d'un tableau de bord social. Sachant que pour plus de la moitié de ces derniers, ils ont déjà confié cette mission à un prestataire (en général un cabinet d'expertise comptable), et recherchent avant tout un reporting global, en y intégrant des variables de l'exploitation (CA, nombre de couverts, TO...)

- Prévisionnel de trésorerie relatif aux salaires et charges sociales

55% des entreprises éprouvent le besoin de disposer d'un prévisionnel de trésorerie relatif aux décaissements liés aux paiement des salaires et charges sociales. (besoin lié directement à l'exploitation, Cf ex du surstock, décisions pour des variables sur la paie,..)

- Simulation de l'impact d'une nouvelle embauche (opportunité, coût ...)

La simulation de l'impact d'une nouvelle embauche répond à un besoin potentiel pour 58% des dirigeants interrogés.

- Recherche et optimisation des aides à l'embauche

Deux tiers des répondants souhaitent une assistance en termes de recherche des aides éventuelles à l'embauche (alternants, immigrés, allocations handicapé, ...)

LE CDG SOCIALE

NOTIONS POUR DÉMARRER

- 2 dimensions essentielles : le reporting et le pilotage social
- Pour cela l'entreprise doit se doter **d'un système d'information =**

capacités matérielles et humaines nécessaires à ses études d'impact prévisionnel, anticipant les effets économiques et sociaux au sein de l'entreprise.

Ce système est censé extraire toutes les données relatives aux autres volets RH, et les relier à d'autres indicateurs de performance (financier notamment)

Outils de reporting = bilan social

Outils de pilotage = indicateurs sociaux

Aux informations économiques et financières s'ajoutent des informations sociales, qui complètent le champ de réflexion pour aider à la prise de décision et pour tirer le meilleur parti de ses ressources humaines : l'immatériel est à la source de bénéfices très matériels.

Le bilan social – Un outil de reporting du CGS

- ⇒ Le bilan social est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une photographie d'une situation à un instant T, qui permettent d'informer ses parties prenantes (même les salariés)
- ⇒ Obligatoire pour les entreprises de + 300 salariés (ETP)
- ⇒ Définition selon le code du travail :

« le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. Le bilan social propose plus des informations minimales et statistiques que des ratios ou des pourcentages »

Le bilan social contient des informations sur : l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie qui relèvent de l'entreprise. Certains indicateurs sont définis selon la Convention C.

L'analyse de la masse salariale : zoom sur un outil indispensable

Définition : somme des rémunérations brutes versées aux salariés, hors rémunérations en nature (hors monétaire) et cotisations patronales. (Insee)

- Rémunération brute : Salaires, primes et cotisations salariales
- Rémunération en nature : avantage logement, voiture de fonction, téléphone, ...
- Cotisations patronales : part des cotisations sociales calculée sur les salaires bruts et versés aux organismes sociaux (cotisations sociales = cotisations patronales + cotisations salariales)

Calcul :

Masse salariale : Toutes les rémunérations brutes des employés (Salaire net + Prime + cotisation salariales) . Elle est calculée et déclarée mensuellement pour que l'entreprise puisse régler ses cotisations patronales.

Masse salariale chargée : Masse salariale + cotisations patronales (utilisée dans les docs comptables)

Il est important de mettre en perspective les chiffres obtenus (calcul de la masse salariale actuelle, simulation de la masse future) avec les objectifs de croissance de l'entreprise, par période. On parle de pilotage de la masse salariale.

La Masse salariale est une variable clé de l'entreprise (30 % des dépenses) + représente l'équilibre social de l'entreprise

L'intérim : la mise à disposition du personnel extérieur à l'entreprise

Avantages pour l'entreprise :

- Sécurité et flexibilité des moyens
- gain de temps dans le recrutement
- gain de gestion (pas d'administration du personnel)
- gain de trésorerie (facture J+30)
- gain : cela ne déclenche pas certains seuils sociaux (ex : délégué syndical, CSE)

Inconvénients :

- coût (salaire brut * coefficient entre 2 et 2,7%)
- Motivation (statistiquement moins motivé qu'un salarié)
- Résultats statistiquement inférieurs, moins de formation et de choix sur le profil

Sous-traitance : pas de masse salariale non plus

La **sous-traitance** se distingue de l'intérim en ce que les **sous-traitants** ne font pas qu'embaucher des travailleurs mais qu'ils exercent une activité qui fournit des biens ou des services.

Utilisé dans l'hôtellerie sur un service qui n'est pas le cœur du métier de l'hôtelier (spa, parking, ...)

Exemples d'indicateurs sociaux

Concept de tableau de bord de gestion : outil de gestion comprenant des indicateurs de pilotage indispensables au pilotage des services dans l'établissement.

Ces indicateurs économiques et financiers permettent de mesurer la contribution économique des ressources humaines.

Ils peuvent concerner différents aspects de la fonction RH, en fonction des objectifs fixés :

Absentéisme • Turn-Over • Bien-être au travail • Formations • Pyramide des âges • Taux d'encadrement • Recrutement • Masse salariale • Rémunération • Dépenses RH • Productivité • Conflictualité • Sécurité

Exemples d'indicateurs sociaux

Turn – Over (ou rotation du personnel):

- Taux de turn-over : $[(\text{Nombre d'entrées période N} + \text{nombre de sorties période N}) / 2] / \text{Effectif moyen période N} \times 100$

Exemple : Un restaurant compte 250 salariés. 15 collaborateurs sont partis et la société a réalisé le recrutement de 20 personnes. Le taux de rotation est donc de 7 %. L'opération est la suivante : **$[(20 + 15) / 2] / 250 = 0,07 \times 100$.**

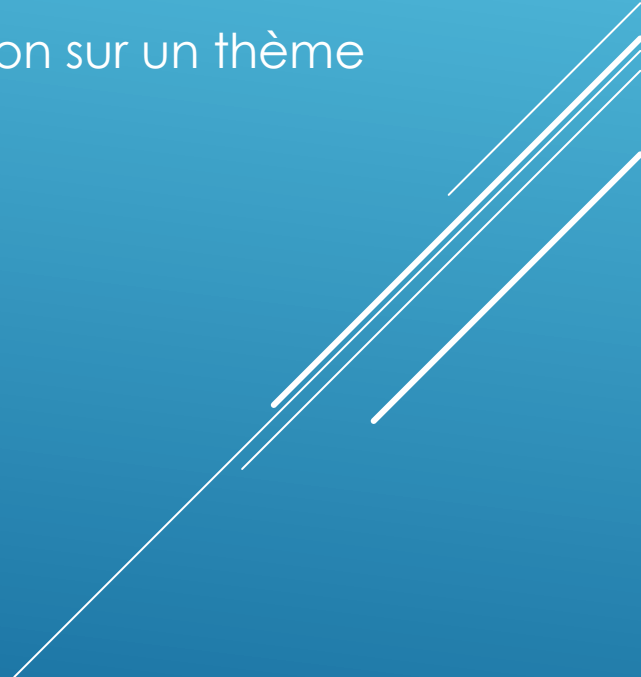
- Taux de sortie : $\text{Nombre de sorties sur la période} / \text{Effectif moyen sur la période} \times 100$
- Taux de démission : $\text{Total des démissions} / \text{Total des sorties} \times 100$

Applicable pour toute autre origine de départ.

Exemples d'indicateurs sociaux

Bien-être au travail: Pour vous ?

Notion plus subjective; nécessité de créer des enquêtes de satisfaction, de préférence anonymes (ou pas) pour réussir à « quantifier » cette notion.

- Libre orientation des questions posées aux employés (enquête de satisfaction sur un thème précis, questionnaire de culture d'entreprise, ...)
 - Rejoindre les indicateurs sur le turn-over, étroitement liés.
- 
- Several white lines of varying lengths and orientations are positioned in the bottom right corner of the slide, creating a modern, abstract graphic element.

Exemples d'indicateurs sociaux

Formation :

la formation est transverse à l'organisation et crée de la valeur sur chaque processus et chaque métier (idée aussi de retour sur investissement)

- Effort de formation : $\text{Montant consacré à la formation} / \text{Masse salariale}$
Ou $\text{Budget réalisé} / \text{Budget prévu}$
- Ratio de formation : $(\text{Nombre de salariés formés} / \text{Effectif}) * 100$

Exemples d'indicateurs sociaux

Rémunération :

Double objectif : préserver l'équité interne et rester attractif pour recruter les meilleurs profils, surtout dans notre secteur fort concurrentiel

Deux types d'augmentations possibles : collective / individuelle

Exemples d'indicateurs sociaux

Rémunération :

1 – Les augmentations collectives, soit :

- Augmentation générale : concerne l'ensemble des collaborateurs de façon uniforme mais avec des modalités variables (ex : 3 % pour tout le monde)
- Augmentation catégorielle : attribuée à un groupe de salariés (ex : unité géographique, typologie de collaborateurs, postes, ancienneté, ...)

Exemple d'augmentation catégorielle : augmentation du SMIC (subie par l'entreprise), l'augmentation concerne uniquement les personnes touchant le SMIC. (limite néanmoins ex PP actuellement)

Exemples d'indicateurs sociaux

Rémunération :

2 – Les augmentations individuelles (TGV)

Vieillesse : prime d'ancienneté destinée à récompenser le salarié pour sa fidélité à l'entreprise. Convention collective (et non code du travail).

Glissement : augmentation accordée à un collaborateur sans que la nature de son travail, sa qualification, sa charge de travail, son périmètre d'activité.. n'aient changé. La personne conserve son poste à l'identique d'une année sur l'autre. En pratique, il est déconseillé d'avoir recours au glissement.

Technicité : augmentation liée à un changement de poste, une promotion, une augmentation de la charge de travail, un diplôme, une qualification, ... justifiée quantitativement.

Exemples d'indicateurs sociaux

	Mois courant	YTD	Objectif/norme	Ecart	Year - 1
Planification des effectifs					
Effectifs (nombre)					
Turn-over					
Taux de rétention					
Evolution masse salariale					
Taux encadrement					
Encadrement > 55 ans					
Coût du travail					
Masse salariale/CA					
Masse salariale/effectif					
Coût des heures supplémentaires					
Coût horaire moyen (heures normales + supplémentaires)					
Coût des maladies					
Temps de travail					
Taux absentéisme					
Taux de présence					
Jours absence/trav.					
Durée moy. Absences					
Heures normales prestées					
Heures supplémentaires prestées					
Moyenne heures supp./trav.					
Recrutement					
Nombre de cv reçus					
Nombre de profils adéquats					
Proportion de cv adéquats reçus					
Délai entre la rédaction et la parution de l'offre d'emploi					
Délai entre la parution de l'offre et la réception des cv					
Durée moyenne d'un entretien					
Durée globale procédure					
Coût procédure					

CONCLUSION

Performance d'une entreprise = pas uniquement la maîtrise des actifs physiques mais aussi la part du capital immatériel qui vont contribuer grandement à créer de la valeur ajoutée , surtout dans le secteur HCR.

Les outils de contrôle de gestion et les critères de performance évoluent en permanence en fonction des nouveaux contextes stratégiques et de l'environnement compétitif des entreprises (et des objectifs fixés)

Par conséquent, le contrôle de gestion sociale est un processus visant à déterminer des objectifs et des standards de performance, à comparer les résultats aux standards établis, ainsi qu'à définir et à mettre en place des mesures correctives. Il est impératif de mettre en place un système de pilotage axé sur des indicateurs de performance, notamment des indicateurs sociaux permettant le suivi social, ainsi que des tableaux de bord facilitant le pilotage social de l'entreprise.