



SUIVI DES COÛTS ET BUDGET DU DÉPARTEMENT

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Finance" - Édition Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

- **MODULE 1** : Les Enjeux Financiers du Département Housekeeping
- **MODULE 2** : Comprendre le Compte de Résultat (P&L) de l'Hôtel
- **MODULE 3** : Les Dépenses Opérationnelles (OPEX) vs CAPEX
- **MODULE 4** : Le Coût par Chambre Occupée (CPOR) - Le KPI Roi
- **MODULE 5** : Gestion et Optimisation de la Masse Salariale (Payroll)
- **MODULE 6** : Le Coût du Linge (Blanchisserie et Rebutis)
- **MODULE 7** : Le Budget des Produits d'Accueil (Amenities)
- **MODULE 8** : Le Budget des Produits d'Entretien (Chimie et Matériel)
- **MODULE 9** : Les Contrats de Sous-Traitance (Externalisation)
- **MODULE 10** : L'Élaboration du Budget Annuel (Forecasting)
- **MODULE 11** : Le Suivi Quotidien et le "Checkbook" du Département
- **MODULE 12** : L'Analyse des Écarts (Variances) en Fin de Mois
- **MODULE 13** : La Démarque Inconnue (Vols, Pertes, Gaspillages)
- **MODULE 14** : Synergie avec le Contrôle de Gestion (DAF)
- **MODULE 15** : Cas Pratique N°1 : Analyser une explosion soudaine du CPOR
- **MODULE 16** : Cas Pratique N°2 : Négocier et défendre son budget CAPEX annuel
- **MODULE 17** : Cas Pratique N°3 : Arbitrage financier : Internaliser ou Externaliser ?
- **CONCLUSION** : Grille d'Évaluation "Gestionnaire Financière"

MODULE 1: Les Enjeux Financiers

1.1. Le centre de coûts principal

Le département Housekeeping (Étages) est le département qui emploie le plus de personnel et qui consomme le plus de matériel (linge, produits d'accueil). Si la Réception génère le chiffre d'affaires (Chambres), le Housekeeping génère l'essentiel des dépenses. La Gouvernante Générale est donc une gestionnaire financière de premier plan.

1.2. La mission de rentabilité

- **L'impact sur le GOP** : Le *Gross Operating Profit* (Bénéfice Brut d'Exploitation) de l'hôtel dépend directement de la capacité de la Gouvernante à maîtriser ses coûts. Une économie de 1€ par chambre sur 30 000 nuitées annuelles représente 30 000€ de bénéfice net.
- **L'équilibre Qualité/Prix** : Le véritable défi n'est pas de "couper les coûts" à tout prix, mais de réduire les gaspillages sans que le client ne perçoive une baisse de la qualité ou du luxe.

La Gouvernante "Business Partner"

Une Gouvernante d'excellence ne gère pas seulement des plannings de nettoyage, elle gère un P&L (Compte de résultat). Elle doit parler le langage de la finance lors des réunions avec le Directeur d'Exploitation.

MODULE 2: Comprendre le P&L

2.1. Le Profit & Loss Statement

Le P&L (Compte de Résultat) est le document financier mensuel qui résume les revenus et les dépenses de l'hôtel. La Gouvernante Générale possède sa propre section dans ce document : le P&L du département "Rooms".

2.2. L'Anatomie du P&L "Rooms"

Ligne du P&L	Ce que cela comprend (Focus Housekeeping)
Revenus (Revenues)	Chiffre d'affaires généré par la vente des chambres. (Géré par le Front Office / Revenue Management).
Masse Salariale (Payroll)	Salaires bruts, charges sociales, primes, congés payés, et coûts des extras/intérimaires des étages. C'est la ligne la plus lourde.
Dépenses d'Exploitation (Expenses)	Linge (blanchisserie), produits d'accueil (Amenities), produits d'entretien (Cleaning supplies), uniformes, décoration florale, contrats externes.
Profit du Département (Departmental Profit)	Revenus - (Masse Salariale + Dépenses). Ce chiffre prouve la rentabilité opérationnelle de l'hébergement.

MODULE 3: OPEX vs CAPEX

3.1. Deux budgets distincts

La Gouvernante Générale doit savoir imputer ses dépenses sur le bon budget. Une erreur d'imputation fausse totalement la lecture des bénéfices de l'hôtel.

3.2. La différence fondamentale

- **OPEX (Operational Expenditures)** : Ce sont les dépenses quotidiennes, consommables et récurrentes nécessaires pour faire tourner l'hôtel. Elles impactent directement le P&L du mois.
 - *Exemples* : Achat de savons, facture de la blanchisserie du mois, salaires, produits chimiques, achat d'une serpillière.
- **CAPEX (Capital Expenditures)** : Ce sont les dépenses d'investissement. Elles concernent l'achat de matériel durable qui a une valeur et qui s'amortit sur plusieurs années.
 - *Exemples* : Achat de 20 nouveaux aspirateurs, renouvellement complet de la literie de l'hôtel, achat de chariots de ménage. Ce budget se négocie âprement une fois par an.

MODULE 4: Le CPOR (Le KPI Roi)

4.1. L'Indicateur Ultime

Le **Cost Per Occupied Room (CPOR)**, ou Coût par Chambre Occupée, est l'indicateur de performance (KPI) le plus important pour la Gouvernante Générale. Il permet de mesurer le coût réel généré par chaque client qui dort à l'hôtel.

4.2. Calcul et Analyse du CPOR

Formule : Dépense Totale (sur une catégorie) / Nombre de Chambres Occupées.

- *Exemple Amenities* : Si l'hôtel a dépensé 3 000€ en produits d'accueil (savons, gels douche) pour un mois où 1 500 chambres ont été occupées, le CPOR Amenities est de **2,00€**.
- *L'utilité* : Si le mois suivant l'occupation monte à 2 000 chambres, la facture des savons va inévitablement augmenter (4 000€). Le Directeur ne peut pas reprocher cette hausse globale. Mais si le CPOR passe à 2,50€ (soit 5 000€ de facture totale), cela prouve qu'il y a un **surdosage ou des vols**. Le CPOR élimine l'effet de volume pour ne juger que la gestion.

MODULE 5: Optimisation de la Masse Salariale

5.1. Le poste le plus lourd

La masse salariale (Payroll) représente souvent plus de 60% des coûts du département. C'est ici que la Gouvernante Générale peut faire les plus grosses économies (ou les plus grosses pertes).

5.2. Les leviers de contrôle du Payroll

Levier Financier	Action Managériale Opérationnelle
Les Heures Supplémentaires	Elles sont souvent majorées. Une mauvaise planification qui entraîne 50 heures supplémentaires par mois détruit le budget. Il faut lisser l'activité ou recourir aux banques d'heures (Modulation).
Le Ratio de Productivité (MPR)	<i>Minutes Per Room.</i> Si le budget prévoit 35 minutes par chambre, et que l'équipe en met 45, l'hôtel paie 10 minutes improductives par chambre. La Gouvernante doit former l'équipe pour accélérer sans perdre en qualité.
La Flexibilité des Contrats	Garder un "Core Team" en CDI pour la basse saison, et utiliser l'intérim ou les CDD saisonniers exclusivement pour absorber les pics d'occupation (Variable staffing).

MODULE 6: Le Coût du Linge

6.1. Une hémorragie financière fréquente

La blanchisserie est une dépense massive (souvent facturée au kilo ou à la pièce). La gestion du linge requiert une précision comptable.

6.2. Maîtriser le P&L du Linge

- **Le Taux de Lavage** : Faire respecter la "Towel Policy" (Serviettes au sol = à laver / Serviettes accrochées = on garde). Si l'équipe change systématiquement les serviettes accrochées, le volume de linge sale (et donc la facture du blanchisseur) explose.
- **Le Taux de Rebut (Discard)** : Un drap troué ou taché indélébile doit être jeté et racheté. Si le taux de rebut dépasse 3% du stock, la Gouvernante doit enquêter (Le blanchisseur utilise-t-il trop de chlore ? Le chariot déchire-t-il les draps ?).
- **L'Inventaire Périodique** : Des draps disparaissent chaque mois. Un inventaire strict permet de facturer les "vols clients" (lorsque prouvé) et d'ajuster la valeur du stock au bilan.

MODULE 7: Le Budget Produits d'Accueil (Amenities)

7.1. Le luxe sous contrôle

Les produits d'accueil (shampoings de marque, chaussons, bouteilles d'eau) sont la signature du luxe, mais aussi les objets les plus volés (par les clients et parfois le personnel).

7.2. Le Contrôle des Coûts (Cost Control)

- **Le "Set-up" (Standard de mise en place)** : Le nombre exact de produits à placer. Si la SOP exige 1 savon, et que la femme de chambre en met 2 "pour être gentille", le budget annuel des savons est immédiatement doublé. Le contrôle chariot est vital.
- **Sécurisation du Magasin Central** : Le stock d'Amenities doit être verrouillé à clé. La distribution se fait via un système de dotation (Caddy Set-up) calculé exactement selon le nombre de chambres du jour.
- **Les Dispensers (Distributeurs)** : Passer des petites fioles de 30ml aux distributeurs rechargeables de 300ml permet souvent de diviser le CPOR "Amenities" par deux, tout en répondant aux normes écologiques.

MODULE 8: Produits d'Entretien et Matériel

8.1. La Chimie et les Fournitures

Les produits chimiques (détergents, détartrants), les chiffons (microfibres) et le petit matériel de nettoyage (balais) représentent une ligne budgétaire à surveiller de près pour éviter la surconsommation.

8.2. Stratégies de réduction des coûts

Problème Budgétaire	Solution d'Optimisation
Surdosage des détergents (Le "Glou-glou" direct du bidon)	Installation de Centrales de dilution automatiques. Le produit est dosé mécaniquement à 1% ou 2%. Fin du gaspillage.
Achat de "prêt à l'emploi" (Vaporisateurs vendus pleins)	Acheter des bidons ultra-concentrés (5L ou 10L) et remplir des vaporisateurs vides réutilisables. Le coût au litre est divisé par 10.
Perte de matériel (chiffons jetés)	Instaurer un système "Un pour Un". La femme de chambre reçoit une microfibre neuve <i>uniquement</i> si elle rapporte la microfibre usée/trouée.

MODULE 9: Les Contrats de Sous-Traitance

9.1. L'Externalisation (Outsourcing)

De nombreux hôtels font le choix de sous-traiter le nettoyage des chambres, les parties communes ou la vitrerie. La Gouvernante Générale devient alors une gestionnaire de contrats.

9.2. Le Contrôle Financier du Prestataire

- **Le Facturation à la Chambre** : Vérifier scrupuleusement la facture mensuelle du prestataire. L'hôtel ne doit payer que les chambres *effectivement louées et nettoyées* (comparaison avec le PMS), et non un forfait fixe si l'occupation a baissé.
- **Les Pénalités (SLA)** : Le contrat doit inclure des pénalités financières si la note de qualité LQA n'est pas atteinte ou si des chambres sont refusées par la Gouvernante lors de l'inspection. C'est l'assurance qualité financière.
- **Les Travaux Exceptionnels** : Contrôler les devis de la société externe pour le "Deep Cleaning" (ex: shampouinage moquette) et les mettre en concurrence.

MODULE 10: L'Élaboration du Budget Annuel

10.1. Le Forecasting (Prévisions)

En fin d'année, la Gouvernante Générale doit préparer son budget pour l'année suivante, mois par mois. C'est l'exercice financier le plus stratégique.

10.2. Les Étapes de Construction du Budget

1. **Récupérer les prévisions d'occupation** : Le Directeur fournit le nombre de chambres prévues à la vente pour l'année prochaine.
2. **Calculer le "Baseline"** : Multiplier le CPOR actuel par le nombre de chambres prévues. (*Ex: CPOR Amenities à 2€ x 30 000 chambres = 60 000€ de budget demandé*).
3. **Intégrer l'Inflation et les Contrats** : Prévoir +5% d'augmentation des prix du linge annoncée par le blanchisseur.
4. **Défendre le CAPEX** : Préparer un dossier justifiant pourquoi il faut 20 000€ pour racheter des matelas neufs (preuves de vétusté, plaintes clients) face au Directeur Financier.

MODULE 11: Le Suivi Quotidien (Checkbook)

11.1. Ne pas attendre la fin du mois

Un budget ne se gère pas en regardant la facture le 31 du mois. Il se gère au quotidien. La Gouvernante doit tenir un "Checkbook" (un registre d'engagements de dépenses).

11.2. Le Checkbook en pratique

- **Le Principe** : À chaque fois que la Gouvernante signe un bon de commande (PO - Purchase Order) pour 500€ de produits d'accueil, elle déduit immédiatement ces 500€ de son enveloppe budgétaire mensuelle dans son tableau Excel, *même si la facture n'est pas encore arrivée*.
- **L'Alerte** : Si le 20 du mois, le Checkbook indique qu'il ne reste que 100€ de budget disponible, la Gouvernante gèle immédiatement tous les achats non essentiels jusqu'au mois suivant.
- **L'Avantage** : Aucune mauvaise surprise lors de la réunion P&L avec le Directeur Général. Le budget est maîtrisé en temps réel.

MODULE 12: L'Analyse des Écarts (Variances)

12.1. La Réunion P&L Mensuelle

Début du mois, le Contrôleur de Gestion édite le compte de résultat. La Gouvernante Générale doit expliquer chaque "Variance" (Écart entre le Budget Prévu et la Dépense Réelle).

12.2. Comment justifier une variance négative ?

Ligne du P&L (Dans le Rouge)	Justification de la Gouvernante Générale
Masse Salariale (+15%)	"L'occupation a été plus forte que prévu, mais la vraie cause est l'épidémie de grippe. J'ai dû payer des heures supplémentaires majorées pour couvrir l'absentéisme imprévu."
Produits d'Accueil (+10%)	"Nous avons eu un problème de qualité avec un lot de gels douche du fournisseur (bouchons fuyants). J'ai dû réclamer un avoir (Credit Note) qui sera visible sur le P&L du mois prochain."

MODULE 13: La Démarque Inconnue

13.1. Les coûts invisibles

La démarque inconnue représente la différence entre le stock théorique (ce qui devrait être en réserve) et le stock physique (ce qui s'y trouve réellement lors de l'inventaire). C'est de l'argent évaporé.

13.2. Lutter contre les pertes

- **Le Vol Interne** : Des rouleaux de papier toilette ou des savons qui disparaissent dans les sacs du personnel. *Solution : Sécurisation absolue des clés du Store, et contrôle aléatoire des sacs à la sortie du personnel (par la Sécurité).*
- **Le Vol Client** : Un client qui vide littéralement le chariot de la femme de chambre dans le couloir pendant qu'elle nettoie. *Solution : Obligation de garder les produits enfermés dans les tiroirs ou sacs du chariot, ou chariot parké DANS la chambre.*
- **La Casse non déclarée** : Un flacon brisé ou un drap déchiré jeté secrètement par un employé par peur d'être grondé. *Solution : Déculpabiliser l'équipe, mais exiger de voir l'objet cassé (Spoilage) pour le sortir proprement de l'inventaire.*

MODULE 14: Synergie avec le Contrôle de Gestion

14.1. Le DAF est un allié, pas un ennemi

La Gouvernante Générale voit souvent le Directeur Administratif et Financier (DAF) comme celui qui "coupe les budgets". L'enjeu est d'en faire un partenaire pour optimiser le département.

14.2. Les Règles de la Collaboration Financière

- **L'Inventaire Conjoint** : Ne jamais faire l'inventaire de fin de mois seule. Le réaliser avec un membre de l'équipe financière garantit l'impartialité et évite les soupçons d'ajustements frauduleux.
- **Prouver le Retour sur Investissement (ROI)** : Pour obtenir un budget (CAPEX), il faut prouver qu'il fera gagner de l'argent. Ex: "Si vous m'accordez 2000€ pour installer des centrales de dilution, je vous prouve que nous économiserons 3500€ de produits chimiques en 1 an. Le ROI est de 6 mois." Le DAF signera.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Analyser une explosion soudaine du CPOR

Contexte : Le rapport de fin de mois indique que le CPOR "Produits d'Accueil" est passé brutalement de 2,20€ à 3,80€. Le budget est complètement dans le rouge. Le Directeur exige des explications immédiates.

L'Action de la Gouvernante Générale (Audit Financier) :

1. **Éliminer l'effet Volume :** Le problème n'est pas lié à la hausse d'occupation, puisque le CPOR (Coût par chambre) annule cet effet. L'erreur est interne.
2. **Analyse des Bons de Commande (POs) :** Vous regardez les factures. Vous constatez une grosse commande de 5000 chaussons en velours.
3. **L'Erreur d'Imputation :** Vous réalisez que cette commande est un stock qui va durer 3 mois. Or, la finance a passé l'intégralité de la facture sur les *dépenses du mois de mai*. Vous demandez au DAF de "lisser" cette facture sur 3 mois (Amortissement). Le CPOR du mois de mai redescend immédiatement à 2,30€.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Négocier et défendre son budget CAPEX annuel

Contexte : Novembre. Préparation du budget de l'année suivante. Vos aspirateurs sont vieillissants (5 ans). Vous avez besoin de 15 000€ de budget CAPEX pour les changer, mais la Direction a demandé de geler les investissements.

L'Action de la Gouvernante Générale (Plaidoyer Financier) :

1. **La Preuve par la Qualité** : Vous présentez les scores LQA. La note de "Propreté des moquettes" est passée de 90% à 75%. Les vieux aspirateurs n'ont plus d'aspiration.
2. **La Preuve par les Coûts Cachés (OPEX)** : Vous imprimez le fichier de la maintenance. Les vieux aspirateurs sont tombés en panne 40 fois cette année. L'achat des pièces détachées et le temps de travail des techniciens ont coûté 6 000€.
3. **La Conclusion (Business Case)** : Vous démontrez que ne PAS acheter de nouveaux aspirateurs (CAPEX) coûtera finalement plus cher en réparations (OPEX) et en perte de clients (Scores). Le Directeur valide l'investissement.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Arbitrage financier : Internaliser ou Externaliser ?

Contexte : Le nettoyage des parties communes (Lobby, couloirs) la nuit est actuellement fait par 2 de vos équipiers internes (Salaires + Charges = 60 000€/an). Une société de nettoyage externe vous propose un contrat annuel à 48 000€ pour faire le même travail.

L'Analyse de la Gouvernante Générale :

1. **Analyse Financière Stricte :** Sur le papier, l'externalisation fait gagner 12 000€ de masse salariale par an.
2. **L'Analyse des Coûts Cachés (Qualité) :** Vous lisez le contrat de sous-traitance. Il ne prévoit pas le shampouinage des moquettes en urgence si un client vomit à 3h du matin (Facturation "Hors Contrat" à 250€ l'intervention).
3. **L'Arbitrage Final :** Vous conseillez à la Direction de garder l'équipe interne. L'économie de 12 000€ sera rapidement effacée par les facturations "hors forfait", et le personnel interne offre une flexibilité vitale dans l'hôtellerie de luxe que le prestataire externe refusera de fournir sans supplément.

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

Gestionnaire Financière

Une Gouvernante Générale d'exception sait que l'hygiène et le luxe ne peuvent survivre que si la rentabilité du département est parfaitement maîtrisée et justifiée.

Checklist "Cost Control & Budget Management" :

- [] Maîtrisé-je la différence comptable fondamentale entre les dépenses OPEX (consommables) et le budget CAPEX (investissements) ?
- [] Est-ce que je calcule et analyse mon CPOR (Cost Per Occupied Room) tous les mois pour détecter les fuites budgétaires ?
- [] Ai-je mis en place un outil de suivi des commandes au quotidien (Checkbook) pour ne jamais dépasser mon budget mensuel alloué ?
- [] La gestion de mon "Payroll" (Masse salariale) est-elle optimisée en limitant drastiquement les heures supplémentaires injustifiées ?
- [] Est-ce que je m'assure, lors de la réception des marchandises, que les quantités livrées correspondent exactement au Bon de Commande (PO) ?
- [] Suis-je capable de préparer un argumentaire basé sur le "Retour sur Investissement" (ROI) pour défendre mes achats auprès du DAF ?
- [] Mon inventaire de fin de mois est-il réalisé avec une rigueur absolue pour identifier et corriger la "Démarque Inconnue" ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Finance

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.