

Emplacement pour votre logo

Suivi des Inventaires et Approvisionnement

Formation Masterclass - Direction F&B

Sommaire

Introduction : Le Cycle de Vie de la Matière Première	3
Module 1 : La Stratégie d'Approvisionnement (Sourcing)	4
Module 2 : La Sélection et l'Évaluation des Fournisseurs	5
Module 3 : Le Processus d'Achat (Purchase Orders)	6
Module 4 : La Réception des Marchandises (Receiving)	7
Module 5 : Le Stockage et la Règle du FIFO	8
Module 6 : L'Organisation de l'Économat (Storeroom)	9
Module 7 : La Gestion des Sorties (Requisitions et Transferts)	10
Module 8 : La Pratique de l'Inventaire Physique	11
Module 9 : Le Calcul du Coût Matière (Food & Beverage Cost)	12
Module 10 : Analyse des Écarts (Variances) et Plan d'Action	13
Module 11 : La Prévention du Vol et du Gaspillage (Shrinkage)	14
Module 12 : Digitalisation et Logiciels d'Inventaire (F&B Systems)	15
Étude de Cas N°1 : L'Explosion Inexpliquée du Beverage Cost	16
Étude de Cas N°2 : La Refonte d'un Processus de Réception Défaillant	17
Étude de Cas N°3 : Le Passage à un Système d'Achat Digitalisé	18
Plan d'Action : Auditer sa Supply Chain F&B en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le Contrôle comme Outil de Performance	20

Introduction Générale

Le Cycle de Vie de la Matière Première

Dans l'industrie de la restauration hôtelière, l'argent liquide ne se trouve pas uniquement dans la caisse enregistreuse. Il repose en grande partie sur les étagères des chambres froides, dans les caves à vin et au sein de l'économat. Chaque filet de bœuf, chaque bouteille de champagne et chaque kilo de farine est une immobilisation financière.

Le **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne peut se contenter d'être un expert en service ou en création de menus. Il doit être le gardien implacable de la chaîne logistique (Supply Chain) de son département. L'approvisionnement et la gestion des inventaires sont les fondations sur lesquelles repose la rentabilité (GOP) du F&B.

Le Danger de la Mauvaise Gestion

Une mauvaise gestion des stocks produit des effets dévastateurs à deux niveaux :

- **Financier** : Un sur-stockage entraîne la péremption des produits (Spoilage) et bloque la trésorerie. Un contrôle défaillant ouvre la porte au vol en interne (Shrinkage), faisant exploser le *Food & Beverage Cost*.
- **Qualitatif** : Un sous-stockage (Rupture) empêche la cuisine de sortir les plats de la carte, générant des "86" (plats épuisés) qui frustrant le client et dégradent l'expérience globale.

L'Objectif de cette Masterclass : Transformer l'arrière-boutique (Back of House) en une machine de précision. Vous apprendrez comment structurer le cycle d'achat, de la sélection du fournisseur jusqu'au calcul de l'inventaire de fin de mois. Vous découvrirez les failles par lesquelles la marge s'évapore et comment implémenter des processus (SOPs) blindés pour les colmater.

Sur ces 20 pages, nous allons déconstruire la mécanique de l'approvisionnement, la psychologie du contrôle des coûts, et l'utilisation de la technologie pour garantir que chaque euro dépensé en matière première se transforme en revenu pour votre hôtel.

Module 1 : Stratégie d'Approvisionnement

Le "Sourcing" F&B

La qualité d'un plat servi en salle dépend de la décision prise plusieurs semaines auparavant lors de l'achat de la matière première. Le Directeur F&B, en synergie avec le Chef Exécutif et le Directeur des Achats, doit définir une stratégie d'approvisionnement (Sourcing) alignée sur le positionnement de l'hôtel.

Les "Purchase Specifications" (Spécifications d'Achat)

On n'achète pas "de la viande" ou "des tomates". On achète un produit précis. Le Chef doit rédiger des fiches de spécifications pour chaque ingrédient :

- Origine géographique (ex: Bœuf Charolais).
- Calibre, poids, et tolérance de gras (ex: Filet 200g, paré, sans chaîne).
- Conditionnement et température de livraison exigée.

Ces spécifications sont le **cahier des charges** envoyé aux fournisseurs. Sans elles, l'hôtel subira des variations de qualité inacceptables.

Make or Buy (Faire ou Acheter)

C'est la décision stratégique par excellence. Le F&B Director doit arbitrer en permanence :

- **L'approche artisanale ("Make")** : Acheter des produits bruts (ex: saumon entier) et les travailler en interne. Cela diminue le coût matière, mais exige une main-d'œuvre qualifiée (Labor Cost) et génère des pertes (Parures/Yield).
- **L'approche industrielle ("Buy")** : Acheter des produits semi-finis ou finis (ex: filets de saumon déjà levés, fonds de sauce en poudre). Le coût matière est plus élevé, mais la masse salariale est réduite et le rendement est garanti à 100%.

La Tendance du Sourcing Local et Responsable

Aujourd'hui, le "Sourcing" n'est plus seulement financier, il est éthique (RSE). Le F&B Director doit privilégier les circuits courts (Farm-to-table). Bien que les produits locaux de petits producteurs puissent être légèrement plus chers, ils offrent un puissant levier marketing (Storytelling) permettant de vendre le plat plus cher sur le menu, et de répondre aux exigences écologiques de la nouvelle génération de clients.

Module 2 : La Sélection des Fournisseurs

Évaluer et Négocier les Partenariats

Un fournisseur n'est pas un simple livreur, c'est un partenaire stratégique. Si le camion de livraison de produits frais tombe en panne ou livre en retard, c'est le service du midi de l'hôtel qui est paralysé.

Le Processus d'Appel d'Offres (Tendering)

Pour les produits à fort volume (Viande, Poisson, Laitages, Vins), le F&B Director organise un appel d'offres annuel ou semestriel.

- L'hôtel envoie les "Spécifications d'Achat" (Module 1) à 3 ou 4 fournisseurs potentiels.
- Les fournisseurs envoient leurs prix (Cotations) et des échantillons.
- Le Chef procède à un "Blind Tasting" (Dégustation à l'aveugle) pour valider la qualité sans être influencé par la marque.
- Le F&B Director négocie ensuite les volumes et les prix avec le fournisseur sélectionné par le Chef.

Les Critères d'Évaluation d'un Fournisseur

Le prix n'est qu'un élément de l'équation. Le F&B Director évalue le fournisseur sur :

1. **La Fiabilité et la Ponctualité** : Le fournisseur respecte-t-il les fenêtres de livraison (Delivery windows) exigées par l'hôtel (ex: entre 6h et 9h du matin) ?
2. **La Conformité Sanitaire** : Le fournisseur possède-t-il les agréments sanitaires ? Ses camions sont-ils correctement réfrigérés (HACCP) ?
3. **La Souplesse** : Accepte-t-il les commandes de "dépannage" de dernière minute ?
4. **Les Conditions Financières** : Accorde-t-il un délai de paiement de 30 ou 45 jours ? (Crucial pour la trésorerie de l'hôtel).

La Règle de la Pluralité : Ne jamais mettre tous ses œufs dans le même panier. Même si un fournisseur (Prime Vendor) propose des prix imbattables pour couvrir 80% des besoins de l'hôtel, le F&B Director doit toujours conserver un fournisseur secondaire actif (Back-up supplier). Si le fournisseur principal fait grève ou fait faillite, l'hôtel continue de fonctionner.

Module 3 : Le Processus d'Achat

De la Demande à la Commande (Purchase Orders)

L'acte d'acheter doit être hautement procédurier. Si n'importe quel cuisinier peut appeler un fournisseur pour commander 10 kilos de truffes sans validation, le budget explosera. Le F&B Director doit imposer le système des "Bons de Commande" (Purchase Orders - PO).

Le Cycle de Commande Standard

1. **La Demande d'Achat (Purchase Request - PR)** : Le Sous-chef constate qu'il manque de la viande pour les banquets de la semaine prochaine. Il rédige une PR dans le logiciel d'achat (ex: Materials Control, BirchStreet).
2. **La Validation Managériale (Approval)** : La PR est transmise numériquement au Chef Exécutif, puis au F&B Director (ou Directeur Financier selon le montant). Ils vérifient que la commande respecte le budget mensuel.
3. **Le Bon de Commande (Purchase Order - PO)** : Une fois validée, la PR se transforme en un PO officiel, envoyé au fournisseur. Ce PO possède un numéro unique et indique la quantité, le prix négocié et la date de livraison exigée.

Le Rôle des "Par Levels" (Niveaux de Parité)

Pour les produits secs, les boissons et les fournitures non périssables, l'acheteur ne commande pas "au hasard". Il utilise des niveaux de stocks minimum et maximum (Par Levels).

- **Stock Minimum (Reorder Point)** : Le niveau en dessous duquel une commande DOIT être déclenchée. Calculé en fonction de la consommation quotidienne et du délai de livraison (Lead time).
- **Stock Maximum** : La limite à ne pas dépasser pour éviter d'immobiliser la trésorerie et d'encombrer l'économat.

Le "Blanket Order" (Commande Ouverte)

Pour les produits frais livrés quotidiennement (pain, lait, fruits et légumes), créer un PO chaque jour est trop lourd administrativement. Le F&B Director signe une "Commande Ouverte" mensuelle avec le fournisseur de pain. Le Chef appelle chaque soir pour ajuster les quantités du lendemain, mais la facturation globale se fera à la fin du mois en référence à ce seul numéro de PO.

Module 4 : La Réception des Marchandises

Le "Receiving" : La Barrière Financière

Le quai de livraison (Receiving Dock) est la ligne de front de l'hôtel. C'est l'endroit où l'hôtel accepte de payer pour une marchandise. Une réception défaillante annule tous les efforts de négociation du F&B Director.

Les 3 Contrôles Obligatoires à la Réception

Le Réceptionnaire (Receiving Clerk) ou l'Économe doit effectuer trois vérifications croisées avant de signer le bordereau de livraison :

1. **Contrôle Quantitatif (Bon de Livraison vs PO)** : Le livreur apporte 45 kg de saumon. Le réceptionnaire vérifie le Bon de Commande (PO) interne de l'hôtel : on avait commandé 50 kg. Il doit notifier le manque (Short delivery) sur le bon de livraison et émettre un "Credit Note" pour que l'hôtel ne paie que pour les 45 kg.
2. **Contrôle Qualitatif et Physique** : On ne compte pas les cartons, on les ouvre. Le réceptionnaire doit **peser** la marchandise sur la balance de l'hôtel. La glace et l'emballage ne doivent pas être facturés au prix du poisson (Tolérance de Tare).
3. **Contrôle Sanitaire (HACCP)** : Vérification de l'intégrité des emballages, contrôle de la date de péremption (DLC), et **prise de température à cœur** des produits frais et surgelés.

Le Refus de Marchandise

Si la température du camion réfrigéré est de 12°C au lieu de 3°C, ou si la viande est de qualité inférieure aux spécifications (ex: trop grasse), le réceptionnaire a le **devoir** de refuser la livraison, de renvoyer le produit et d'alerter immédiatement le Chef de Cuisine pour qu'il trouve un plan B pour le service.

Prévention de la Collusion (Séparation des Tâches) : Le risque de fraude est immense sur le quai (Un fournisseur qui s'entend avec le réceptionnaire pour facturer 100kg tout en ne livrant que 80kg, et partager le profit).

La SOP de Sécurité : La personne qui commande (Le Chef) ne doit *jamais* être la personne qui réceptionne la marchandise (L'Économe). La séparation des tâches est la base de l'audit interne.

Module 5 : Le Stockage et le FIFO

Protéger l'Investissement

Une fois réceptionnée, la marchandise doit être stockée immédiatement pour respecter la chaîne du froid. Le stockage est une discipline qui mêle optimisation de l'espace et hygiène stricte.

L'Organisation des Espaces de Stockage

Un hôtel dispose de trois types de zones de stockage, qui doivent toutes être sécurisées et maintenues propres (Méthode 5S) :

- **Le Stock Sec (Dry Store)** : Pour les conserves, l'épicerie, l'alcool. Maintenu entre 15°C et 20°C, bien ventilé. Les produits ne doivent *jamaïs* toucher le sol (stockage sur palettes ou étagères).
- **Les Chambres Froides (Cold Rooms)** : Température entre 0°C et 4°C. Viandes, poissons, produits laitiers. Les produits doivent y être séparés pour éviter la contamination croisée (la viande crue toujours sur les étagères inférieures).
- **Les Congélateurs (Freezers)** : Température à -18°C.

La Règle d'Or : Le FIFO (First In, First Out)

Premier Entré, Premier Sorti. C'est la loi absolue du stockage en hôtellerie.

- **Le Principe** : Lorsqu'une nouvelle livraison de lait arrive, l'économe ne doit pas la mettre devant les bouteilles de lait existantes. Il doit ranger la nouvelle livraison *derrière*, obligeant ainsi les cuisiniers à prendre d'abord le lait dont la date de péremption est la plus proche.
- **L'Enjeu** : Le non-respect du FIFO est la première cause de "Spoilage" (Pourrissement). Les produits cachés au fond des frigos périssent et finissent à la poubelle, détruisant le Food Cost.

L'Étiquetage Actif (Date Coding)

Dès qu'un produit sort de son emballage d'origine ou est préparé (ex: une sauce faite maison), il doit recevoir une étiquette normalisée. Cette étiquette indique le nom du produit, le jour de préparation, la **date d'expiration** (souvent calculée à J+3) et les initiales du cuisinier. Sans étiquette, l'inspecteur d'hygiène ou le Chef exigera que le produit soit jeté immédiatement.

Module 6 : L'Organisation de l'Économat

Le "Storeroom" : La Forteresse F&B

L'Économat Principal (Main Store) de l'hôtel est l'endroit où sont stockés les produits de grande valeur : vins fins, spiritueux, caviar, safran, ainsi que les produits secs en grand volume. C'est la banque matérielle de l'hôtel.

Le Contrôle des Accès (Security)

Le F&B Director doit traiter l'économat avec la même rigueur que la caisse de la réception.

- **Fermeture à clé** : L'économat doit être verrouillé en permanence. Seul l'économe (Store Manager) et la Direction ont les clés (ou badges d'accès traçables).
- **Heures d'Ouverture** : L'économat ne fonctionne pas "à la demande". Le DO instaure des "Issue Times" (Horaires de distribution). Par exemple : de 9h à 11h, et de 14h à 16h. En dehors de ces heures, l'économat est fermé. Cela force la cuisine et les bars à s'organiser et à anticiper leurs besoins.

La Procédure des Sorties d'Urgence (Out-of-Hours)

Que se passe-t-il si un client commande une bouteille de vin à 300€ à minuit et que l'économat est fermé ?

- Le "Duty Manager" (Directeur de Garde) détient les clés d'urgence (Master key).
- Il accompagne le Chef Barman dans la cave, sort la bouteille, et remplit immédiatement un "Bon de Sortie d'Urgence" qu'il signe. Le lendemain, l'économe ajustera son stock informatique.
Aucune sortie n'est faite sans trace écrite.

Le Classement ABC (Loi de Pareto) Dans l'économat, 20% des articles représentent 80% de la valeur financière (La Classe A : Champagnes, viandes nobles, truffes). Le F&B Director exige que l'économe compte physiquement (Spot Check) ces articles de Classe A tous les jours ou toutes les semaines. Les articles de Classe C (sel, sucre, farine) ne seront comptés qu'une fois par mois.

Module 7 : La Gestion des Sorties

Requisitions et Transferts Inter-Départements

La matière première ne quitte l'économat (Main Store) que pour rejoindre les points de vente (Cuisine, Bars, Room Service) qu'on appelle les "Sub-Stores" (Sous-stocks). Ce transfert doit être strictement contrôlé informatiquement, sinon le calcul de la rentabilité par point de vente est faussé.

Le Bon d'Économat (The Requisition Form)

Un cuisinier ou un barman ne peut pas venir demander "du sucre et du gin". Il doit fournir un document formel :

1. Le document liste les produits et quantités souhaités.
2. Il doit *obligatoirement* être signé par le Chef Exécutif ou le Manager du point de vente (Validation de la nécessité d'approvisionnement).
3. L'économe prépare la commande, la livre, et saisit le transfert dans le logiciel de gestion des stocks (ex: le sucre "sort" du Main Store et "entre" dans le Kitchen Store).

La Règle de l'Échange ("Empty for Full")

C'est la règle d'or pour la prévention du vol dans les bars.

- Si le Chef Barman commande 5 bouteilles de Vodka pour le service du week-end, il **doit ramener 5 bouteilles de Vodka vides** (avec leur étiquette) à l'économe.
- S'il n'a pas les bouteilles vides, cela signifie qu'il demande du sur-stockage (dangereux) ou que la bouteille a disparu. L'économe refuse la sortie.

Les Transferts Inter-Cuisines (Inter-Kitchen Transfers)

Le département F&B est poreux. Si le Chef des Banquets manque de beurre un samedi soir, il va en emprunter à la cuisine du Restaurant Gastronomique. Si le cuisinier ne remplit pas un "Bon de Transfert", le F&B Controller, à la fin du mois, verra le Food Cost du Gastronomique exploser (il a payé pour du beurre qu'il n'a pas vendu), et le Food Cost des Banquets paraître excellent. Les transferts doivent toujours être tracés informatiquement pour protéger la vérité des chiffres.

Module 8 : La Pratique de l'Inventaire

L'Inventaire Physique de Fin de Mois

À la fin de chaque mois, tout s'arrête. Le F&B Director, le Contrôleur Financier (F&B Controller) et le Chef Exécutif procèdent à l'inventaire physique. C'est le moment de compter tout ce qui se trouve dans les murs de l'hôtel pour en déduire la vraie consommation du mois.

La Méthodologie du Comptage

Un inventaire mal fait produit des chiffres financiers faux. Il faut de la rigueur :

- **Le Comptage en Binôme** : On ne compte jamais seul. Une personne (de l'opérationnel, ex: un cuisinier) compte les produits, une autre personne (de l'administration, ex: un comptable) note les chiffres. Cela évite la fraude.
- **L'Inventaire "À l'Aveugle" (Blind Count)** : Sur la feuille de comptage (Count Sheet), les quantités théoriques (informatiques) ne sont *pas* imprimées. Si le cuisinier voit "10 Bouteilles" sur sa feuille, il aura tendance à vérifier vite et valider "10" sans chercher celle qui est tombée derrière. L'aveuglement force le vrai comptage.
- **Sens Visuel** : On compte de haut en bas, de gauche à droite, comme on lit un livre.

Le "Cut-Off" des Opérations

Pour que l'inventaire soit juste, il faut geler les mouvements (Cut-off).

- L'inventaire se fait très souvent la nuit (ou très tôt le matin) quand l'hôtel dort.
- Aucune livraison fournisseur n'est acceptée pendant le comptage.
- Aucun produit ne sort de l'économat pour aller en cuisine. Le temps se fige.

L'Inventaire du Minibar : Il fait partie du département F&B. Le chiffre du stock "en chambre" doit être additionné au stock central. L'audit du minibar est particulièrement difficile (vols clients, oublis de facturation par la réception). C'est souvent là qu'apparaissent les "Coulages" (Pertes non identifiées) les plus massifs.

Module 9 : Le Calcul du Coût Matière

Comprendre la Formule du Food Cost

Le Directeur F&B ne fait pas des inventaires pour le plaisir de compter. L'objectif est de calculer le coût réel de la nourriture et des boissons consommées (Le Prime Cost) pour fermer le compte de résultat mensuel (P&L).

La Formule Universelle du Cost

L'hôtel ne consomme pas tout ce qu'il a acheté dans le mois. Il consomme ce qui a disparu des étagères. La formule est :

Stock Initial (La valeur de l'inventaire au 1er du mois)
+ **Achats du Mois** (Toutes les factures fournisseurs de denrées)
- **Stock Final** (La valeur comptée physiquement le 30 du mois)
= **Coût des Marchandises Consommées (Cost of Goods Sold - COGS)**

Ensuite, on calcule le pourcentage :

Food Cost % = (COGS Nourriture / Chiffre d'Affaires Nourriture) x 100

La Valorisation de l'Inventaire (LIFO / FIFO / Weighted Average)

Pour calculer la *valeur* du Stock Final, la Finance utilise souvent la méthode de la **Moyenne Pondérée**. Si l'hôtel a acheté un kilo de bœuf à 20€ début du mois, et un autre kilo à 24€ fin du mois (Inflation), et qu'il en reste un kilo en stock, sa valeur dans le système sera estimée à 22€.

Les Repas du Personnel (Staff Food)

Une grande subtilité hôtelière. Les repas servis à la cantine du personnel (Staff Canteen) utilisent de la matière première achetée par le F&B. Pourtant, ce n'est pas de la nourriture "vendue" aux clients, donc elle ne génère pas de chiffre d'affaires.

Lors de la clôture financière, la valeur du "Staff Food" (Souvent calculée au forfait, ex: 3€ par repas d'employé servi) doit être **déduite** du Coût des Marchandises Consommées du F&B, et imputée à une ligne de charge RH globale de l'hôtel. Sans cette déduction (Crediting), le Food Cost du F&B Director paraîtrait artificiellement désastreux.

Module 10 : L'Analyse des Écarts

Théorique vs. Réel (Variance Analysis)

Une fois le Food Cost réel calculé à la fin du mois, le travail du Directeur F&B et du Contrôleur de Gestion commence. Ils doivent confronter ce qui s'est *réellement* passé avec ce qui *aurait dû* se passer.

Le Food Cost Théorique (Potential Cost)

Le logiciel de gestion (POS/PMS) sait exactement ce qui a été vendu. Si la caisse a enregistré la vente de 100 Burgers, et que la fiche technique du Burger coûte 2€, le système sait que l'hôtel "aurait dû" consommer 200€ de matière première.

La Traque de la Variance

Si le Cost Théorique est de 28%, mais que le Cost Réel (après inventaire) est de 32%, il y a un **Écart (Variance) de 4%**. L'argent a disparu. Le F&B Director doit enquêter sur 3 grandes familles de causes :

1. **Variance de Prix d'Achat** : Le Chef a respecté la recette, mais le fournisseur a augmenté ses prix sans prévenir, ou le service Achat n'a pas bien négocié.
2. **Variance de Recette / Portionnement** : Les prix sont corrects, mais les cuisiniers ne respectent pas les fiches techniques. Ils servent des poignées de frites trop généreuses, augmentant le coût par assiette de 15%.
3. **Pertes non tracées (Coulage)** : Vols dans les frigos, produits périmés jetés discrètement par les commis sans en informer le Chef, erreurs d'encaissement par les serveurs (un plat sorti de cuisine mais "oublié" sur l'addition du client).

Le "Yield" et les Parures de Viande : Une cause classique de variance en cuisine est la mauvaise technique de coupe. Si le Chef de Partie "pare" (nettoie) le filet de bœuf en jetant trop de viande utilisable dans la poubelle, le rendement (Yield) chute. L'hôtel a payé 1kg de bœuf pour ne vendre que 400g au client. Le F&B Director doit exiger des "Tests de Rendement" (Yield Tests) réguliers, particulièrement lors d'un changement de fournisseur de viandes ou poissons.

Module 11 : Prévention du Vol et du Gaspillage

Lutte contre le "Shrinkage"

La démarque inconnue (Shrinkage) désigne la différence entre le stock théorique et le stock réel. En F&B, les tentations sont nombreuses (le produit est consommable immédiatement). Le Directeur F&B doit créer un environnement où la fraude est extrêmement difficile.

Les Politiques Anti-Vol (Security SOPs)

- **Sac transparent (Clear Bag Policy)** : Le personnel de restauration ne peut quitter l'hôtel qu'avec des sacs transparents. Les sacs à dos sont laissés dans les vestiaires, dont la sortie est surveillée par la sécurité de l'hôtel.
- **Zéro Tolérance sur les "Cadeaux"** : Un serveur ne doit jamais offrir une consommation (un café, un verre) à un client pour se faire pardonner un délai, sans "Taper" l'annulation (Void/Comp) dans la caisse avec la validation managériale. Une sortie de produit non enregistrée est assimilée à un vol.
- **La Signature des Poubelles (Spoilage Book)** : Si le Chef laisse brûler un rôti, il ne peut pas le jeter discrètement. Il doit l'inscrire dans le "Livre des Pertes" (Spoilage Log) avec la raison. C'est une obligation psychologique et comptable. Le coût du plat brûlé est imputé au budget de l'hôtel (le comptable le sait), et la différence lors de l'inventaire est expliquée.

Le Contrôle des Verres et Couverts (Operating Equipment)

Le Shrinkage ne touche pas que la nourriture. L'hôtel perd des fortunes en argenterie "jetée par erreur" dans les poubelles lors du débarrassage par les serveurs.

- **Action Managériale** : Le Chief Steward doit installer des "aimants à couverts" (Magnetic chutes) au-dessus des poubelles dans la zone de plonge. Si une fourchette tombe avec les restes, elle est aimantée avant de finir aux ordures.

La Confiance n'exclut pas le Contrôle

Le F&B Director ne doit pas installer un climat de suspicion paranoïaque (qui détruit le moral). Il doit expliquer que les procédures (Inventaires croisés, Caméras dans l'économat des alcools) protègent les employés honnêtes. Un système défaillant crée des doutes sur tout le monde lorsqu'une bouteille de vin coûteux disparaît.

Module 12 : La Digitalisation des Stocks

Les Systèmes Informatiques F&B

Gérer des millions d'euros d'achats alimentaires sur un tableur Excel est archaïque et source d'erreurs (Formules cassées, données écrasées). Les hôtels modernes utilisent des **Systèmes de Gestion de Matériel (F&B Management Systems)** comme BirchStreet, Materials Control (Oracle) ou Adaco.

L'Écosystème Technologique F&B

Ces logiciels ne fonctionnent pas seuls, ils sont connectés :

- **Au système de Caisse (POS - Micros)** : Pour déduire les ingrédients du stock théorique dès qu'un plat est "vendu" en salle.
- **Au système de Comptabilité (ERP - SAP)** : Pour que les factures fournisseurs validées sur le quai de réception (Receiving) soient immédiatement payées par le service financier.

Les Nouvelles Technologies Logistiques

1. **Le Scanner Code-Barres et RFID** : L'inventaire de fin de mois ne se fait plus au stylo. Le cuisinier et le contrôleur passent dans les frigos avec une douchette (Scanner) reliée au Wi-Fi. Le comptage prend quelques heures au lieu d'une journée entière, et les données remontent instantanément dans le système.
2. **Les Balances Connectées** : Au bar, le Barman pose la bouteille entamée sur une balance Bluetooth. Le logiciel calcule instantanément, au centilitre près, la quantité manquante et la croise avec les ventes de la journée. Le contrôle des liquides devient chirurgical.
3. **L'Intelligence Artificielle de Sourcing** : Le logiciel analyse l'évolution du prix de la farine sur les marchés mondiaux et conseille automatiquement au F&B Director de bloquer un contrat de 6 mois aujourd'hui, avant une hausse prévue. L'achat devient prédictif.

La Résistance au "Tech-Change" : La digitalisation de la cuisine est souvent mal vécue par les Chefs traditionnels qui perçoivent ces logiciels de gestion des fiches techniques comme un "flicage" ou une perte de temps de création. Le Directeur F&B doit accompagner ce changement (Change Management) en prouvant au Chef que l'automatisation des commandes et des inventaires le libérera des tâches administratives (paperasse) pour lui redonner du temps aux fourneaux.

Étude de Cas N°1

L'Explosion Inexpliquée du Beverage Cost

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (200 chambres) abrite un bar à cocktails et un restaurant étoilé. Lors de la P&L Review du mois de mars, le DAF s'alarme : le **Beverage Cost** (Coût matière Boisson) est monté à 28% alors qu'il stagnait à 21% depuis des mois. Le F&B Director est sommé de justifier cette perte sèche et d'agir immédiatement.

Le Diagnostic (L'Enquête Opérationnelle)

Le F&B Director réunit le Chef Barman et le Contrôleur F&B. Ils analysent les données (Data Drill-down) :

1. **Analyse des Achats (Price Variance) :** Les prix des fournisseurs n'ont pas changé. Le problème vient donc de la consommation interne (Efficiency/Theft).
2. **L'Analyse des "Voids" :** Ils vérifient les annulations de caisse (Rebates). Le nombre de boissons offertes ou annulées n'a pas augmenté.
3. **L'Audit Ciblé (Spot Check) :** Le Directeur cible les spiritueux premium (Top Shelf). L'inventaire de la vodka haut de gamme indique qu'il "devrait" y avoir 5 bouteilles en stock, mais il n'en reste que 2 physiquement. La perte (Shrinkage) est localisée sur l'alcool fort, au bar de nuit.

Le Plan d'Action Anti-Fraude (Les SOPs de Contrôle)

Le F&B Director suspecte un problème de surdosage (Free pouring) et potentiellement de consommation non facturée. Il impose 3 mesures d'urgence :

- **Retour au Doseur (Jigger) Obligatoire :** Le versement "à main levée" par les barmen est formellement interdit, sous peine de blâme. Les cocktails doivent être mesurés au centilitre près, selon les fiches techniques.
- **La Règle du "Empty for Full" Absolute :** Le Chef Barman ne peut plus demander de bouteilles d'alcool fort à l'économat s'il ne présente pas la bouteille vide correspondante avec l'étiquette rayée (pour éviter qu'il ne rapporte une bouteille trouvée dans les poubelles).

- **Inventaire Aléatoire Hebdomadaire** : Le Contrôleur vient faire l'inventaire des spiritueux chers tous les mardis soirs au lieu d'une fois par mois, réduisant la fenêtre de temps pour dissimuler des pertes.

Résultat

En avril, le Beverage Cost retombe à 20%. Le message managérial est passé : la Direction surveille les stocks de près. La discipline opérationnelle a restauré la marge du département.

Étude de Cas N°2

La Refonte d'un Processus de Réception Défaillant

Contexte : Hôtel "Business City" (150 chambres). Le Food Cost de l'hôtel oscille de manière chaotique (25% un mois, 34% le suivant). Parallèlement, le Chef de Cuisine se plaint constamment de la qualité de la viande reçue et accuse les fournisseurs. Le F&B Director décide d'auditer la porte arrière de l'hôtel : le quai de livraison (Receiving Dock).

Le Constat du "Gemba Walk" (Marche d'Observation)

Le F&B Director se rend sur le quai à 7h00 du matin, à l'heure des livraisons :

- L'Économe (Receiving Clerk) signe les bordereaux de livraison (Delivery notes) en se contentant de compter le nombre de cartons. **La balance de l'hôtel est éteinte et couverte de poussière.**
- Les cartons de poisson frais sont laissés sur le quai pendant 45 minutes avant d'être rangés en chambre froide, car l'économe est parti prendre son café.
- Le camion de fruits et légumes livre en même temps que le camion des ordures de la ville qui vient vider les bennes (Risque de contamination croisée massif).

Le diagnostic est sans appel : L'hôtel paie l'emballage au prix du poisson (Fraude du fournisseur), et la sécurité sanitaire (HACCP) est gravement compromise.

Le Plan d'Excellence Logistique

Le F&B Director réorganise complètement la "Frontière" de l'hôtel :

1. **Procédure de "Pesée Aveugle" (Blind Receiving) :** L'économe reçoit le Bon de Commande (PO) de l'hôtel *sans* les quantités inscrites. Il est obligé de peser chaque caisse sur la balance et d'inscrire le chiffre exact, qui sera ensuite comparé par la comptabilité. La pesée brute (avec emballage) et la pesée nette (tare déduite) deviennent obligatoires pour la viande et le poisson.

2. **Le "Window Delivery" (Fenêtres de livraison)** : Le F&B Director contacte tous les fournisseurs. Les livraisons d'alimentaire sont strictement réservées au créneau "6h00 - 8h30". Le ramassage des ordures est décalé à "10h00". Séparation physique et temporelle actée (HACCP respecté).
3. **La Ligne Rouge des 15 minutes** : Une SOP impose que tout produit frais posé sur le quai doit être inspecté, validé et stocké en chambre froide (Cold Room) en moins de 15 minutes pour protéger la chaîne du froid.

Résultat

La première semaine, l'économe refuse 3 livraisons de fournisseurs pour non-conformité de poids et de température. Les fournisseurs comprennent que l'hôtel ne se laisse plus faire et envoient désormais leurs meilleurs produits et grammages exacts. Le Food Cost se stabilise à un excellent 26% permanent.

Étude de Cas N°3

Le Passage à un Système d'Achat Digitalisé

Contexte : Un grand Resort Historique (400 chambres) gère ses stocks et ses achats F&B avec des cahiers manuscrits et des fichiers Excel. Le Chef Exécutif passe 3 heures par jour dans son bureau à taper des commandes fournisseurs. À la fin du mois, l'inventaire manuel paralyse 4 personnes pendant 2 jours pleins. La Direction Générale mandate le F&B Director pour implémenter un "F&B Management System" (Logiciel d'achat et d'inventaire en Cloud).

Le Défi (La Résistance au Changement)

Le principal obstacle n'est pas la technologie (l'installation du logiciel), mais la réaction humaine. Le Chef Exécutif voit ce système informatique comme un "flicage" (contrôle excessif) et refuse de saisir ses "précieuses" fiches techniques dans le système. Les sous-chefs ne savent pas utiliser les tablettes.

Le Déploiement Agile (Change Management)

Le F&B Director sait qu'imposer le logiciel par la force entraînera un sabotage passif (l'équipe saisira des données fausses, rendant le logiciel inutile). Il adopte la méthode de la "Bénéfice-Démonstration" :

- 1. Les Fiches Techniques comme protection (Non comme contrainte) :** Le F&B Director convainc le Chef que mettre ses fiches dans le système protège sa création. Si le prix du veau augmente, le système alertera automatiquement le Chef pour qu'il ajuste sa recette, évitant ainsi un mauvais Food Cost qui lui serait reproché en fin de mois. Le logiciel devient "l'allié" du Chef.
- 2. Le "Par Level" Automatique :** Le Directeur configure le logiciel avec l'économe. Désormais, le système calcule seul ce qu'il faut commander chaque jour (en fonction des stocks minimaux et des banquets prévus). Le Chef ne passe plus que 15 minutes par jour à valider les commandes (Approval) au lieu de 3 heures. Le gain de temps est prouvé.

3. **Le Scanner d'Inventaire** : Lors du premier mois d'utilisation, le F&B Controller et un Sous-chef font l'inventaire des frigos en "Bipant" les codes-barres avec une douchette Wi-Fi. Le comptage est terminé en 4 heures (au lieu de 2 jours).

Résultat

La Brigade de cuisine adopte massivement l'outil, réalisant que la bureaucratie papier a disparu. Le F&B Director dispose de tableaux de bord (Dashboards) en temps réel sur la valeur de son stock (Holding value) et peut piloter financièrement son département sans attendre le rapport comptable mensuel.

Plan d'Action Stratégique

Auditer sa Supply Chain F&B en 90 Jours

En tant que futur Directeur d'Hébergement ou Directeur de Restauration, vous ne devez rien laisser au hasard concernant l'inventaire et les achats. Voici votre feuille de route (Roadmap) pour prendre le contrôle logistique et financier de votre établissement.

Mois 1 : La Descente sur le Terrain (Le Diagnostic)

- **Semaine 1 (Le Quai de Réception)** : Arrivez à l'hôtel à 6h du matin. Restez sur le quai de livraison avec l'économe. Assistez à la réception de la viande, des fruits de mer et des légumes. Vérifiez si la balance est allumée et calibrée. Vérifiez que la température du camion est contrôlée (Thermomètre de réception). L'argent de l'hôtel commence ici.
- **Semaine 2 (L'Audit de l'Économe - Le "Main Store")** : Entrez dans la zone de stockage sec et les chambres froides centrales. Sont-elles verrouillées ? Sont-elles propres (5S) ? Trouvez un produit avec une date d'expiration (DLC) dépassée : si vous en trouvez un facilement, la règle du FIFO n'est pas appliquée. Il faut agir.
- **Semaine 3-4 (La Clôture du Mois)** : Assistez physiquement à l'inventaire de fin de mois avec le Chef et le Contrôleur. Observez la méthode de comptage (À l'aveugle ou non).

Mois 2 : Verrouiller les Processus (Le "Lockdown")

- **Semaine 5-6 (Standardisation des Requisitions)** : Mettez fin aux "Sorties Informelles". Instaurez la règle de fer : Plus aucun produit ne sort de l'économe vers la cuisine sans un bon de commande interne ("Store Requisition") signé par un Sous-Chef.
- **Semaine 7-8 (Le Contrôle du Bar)** : Implémentez la procédure de la "Bouteille Vide contre Bouteille Pleine" (Empty for Full) pour tous les alcools forts. C'est l'action la plus rapide pour faire chuter le Beverage Cost.

Mois 3 : Optimisation Stratégique et RSE

- **Semaine 9-10 (Le Menu Engineering Conjoint)** : Asseyez-vous avec le Chef Exécutif. Croisez les ventes du mois dernier (PMIX) avec les Fiches Techniques (Standard Recipes). Identifiez vos 3 plats les moins rentables et les moins populaires (Les Chiens/Dogs) et supprimez-les de la carte. Simplifiez l'approvisionnement.
- **Semaine 11-12 (Le "Green Purchasing")** : Travaillez avec votre Acheteur (Purchasing Manager) pour identifier 3 produits phares de votre menu que vous pouvez sourcer localement (Circuit court) au lieu de les importer. Valorisez cette démarche auprès de vos clients et de vos équipes. La qualité grimpe, l'empreinte carbone baisse.

Conclusion Générale

Le Contrôle comme Outil de Performance

Dans l'imaginaire collectif, le succès d'un restaurant ou d'un hôtel repose sur la créativité fulgurante d'un Chef en cuisine et le charme éclatant d'un Maître d'Hôtel en salle. Bien que ces éléments soient indispensables pour séduire le client, ils sont totalement insuffisants pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que l'art caché de la restauration (et de la Direction d'Hébergement au sens large) est **l'Ingénierie de la Chaîne Logistique et du Contrôle des Coûts**.

- **L'Intelligence Achats** : En définissant des spécifications strictes et en contrôlant les réceptions d'une main de fer, vous garantisiez la qualité du produit brut (la base de toute bonne cuisine) et vous protégez la marge de l'hôtel des fraudes et erreurs fournisseurs.
- **La Maîtrise des Flux (Lean & FIFO)** : En organisant les éconormats et les stocks comme des coffres-forts fluides, vous évitez l'immobilisation financière, vous détruisez le gaspillage alimentaire (Food Waste / Spoilage), et vous vous assurez que la cuisine ne tombe jamais en rupture (86) lors d'un coup de feu.
- **L'Architecture des Menus et du P&L** : En utilisant le Menu Engineering, vous ne laissez plus la carte se créer "à l'instinct", mais vous orientez mathématiquement la vente vers les produits qui génèrent le plus de rentabilité (Contribution Margin) sans décevoir le client.

"Le contrôle n'est pas l'ennemi de la créativité. Il est la fondation solide sur laquelle le Chef et la Salle peuvent s'appuyer pour briller en toute sécurité."

Un leader de l'hospitalité (F&B Director ou Directeur d'Hôtel) qui maîtrise l'arrière-boutique (Le Back of House, les inventaires, le Cost Control) ne subit plus la pression de sa Direction Financière : il la devance. C'est cette alliance rare entre la sensibilité client (Front of House) et la rigueur d'un contrôleur de gestion (Back of House) qui fera de vous un dirigeant redoutable et incontournable dans l'hôtellerie de luxe internationale.

Fin de la Masterclass - Suivi des Inventaires et Approvisionnement (Direction F&B)