



OPTIMISATION DES STOCKS ET APPROVISIONNEMENTS

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

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

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

- **MODULE 1** : Les Enjeux Stratégiques de la Gestion des Stocks
- **MODULE 2** : Catégorisation des Stocks (Linge, Amenities, Matériel)
- **MODULE 3** : L'Aménagement et la Sécurité du Magasin Central
- **MODULE 4** : La Définition des "Par Levels" (Niveaux de Référence)
- **MODULE 5** : Calcul du Point de Commande et Stock de Sécurité
- **MODULE 6** : Le Processus d'Achat (Sourcing et Bons de Commande)
- **MODULE 7** : La Réception et le Contrôle Qualité des Marchandises
- **MODULE 8** : Méthode FIFO et Prévention des Pérémutations
- **MODULE 9** : La Distribution Sécurisée vers les Offices d'Étages
- **MODULE 10** : La Méthodologie de l'Inventaire Physique Mensuel
- **MODULE 11** : Analyse des Écarts et de la Démarque Inconnue
- **MODULE 12** : Le Suivi Financier : Optimiser le CPOR
- **MODULE 13** : Négociation et Gestion des Contrats Fournisseurs
- **MODULE 14** : Achats Responsables (RSE) et Réduction des Déchets
- **MODULE 15** : Cas Pratique N°1 : Anticiper une rupture de stock critique
- **MODULE 16** : Cas Pratique N°2 : Réduire un CPOR en forte hausse
- **MODULE 17** : Cas Pratique N°3 : Mener un inventaire croisé avec la Finance
- **CONCLUSION** : Grille d'Évaluation "Gestionnaire de la Supply Chain"

MODULE 1: Enjeux Stratégiques

1.1. L'Équilibre Financier

Le département Housekeeping est le plus grand consommateur de biens matériels de l'hôtel. La Gouvernante Générale n'est pas qu'une experte en propreté, c'est une gestionnaire de la "Supply Chain" interne. L'optimisation des stocks garantit la rentabilité globale de l'établissement.

1.2. Le Paradoxe du Stock

- **Le Sur-stockage (Overstock)** : Immobilise de la trésorerie (Cash-flow), augmente le risque de péremption, prend de la place et encourage le gaspillage ou le vol.
- **Le Sous-stockage (Rupture)** : Génère de la frustration client (impossibilité de livrer le service), du stress pour l'équipe, et oblige à des achats d'urgence très coûteux.

L'Objectif de la Gouvernante

Avoir **exactement** le bon produit, en bonne quantité, au bon moment.
L'optimisation, c'est la science du "Juste-à-Temps" appliqué à l'hôtellerie.

MODULE 2: Catégorisation des Stocks

2.1. Cartographier l'inventaire

Pour bien gérer ses réserves, il faut séparer les biens selon leur nature, leur coût et leur vitesse de rotation. On ne gère pas du papier toilette comme on gère une bouteille de champagne VIP.

2.2. Les Trois Familles de Stocks

Catégorie	Exemples et Vitesse de Rotation
Les Consommables Rapides	Papier toilette, mouchoirs, produits d'accueil (savons, gels), sacs poubelles. Rotation très élevée. Stock de roulement crucial.
Les Biens Recyclables (Linge)	Draps, serviettes, peignoirs. Ils ne sont pas détruits après usage, mais s'usent avec le temps. Gestion axée sur l'inventaire tournant et le taux de rebut.
Le Matériel (CAPEX/Durable)	Aspirateurs, chariots, lits pliants. Rotation très lente (plusieurs années). L'accent est mis sur la maintenance préventive et l'inventaire annuel.

MODULE 3: Aménagement du Magasin Central

3.1. Le Coffre-fort des Étages

L'économat ou magasin central (Main Store) du Housekeeping contient souvent l'équivalent de plusieurs dizaines de milliers d'euros de marchandises. Son accès doit être ultra-sécurisé.

3.2. Les Règles d'Organisation du Store

- **Le Contrôle des Clés** : Une seule porte d'accès, toujours verrouillée. Seule la Gouvernante Générale ou le/la Lingère Chef détient cette clé.
- **La Règle du Sol** : Aucun carton ne doit reposer directement sur le sol (risque d'inondation, rongeurs, ergonomie). Utiliser des palettes ou des étagères avec la première clayette à 15 cm du sol.
- **La Logique de Rangement** :
 - *En bas* : Les produits lourds (bidons de produits chimiques de 5L) pour éviter les blessures au dos et les chutes dangereuses.
 - *À hauteur d'yeux* : Les consommables à rotation rapide (Guest supplies).
 - *Sous clé interne* : Les produits VIP de grande valeur (Parfums, coffrets luxe).

MODULE 4: La Définition des "Par Levels"

4.1. L'étalon de mesure du stock

Le "Par Level" est la quantité mathématique nécessaire d'un article pour équiper toutes les chambres de l'hôtel de manière fluide.

4.2. Les Par Levels Standards

Article	Standard "Par Level" Recommandé
Linge de Lit et de Bain	3.5 à 4 Pars. (1 dans la chambre, 1 au sale/transport, 1 propre en réserve office, 0.5 au magasin central pour sécurité).
Produits d'Accueil (Amenities)	1 Par + 1 Par en réserve office + 2 Pars en Magasin Central. Soit environ 3 à 4 jours d'autonomie complète dans les étages.
Uniformes du Personnel	3 Pars par employé. (1 porté, 1 au sale, 1 propre dans le casier/lingerie).

Note : Une baisse du Par Level en dessous de 3 pour le linge entraîne mathématiquement des retards de livraison de chambres par l'équipe.

MODULE 5: Point de Commande & Stock de Sécurité

5.1. Quand faut-il commander ?

Ne jamais attendre de voir une étagère vide pour commander. La Gouvernante doit anticiper le délai de livraison de ses fournisseurs pour calculer son Point de Commande.

5.2. Le Calcul Mathématique

Formule : (Consommation journalière X Délai de livraison) + Stock de Sécurité.

1. *Consommation journalière* : À 80% d'occupation, l'hôtel utilise 150 flacons de shampoing par jour.
2. *Délai de livraison* : Le fournisseur met toujours 10 jours à livrer après validation du bon de commande (PO).
3. *Besoin pendant la livraison* : $150 \times 10 \text{ jours} = 1500 \text{ flacons}$.
4. *Stock de Sécurité* : Marge d'erreur de 20% (soit 300 flacons supplémentaires) en cas de retard du camion ou de pics d'occupation.
5. **Le Point de Commande** : 1800 flacons. Dès que l'inventaire descend à 1800 pièces, la Gouvernante DOIT déclencher un achat.

MODULE 6: Le Processus d'Achat (Procurement)

6.1. La Rigueur Administrative

Dans un grand hôtel, la Gouvernante Générale ne passe pas ses commandes par un simple coup de téléphone. Elle doit respecter le protocole d'achat de la Direction Financière.

6.2. Les Étapes de l'Achat

- **La Demande d'Achat (Purchase Request - PR)** : Document généré par la Gouvernante (souvent via un logiciel comme BirchStreet ou Adaco) justifiant le besoin et le fournisseur sélectionné.
- **L'Approbation (Approval)** : La PR est envoyée au Directeur Général ou au DAF pour validation du budget.
- **Le Bon de Commande (Purchase Order - PO)** : Une fois validé, le système génère un "PO" avec un numéro unique, envoyé au fournisseur. *Aucune marchandise ne doit entrer dans l'hôtel sans numéro de PO.*
- **Le Sourcing Croisé** : La Gouvernante doit toujours avoir un fournisseur "Plan B" validé par les Achats en cas de défaillance du fournisseur principal.

MODULE 7: Réception et Contrôle Qualité

7.1. Le filtre d'entrée de l'hôtel

Recevoir la marchandise est une étape critique. Ce qui est accepté sur le quai de livraison sera facturé à l'hôtel, même si la marchandise est défectueuse.

7.2. Le Protocole de Réception

Contrôle	Action de la personne chargée des stocks
Contrôle Quantitatif	Comparer le Bon de Livraison (BL) du chauffeur avec le Bon de Commande (PO) de l'hôtel. Ouvrir les cartons pour compter physiquement. Refuser de signer si la quantité diffère.
Contrôle Qualitatif	Vérifier l'intégrité des cartons (cartons écrasés, fuyants ou humides). Vérifier la DLUO (Date Limite d'Utilisation Optimale) des produits cosmétiques. Refus immédiat si la date est courte.
Saisie Informatique	Entrer les quantités reçues dans le logiciel de gestion des stocks le jour même, pour mettre à jour l'inventaire théorique.

MODULE 8: Méthode FIFO et Pérémutations

8.1. Prévenir l'obsolescence

Les produits d'accueil cosmétiques (crèmes, savons) périment. Un produit périmé peut causer des réactions allergiques aux clients (Responsabilité civile engagée).

8.2. Le principe FIFO (First In, First Out)

- **Premier Entré, Premier Sorti** : C'est la règle de base du rangement. La nouvelle marchandise reçue aujourd'hui DOIT être rangée **derrière** ou **sous** la marchandise déjà présente en rayon.
- **La Lutte contre la Facilité** : Le réflexe naturel est de poser le nouveau carton devant. La Gouvernante doit auditer régulièrement le Magasin Central pour vérifier que le FIFO est respecté.
- **PAO (Période Après Ouverture)** : Former les équipes à lire le pictogramme du "pot ouvert" sur les cosmétiques. S'il est écrit "12M", le produit grand format (Dispenser) doit être jeté 12 mois maximum après sa première ouverture.

MODULE 9: La Distribution (Offices d'Étages)

9.1. Sécuriser la chaîne logistique interne

Le gaspillage et les vols ont rarement lieu dans le Magasin Central sous clé, mais plutôt lors du transfert des marchandises vers les petits offices des étages (Pantries).

9.2. Le Système de "Réquisition"

- **Interdiction du Libre-Service** : Les femmes de chambre ne doivent jamais se servir elles-mêmes dans le grand magasin.
- **Le Formulaire de Dotation** : La veille au soir, la Gouvernante d'étage remplit un formulaire listant les besoins exacts pour le lendemain (ex: 50 savons, 10 sacs poubelles).
- **La Préparation du Chariot (Set-up)** : La personne responsable des stocks prépare les paniers (Caddies) de chaque femme de chambre avec le compte exact. Si une femme de chambre réclame plus de produits au milieu de la journée, elle doit justifier la surconsommation à sa superviseuse.

MODULE 10: L'Inventaire Physique Mensuel

10.1. L'épreuve de vérité

Une fois par mois (souvent le dernier jour), la Gouvernante Générale doit réaliser un inventaire complet pour figer les dépenses réelles du mois dans le compte de résultat (P&L).

10.2. Les Règles d'un Inventaire Incontestable

Principe	Mise en œuvre
L'Équipe Croisée	La Gouvernante compte avec un membre de la Direction Financière (Contrôleur de Gestion). L'un compte à voix haute, l'autre note. Jamais seule.
Le Périmètre Complet	L'inventaire inclut TOUT le stock de l'hôtel : Magasin Central + Offices d'étages + Produits présents sur les chariots de ménage.
Le "Freeze" (Gel)	Pendant l'inventaire, aucun mouvement de stock n'est autorisé. Les portes des réserves restent fermées pour éviter de compter un produit deux fois.

MODULE 11: Analyse des Écarts (Variances)

11.1. Traquer la Démarque Inconnue

L'inventaire met souvent en évidence une différence entre ce qui "devrait" rester en stock (Théorique) et ce qui s'y trouve réellement (Physique).

11.2. Comment lire la variance ?

Formule : Stock Initial + Achats du Mois - Stock Final = Consommation Réelle.

- **Écart Positif** : La consommation réelle est très supérieure à la consommation prévue par le taux d'occupation. C'est la **Démarque Inconnue**.
 - *Causes* : Vol par le personnel, vol massif par les clients (ils vident le chariot dans le couloir), gaspillage, surdosage, produits jetés sans être déclarés.
- **Écart Négatif (Rare)** : Le stock physique est supérieur au stock théorique.
 - *Causes* : Une erreur de comptage le mois précédent, ou une livraison fournisseur réceptionnée mais non saisie dans l'informatique.

MODULE 12: Le Suivi Financier (CPOR)

12.1. L'Indicateur Clé : Le Cost Per Occupied Room

Pour savoir si les stocks sont bien gérés, la Gouvernante Générale utilise le CPOR. Il permet de mesurer le coût des consommables pour UNE seule chambre occupée.

12.2. Pilotage Opérationnel par le CPOR

- **Exemple de Calcul** : La consommation d'eau minérale d'accueil a coûté 1500€ ce mois-ci. L'hôtel a vendu 1000 chambres. Le CPOR "Eau" est de 1,50€.
- **L'Alerte** : Si le budget autorise un CPOR "Amenities" de 3,00€ et que la Gouvernante atterrit à 4,50€, le budget du département explosera en fin d'année. Elle doit immédiatement identifier la fuite et verrouiller les stocks.
- **L'Action** : Renforcer les "Par Levels" journaliers sur les chariots, réduire les formats de certains produits peu utilisés, ou renégocier les prix d'achat.

MODULE 13: Négociation et Contrats

Fournisseurs

13.1. Acheter au juste prix

La Gouvernante Générale doit savoir défendre les intérêts financiers de l'hôtel face à ses fournisseurs réguliers.

13.2. Les leviers de négociation

Levier	Stratégie d'Achat
Les Remises de Volume	S'engager sur un volume annuel garanti avec le fournisseur pour faire baisser le prix unitaire, quitte à échelonner les livraisons (pour ne pas saturer le magasin).
L'Exclusivité	Travailler avec un fournisseur de produits chimiques unique pour tout l'hôtel en échange de l'installation gratuite des pompes de dilution (Centrales).
La Consignation (Consignment)	Le fournisseur stocke sa marchandise dans l'hôtel, mais l'hôtel ne paie que ce qu'il a réellement consommé à la fin du mois (excellent pour la trésorerie).

MODULE 14: Transition Écologique et Achats RSE

14.1. L'évolution incontournable

Les attentes des clients et la législation poussent l'hôtellerie à bannir les déchets. La gestion des stocks de la Gouvernante doit devenir responsable (Responsabilité Sociétale des Entreprises - RSE).

14.2. Les Nouveaux Standards d'Approvisionnement

- **Zéro Plastique Unique** : Remplacement des petites bouteilles de shampoing (30ml) par de grands distributeurs fixés au mur (300ml). Remplacement des cotons-tiges plastiques par du bambou ou papier.
- **Les Détergents Verts** : Transition vers des produits d'entretien certifiés Écolabel (Impact environnemental faible et meilleure protection de la santé pulmonaire des femmes de chambre).
- **Le Recyclage Intelligent** : Mettre en place des partenariats pour récupérer les savons solides entamés (ex: Association Sapocycle ou Unisoap) qui les recyclent et les distribuent aux populations démunies.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Anticiper une rupture de stock critique

Contexte : Vous êtes jeudi. Le logiciel de gestion de stock vous alerte : il ne reste que 200 rouleaux de papier toilette. Le point de commande est fixé à 500. Votre fournisseur habituel vous informe d'une grève des transports : il ne livrera pas avant mardi prochain. L'hôtel est plein pour le week-end.

L'Action de la Gouvernante Générale :

1. **Évaluation du Besoin :** Vous calculez l'urgence. À 100% d'occupation, il vous faut 150 rouleaux par jour. Il vous manquera environ 400 rouleaux pour tenir jusqu'à mardi. La rupture est certaine.
2. **Le "Plan B" (Contingency) :** Vous ne pouvez pas attendre. Vous déclenchez un achat d'urgence "Petty Cash" (Petite Caisse) via le DAF.
3. **L'Action Terrain :** Vous envoyez l'équipier avec la camionnette de l'hôtel acheter 400 rouleaux de qualité similaire chez un grossiste local (ex: Metro, Costco) pour sécuriser l'exploitation du week-end, avant même que le manque ne se fasse sentir dans les étages.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Réduire un CPOR en forte hausse

Contexte : Lors de la réunion P&L (Finances) mensuelle, le DAF vous alerte. Le CPOR (Coût par Chambre Occupée) sur la ligne "Guest Amenities" (Produits d'accueil) est passé de 3,50€ à 5,20€ ce mois-ci. Votre budget est explosé de +45%.

L'Action de la Gouvernante Générale :

1. **Le Diagnostic :** Le taux d'occupation n'explique pas cette hausse de CPOR. Vous observez discrètement les couloirs. Vous constatez que les femmes de chambre chargent trop de savons sur les chariots, et que les clients, voyant ces chariots ouverts dans les couloirs, se servent allègrement en passant.
2. **Le Verrouillage :** Vous mettez fin aux "chariots ouverts". Vous exigez que les produits d'accueil soient placés dans des sacs ou des tiroirs fermés du chariot.
3. **Le Rationnement (Dotation) :** Vous réinstaurerez la remise du panier exact "Caddy Set-Up" chaque matin. Toute remise de produit supplémentaire par l'office nécessite désormais la signature du superviseur.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Mener un inventaire croisé avec la Finance

Contexte : C'est le 31 du mois, 14h. Vous devez procéder à l'inventaire complet du Magasin Central avec le Contrôleur de Gestion envoyé par la DAF.

L'Organisation de la Gouvernante Générale :

1. **Le Gel des Opérations :** À 13h30, vous informez toute l'équipe : "Le magasin est fermé. Les dotations de l'après-midi doivent avoir été retirées avant 14h". La porte est fermée à clé.
2. **L'Inventaire Physique (Count) :** Vous comptez méthodiquement de haut en bas, de gauche à droite. Le Contrôleur de Gestion note sur son fichier de référence. Vous tombez sur 3 cartons de gel douche abîmés par une fuite d'eau.
3. **La Régularisation :** Vous déclarez immédiatement ces 3 cartons en "Spoilage" (Perte/Rebut) au Contrôleur, afin de les déduire proprement de la valeur du stock, plutôt que de les laisser gonfler la démarque inconnue à tort. Le stock informatique (Théorique) est réajusté avec le Réel.

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

Gestionnaire de la Supply Chain

L'excellence opérationnelle n'existe pas sans rigueur logistique. Une Gouvernante Générale d'élite gère ses stocks comme le coffre-fort de l'établissement.

Checklist "Inventory & Procurement Management" :

- [] Ai-je calculé les "Par Levels" et les Points de Commande précis pour chaque consommable critique de mon département ?
- [] Le magasin central (Main Store) est-il verrouillé 24h/24 et accessible uniquement via un registre de sorties ?
- [] La règle du FIFO (First In, First Out) est-elle appliquée sans exception pour éviter la péremption des produits d'accueil ?
- [] Les réquisitions quotidiennes pour les chariots de ménage sont-elles rationnées et préparées la veille ?
- [] Est-ce que j'analyse mon CPOR (Cost Per Occupied Room) mensuellement pour détecter les vols ou les gaspillages ?
- [] Les produits d'entretien chimiques (Détergents) sont-ils distribués via des centrales de dilution automatisées pour éviter les surdosages coûteux ?
- [] Mes inventaires mensuels sont-ils réalisés en binôme avec le département financier (Contrôle de Gestion) ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Opérations

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