

A light gray rectangular box with a dashed border, intended for a logo.

Emplacement pour votre logo

Gestion des Stocks et Approvisionnement F&B

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le Trésor Caché du Département F&B	3
Module 1 : Le Cycle de l'Approvisionnement Alimentaire et Boissons	4
Module 2 : Définir les Spécifications d'Achat (Qualité et Calibre)	5
Module 3 : La Sélection et la Négociation avec les Fournisseurs	6
Module 4 : La Procédure de Commande et les "Par Levels"	7
Module 5 : La Réception des Marchandises (Contrôle et HACCP)	8
Module 6 : L'Art du Stockage : Ergonomie et Règle du FIFO	9
Module 7 : L'Organisation Physique de l'Économat et des Caves	10
Module 8 : La Gestion des Sorties (Réquisitions et Sécurité)	11
Module 9 : La Réalisation de l'Inventaire Physique Périodique	12
Module 10 : Le Calcul et l'Analyse du Cost (Food & Beverage Cost)	13
Module 11 : Stratégies Anti-Gaspillage et Prévention du Vol	14
Module 12 : L'Écosystème Digital (Logiciels de Gestion des Stocks)	15
Étude de Cas N°1 : Urgence Logistique sur un Banquet de 500 Couverts	16
Étude de Cas N°2 : Dérive du Coût Matière (La Chasse au "Shrinkage")	17
Étude de Cas N°3 : Modernisation d'un Économat Obsolète	18
Plan d'Action : Auditer et Optimiser sa Supply Chain en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Devenir l'Architecte Financier du F&B	20

Introduction Générale

Le Trésor Caché du Département F&B

Dans l'hôtellerie de luxe, le département **Food & Beverage (F&B)** est le théâtre d'une activité frénétique où l'excellence se mesure à la perfection d'une assiette et à la chaleur du service. Pourtant, derrière les portes battantes de la cuisine, se trouve le véritable moteur de la rentabilité : l'économat et les chambres froides.

Les matières premières (viandes, poissons, légumes, champagnes, spiritueux) représentent un investissement en capital massif. Chaque ingrédient stocké est de l'argent liquide immobilisé. Le rôle d'un **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne se cantonne pas à l'animation de la salle ; il est le gardien de ce trésor.

L'Enjeu de la Gestion des Stocks

Gérer les approvisionnements en F&B est infiniment plus complexe que dans d'autres industries, en raison de **l'extrême périssabilité** des produits. Une erreur de prévision ne se traduit pas seulement par un carton qui prend la poussière, elle se traduit par un produit avarié qui finit à la poubelle, détruisant instantanément la marge brute (Profit) de l'établissement.

La Promesse de cette Formation : Nous allons transformer votre vision de l'arrière-boutique (Back of House). Vous allez acquérir la rigueur d'un contrôleur de gestion combinée à l'exigence d'un Chef de Cuisine. De la rédaction des spécifications d'achat à la conduite des inventaires mensuels, vous maîtriserez les outils nécessaires pour éradiquer le gaspillage (Waste) et le vol (Shrinkage).

Sur les 20 prochaines pages, nous détaillerons les protocoles d'approvisionnement, les règles de stockage HACCP, l'analyse du Food & Beverage Cost, ainsi que des études de cas concrètes pour vous préparer à diriger la "Supply Chain" la plus délicate de l'hôtellerie.

Module 1 : Le Cycle de l'Approvisionnement

La Logistique Alimentaire et Boissons

L'approvisionnement n'est pas un acte isolé, c'est une chaîne d'événements continus. Le moindre maillon faible dans cette chaîne entraîne une rupture de stock en plein service (le redouté "86") ou une explosion des coûts.

Les 6 Maillons de la Chaîne F&B

1. **L'Identification du Besoin** : Le point de départ. Il est dicté par le "Menu Engineering" (La création de la carte par le Chef) et par les prévisions d'occupation de l'hôtel (Forecasting).
2. **Le Sourcing et la Négociation** : Trouver les meilleurs fournisseurs locaux ou internationaux, capables de fournir la qualité exigée au prix permettant d'atteindre le Food/Bev Cost budgété.
3. **La Commande (Purchase Order)** : L'acte administratif d'achat, basé sur des niveaux de stocks minimums (Par Levels) et des volumes calculés.
4. **La Réception (Receiving)** : L'étape la plus critique. C'est là que l'hôtel accepte juridiquement et financièrement la marchandise (Contrôle poids, qualité, température).
5. **Le Stockage (Storage)** : La conservation sécurisée des produits (chambres froides, caves) en respectant la méthode FIFO (First In, First Out) pour éviter la péremption.
6. **La Distribution (Issuing)** : Le transfert contrôlé des matières premières de l'économat vers les points de vente (Cuisines, Bars) via des bons de réquisition.

Le Danger du Silo

Dans de nombreux hôtels, le Chef commande, l'Économe réceptionne, et la Finance paie. Si ces trois acteurs ne communiquent pas, le système s'effondre. Le F&B Director est le "Chef d'Orchestre" qui s'assure que les spécifications exigées par la cuisine sont respectées par les achats, et que les procédures financières sont appliquées par l'économe.

Module 2 : Spécifications d'Achat

Standardiser la Qualité Exigée

Comment pouvez-vous exiger d'un fournisseur qu'il vous livre un bon produit si vous n'avez jamais défini formellement ce qu'est un "bon" produit pour votre hôtel ? La **Purchase Specification** (Spécification d'Achat) est le cahier des charges de la matière première.

L'Anatomie d'une Fiche de Spécification

Rédigée conjointement par le Chef Exécutif et le Directeur F&B, elle doit être d'une précision chirurgicale pour ne laisser aucune place à l'interprétation du livreur ou de l'économe.

- **Nom exact et variété** : Ex: Tomate Cœur de Bœuf (et non pas juste "Tomate").
- **Origine** : Ex: France, Agriculture Biologique.
- **Calibre et Poids** : Ex: Pièces entre 180g et 220g. (Un faux-filet trop petit ne remplira pas l'assiette, un faux-filet trop gros ruinera le Food Cost).
- **Degré de préparation** : Ex: PAD (Prêt à Découper), sans chaîne, dégraissé à 95%.
- **Conditionnement** : Ex: Sous-vide individuel, livré en caisses plastiques consignées (pour des raisons RSE).

Le Test de Rendement (Yield Test)

C'est l'outil qui valide la spécification. Le Chef achète un poisson entier à 15€/kg (Achat brut). Après l'avoir vidé, écaillé et fileté, il ne reste que 50% de chair utilisable.

- Le *Coût Net Utilisable* (Edible Portion Cost) est donc de 30€/kg.
- Si un autre fournisseur vend des filets de poisson déjà préparés (sans perte) à 28€/kg, le Directeur F&B choisira cette option, même si le prix d'achat facial semblait plus élevé. Le Yield Test est la base de l'achat intelligent.

L'Outil de la Réception : Ces fiches de spécifications doivent être imprimées (avec photos) et affichées sur le quai de livraison. L'économe s'y réfère chaque matin pour accepter ou refuser fermement une marchandise qui ne correspondrait pas au standard de l'hôtel.

Module 3 : Sélection des Fournisseurs

Le Sourcing et la Négociation

Le choix d'un fournisseur F&B est un partenariat hautement stratégique. Un fournisseur défaillant peut paralyser un service de banquet de 500 personnes. L'Acheteur ne cherche pas seulement un prix, il cherche la sécurité.

Les Critères d'Évaluation (Au-delà du Prix)

1. **La Fiabilité Logistique** : Le fournisseur est-il capable de livrer entre 6h et 8h du matin, avant l'arrivée du personnel de cuisine ? Ses camions sont-ils récents et bien réfrigérés (Garantie de la chaîne du froid) ?
2. **La Consistance de la Qualité** : Envoyer de superbes produits la première semaine, puis baisser la qualité le mois suivant est une technique classique. L'évaluation de la constance est primordiale.
3. **La Souplesse** : Le fournisseur accepte-t-il les appels de détresse ? Si l'hôtel signe un événement de dernière minute, peut-il livrer un samedi après-midi ?

L'Appel d'Offres (Bidding Process)

Pour les produits de "Classe A" (Ceux qui représentent 80% des dépenses, comme la viande, les produits de la mer, le champagne), le F&B Director lance des appels d'offres formels.

- Il envoie ses Spécifications d'Achat à 3 fournisseurs différents.
- Il organise une **dégustation à l'aveugle (Blind Tasting)** avec le Chef pour valider le meilleur produit sans être influencé par le prix ou la marque.
- Une fois la qualité validée, il négocie les conditions : Prix bloqués sur 6 mois, délais de paiement allongés (ex: 60 jours pour soulager la trésorerie de l'hôtel), et conditions de reprise des invendus.

Le Danger du Fournisseur Unique (Single Sourcing)

Il est confortable de commander 100% de son épicerie au même distributeur. C'est une erreur. Si ce distributeur fait faillite ou subit une grève, l'hôtel est à l'arrêt. Le F&B Director doit toujours conserver un **Fournisseur de Secours (Back-up Supplier)** avec qui il passe 20% de ses commandes pour maintenir le canal actif en cas de crise.

Module 4 : La Procédure de Commande

Purchase Orders et "Par Levels"

Dans un hôtel bien géré, personne ne commande "à l'instinct". La commande est un acte financier engageant l'entreprise. Elle doit obéir à des règles mathématiques strictes pour éviter le sur-stockage (qui tue la trésorerie) ou la rupture (qui tue l'expérience client).

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

C'est la méthode scientifique de gestion des stocks pour les produits secs, les surgelés et les boissons.

- **Le Par Level** : C'est la quantité exacte d'un produit qui doit être en stock à tout moment pour assurer le service jusqu'à la prochaine livraison, plus une marge de sécurité.
- **Le Calcul** : (Consommation journalière X Délai de livraison en jours) + Stock de Sécurité.
- *Exemple* : Le bar consomme 2 bouteilles de Gin par jour. Le fournisseur livre en 3 jours. Le stock de sécurité est de 2 bouteilles. Le Par Level est de $(2 \times 3) + 2 = 8$ bouteilles.
- Si le barman a 3 bouteilles en stock, il doit en commander 5 pour remonter au "Par". Pas une de plus.

Le Purchase Order (Bon de Commande)

C'est le document officiel. Toute commande F&B doit générer un **P.O.** numéroté dans le logiciel d'achat de l'hôtel.

1. Le Chef de Service (ex: Chef Barman) émet une *Demande d'Achat* (Purchase Request).
2. Le F&B Director (ou le DAF) *valide* la dépense au regard du budget du mois.
3. La demande se transforme en P.O. envoyé au fournisseur. Sans numéro de P.O., la comptabilité refusera de payer la facture.

Les Commandes Ouvertes (Blanket Orders) : Pour les produits frais livrés quotidiennement (pain, lait, fruits et légumes), créer un P.O. chaque jour est une bureaucratie inutile. Le F&B Director signe un "Blanket Order" mensuel avec le boulanger. Le Chef ajuste les quantités la veille par téléphone, et la facture est globalisée à la fin du mois sous cet unique numéro d'accord.

Module 5 : La Réception (Receiving)

Le Sas de Sécurité Financier et Sanitaire

Le quai de réception (Loading Dock) est l'endroit le plus vulnérable de l'hôtel. C'est ici que l'argent liquide de l'entreprise est physiquement converti en marchandises. Si le contrôle est défaillant à cet instant, toutes les négociations du monde seront inutiles.

Les 3 Contrôles Obligatoires de l'Économe

L'économe (Receiving Clerk) n'est pas un manutentionnaire, c'est le premier douanier de l'hôtel.

1. **Le Contrôle Quantitatif (La Balance)** : On ne compte pas les cartons, on les pèse. Le livreur apporte "50 kg de viande". L'économe **doit peser la marchandise (Tare déduite)**. S'il n'y a que 46 kg, il raye la facture, inscrit 46 kg et fait signer le livreur (Demande d'Avoir / Credit Note). Le vol fournisseur classique est d'inclure le poids de la glace ou des cartons épais dans la facturation.
2. **Le Contrôle Qualitatif (Le Standard)** : L'économe ouvre les caisses et compare les produits aux "Spécifications d'Achat". Les tomates sont-elles du bon calibre ? Le poisson a-t-il l'œil vif ? Au moindre doute, il appelle le Chef de Cuisine pour valider ou refuser la marchandise.
3. **Le Contrôle Sanitaire (HACCP)** : Vérification systématique de la température à cœur des produits frais et surgelés avec une sonde thermique. Enregistrement des numéros de lots (Traçabilité) et des Dates Limites de Consommation (DLC). Un camion à 12°C pour de la viande fraîche entraîne un refus catégorique de la livraison.

La "Réception à l'Aveugle" (Blind Receiving)

Pour lutter contre la collusion (l'entente frauduleuse entre un économe et un livreur), les grands hôtels utilisent cette technique. Le logiciel génère pour l'économe un bon de réception listant les produits attendus *sans indiquer les quantités*. L'économe est physiquement **obligé de compter et de peser** chaque produit pour remplir sa feuille. La comptabilité croisera ensuite ces données avec la facture du fournisseur.

Module 6 : L'Art du Stockage

Ergonomie et Règle du FIFO

Dès que la marchandise franchit le quai de livraison, elle commence à mourir. La chaîne du froid ne doit jamais être rompue. Le transfert vers les zones de stockage doit se faire en moins de 15 minutes (La Ligne Rouge).

L'Organisation des Espaces

L'hôtel divise ses stocks en plusieurs zones strictes, maintenues dans un état de propreté clinique (Méthode 5S) :

- **La Réserve Sèche (Dry Store)** : (15°C à 20°C). Pour l'épicerie, les conserves, l'alcool. *Règle absolue* : Aucun produit ne doit toucher le sol ni les murs (stockage sur palettes ou étagères à 15 cm du sol pour faciliter le nettoyage et éviter les nuisibles).
- **Les Chambres Froides Positives (Cold Rooms)** : (0°C à 4°C). Il doit y avoir une séparation physique entre les viandes, les poissons, les produits laitiers et les légumes pour éviter toute **Contamination Croisée**. Les produits crus sont toujours stockés *en dessous* des produits cuits (pour éviter que le sang ne goutte).
- **Les Chambres Froides Négatives (Freezers)** : (-18°C).

La Loi Fondamentale : Le FIFO

First In, First Out (Premier Entré, Premier Sorti).

- C'est la base de la rotation des stocks. Lorsqu'une nouvelle palette de jus d'orange arrive, l'économe ne doit *jamais* la ranger devant le stock existant. Il doit avancer les anciens jus d'orange, et placer les nouveaux **derrière**.
- Cela force les équipes à consommer les produits dont la date d'expiration (DLC) est la plus proche. Le non-respect du FIFO est la cause numéro un de la péremption des produits (Spoilage) et du gaspillage.

L'Étiquetage Universel (Date Labeling) : Tout produit qui sort de son emballage d'origine ou toute préparation faite "maison" (ex: sauce tomate) doit obligatoirement recevoir une étiquette. Cette étiquette doit indiquer : 1. Le nom du produit. 2. La date de production. 3. La Date Limite d'Utilisation (Souvent J+3). 4. Le nom du cuisinier. Un produit sans étiquette dans un frigo est un danger sanitaire et doit être jeté immédiatement.

Module 7 : L'Organisation Physique

L'Économat Central et les Caves

L'Économat (Main Store) est le coffre-fort de l'hôtel. C'est là que sont stockés les produits de grande valeur : vins millésimés, spiritueux, caviar, truffes, ainsi que les produits secs en grand volume.

La Sécurité et le Contrôle des Accès

Le F&B Director doit traiter l'économat avec une rigueur bancaire.

- **Fermeture Sécurisée** : La porte est verrouillée 24h/24. L'accès est strictement limité à l'Économe (Store Manager) et, en cas d'urgence la nuit, au Directeur de Garde (Duty Manager) via une procédure tracée. Si un cuisinier peut entrer librement se servir en sucre, l'hôtel n'a plus de gestion de stock.
- **Horaires d'Ouverture (Issue Times)** : L'économat n'est pas un supermarché. Le F&B Director impose des fenêtres de distribution (ex: de 9h à 11h, et de 15h à 16h). Cela oblige les Chefs et Barmen à s'organiser et à anticiper leurs besoins de la journée.

Le Classement A-B-C (La Loi de Pareto)

Tous les produits ne méritent pas la même attention de contrôle. L'organisation physique de l'économat repose sur la valeur financière :

1. **Les Produits A (20% des articles, 80% de la valeur)** : Vins fins, viandes nobles, spiritueux premium. Ils sont souvent enfermés dans des cages métalliques supplémentaires au sein même de l'économat (La Cave). Ils font l'objet d'inventaires très fréquents (parfois quotidiens).
2. **Les Produits B (30% des articles, 15% de la valeur)** : Boissons classiques, conserves moyennes.
3. **Les Produits C (50% des articles, 5% de la valeur)** : Sel, sucre, farine, pailles. On ne passe pas 3 heures à recompter des pailles ; un simple contrôle visuel suffit.

L'Ergonomie Visuelle

L'économet doit être rangé **exactement dans le même ordre que la feuille d'inventaire informatique**. Si la feuille d'inventaire commence par les Vins Rouges de Bordeaux, la première étagère en entrant doit être celle des Vins Rouges de Bordeaux. Cette logique (Mapping) divise le temps de l'inventaire physique par trois et réduit considérablement les erreurs de comptage.

Module 8 : La Gestion des Sorties

Réquisitions et Sécurité Interne

Pour qu'un produit passe du stock central (Main Store) vers un point de vente (Cuisine, Bar), il doit y avoir une traçabilité informatique absolue. C'est ce qui permet d'imputer le coût de la marchandise au bon département pour le calcul de la rentabilité (Cost Control).

Le "Store Requisition" (Bon d'Économat)

Aucun produit ne quitte l'économat sans ce document.

- Le Sous-Chef remplit une demande dans le logiciel (ou sur papier).
- La demande *doit* être validée (Approuvée) par le Chef Exécutif. Cela garantit que la commande est légitime et justifiée par l'activité.
- L'économe prépare le chariot, livre la cuisine, et fait signer le bon de réception. Le produit "sort" du stock central pour "entrer" dans le stock de la cuisine.

Le "Empty for Full" (Vide contre Plein)

C'est la procédure anti-vol (Anti-Shrinkage) la plus redoutable pour la gestion des bars.

- Si le Chef Barman commande 5 bouteilles de Vodka pour le week-end, il a l'obligation stricte de ramener les **5 bouteilles de Vodka vides** (avec leurs étiquettes rayées ou détruites) à l'économe.
- S'il n'a pas les cadavres (les vides), l'économe refuse de donner les pleines. Cela garantit que la bouteille a bien été consommée ou vendue, et n'a pas disparu dans le sac d'un employé.

Les Transferts Inter-Départements (Inter-Kitchen Transfers) : La réalité des services est mouvante. Un samedi soir, le restaurant gastronomique manque de beurre ; le Chef envoie un commis en "emprunter" 2 kilos à la cuisine des banquets. Si cet échange n'est pas tracé informatiquement par un "Bon de transfert", le Food Cost du Gastronomique paraîtra artificiellement excellent (il n'a pas payé le beurre), et celui des banquets sera pénalisé. Le F&B Director doit traquer et exiger la saisie de ces transferts pour protéger la vérité des chiffres de ses Chefs.

Module 9 : La Pratique de l'Inventaire

Le Comptage Physique Périodique

Le système informatique vous indique ce que vous *devriez* avoir. L'inventaire physique vous indique ce que vous *avez réellement*. La différence entre les deux est la perte financière de l'hôtel. L'inventaire de fin de mois est le rituel absolu du département F&B.

Les Règles d'Or du Comptage

Un inventaire mal fait détruit le compte d'exploitation (P&L) du mois. Il exige une rigueur extrême :

1. **Le Comptage en Binôme** : On ne compte jamais seul. Une personne issue des opérations (ex: le Sous-Chef) compte les produits à voix haute, une autre personne issue de l'administration (ex: le F&B Controller) vérifie et saisit les données. Cela prévient les erreurs et la fraude.
2. **Le "Blind Count" (Comptage à l'Aveugle)** : La feuille de comptage ne doit *jamais* afficher les quantités théoriques du système. Si le cuisinier voit "10 bouteilles" sur la feuille, son cerveau aura tendance à survoler l'étagère et à valider "10" par facilité. En cachant le chiffre attendu, on force un comptage réel et méticuleux.
3. **Le "Cut-off" (Le Gel des Mouvements)** : Pour que l'inventaire soit juste, le temps doit s'arrêter. Les inventaires se font souvent de nuit ou très tôt le matin. Aucune livraison n'est acceptée, aucune marchandise ne sort de l'économat pendant le processus.

L'Inventaire des Unités Ouvertes

Comment compter une bouteille de vodka entamée au bar ?

- La méthode classique (visuelle) : Le barman estime la quantité restante en "dixièmes" (ex: 0,3 bouteille, 0,8 bouteille). C'est approximatif.
- **La méthode moderne (Au Poids)** : La bouteille est pesée sur une balance électronique. Le logiciel (qui connaît la densité de l'alcool et le poids du verre vide) calcule instantanément la quantité exacte en centilitres.

Le "Spot Check" (Inventaire Tournant)

Attendre la fin du mois pour découvrir qu'il manque 10 bouteilles de Champagne est une erreur de management (l'argent est déjà perdu). Le Directeur F&B et le Contrôleur de Gestion doivent instaurer des *Spot Checks*. Chaque semaine, ils choisissent 5 produits de "Classe A" (Haute valeur) au hasard et font un inventaire flash de 10 minutes. Cette surveillance continue dissuade le vol interne.

Module 10 : Le Calcul du Coût Matière

Comprendre le Food & Beverage Cost

Toute la logistique des stocks n'a qu'un seul but : permettre à la Direction Financière de calculer le coût réel des marchandises consommées, afin de clôturer le compte de résultat (P&L) du mois.

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 entre le début et la fin du mois. La formule est inébranlable :

Valeur du Stock Initial (au 1er du mois)
+ Achats du Mois (Factures fournisseurs)
- Valeur du Stock Final (Compté physiquement le 30 du mois)
= COGS (Cost of Goods Sold / Coût des Marchandises Consommées)

Pour obtenir le pourcentage de coût matière :

$(\text{COGS} / \text{Chiffre d'Affaires F\&B}) \times 100 = \text{Food Cost \%}$

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

Pour donner une *valeur financière* au stock final, l'hôtel utilise généralement la méthode du **Coût Moyen Pondéré (Weighted Average Cost)**. Si le Chef a acheté un kilo de bœuf à 20€ en début de mois, et un autre à 24€ à la fin du mois, la valeur en stock sera moyennée à 22€. Le système informatique gère ce calcul automatiquement lors des réceptions.

Le Traitement des "Repas du Personnel" (Staff Meals) : C'est une spécificité hôtelière cruciale. Les repas servis à la cantine des employés utilisent de la matière première achetée par le département F&B. Cependant, cette nourriture n'est pas "vendue" aux clients, elle ne génère donc pas de chiffre d'affaires.

Lors de la clôture mensuelle, le F&B Controller doit **déduire** la valeur de ces repas (ex: 3€ par repas servi) du COGS global du F&B, et l'imputer aux charges RH de l'hôtel. Sans ce "Crédit" (Staff Meal Credit), le Food Cost du Chef de cuisine paraîtrait artificiellement désastreux.

Module 11 : Prévention des Pertes

Lutte contre le "Shrinkage", "Spoilage" et "Waste"

L'écart (Variance) entre le coût théorique des ventes et le coût réel calculé après l'inventaire représente la "Perte". Le Directeur F&B doit traquer ces pertes qui se divisent en trois catégories distinctes.

1. Le "Shrinkage" (La Démarque Inconnue / Le Vol)

C'est la disparition inexplicquée de la marchandise. L'hôtellerie y est très vulnérable.

- **Le Vol Direct** : Des produits nobles (Caviar, Alcools) dissimulés dans des sacs. *Parade* : Politique des sacs transparents pour le personnel, contrôle par la sécurité à la sortie du personnel (Timekeeper), caméras dans les éconômats principaux.
- **La Fraude à la Caisse (The Void Scam)** : Un barman encaisse 20€ en espèces, met l'argent dans sa poche, et "Annule" (Void) les boissons dans le système. L'alcool est sorti du stock, l'argent n'est jamais entré. *Parade* : Aucune annulation ne peut se faire sans la carte magnétique d'un Manager. Analyse quotidienne du "Void Report".

2. Le "Spoilage" (La Péréemption)

Le produit a pourri dans les frigos de l'hôtel avant d'avoir pu être vendu.

- **Cause** : Un mauvais "Forecasting" (Le Chef a préparé pour 200 personnes alors qu'il n'y en a eu que 100) ou un non-respect de la rotation des stocks (La règle du FIFO).
- **Parade** : Réduire la taille du menu (Menu shrinking) pour limiter les besoins en stock, et imposer l'étiquetage systématique (DLC) de toutes les préparations.

3. Le "Waste" (Le Gaspillage Opérationnel)

Le produit a été jeté lors de la production ou par le client.

- **Prep Waste** : Le cuisinier nettoie mal le poisson et jette de la chair noble. *Parade* : Formation technique, vérification des "Yields" par le Sous-Chef.
- **Plate Waste** : Le client laisse 30% de son assiette intacte. *Parade* : C'est un indicateur clé pour le Directeur F&B. Cela signifie que la portion est trop grosse, ou la garniture peu appréciée. Il faut ajuster la fiche technique à la baisse. On économise de l'argent et on réduit les déchets.

Module 12 : L'Écosystème Digital F&B

Les Logiciels de Gestion des Stocks

Gérer des millions d'euros d'achats alimentaires sur des tableurs Excel est obsolète et dangereux (erreurs de saisie, formules cassées). L'hôtellerie moderne s'appuie sur des **Systèmes d'Information F&B (F&B Management Systems)** comme BirchStreet, Materials Control (Oracle) ou Adaco.

L'Intégration Technologique (Le Flux de Données)

La puissance d'un logiciel d'inventaire réside dans sa connectivité avec les autres systèmes de l'hôtel :

1. **La Connexion au POS (Point de Vente - Caisse)** : C'est le principe de la "Déduction théorique". Dès que le serveur tape un "Burger" sur la caisse en salle, le logiciel d'inventaire "soustrait" instantanément 1 pain, 180g de bœuf et 20g de sauce du stock virtuel de la cuisine. Le F&B Director a une vision en temps réel de son stock théorique.
2. **La Connexion au Système Comptable (ERP)** : Lorsqu'une facture fournisseur est scannée et validée par l'économe sur le quai de livraison, elle est envoyée automatiquement à la comptabilité pour paiement. Fini la perte de bons de livraison en papier.

L'Automatisation des Tâches

- **Le "Smart Ordering"** : En fonction de l'occupation prévue de l'hôtel (donnée envoyée par le PMS Hébergement), le logiciel d'inventaire propose *automatiquement* un panier de commande au Chef ("Il vous faut 40 kg de saumon pour demain"). Le Chef n'a plus qu'à cliquer pour valider (Approval).
- **L'Inventaire par Scanner (RFID / Code-Barres)** : Le temps des comptages laborieux au stylo est révolu. Le contrôleur passe dans les frigos avec une douchette Wi-Fi. Le temps d'inventaire est divisé par trois, et les erreurs de saisie sont éliminées.

La Résistance au Changement (Change Management)

La digitalisation des stocks est souvent perçue par les Chefs traditionnels comme un outil de "flicage" (surveillance) ou une perte de temps. Le F&B Director doit accompagner cette transition. Il doit prouver au Chef que l'automatisation des commandes et l'alerte sur les prix (si un fournisseur augmente son tarif, le logiciel bloque la commande) le libèrera des tâches administratives pour lui redonner du temps de création culinaire.

Étude de Cas N°1

Urgence Logistique sur un Banquet de 500 Couverts

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" organise le Dîner de Gala annuel d'un grand groupe bancaire (500 personnes). Le menu inclut en entrée un "Carpaccio de Saint-Jacques". Le vendredi matin (jour de l'événement), le poissonnier appelle le Directeur des Achats : une tempête a empêché les bateaux de sortir, il n'y a pas de Saint-Jacques. Le fournisseur propose du Bar en remplacement. Le Chef panique, l'organisateur est furieux.

Le Diagnostic (La Faille du "Single Sourcing")

Le F&B Director analyse la crise : l'hôtel a confié 100% de ses achats marins à un seul fournisseur pour obtenir le prix le plus bas possible. Sans "Plan B" (Fournisseur de secours), l'hôtel est pris en otage par un aléa climatique.

Le "Firefighting" (Gestion de Crise Immédiate)

Le temps est compté. Le F&B Director déploie une stratégie à trois niveaux :

- 1. L'Achat d'Urgence (Spot Buying) :** Le Directeur des Achats mobilise son réseau et appelle les fournisseurs de la région. Un grossiste accepte de livrer 30kg de Saint-Jacques congelées (Haute qualité IQF), mais à un prix supérieur de 30% au budget. L'hôtel accepte, la qualité prime sur le coût pour sauver l'événement.
- 2. L'Ajustement du Menu (Menu Engineering d'Urgence) :** 30kg ne suffisent pas pour 500 personnes. Le Chef, en accord avec le client (Prévenu par le F&B Director avec une transparence totale et des excuses), modifie l'entrée : "Duo de Carpaccio Saint-Jacques et Bar mariné aux agrumes". On étire la matière première noble avec un substitut qualitatif.
- 3. La Négociation Post-Crise :** L'hôtel absorbe le surcoût de l'achat d'urgence, mais le F&B Director exigera une compensation commerciale du fournisseur défaillant sur les factures du mois suivant.

La SOP Corrective (Pour l'Avenir)

Pour que cela ne se reproduise plus, la Direction instaure la règle du **"Split Sourcing" (Sourcing Divisé)** pour les banquets majeurs. L'hôtel commandera 80% des volumes au Fournisseur A, et 20% au Fournisseur B. Ainsi, si A fait défaut, B a déjà l'hôtel dans sa tournée de livraison et possède la capacité logistique d'absorber l'urgence.

Étude de Cas N°2

Dérive du Coût Matière (La Chasse au "Shrinkage")

Contexte : L'Hôtel "City Hub" (4 étoiles) possède une brasserie très active et un bar de nuit. Lors de la présentation du compte de résultat (P&L) du mois de Mars, le Directeur Financier (DAF) tire la sonnette d'alarme : le **Beverage Cost** (Coût matière Boissons) a explosé, passant de 22% (Norme) à 31%. L'hôtel a perdu près de 15 000€ de marge nette en un mois. Le F&B Director a une semaine pour trouver la fuite.

L'Enquête Opérationnelle (L'Analyse des Écarts)

Le F&B Director réunit le Chef Barman et le Contrôleur de Gestion (F&B Controller). Ils analysent les données :

1. **Variance de Prix d'Achat ?** L'économat confirme que les fournisseurs n'ont appliqué aucune hausse tarifaire. L'inflation n'est pas en cause.
2. **Variance de Mix (PMIX) ?** Les clients n'ont pas commandé plus de produits à faible marge (comme la bière) que d'habitude. Les ventes de cocktails (très rentables) sont stables.
3. **Le "Spot Check" (Inventaire Ciblé) :** Le mystère se trouve dans l'exécution (Efficiency). Le Contrôleur fait un inventaire surprise des Alcools Forts (Spirits) un mardi matin. Le système indique qu'il devrait rester 6 bouteilles de Gin Premium. Physiquement, il n'y en a que 2. La perte (Shrinkage) est énorme.

Le Plan d'Action Anti-Fraude

Le F&B Director constate un relâchement général des procédures de contrôle et serre la vis immédiatement :

- **Tolérance Zéro sur le "Free Pouring" :** Les barmen surdosaient les verres pour "faire le show". Le Directeur impose l'utilisation absolue du Doseur (Jigger) pour chaque cocktail.

- **Application stricte du "Empty for Full"** : Le Barman ne peut plus demander de bouteilles neuves à l'économat central s'il ne présente pas les cadavres (bouteilles vides) du service précédent. Cela stoppe le vol pur et simple.
- **L'Audit des "Voids"** : Le Directeur édite chaque jour le rapport des annulations de caisse. Il s'assure qu'aucun verre n'est "offert" (Comp) ou "renversé" (Spillage) sans la signature (ou la carte magnétique) du Manager de salle.

Résultat

Le mois suivant (Avril), la discipline opérationnelle porte ses fruits. Le Beverage Cost retombe à un niveau sain de 21%. Le message managérial est passé : la Direction surveille ses stocks comme un coffre-fort.

Étude de Cas N°3

Modernisation d'un Économat Obsolète

Contexte : Le "Grand Resort & Spa" (Historique, 300 chambres) possède un économat (Main Store) géré "à l'ancienne". L'économe (présent depuis 20 ans) utilise des fiches Bristol pour suivre les stocks. Les cuisiniers entrent librement dans l'économat pour prendre du sucre ou de l'huile. À la fin du mois, l'inventaire manuel paralyse 3 personnes pendant 2 jours pleins, et les chiffres sont toujours approximatifs. Le nouveau F&B Director doit moderniser ce cœur névralgique.

Le Diagnostic (Le Chaos Logistique)

L'observation (Gemba Walk) révèle une organisation physique défailante :

- Les produits ne sont pas rangés par catégorie, mais "là où il y a de la place".
- Des cartons de conserves sont posés à même le sol (Violation des normes d'hygiène et sécurité).
- Le "Turnover" des stocks n'est pas géré : des produits périmés de l'année précédente dorment au fond des étagères inférieures (Non-respect du FIFO).

Le Plan de Transformation (Lean Management et Digitalisation)

Le Directeur lance le **Projet "Smart Store"** en 3 étapes :

1. **La Méthode 5S (Rangement et Nettoyage) :** L'économat est vidé et nettoyé de fond en comble. Des rayonnages métalliques surélevés sont installés. L'espace est cartographié : Zone Épicerie, Zone Liquides, Zone Produits d'entretien. Tout produit a une place attirée avec une étiquette visuelle.
2. **La Sécurisation et la "Requisition" :** L'économat est fermé à clé. Une "Grille de distribution" est installée à la porte. Les cuisiniers ne rentrent plus. Ils donnent leur "Bon de commande interne" (Store Requisition) signé par le Chef, et l'économe leur remet la marchandise à travers la grille.

3. **La Digitalisation (L'Ordre informatique)** : L'hôtel investit dans un logiciel F&B System (ex: Materials Control). Surtout, le F&B Director exige que **l'ordre de rangement physique sur les étagères soit exactement le même que l'ordre des lignes sur l'écran du logiciel.**

Résultat

Lors de l'inventaire de fin de mois suivant, l'économe et le contrôleur avancent dans les allées avec un iPad. Comme l'ordre physique correspond à l'ordre numérique (Mapping), le comptage est d'une fluidité parfaite. L'inventaire est bouclé en 4 heures au lieu de 2 jours. Le stock "dormant" (argent immobilisé inutilement) a été réduit de 30% grâce à une meilleure visibilité des dates de péremption.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Optimiser sa Supply Chain en 90 Jours

Lors de votre prise de poste en tant que Directeur de Restauration (F&B Director), vous devez très vite sécuriser l'arrière-boutique (Back of House) avant de vous consacrer à l'expérience client en salle. La logistique des stocks est le socle de votre rentabilité. Voici votre feuille de route pour les 3 premiers mois.

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

- **Semaine 1 (Le Quai de Réception) :** Arrivez à 6h30 du matin. Observez l'économe. Est-ce qu'il pèse la viande ? Vérifie-t-il la température du camion frigorifique ? L'argent de l'hôtel entre par cette porte, la rigueur doit y être absolue.
- **Semaine 2 (L'Audit de l'Économat et des Frigos) :** Entrez dans les chambres froides de la cuisine. Vérifiez 3 choses : Y a-t-il des produits posés au sol ? Y a-t-il des étiquettes avec des dates (DLC) sur chaque préparation ? La viande crue est-elle bien stockée en bas et les plats cuits en haut ? Si la réponse est non, convoquez le Chef de Cuisine.
- **Semaine 3-4 (La Clôture du Mois) :** Assistez physiquement à l'inventaire de fin de mois. Observez le niveau de sérieux du comptage. Exigez la méthode du "Blind Count" (Comptage à l'aveugle sans voir les quantités théoriques).

Mois 2 : Verrouiller les Processus (Le Contrôle)

- **Semaine 5-6 (Standardisation des Achats) :** Finies les commandes passées par téléphone sur un bout de papier. Imposez le système des "Purchase Orders" (Bons de commande) validés informatiquement. Demandez au Chef de rédiger les "Spécifications d'Achat" pour ses 10 produits phares (La Règle des 80/20).
- **Semaine 7-8 (Sécurisation des Bars) :** Implémentez la procédure de la "Bouteille Vide contre Bouteille Pleine" (Empty for Full) pour tous les alcools forts et les sirops. C'est l'action la plus rapide pour faire chuter un Beverage Cost défaillant.

Mois 3 : Optimisation et Gestion des Déchets

- **Semaine 9-10 (La Chasse au Gaspillage - Food Waste)** : Instaurez le pesage des poubelles alimentaires de retour du buffet du petit-déjeuner. Identifiez ce qui est jeté (Plate waste). Ajustez les portions des fiches techniques avec le Chef pour réduire les restes dans l'assiette.
- **Semaine 11-12 (La Revue des Fournisseurs)** : Organisez une réunion (Vendor Review) avec vos 3 plus gros fournisseurs. Présentez-leur vos objectifs de l'année, renégociez les délais de paiement (pour améliorer votre trésorerie) et évaluez leur Taux de Service (Ponctualité et respect des commandes).

Conclusion Générale

Devenir l'Architecte Financier du F&B

L'hôtellerie de luxe et la restauration sont des métiers de paraître. La lumière est braquée sur le design de la salle à manger, l'élégance du Maître d'Hôtel et le talent de présentation du Chef Exécutif. Pourtant, la pérennité de l'entreprise se joue dans les couloirs de service, sur les quais de livraison et dans le froid des chambres de stockage.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne peut pas se contenter d'être un hôte chaleureux ; il doit être un logisticien rigoureux et un gestionnaire financier avisé. La gestion des stocks et de l'approvisionnement est l'épine dorsale de l'exploitation :

- **La Sécurité Sanitaire** : En imposant des contrôles de température à la réception, un étiquetage strict et le respect du FIFO, vous protégez vos clients et l'hôtel de tout risque juridique ou sanitaire (HACCP).
- **L'Intelligence des Achats** : En définissant des spécifications pointues et en menant des "Yield Tests" (tests de rendement), vous refusez de vous laisser aveugler par un prix au kilo attractif pour vous concentrer sur le "coût de revient réel" (Edible Portion Cost).
- **Le Contrôle des Pertes** : En verrouillant les économats, en exigeant des bons de réquisition (Transferts) et en traquant les annulations (Voids), vous éradiquez le coulage (Shrinkage) et le gaspillage (Waste) qui rongent silencieusement les bénéfices.

"Un produit bien acheté, bien stocké et bien compté est un produit qui génère du profit avant même d'avoir été cuisiné."

En acquérant cette "Maturité Logistique", vous rassurez la Direction Générale et le Directeur Financier (DAF). Vous prouvez que vous maîtrisez la "Mécanique du Produit" autant que la "Magie du Service". C'est cette combinaison rare entre l'excellence émotionnelle (Front of House) et la rigueur d'un contrôleur de gestion (Back of House) qui fera de vous un dirigeant incontournable, parfaitement préparé à assumer les plus hautes fonctions de la Direction Générale Hôtelière.

Fin de la Masterclass - Gestion des Stocks et Approvisionnement F&B