

Cours établi par :

L. Le Coguiec et N. Machabey  
Enseignants à l'I.S.T.H.  
Septembre 1981

---

**1<sup>ère</sup> Partie : APPROCHE DU FOOD & BEVERAGE**

001 - Les services administratifs de l'hôtel.....	3
002 – Etude des documents administratifs.....	4
003- Les inventaires du matériel.....	13
004- Les approvisionnements.....	14
005 – L'économat.....	17
006- la tenue des documents de l'économat.....	20
007- La centralisation des dépenses et des recettes.....	21

**2<sup>ème</sup> Partie : FOOD AND BEVERAGE**

101 – Définition du Food and Beverage.....	23
102 – Les perspectives du F&B.....	24
103 – Place du département F&B dans l'organigramme hôtelier.....	24
104 – organigramme du département.....	25
105 – Le contrôle des ventes “ food “.....	26
106 – Les analyses et calcul des écarts selon les ventes réelles.....	34
107- Le contrôle des ventes “ beverage “.....	44
201- Le F&B Manager : Profil de poste.....	49
202- Le F&B Manager : Ses responsabilités.....	49
203 – Les inventaires “ nourriture et boisson “.....	51
204 – Le capital stockage.....	53
205 – Les décisions de prix de vente.....	59

**COURS DU FOOD AND BEVERAGE : DEUXIEME ANNEE**

301 Les études comparatives (occupation, clientèle).....	60
302 Etude comparative sur les prix.....	63
303 Détermination des accents et des public-cibles.....	64
304 Le tableau synoptique des thèmes de vente.....	65
305 Le cadre de l'offre de vente.....	66
306 L'offre de vente.....	67
307 Le programme des ventes.....	68
308 Vue d'ensemble des besoins en chiffres absolus et en %.....	71
309 Elaboration des cartes : Système de check-list.....	74
310 Etablissement des recettes-cartothèques.....	75
311 Le déroulement des travaux de production.....	75
312 Etablissement des “ forecast “ (offres fixes et variables).....	77
313 Les statistiques mensuelles des articles vendus.....	81
314 Récapitulation des statistiques de ventes et détermination des charges théoriques et réelles.....	81
315 Ajustements des majorations et rendements.....	83
316 Automatisation des statistiques de ventes.....	85
401 Département banquets : Les conceptions récentes.....	86
402 Les programmes de ventes.....	86
403 La politique des prix.....	87
404 Les “spots “ de vente.....	87
405 Les processus de réservations.....	89
406 Le département banquets dans l'optique F&B.....	89
407 Les forecasts des banquets.....	90

501 Le F&B et l'analyse financière .....	90
502 Calcul du seuil de rentabilité et représentation graphique.....	92
• Lexique des principaux termes F&B en anglais.....	97
• Liste des T.D de F&B et d'approche F&B.....	98

---



## **001 LES SERVICES ADMINISTRATIFS**

### 1 Définition :

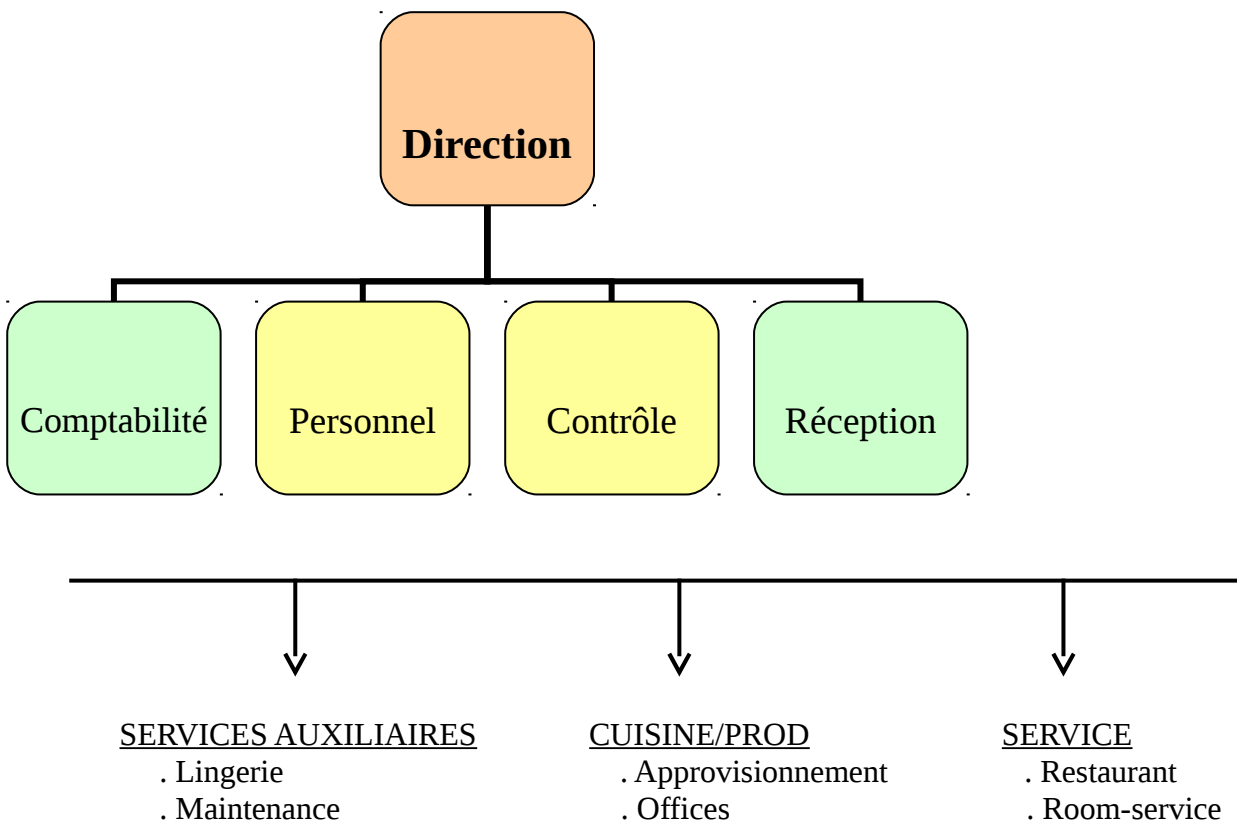
Les services administratifs ou le centre administratif d'un établissement hôtelier, sont l'ensemble des bureaux qui organisent et dirigent le travail, appliquent les méthodes propres à la branche hôtelière, veillent à l'application de la législation et des règlements professionnels, dans la marche journalière de l'entreprise, afin de lui assurer l'efficacité et le développement, dans l'atmosphère de sécurité, de paix et un esprit de collaboration.

Il y aurait lieu de tenir compte de certains facteurs pour déterminer l'importance de ces services administratifs et la présentation d'un organigramme. Parmi ces facteurs, il faut citer :

- la situation de l'hôtel (montagne, bord de mer, urbain,.....)
- son rang (nombre d'étoiles)
- sa capacité (200 lits...)
- la nature de sa clientèle (hommes d'affaires, touristes...)

Un organigramme des services administratifs d'un hôtel doit se présenter sous une forme très précise, quant à sa structure, tout en laissant suffisamment de place à une extension, ou à une adaptation de l'entreprise.

Un exemple d'un organigramme d'hôtel de moyenne capacité susceptible d'être modulé en tenant compte des facteurs déterminants, cités ci-dessus :



#### **a) La comptabilité :**

Service nécessaire, qui a pour mission de faire les bilans, tenir les comptes et de suivre tous les mouvements financiers de l'établissement. Il a également, dans de nombreux établissements, la charge de suivre les débiteurs, fonction assurée par la réception, dans les organisations classiques.

**b) Personnel :**

Service qui prend de l'importance, par rapport à la classe ou la capacité de l'établissement. Il est chargé du recrutement et du suivi du personnel. Son rôle est très important dans l'industrie hôtelière, qui emploie, traditionnellement une main-d'œuvre importante.

**002 LES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS DE L'HOTEL :**

Parmi tous les documents, certains font l'objet d'une obligation légale, d'autres ne sont tenus que pour faciliter la gestion des différents départements. De ce fait, les documents de base ont un rôle :

- de centralisation des informations de base
- de point de départ, pour l'analyse des résultats.
- 

a)- **Le livre des invités :**

Dans ce livre sont récapitulés tous les offerts et les gratuités, accordés au :

- conseil d'administration
  - invités de l'hôtel
  - personnalités (V.I.P) : Directeur d'agence de voyage, de banque, journaliste.
- Les inscriptions sur le livre se font à partir de bons " invités "

Exemple

0910	Maison
2 Lunchs	
1 Mascara rouge	
12/10/85	Ali

Date	n° de bon	Quantité	Intitulé	Local	P.V	Total food	Total cave	Observation
12/10	09/10		Mr le Rédacteur El Moudjahid					
		2	Lunch		35.00	70.00		
		1	Mascara R		15.00		15.00	

-4-

**b) Le livre Direction :**

Analogue au livre des invités, il récapitule l'ensemble des consommations et repas de la Direction et des cadres autorisés. La tenue du livre se fait également à partir des bons, qui doivent impérativement être signés par les intéressés. La comptabilisation des prestations s'effectue au P.V.

En fin de décade (ou de mois), l'ensemble des prestations doit être déduit des marchandises consommées, par le calcul des dépenses/matières réelles (voir § correspondant).

A noter que les offerts et gratuités sont interdits actuellement.

**c) Le livre des réclamations :**

Il est, en principe obligatoire, et doit être prévu au niveau de la réception et de chaque point de vente. Il est destiné à recevoir toute réclamation justifiée, et qui susceptible d'améliorer la qualité de service d'un département. La direction doit prendre connaissance de ces réclamations et y apporter une solution le plus tôt possible (réparation, entretien, réponse par courrier, etc.)

**d) Le bulletin de Direction :**

C'est un document qui renseigne la Direction, sur le mouvement des affaires de l'hôtel. Il est établi par le secrétariat de la Direction, qui peut être directement concernée par certains points importants.

(Voir exemple page suivante)

**e) La fiche de manifestation :**

Document établi lors de l'organisation d'un banquet, d'un séminaire, etc.

(Voir document page suivante)

Exemple de bulletin de Direction

<b>BULLETIN DU : .....</b>																																																																																																															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>C.A. Logement</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Étages/Cafeteria.</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Cave</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Restau/cuis.</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Cave</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Cafeteria.</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Bars Cave</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Cafeteria.</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Téléphone</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Blanchisserie</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Débours</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">-----</td></tr> <tr><td>Paiements Débiteurs :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Total du jour :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Report précédent :</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">-----</td></tr> <tr><td>Total général :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Remises :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Paiement :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>A reporter :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Total DEBITEURS :</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="padding-top: 10px;"><u>Statistiques :</u></td></tr> <tr><td>    Hommes</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Dames</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Enfants ( :2)</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    .....</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;">-----</td></tr> <tr><td>Total Nuitées :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Petits déjeuners</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Lunchs</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Dîners</td><td>.....</td></tr> </table>	C.A. Logement	.....	Étages/Cafeteria.	.....	Cave	.....	Restau/cuis.	.....	Cave	.....	Cafeteria.	.....	Bars Cave	.....	Cafeteria.	.....	Téléphone	.....	Blanchisserie	.....	Débours	.....	-----		Paiements Débiteurs :	.....	Total du jour :	.....	Report précédent :	.....	-----		Total général :	.....	Remises :	.....	Paiement :	.....	A reporter :	.....	Total DEBITEURS :	.....	<u>Statistiques :</u>		Hommes	.....	Dames	.....	Enfants ( :2)	.....	.....	.....	-----		Total Nuitées :	.....	Petits déjeuners	.....	Lunchs	.....	Dîners	.....	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Recettes Restaurant :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Grill</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Bars</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Banquets</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Étages</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    Téléphone</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    .....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    .....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    .....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>    .....</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">-----</td></tr> <tr><td>Paiement débiteur</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center; padding-top: 10px;">-----</td></tr> <tr><td>VIP devant arriver le :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Collègues ou milieu influent :</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>Invités Direction :</td><td>.....</td></tr> <tr><td colspan="2" style="padding-top: 10px;"><u>Informations et rappels :</u></td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> <tr><td>.....</td><td>.....</td></tr> </table>	Recettes Restaurant :	.....	Grill	.....	Bars	.....	Banquets	.....	Étages	.....	Téléphone	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	-----		Paiement débiteur	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	-----		VIP devant arriver le :	.....	Collègues ou milieu influent :	.....	.....	.....	Invités Direction :	.....	<u>Informations et rappels :</u>		.....	.....	.....	.....	.....	.....
C.A. Logement	.....																																																																																																														
Étages/Cafeteria.	.....																																																																																																														
Cave	.....																																																																																																														
Restau/cuis.	.....																																																																																																														
Cave	.....																																																																																																														
Cafeteria.	.....																																																																																																														
Bars Cave	.....																																																																																																														
Cafeteria.	.....																																																																																																														
Téléphone	.....																																																																																																														
Blanchisserie	.....																																																																																																														
Débours	.....																																																																																																														
-----																																																																																																															
Paiements Débiteurs :	.....																																																																																																														
Total du jour :	.....																																																																																																														
Report précédent :	.....																																																																																																														
-----																																																																																																															
Total général :	.....																																																																																																														
Remises :	.....																																																																																																														
Paiement :	.....																																																																																																														
A reporter :	.....																																																																																																														
Total DEBITEURS :	.....																																																																																																														
<u>Statistiques :</u>																																																																																																															
Hommes	.....																																																																																																														
Dames	.....																																																																																																														
Enfants ( :2)	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
-----																																																																																																															
Total Nuitées :	.....																																																																																																														
Petits déjeuners	.....																																																																																																														
Lunchs	.....																																																																																																														
Dîners	.....																																																																																																														
Recettes Restaurant :	.....																																																																																																														
Grill	.....																																																																																																														
Bars	.....																																																																																																														
Banquets	.....																																																																																																														
Étages	.....																																																																																																														
Téléphone	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
-----																																																																																																															
Paiement débiteur	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
-----																																																																																																															
VIP devant arriver le :	.....																																																																																																														
Collègues ou milieu influent :	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
Invités Direction :	.....																																																																																																														
<u>Informations et rappels :</u>																																																																																																															
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														
.....	.....																																																																																																														



Exemple de fiche de manifestation :

NOM : .....		
ADRESSE .....		
.....		
SCHEMA	EXPLICATIONS	DATE
Désirs du client Courrier...	réservation faite verbalement, par téléphone	20/10
Agenda	Inscription dans l'agenda avec détails généraux. Pour précisions, voir dossier	20 au 25/10
Fiches d'information	Faites en plusieurs exemplaires et distribuées à tous les départements intéressés. Elles sont établies à partir de l'agenda.	01/11
Ultime rencontre.	Avec le client, avec les chefs de services.	04/11
Manifestation	A la date prévue dans l'agenda.	06/11
Le décompte	Établir la note	06/11
Main-courante Envoyer la note.	Ventilation	06/11
<u>OBSERVATIONS</u>		

***f) L'agenda :***

Registre où sont notées toutes les manifestations (banquets, lunchs, cocktails, séminaires), organisées par l'hôtel. Il comprend les indications essentielles et servira à établir une fiche de manifestation (ou feuille de manifestation), qui sera diffusée vers les différents services concernés, quelques jours avant, pour préparation.

Exemple

Lundi 6 Novembre 1985

---

19 H 30

Restaurant LES DUNES

Noces NACIRI - Voir dossier pour les détails - mise en place importante.

19 H 00

Restaurant LE PALMIER

Ambassade de Guinée : 25 couverts

Apéritifs – Menu n° 6

Vins : Ain Bessem rouge/Blanc de blanc

20 H 30

Restaurant LA GAZELLE

Réservation faite par M. SADDEDINE – 12 couverts.

Menu n° 2 – paiement comptant individuellement.

***g) La fiche de décompte :***

Permet de récapituler les prestations servies lors d'une manifestation. Elle est établie par la main-courante restaurant, puis envoyée à la réception pour ventilation sur la main-courante générale. Dans l'hypothèse d'une manifestation, sans prestation en " Food " ou en "Beverage" (défilé, revue de mode,...), seule la location du salon sera à facturer au client.

Exemple d'une fiche de décompte :

Hôtel El-Aurassi		Hôtel El-Aurassi	
Facture pour : Ambassade de Guinée 10, Rue du Sahara Alger Date : 06/11/85		Facture pour : Ambassade de Guinée 10, Rue du Sahara Alger Date : 06/11/85	
VENTILATION	MONTANT	DETAILS	MONTANTS
Location	---	10 – Ricard	100, 00
Cuisine	750, 00	04 – Carpano	20, 00
Cafeteria	25, 00	01 – Gin Tonic	10, 00
Cave	540,00	10- Cinzano blanc	30,00
Téléphone	7,60	25- Dîners	750,00
Divers	50,00	10- Saïda	30,00
	30,00	10- Ben Haroun	
	160,00	08- Blanc de blanc	
	15,00	15- Cafés	
	10,00	10- Thés	
	7,60	Téléphone	
	50,00	Fleurs	
	<hr/>		<hr/>
	1372,60		1372,60

***h) Les bons***

Il s'agit d'un ticket, établi en plusieurs exemplaires, qui donne droit à la délivrance d'une prestation F&B. Le bon, permet de facturer les prestations et de les ventiler sur la main-courante. D'autre part, il facilite la transmission des commandes et évite les erreurs (du restaurant à la cuisine, par exemple). Il permet encore, de vérifier les encaissements, les sorties de marchandises, et évite, dans une certaine mesure, le coulage. On distingue 3 types de bons :

- Les bons pour prestations-clients
- Les bons de prélèvement
- Les bons de commande et de réception des marchandises.

**- Bons pour prestations-clients**

Ils doivent être établis en 3 exemplaires :

- original 1 —————> prélèvement (pour assurer prestation)
- Double 1 —————> M.C (pour facturation)
- Souche —————> reste dans le service (pour contrôle)

D'autre part, sur le bon doit figurer un certain nombre de renseignements indispensables, tels que :

- le n° de la chambre ou la mention “ passant“ .
- Le n° de table (bon de restaurant)
- La désignation de la prestation
- La date (et éventuellement l’heure, si prestation différée)
- La signature de celui qui a établi le bon.

Exemple :

100	
CH. 215	
1 BIERE	
15/04	Ali

0784	
Table n°...15.....	
CH. N° ...118.....	
15/04	1 lunch SATD

(RESTAURANT- MENU FIXE)

0653	
Table n° .....25.....	
CH. N° .....105.....	
1 H.O.	
1 Salade Niçoise	
1 Poulet sauté chasseur	
1 Tournedos	
2 fruits	
15/04	SAID

119	
Table n° .....27.....	
CH. N° ..... 210.....	
15/04	1 MASCARA DIB

(RESTAURANT : 2 cartes)

(CAVE : 1 bouteille)

### **Remarque**

Certains bons peuvent être rédigés différemment :

Bons “provisions“ : mention à porter sur les bons de repas à emporter.

Bons de cave : On peut mentionner à la place de l’intitulé du vin (dans le cas d’une carte des vins importante), le n° de code correspondant. Cela permet de faciliter le travail du sommelier, et celui du caviste, car dans ce cas, les casiers des bouteilles, correspondant aux n°.

D’autre part, les bons sont généralement d’une couleur différente, selon service considérés (ex : Bar = bleu – restaurant = rose – cave = jaune...).

Cette différenciation permet d’éviter certaines confusions. Ainsi un bon intitulé “2 cafés“, peut provenir du restaurant, du bar, de la cafétérie...et la distinction est nécessaire, pour la ventilation en Main-courante.

### **- Les bons de prélèvement**

Ils concernent les commandes de marchandises, de produits d’entretien ou de matériel, émis par les différents services utilisateurs (en fonction de leur besoin, et sous forme d’un bon de commande interne), vers l’économat.

Ils jouent donc un rôle interne et ne concernent pas la clientèle. Ils sont établis en 3 exemplaires :

- l’original.....Economat, cave, service matériel

- le double.....F&B ou Contrôle
- la souche..... Reste dans le service émetteur.

### **- Les bons de commande et de réception**

Ils permettent d'établir les commandes auprès des fournisseurs, et les bons de réception font état de marchandises effectivement livrées par le fournisseur (serviront à établir la facture définitive).

### **- Autres bons**

#### **Bon de blanchissage :**

Ils se présentent sous forme de facture pré-imprimée, dont le talon sera transmis à la main-courante pour facturation. La partie restante est remise avec les effets lavés et repassés, aux clients. Les bons sont rassemblés sous forme de blocs, généralement au niveau de chaque chambre, et le client remplit lui-même le bon. La gouvernante complète (facturation, supplément, « express » ...).

#### **Bon "droit de bouchon" et bon "droit de couvert" :**

Quand un client achète des boissons ou denrées à l'extérieur, et demande des verres, des couverts, seau à glace ...., pour consommer à l'hôtel, l'établissement est en droit de lui facturer un « droit de bouchon ou de couvert » correspondant au manque à gagner (bénéfice réalisé par l'hôtel, si il avait vendu la même boisson ou le même repas).

#### **Bon de dégâts :**

En cas de matériel détérioré : Draps, tapis, serviettes .... Cette facturation faite au client, n'est pas portée en main-courante, car il ne s'agit pas d'une recette, mais d'un dédommagement.

N.B. : Ces deux derniers types de bons (droit de bouchon, bons de dégâts), ne sont pas systématiquement facturés au client (s'il s'agit d'un bon client par exemple).

### **i) La main- courante**

Sous ce terme, on désigne traditionnellement un document, sous forme de tableau, qui permet d'enregistrer les différentes opérations liées à la fourniture de prestations. Elle est souvent remplacée, aujourd'hui, par des machines électriques à touches programmées, qui remplissent le même office. Il existe différentes mains-courantes, notamment :

- la main-courante restaurant
- la main-courante générale (au niveau de la réception).

#### **- La main-courante restaurant :**

Elle permet donc d'enregistrer au fur et à mesure les différentes prestations, Food ou Beverage, susceptibles d'être servies aux clients. D'autre part, elle permet, en fin de repas de dresser la facture du client. Qu'il s'agisse d'une feuille ou d'une machine électrique la M.C fait apparaître différents renseignements, qui peuvent être pris en compte par le département F&B, dans son système de gestion :

- le chiffre d'affaires global
- le chiffre d'affaires ventilé (menu, carte, boissons,...)
- le nombre de couverts, de menus vendus, de plats à la carte,...

**- La main-courante générale**

Elle centralise l'ensemble de prestations fournies aux clients, durant son séjour, et ce, pour l'ensemble de points de vente (bar, restaurant, cafétéria, téléphone, blanchissage,.....). De même que pour le restaurant, elle permet de tenir à jour, au fur et à mesure le compte de chaque client et d'établir la facture de celui-ci au moment du départ. Elle permet également de centraliser diverses informations qui peuvent intéresser le département F&B, la direction ou le responsable du département hébergement pour ses propres statistiques. De cette façon la main-courante permet de renseigner les gestionnaires sur, par exemple :

- le C.A global du jour
- le C.A hébergement, restauration, petit-déjeuner,
- le montant des débiteurs

Exemple de main-courante restaurant

Déjeuner du .....

SERVICES COUVERTS :	REPORTS : 2....	TABLE N° ...4... COUVERTS : .....	TABLE N°..... COUVERTS : ....	TABLE N°.....		
CUISINE		2 salades niçoises	20.00			
2 filets sole	28.00					
Bonne-femme						
2 tournedos	48.00					
2 sal. Fruits	18.00					
108.00						
CAVE		1 SAIDA	5.00			
1 MASCARA Rosé	35.00					
CAFETERIE						
TOTAL			143.00			
SERVICE			21.45			
TOTAL			164.45			
PAIEMENT			164.45			
DEBOURS						

### **003 LES INVENTAIRES DE MATERIEL**

L'inventaire peut être défini comme une énumération quantitative puis une évaluation qualitative des biens : mobilier, matériel, marchandises figurant dans le patrimoine ou le stock d'une entreprise.

D'autre part, l'inventaire permet :

- de se rendre compte de la situation et de la capacité d'une entreprise à un moment donné
- d'établir un bilan
- de contrôler l'état du mobilier et du matériel

#### ***Quand fait-on un inventaire ?***

- A la fin d'exercice comptable, d'une saison hôtelière.
- A chaque mutation du personnel (cadres), ou responsables d'un département ou sous-département (passation de consignes)
- A n'importe quel moment par surprise, lors par exemple du contrôle de marchandises (économat, bar, chambres froides....)
- Régulièrement (mois, la décade, la semaine.....), lors d'un contrôle quantitative ou en vue de l'établissement de rendement intermédiaire de contrôle.

#### ***Comment faire les inventaires ?***

##### **- Provisions**

Les inventaires de provisions (ou marchandises : viande, légumes, crèmerie...) sont établis par unité ou par poids selon le type de produit et évalué au prix d'achat.

##### **-Verrerie et porcelaine**

L'inventaire est établi par catégorie avec subdivision des différents types de couverts, différents styles,... Par exemple pour les cafétéria il faut tenir compte des capacités.

##### **-Batterie de cuisine**

Il convient de noter dimension et contenance de marmites, casseroles, rondeaux.

##### **- Lingerie**

L'inventaire est également établi par catégorie. En cas d'inventaire général, il ne faut pas oublier de compter les pièces non stockées (en circulation, buanderie, en réparation dans les offices,.....).

D'une manière générale, le linge neuf est valorisé au prix d'achat. Le linge usagé est diminué d'un certain montant correspondant à l'usure.

##### **- Le mobilier**

L'établissement de l'inventaire doit être l'occasion d'un examen de l'état des meubles. Une liste de réparations qui sera dressée.

##### **-Combustibles :**

Le tonnage de combustibles sera “cubé “et évalué. Exemple :  
Le mazout. La contenance est indiquée par un niveau gradué. Les combustibles seront estimés.

-13-

## **004 LES APPROVISIONNEMENTS**

Les approvisionnements importants qu'exige l'activité hôtelière sont commandés par les deux facteurs essentiels suivants :

- politique des achats
- la gestion des stocks

D'autre part, les différents approvisionnements effectués par l'hôtel sont :

- les provisions : denrées périssables et non périssables (économat), ainsi que les boissons (alcoolisées et non alcoolisées)
- les produits et matériel d'entretien : la papeterie, savons, lessives balais, ampoules,....
- Papiers à lettre ....
- Combustibles et énergie : charbon, mazout, bois, eau.....
- Machines et mobiliers.
- Machines à café, guéridon, armoires.....

### **Les achats**

#### ***a) Le responsable des achats :***

Dans les établissements importants, les achats sont confiés à un acheteur spécialisé dans ce travail, qui peut se faire assister par le chef de cuisine (achat de viandes, de certains produits, réception de marchandises, ...). Il peut demander la collaboration du chef caviste ou du chef économiste (produits d'économat). Dans les entreprises de moindre importance ces tâches incombent au chef économiste.

L'acheteur (ou l'économiste selon les cas) doit posséder un certain nombre des qualités :

- honnête
- sobriété, discrétion

D'autre part, la fonction d'achat nécessite outre ces qualités un certain nombre de connaissances concernant les marchandises et autres produits susceptibles d'être utilisés par l'hôtel. Une parfaite connaissance de marché et des fournisseurs est également indispensable.

#### **La politique des achats :**

Pour optimiser la technique des achats, il est important que l'acheteur respecte certains principes :

- il doit disposer de plusieurs fournisseurs par articles et par département. Ceci permettra de comparer les offres des différents fournisseurs, autant du point de vue de prix que de la qualité, et éventuellement, de les mettre en concurrence.
- Un fournisseur approvisionnant depuis longtemps notre établissement, et dont les livraisons ont toujours donné satisfaction, ne doit pas pour autant, être considéré comme “installé“. Ses prix, ses conditions peuvent à tout moment révisés et remis en question, surtout si l'on constate, à un moment donné une baisse de la qualité.

#### ***b) Service des achats :***



Il doit être organisé de façon à satisfaire les demandes en équipements, fournitures et services divers de chaque département, dans une unité d'exploitation hôtelière ou de restauration. Son rôle primordial est d'obtenir les meilleurs prix et conditions pour chaque article commandé. Pour ce faire, le service doit entreprendre de :

- contacter le ou les fournisseurs les mieux organisés pour satisfaire aux exigences de l'achat.
- Lancer les appels d'offres

-14-

- Sélectionner le fournisseur
- Etablir les commandes
- Contrôler le suivi de la commande jusqu'à la livraison.
- Proposer et introduire des nouveaux produits aux différents départements et examiner les résultats de leur utilisation, afin d'améliorer le rendement.

### c) Les achats

Dans toute entreprise l'achat constitue une opération difficile et délicate, car toute erreur commise, peut freiner la bonne marche de l'établissement. Aussi faut-il que l'acheteur sache comment acheter et quand acheter.

#### Comment acheter ?

On dit souvent qu'une denrée "bien achetée est à moitié vendue". Pour essayer de se conformer à cette règle, le responsable des achats doit pour chaque commande :

- contrôler le répertoire des fournisseurs
- définir la marchandise voulue
- établir le bon de commande
- insister auprès du fournisseur, en cas de retard
- réceptionner la marchandise

Produits frais : l'approvisionnement se fait directement au marché.

Produits conservés : (conserves, surgelé...). Cela suppose de la part du fournisseur comme de la part de l'acheteur, une connaissance des conditions de conservation de ces produits.

#### Quand acheter ?

Produits périssables : pour certains l'approvisionnement se fera au jour le jour d'autres, au contraire, une fois ou deux par semaine. De façon très générale, on préconisera :

- tous les jours : pain, viennoiserie.
- 2 à 5 jours : fruits, légumes, viandes
- 1 fois par semaine : œufs, crème, fromages

Les achats sont très souvent effectués à partir d'une liste, ou feuille de marché (daily market list). Même si sa présentation peut varier, son utilisation reste toujours la même : le chef de cuisine fait un inventaire quotidien de ses besoins, et remplit chaque ligne de la liste, en tenant compte des prévisions manières, telles que :

- banquets
- nombre de clients à l'hôtel
- estimation de "passants"
- manifestations à l'extérieur (traiteur).

#### Produits non périssables

L'approvisionnement se fait par périodes définies, et cela à l'épuisement des stocks (stock minima).

Remarque : Dans la mesure du possible, l'hôtelier essaiera de régler ses achats à crédit. Toutefois, il peut être contraint à régler au comptant (marché du jour). Si la qualité des produits est en jeu, cette nécessité est alors souhaitable. Dans ce cas, l'argent liquide est avancé par la comptabilité, et réglé par factures, quittances ou feuilles de marché.

### La réception des marchandises

Cette fonction est très importante, dans un hôtel, car elle participe autant que le choix du fournisseur, du produit à une bonne politique des achats. En effet, c'est essentiellement à ce niveau que s'effectuent les

-15-

contrôles de qualité, quantité, conformité au bon de commande, etc. En particulier, les contrôles à effectuer sont :

- la pesée systématique de toute marchandise achetée au poids.
- Chaque article doit être pesé séparément
- Toute marchandise achetée à l'unité doit être comptée.
- Toutes les particularités spécifiées sur le bon doivent faire l'objet d'un contrôle rigoureux.
- Les quantités (poids, volume, mesure...) reçues doivent être comparées avec la facture ou le bon de livraison, accompagnant la marchandise.

### Aire de réception : équipement, aménagement

Située au niveau de l'économat et comportant un accès direct de l'extérieur pour les fournisseurs. Cette aire doit être suffisamment grande, pour accueillir les véhicules plus ou moins encombrants et permettre les manœuvres. D'après les normes, les variations de surface nécessaires sont en rapport avec l'établissement :

Surface de Réception des marchandises	200 CH.	300 CH.	400 CH.	500 CH.
	23 m <sup>2</sup>	28 m <sup>2</sup>	32 m <sup>2</sup>	37 m <sup>2</sup>

D'autre part, l'aire de réception devra comporter sur place ou à proximité immédiate :

- un éclairage suffisant
- une balance (type bascule)
- une grande table pour l'ouverture des colis, emballages...
- des outils pour l'ouverture des caisses, colis...
- un bureau de travail (économat) à proximité
- éventuellement, un quai de livraisons (véhicules hauts)

### ***e) Le coût d'un produit***

Le prix de base d'un produit peut parfois être augmenté des éléments suivants :

- emballage non repris
- transport
- pertes et casse
- taxes

Il peut, en revanche, être diminué par :

- un escompte
- une ristourne ou un rabais

D'autre part, afin de ne pas entraîner de frais supplémentaires dus à une mauvaise organisation du service on aura intérêt à :

- grouper les commandes (prévoir des jours et heures de passation).

- Grouper les livraisons (jours et heures adéquates).
- Faire assister aux livraisons, le contrôleur et surtout le chef de cuisine, puisque directement intéressé par la conformité des produits, à leur transformation ultérieure en cuisine.

-16-

## **005 L'ÉCONOMAT**

Pour conserver, voire améliorer sa réputation, un hôtel doit veiller au maintien des prix (revient et achat) et à la qualité constante des prestations ce qui suppose une politique des approvisionnements soignée et contrôlée.

L'économat est le premier service concerné par ces tâches. Il devra être particulièrement bien implanté (à proximité immédiate des cuisines, avec un accès direct pour les fournisseurs. La position du bureau du contrôleur est également primordiale pour contrôler tout mouvement de marchandises). En ce qui concerne la taille des locaux de l'économat (aire de réception, bureaux, magasins...), celle-ci dépend évidemment de la taille de l'établissement mais également :

- du type de cuisine (menu, carte, gastro, snack...)
- des fluctuations du marché (disponibilité des denrées)
- des budgets alloués.

D'autre part, le rangement physique des marchandises dans les magasins et les chambres froides est très important : il ne devra pas être nécessaire de déplacer plusieurs produits pour accéder à celui que l'on cherche et ces produits devront être rangés par nature afin d'éviter le contact avec certains produits toxiques (produits d'entretien). On devra veiller également à ce que le rangement ne dérange pas la bonne rotation des marchandises (les produits les plus anciens doivent rester en évidence sur les rayons, les nouveaux devant être stockés au fond).

### **1. Etude des lieux de stockage**

#### **a) Denrées périssables :**

Les locaux y afférant sont essentiellement des chambres froides divisées en plusieurs compartiments et en timbres. Chaque subdivision doit être destinée à un type de produit différent en raison des éventuelles odeurs des températures de stockage spécifiques, etc. (Voir tableau des conditions idéales de stockage).

#### **b) Denrées non périssables**

Celles-ci sont stockées dans des magasins, également compartimentés pour faciliter le rangement, la sortie des marchandises et éviter les contacts entre produits comestibles et produits toxiques. Qui plus est, on tiendra compte d'autres éléments tels que :

- rangement selon la fréquence
- selon l'éclairage
- selon la chaleur ou l'humidité du local
- selon l'encombrement ou le poids du produit.

En ce qui concerne les boissons, le stockage se fait généralement de la façon suivante :

- cave à vin rouge (+liqueurs et apéritifs)
- cave à vins blancs
- cave pour les vins rosés
- bières, eaux minérales, jus de fruits...

Cette organisation peut être modifiée en raison du manque de place, par exemple en regroupant le tout dans un même local, avec des compartiments différents pour chaque type de boisson.

En ce qui concerne les consignes, celles-ci doivent impérativement faire objet d'un stockage rigoureux et d'un suivi efficace. En effet, trop souvent, les consignes sont laissées, au rebut, à ciel ouvert alors que celles-ci représentent un capital investi parfois important. L'hôtel devra donc disposer d'un local particulier pour le rangement des consignes. Ainsi évitera-t-on le vol ou la casse.

-17-

TABLEAU DES CONDITIONS IDÉALES DE STOCKAGE DES DENRÉES

LOCAUX	TEMPERATURE	HYGROMETRIE	DUREE DE L'ENTREPOSAGE	OBSERVATIONS
ECONOMAT (épicerie)	18 à 20 ° C	40 à 45	Renouvelé une fois par an, au minimum.	Local propre et aéré. Utiliser les marchandises anciennes en premier.
CREMERIE	2 à 6	75 à 85	Œufs jusqu'à 3 semaines Lait 3 ou 4 jours Crème : 1 semaine Beurre : 15 jours	Les produits de crèmerie nécessitent un frigo spécial les œufs peuvent se garder à température normale
VIANDES	7 à 8	80 à 85	1 Semaine	Local très aéré Volaille et gibier peuvent y être stockés (- de 7 jours)
POISSONS crustacés	7 À 8	80 à 100	1 Semaine	A l'abri d l'air Frigo à part (odeurs)
Fruits et légumes	2 à 5	85	1 à plusieurs semaines	AÉRATION SÉPARER LES FRUITS DES LÉGUMES – CONTRÔLE FRÉQUENT
boissons non alcoolisées et bières	5 à 7	65 à 70	la bière doit être renouvelée régulièrement	La bière en fûts nécessite une installation spéciale et le contrôle fréquent.

### La gestion des stocks

Chaque marchandise stockée doit faire l'objet d'une fiche donnant toutes les références et les caractéristiques du produit. Celle-ci comportera, en outre, des colonnes et les lignes suffisantes pour permettre d'y inscrire tout mouvement du produit concerné (entrée ou sortie). La plupart du temps ce

document ce document dégage à chaque opération un solde permettant de savoir, à tout moment, les quantités restant en stock (inventaire permanent). En ce qui concerne les denrées périssables (marché du jour), celles-ci ne font pas l'objet d'une fiche de stock en raison de leur vitesse de rotation très rapide de ces produits. La prise en compte du stock initial de la période auquel on ajoute les entrées – le stock final, nous donnera le montant des denrées consommées durant la période considérée.

### Les stocks minima

C'est la quantité nécessaire pour continuer à approvisionner les départements en attendant l'arrivée de la commande de réapprovisionnement. Son utilité est de déclencher le processus de réapprovisionnement dans risquer la rupture de stock.

La fixation du niveau minima du stock d'un produit doit tenir compte de :

-18-

- la moyenne d'utilisation du produit/mois
- le délai de réapprovisionnement
- les moyens de stockage dont nous disposons

### Le stock maxima

Il convient également de fixer un niveau maxima de stockage pour un produit car un stock excédentaire coûte de l'argent à l'hôtel (manutention, avaries, assurances,...). Là encore pour déterminer ce niveau maxima on tiendra compte de :

- la situation de l'établissement (implantation géographique)
- la fluctuation du marché (disponibilité du produit)
- les moyens de stockage existants.

### Exemple de calcul des niveaux de stock :

- boîtes de tomate concentrée- 1 Kg. Utilisation moyenne/mois 40 boîtes
- durée de réapprovisionnement : 2 semaines

Stock Minima : Utilisation moyenne (40) X Durée d'appro (2) = 20 boîtes  
4 semaines

Stock Maxima : Stock minima X mois (4 semaines) = 80 boîtes

### Récapitulation des entrées et des sorties

Les entrées de marchandises sont récapitulées sur un document "entrées des marchandises" à partir des factures et des bons de livraisons.

Les sorties de marchandises sont comptabilisées sur un document "sorties de marchandises" établi à partir des bons de prélèvement.

### L'évaluation de stock

Le problème se pose de savoir, pour un produit donné, entré en stock à un prix déterminé, s'il convient ou non de valoriser sa sortie au même prix ou à un prix différent. En effet, pour un produit qui est resté plusieurs semaines voire plusieurs mois en stock, le prix réel du produit à sa sortie de stock n'est certainement plus le même. Toutes les méthodes comptables d'évaluation des sorties de marchandises ne sont qu'une approche de la réalité car les données à prendre en compte sont trop complexes pour qu'aucun calcul ne soit complètement satisfaisant.

- les prix standards : on valorise au prix d'achat (rarement utilisé en hôtellerie).
- Méthodes FIFO et LIFO : peu utilisée en hôtellerie car elles ont tendance à sous-estimer ou surestimer la valeur réelle du stock.
- Prix unitaire moyen pondéré (CUMP) sans doute la méthode la plus satisfaisante de toutes. La formule de calcul est la suivante :

Valeur (stock + entrées)

Quantité (stock + entrées)

Normalement ce calcul devrait être effectué à chaque sortie mais en raison du caractère fastidieux de cette opération systématique dans la réalité on préfère souvent procéder de la façon suivante : les entrées sont comptabilisées en quantité avec leur prix d'achat correspondant et les sorties sont seulement comptées en quantité. Il suffit de faire le calcul globalement en fin de mois et de valoriser chaque sortie au prix ainsi obtenu :

<u>Valeur (stock début de mois + entrées du mois)</u>
---

<u>Quantité (stock début de mois + entrées du mois)</u>
---

-19-

### La distribution des marchandises

Toute sortie de marchandise de l'économat se fait au vu d'un bon de commande interne et donne lieu à l'établissement par le magasinier d'un bon de prélèvement de marchandises.

La distribution des marchandises proprement dite doit être planifiée, tout comme les livraisons des fournisseurs à des jours et heures déterminés. Cette précaution permet ainsi une meilleure distribution une attente supprimée et permet aux magasiniers de préparer correctement les prélèvements.

### Les appels d'offre

Cette technique concerne surtout les marchandises à commander en grosses quantités et permet de mettre rationnellement les fournisseurs en concurrence. L'avis d'appel d'offre (publié dans la presse) doit être suffisamment précis (type de marchandise, caractéristiques diverses) afin que les dossiers constitués par les soumissionnaires soient comparables et suffisamment précis. Le dépouillement des offres est fait par une commission de cadres de l'entreprise qui regroupe diverses informations sur le tableau synoptique des diverses propositions. Ensuite, il convient de choisir le meilleur fournisseur (pas forcément celui pratiquant les prix les plus bas). Il est également possible de répartir le marché entre plusieurs fournisseurs, le cas échéant. Une fois que la décision est prise envers un fournisseur, celui-ci doit être avisé ainsi que les autres fournisseurs ayant soumissionné. Cette méthode est donc satisfaisante puisqu'elle permet d'étudier efficacement les caractéristiques de l'offre des différents fournisseurs. Toutefois on pourra souligner que cette technique est lente et un peu trop administrative pour avoir été utilisée systématiquement.

## **006 LA TENUE DES DOCUMENTS DE L'ECONOMAT**

Les principaux documents spécifiques de l'économat et dont la tenue à jour est primordiale pour le bon fonctionnement du service sont :

- le bon de commande au fournisseur
- le bon de livraison
- la fiche de stock
- le bon de prélèvement.

### **1. Le bon de commande**

Il s'agit d'un document établi par l'économat, transmis au fournisseur et qui récapitule l'ensemble des besoins :

- estimés par les services utilisateurs (bon de commande interne)
- estimés par l'économat (stock à contrôler)

Il est recommandé, pour une meilleure organisation des commandes, de grouper celles-ci, à une période déterminée de la semaine. Le bon de commande est établi en 3 exemplaires dont un est transmis au contrôle ou à la comptabilité de l'hôtel.

<u>DEPARTEMENT</u> : Economat		<u>MARCHANDISES ET MATERIEL A COMMANDER</u>	
Commande remise le ..... Heure.....			
QUANTITES	DESIGNATIONS ET DESCRIPTION	POIDS/CAPACITE	MANQUE

-20-

## **2. Le bon de livraison**

Il peut s'agir d'un document propre à l'hôtel ou établi au préalable par le fournisseur. Il doit refléter l'état de marchandises effectivement livrées et servira de base à m'établissement de la facture définitive.

## **3. La fiche de stock :**

Il s'agit d'un document de base qui permet de gérer les stocks de l'économat, aussi bien en ce qui concerne les denrées, boissons, matériels et produits d'entretien. Chaque article en stock doit faire l'objet d'une fiche. On pratique par le biais de cette fiche un inventaire permanent de chaque produit ; c'est-à-dire qu'on y porte chaque entrée ou sortie de la marchandise au fur à mesure. Les fiches sont classées dans un bac qui constitue le fichier "produits" et permet donc de connaître instantanément le niveau de stock considéré.

ARTICLE : .....

DATE	FOURNISSEUR	N° FACT.	PRIX	ENTREE	SORTIE	STOCK RESTANT

N.B : La présentation de la fiche peut varier selon l'établissement considéré et notamment en fonction de la méthode de valorisation des sorties utilisée.

## **4. Le bon de prélèvement :**

Il est établi par chaque service demandeur en fonction de ses besoins et des moments déterminés à l'avance (pour faciliter la distribution). Toute sortie de marchandises doit faire l'objet d'un bon de prélèvement ("rien sans bon"). Ce bon est établi en 3 exemplaires :

- ORIGINAL----- Economat
- DOUBLE ----- Contrôle
- SOUCHE ----- Service Emetteur
- 

## **007CENTRALISATION DES RECETTES ET DES DEPENSES**

Suivant les possibilités offertes par les différents documents de base et les matériels comptables (M.Courante ; M.CR ...) l'hôtelier doit établir et suivre une comptabilité suffisante pour contrôler la gestion de l'affaire sur sa bonne marche, présente et future. La comptabilité doit permettre, entre autre :

- de déterminer périodiquement les résultats et la situation de l'entreprise.
- De suivre constamment sa position vis-à-vis des tiers et en particulier des clients et des fournisseurs.
- De surveiller l'emploi des espèces et des marchandises en limitant les coulages de toutes sortes.

### **1 La centralisation du chiffre d'affaires :**

Le document comptable le plus connu en hôtellerie est la main-courante (manuscrite ou électronique). Cette dernière, tenue par la réception (facturation), récapitule toutes les dépenses faites par la clientèle auprès des différents services. En dehors du logement qui est directement ventilé par la réception ; on portera les écritures grâce aux bons de débit, établis par les différents départements au moment de la prise de prestation par le client.

-21-

Ces derniers peuvent éventuellement payer sur place, ce qui évitera l'envoi des bons vers la main-courante. Toutefois, le chef de service, est tenu d'enregistrer toutes les ventes à son niveau et de récapituler tous les bons de débits sur un registre des débiteurs de la journée. En fin de service, le total des bons de débit sera déduit de la lecture générale de la M.C du service ce qui donnera un total des prestations encaissées qui seront elles-mêmes enregistrées sur la M.C de l'hôtel (compte comptants).

La clôture de la M.C, en fin de la journée, nous permettra d'avoir les dépenses faites par chaque client (ainsi que par " les passants " et le chiffre d'affaires réalisé par chaque département, c'est-à-dire le C.A journalier de l'hôtel.

La M.C nous permettra également d'avoir, les acomptes que les clients ont pu verser dans le courant de la journée. La différence entre le total dû et les acomptes versés représente la dette à reporter sur la M.C du lendemain.

### **2. La centralisation des dépenses :**

Pour les établissements d'importance moyenne un registre, divisé en 12 mois, peut être suffisant. A la réception d'une facture, on portera le montant au mois de l'échéance correspondante.

Pour les grands établissements et en raison du mouvement important des achats et des comptes/fournisseurs, il est préférable de tenir un journal des achats ainsi que les comptes pour chaque fournisseur. En ce qui concerne la centralisation des dépenses par service, le travail sera simplifié grâce aux bons de prélèvements. Ces derniers seront récapitulés sur le livre des sorties, par catégorie de marchandise et par département.

La connaissance des dépenses permettra aux différents départements d'avoir une idée sur le ratio atteint par rapport à leur chiffre d'affaire.





## **101. DEFINITION DU FOOD AND BEVERAGE**

L'hôtellerie traditionnelle, au XIX<sup>ème</sup> siècle et jusqu'à la fin de la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale était essentiellement une industrie de prestige, basée sur la satisfaction du client, et ce, sans véritable préoccupation de rentabilité. En effet, la restauration était, à cette époque, considérée comme une activité complémentaire du secteur hébergement, la rentabilité étant principalement axé sur ce dernier secteur. Il en résulte que l'hôtelier proposait souvent une gastronomie de haut de gamme, dans un but de prestige et de satisfaction du client.

Après la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale, de nombreux hôtels accusant de lourds déficits dans le domaine de la restauration se sont rendus compte de l'importance qu'il y avait de cerner les coûts de la restauration. Ainsi, un tel département bien structuré et bien géré pouvait passer d'une situation déficitaire chronique à une situation saine et devenir, lui aussi, un centre de profits.

Ce changement dans les mentalités est en grande partie dû à l'avènement, à cette époque, des chaînes hôtelières d'origine américaine.

### **Influence américaine sur l'hôtellerie classique**

La principale innovation des U.S.A dans l'hôtellerie aura sans doute été, à partir de la Seconde Guerre Mondiale, la création des chaînes hôtelières qui ont apporté une nouvelle philosophie dans le domaine de la gestion hôtelière, et plus particulièrement dans celui de la restauration. Cette philosophie porte essentiellement sur deux points :

- rentabilité de tous les départements
- standardisation des prestations.

Le 2<sup>ème</sup> point aura ainsi permis de "dépeussier" le domaine de la cuisine, de rationaliser sa gestion afin de mieux cerner les coûts. L'hôtellerie perd, de cette façon, son caractère traditionnel et familial pour acquérir une dimension internationale. La gestion n'est plus laissée au hasard et systématiquement fait l'objet d'une approche rationnelle. Le service chargé de cette rentabilisation du département de la restauration est donc le département du FOOD AND BEVERAGE (F&B), qui comme son nom l'indique supervise l'ensemble de l'activité de restauration, dans les chaînes hôtelières et les hôtels d'une certaine importance. Les avantages de la gestion F&B dans la nouvelle conception de la gestion hôtelière sont :

- L'optimisation des recettes : calculation "scientifique" des prix de vente - optique Marketing dans la gestion.
- L'introduction de concepts de management : personnel restreint, tâches soigneusement définies – division des responsabilités – direction par objectifs (D.P.O)...
- Standardisation de la prestation : permet de mieux cerner les coûts et de donner une plus grande cohérence à l'activité du département.
- Exploitation et utilisation optimale des surfaces : de l'établissement.
- Introduction de nouvelles activités : séminaires, groupes de touristes (agences de voyage)-lunchs etc.

Toutes ces innovations permettent dans une large mesure de mieux rentabiliser l'activité hôtelière dans son ensemble. Toutefois, comparativement à la prestation traditionnelle, certains inconvénients de la nouvelle gestion hôtelière peuvent être soulignés :

- le client perd de son individualité ; accueil et prestation moins personnalisés
- les " trusts " hôteliers puissants tendent à éliminer l'hôtellerie individuelle
- les chaînes imposent leurs conceptions car elles dominent le marché international.
-

## **102 LES PERSPECTIVES DU F&B**

On désigne le département F&B comme étant chargé de coordonner l'ensemble des départements hôteliers de la restauration et plus précisément de planifier, organiser et contrôler.

### **Planifier**

En terme d'économie, cela signifie prévoir l'activité et coordonner le département d'une exploitation ou d'une partie de celle-ci. La plupart des décisions essentielles sont prise en fonction du futur ou plutôt en fonction de ce que l'on suppose qu'il sera. Dès lors, la planification en tant que processus de décision apparaît l'une des tâches de gestion les plus délicates. La planification, en F&B, concerne généralement la réalisation des objectifs de vente, fixés par la politique globale de l'entreprise. Il en va de même pour les budgets, auxquels ces objectifs donnent naissance et qui ne sont pas établis sur de simples prévisions.

### **Organiser**

L'organisation du F&B consiste avant tout à fixer la structure de ce département, l'analyse des différentes fonctions de l'exploitation, la détermination des organes responsables, la répartition fonctionnelle des tâches, la solution des questions relatives aux liaisons internes et externes.

### **Contrôler**

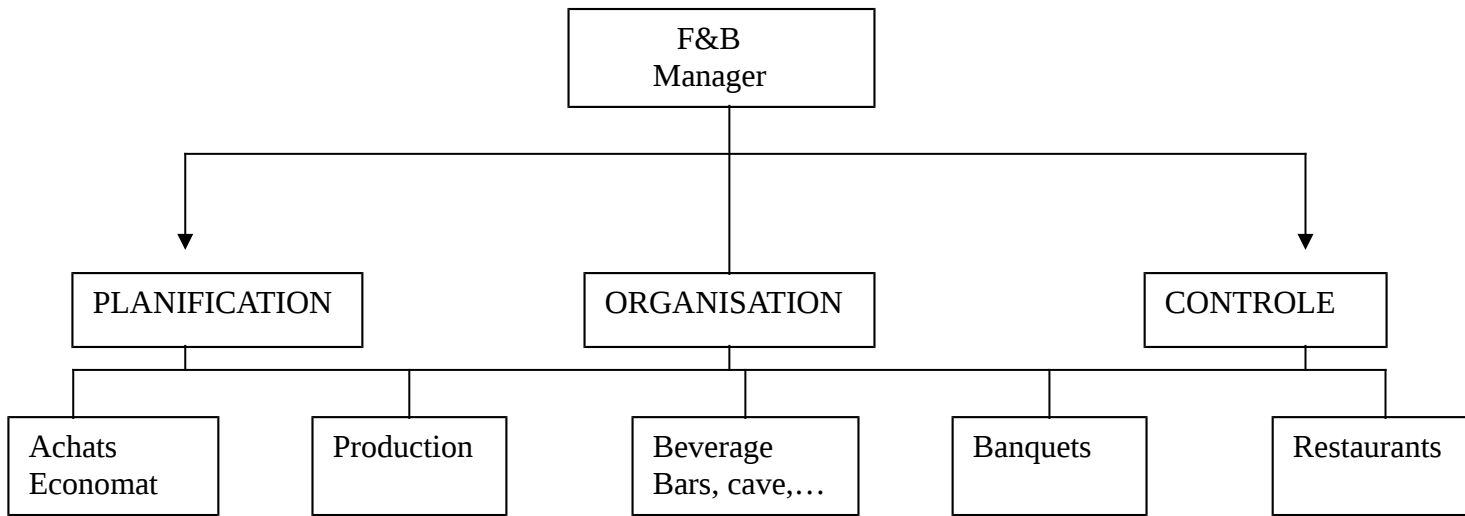
Le contrôle est considéré comme un instrument de gestion. Il consiste en confrontation entre les prévisions établies (sur les coûts et le chiffre d'affaires) et les résultats effectivement réalisés. L'examen des écarts entre prévision et réalisation ne peut se faire que dans la mesure où les responsables F&B se sont fixés les objectifs à atteindre. Le contrôle aura pour finalité de déterminer pourquoi les prévisions établies n'ont pas été réalisées et visera à rectifier les raisons de cette non atteinte des objectifs de façon immédiate.

## **103 PLACE DU DEPARTEMENT F&B DANS L'ORGANIGRAMME HOTELIER**

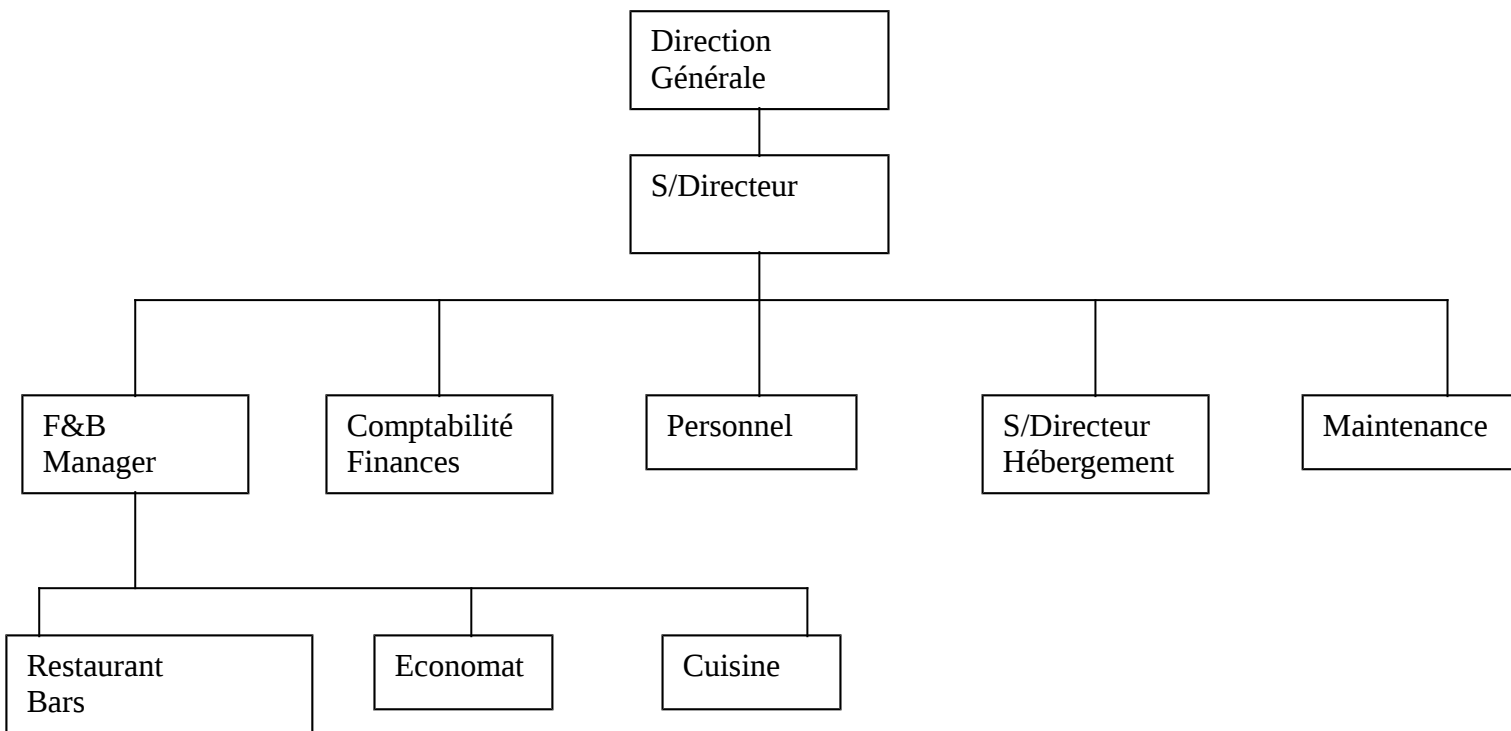
Quel que soit l'établissement considéré dans la mesure où il est doté d'un service F&B, celui-ci visera toujours à cerner au mieux les problèmes de rentabilité. Les motivations qui devront alors intervenir sont :

- la volonté de développer l'entreprise
- le prestige
- la notion de puissance
- l'amortissement des capitaux investis
- le meilleur rendement des capitaux investis.

### 104 Organigramme du département F&B



### Place du Département F&B dans l'organigramme hôtelier



### 105 LE CONTROLE DES VENTES FOOD

Le contrôle est nécessaire dans tous les départements d'un établissement hôtelier car cela permet d'une part de connaître son établissement ainsi que les problèmes qui s'y posent (et l'on pourra ainsi y remédier), d'autre part l'impact psychologique du contrôle sur le personnel et la qualité de son travail, son honnêteté sont importants et participe indirectement à la qualité de la prestation et la renommée de l'établissement, etc.

## **105 LE CONTROLE DES VENTES « FOOD »**

Le contrôle des ventes dans le secteur Food de la restauration a essentiellement pour but de répondre aux questions suivantes :

- ce que l'on a prévu a-t-il été atteint ?
- où se trouvent les points de vente les plus "forts" ?
- quel est le chiffre d'affaires de chaque plat ?
- quelle est la dépense matière du plat par rapport à son prix de vente ?
- quel est le nombre de plats vendus, par point de vente ?
- quel est le pourcentage du plat dans la recette globale ?

Mais pour pouvoir répondre à toutes ces questions, encore faut-il avoir en sa possession un certain nombre d'informations ou de documents de base tels que la carte de mets, les cartothèques de plats, les fiches de recettes, etc.

### **LES INFORMATIONS DE BASE**

#### **a) L'offre de vente**

Ce terme désigne l'ensemble de mets qu'un point de vente peut programmer, aussi bien dans le cadre de menus, de la carte, de buffets, etc. Sa fixation à priori est délicate et peut conditionner la rentabilité du point de vente considéré si elle n'a pas été bien étudiée. Outre les problèmes de disponibilité des produits, de la saison et les thèmes de vente que l'on s'est fixé (spécialités, thèmes à mettre en valeur, etc.), le problème de la rentabilité intrinsèque du plat ou du menu doit être cerné, et pour cela, on dispose d'un certain nombre de documents qui sont :

- les fiches de recettes
- le livre des menus
- les cartothèques
- la mercuriale.

Certains d'entre eux sont véritablement des documents de base (fiche de recette, mercuriale), d'autres ont déjà donné lieu à certains calculs concernant la rentabilité financière ou productive du plat (cartothèques, évaluation de rendement de produits, etc.). Ces documents, outre leur intérêt dans la gestion des départements de restauration, permettent une meilleure élaboration de l'offre de vente (carte, menus, menus de banquets, etc.) car ils fournissent des renseignements non seulement concernant la composition, le dressage et le portionnage des plats mais aussi concernant la rentabilité du plat.

En effet la détermination de l'offre de vente recouvre des problèmes complexes tels que le choix des mets, leur tarification, leur présentation (support matériel des documents de vente), leur fréquence de programmation, etc. Les méthodes elles-mêmes de programmation sont plus ou moins sophistiquées selon que l'on veut cerner les problèmes de rentabilité et de Marketing de façon plus ou moins précise. L'étude systématique de l'offre de vente, faisant l'objet de paragraphes ultérieurs, nous nous contenterons pour le moment d'étudier les documents de base qui participent à l'élaboration de cette offre de vente.

#### **b) Les fiches de recettes (Standard recipes)**

Elles peuvent se présenter sous forme de fiches individuelles (présentation la plus fréquente) qui sont dressées par ordre numérique (codification de chaque fiche) dans un fichier général. D'autre part, ce fichier peut pour faciliter leurs recherche être subdivisé en rubriques correspondant au type de préparation. On pourra adopter, par exemple, comme principe de cette classification :

Section 1 : Sauces

Section 2 : Hors d'œuvres

Section 3 : Potages

Section 4 : Entrées chaudes à base d'œufs

Section 5 : Entrées chaudes de pâtisserie

Section 6 : Poissons (classés par type de cuisson : poche, grillé...)

Section 7 : Viandes (classées par catégories : bœuf, veau,...)

-26-

Section 8 : Volailles-Gibiers

Section 9 : Garnitures-Légumes

Section 10 : Entremêts-Pâtisseries

Tout préparation programmable par les départements de la restauration, en tant qu'offre permanente (menus de restaurant, carte) ou occasionnelle (banquets, séminaires...) doit faire l'objet d'une fiche de recette. Celle-ci définit, de façon précise, les ingrédients constitutifs du plat, les quantités nécessaires et donne l'explication de la réalisation de la recette proprement dite. En outre, on aura intérêt à compléter cette fiche par des renseignements concernant sa programmation (normale, banquets,...), son dressage (une photo du plat est souvent utile), afin de standardiser la prestation. Enfin, la fiche doit comporter le nombre de portions pour lequel elle a été établie. Les portionnages indiqués varient bien sûr en fonction de l'établissement.

- Débit "type-collectivité" : fiches pour 100 portions.
- Débit "type-gastro" : fiches pour 8, 10 ou 12 portions.

Pour ce qui est du classement numérique ou alphanumérique des fiches de recette dans le fichier, il n'y a pas de méthodologie universelle et chaque établissement peut adopter un système différent. Toutefois, celle-ci devra être claire pour permettre une consultation facile et rapide du fichier.

### Exemple

- Recette n° 6 – 25
- \* 6 → Section : "Poissons"
- \* 25 → n° de la recette.

### **c) Le livre des menus**

Il s'agit d'un registre sur lequel sont enregistrés tous les menus susceptibles d'être programmés par le département Production, dans un cadre d'une offre permanente ou occasionnelle. Ces menus seront tarifés et dans une même gamme de prix on aura intérêt à proposer différentes options. Ce document est d'une aide précieuse pour le chef de cuisine dans sa programmation normale aussi bien pour discuter avec le client de l'organisation d'un banquet, séminaire, etc.

### **d) La mercuriale (Standard Board of Pricing)**

C'est le listing officiel des prix pratiqués sur l'ensemble d'un territoire (territoire national ou wilaya). Certaines sociétés nationales sont également habilitées à diffuser ce genre de document (ONAR, ONACO ? etc.). Toutefois, l'établissement hôtelier aura tout intérêt à établir sa propre mercuriale car les prix consentis par les fournisseurs ne sont pas toujours ceux des organismes officiels. La mercuriale comportera donc l'ensemble des produits utilisés par la cuisine ou les autres départements de la restauration avec les prix correspondants. Elle peut également concerner certaines fournitures et matériels (produits d'entretien, papier dentelle...). En principe, l'économat est le service le plus à même d'établir cette liste pour chiffrer les opérations de contrôle du Département Production, bar ou restaurant. Sa mise à jour systématique est donc primordiale afin que les calculs de gestion ne se trouvent pas faussés par les informations dépassées.

La mercuriale peut comporter des colonnes mensuelles (exemple 1) ou trois colonnes correspondant aux variations saisonnières de certains produits (début, milieu et fin de saison : exemple 2)

Hôtel Emir – Mercuriale établie le.....

DESIGNATION DES PRODUITS	DEBUT DE SAISON	MILIEU	FIN DE SAISON
<u>Poissons</u> (kg) Sardine Merlan Rouget Loup Maquereau Dorade			

Désignation des produits	Janv.	Févr.	Mars	Avril	.....	Décembre
<u>Crémerie</u> Lait (L) Œufs (pièce) Crème fraîche (L)						

**e) La cartothèque (Unit Costing Card)**

C'est en quelque sorte le document de synthèse des précédents documents puisqu'il reprend à la fois les données de la fiche de recette (ingrédients, grammages) et celles de la mercuriale (prix). Dans certains établissements, la préparation du document permet de faire figurer au verso les indications de réalisation de la recette et dans ce cas ladite fiche de recette devient superflue. Toutefois, l'objectif de la cartothèque n'est pas identique à celui de la fiche de recette puisqu'il a pour but essentiel de cerner la rentabilité du plat et donc d'aboutir à un certain coût-matière par portion, souvent exprimé sous forme de ratio sur coût-matière (voir & correspondant). Là encore, il n'y a pas de présentation-type de ce document qui peut prendre différentes formes, selon l'établissement.

Exemple 1

<u>CARTOTHEQUE DE PLAT</u>																		
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">Plat :</div>		N° REF : <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="width: 15px; height: 15px;"> </td> </tr> </table>																
Proportions pour ..... portions																		
INDREDIENTS	QUANTITES			P.U	P.T													
	carte	menu	assiette															
<u>DATE DE REVISION :</u> .....  .....					Coût total Coût/portion P.V/Portion  Ratio s/C.M	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>												



Exemple 2 : Cartothèque de plat : A imprimer en format paysage

NOM  
N° 7

DU

PLAT :

Carte	Menu	INGREDIENTS												
Coût total														
Coût en %														
Prix de vente														
Quantité	Carte													
	Menu													
	Assiette													
Prix d'unité														
Coût	Carte													
	Menu													
	Ass.													
Temps de préparation		Révisé le												

**Cas particulier : Les cartothèques de plats de viande : Calcul du rendement des viandes**

Nous venons de voir que pour déterminer le prix de revient d'un plat il convient de connaître les ingrédients nécessaires à sa réalisation, les quantités correspondantes ainsi que le prix de vente correspondant. Le fait de multiplier QUANTITES X PRIX UNITAIRE est une démarche satisfaisante pour la majorité de produits car il s'agit bien souvent des quantités effectivement utilisées (ou utilisables). Par contre, dans le cas des viandes des poissons et des légumes, ce raisonnement n'est pas forcément approprié. En effet, le produit subit avant d'être présenté au client, un certain nombre d'opérations qui correspondent à des pertes de poids : parage, désossage, épluchage, habillage, cuisson.

Ce qui revient à dire que si le steak est servi dans un établissement à raison de 200g par personne, la quantité brute de viande sera plus importante compte tenu de la préparation et de la cuisson de cette viande. Il serait par conséquent erroné de chiffrer 200g X P.U de la viande à l'achat pour déterminer le prix de revient du plat. Pour avoir un calcul plus réaliste, il faut donc tenir compte des différentes pertes et les mesurer. La démarche classique est la suivante :

1- **FIXATION DU RATIO A ADOPTER** : en fonction des charges fixes d'exploitation et du résultat net que l'on veut dégager.

2- **CALCUL DES PERTES AU DESOSSAGE ET A LA CUISSON**

- toute pièce de viande est pesée brute.
- la pièce est désossée et parée et on évalue le montant des déchets.
- s'il s'agit de pièces destinées à une cuisson de courte durée (grillade, petite pièce sautée...) on estime les pertes à la cuisson comme négligeables et on se basera par conséquent uniquement sur les pertes au désossage.
- s'il s'agit d'une cuisson prolongée (rôti, braisé), on doit évaluer les pertes à la cuisson.

**Exemple concret**

\* Soit une pièce de viande de 8 kg (poids brut)

- le désossage et le parage représentent : 2 kg
- estimation en pourcentage :  $2 \times 100 = 25\%$

8

\* Estimation des pertes à la cuisson : (pesage avant et après cuisson)

- Pièce de viande : 8 kg soit 100%
- Pertes au désossage : 2kg soit 25%
- Pertes à la cuisson : 1.500 kg soit 18.75%

N.B La calculation de la perte à la cuisson s'estime sur le poids brut de la viande (8kg), soit :

$$\frac{1.5 \times 100}{8} = 18.75\%$$

8

A partir de ces calculs, il est possible de terminer un prix de revient réel de la viande. En supposant que la pièce de viande étudiée, soit la longe de veau pour la cartothèque considérée, cela nous donnera :

- Pertes au désossage : 25%

- Pertes à la cuisson : 19%
- Prix d'achat de la viande : 80 DA

Cuisson rapide

$8\text{kg} \times 80\text{ DA} = 106,66\text{ DA}$  soit 107 DA

6 kg

Cuisson prolongée

$8\text{ kg} \times 80\text{ DA} = 142,22\text{ DA}$  soit 143 DA

4,5

-31-

Remarque Il peut y avoir des variantes dans ce calcul et au lieu de se baser sur les poids nets des viandes (6 kg ou 4,5 kg) on peut utiliser le pourcentage correspondant :

$80\text{ DA} \times 100 = 142,22\text{ DA}$   
56,25%

D'autre part, bien que cette méthode puisse concerner plusieurs types de produits (boissons, légumes) on

n r le L	<u>Longe de veau</u>  Pertes au désossage : 25%  Testé le 30/10/84 Vérifié le 15/11/85 Le :..... Le :..... Le :.....	Prix au 15 /12/84 80 DA/kg	<u>le prix de</u> <u>e tenu de</u>
<b>PRIX DE REVIENT AU KG</b>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; padding: 5px;"> <div style="width: 40%;">           Perte à la cuisson             Testé le 30/10/84            Vérifié le 5/11/85         </div> <div style="width: 50%; text-align: center;">           PRIX DE <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">107 DA</span> AU KG             PROGRAMMATIONS <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">143 DA</span> ES         </div> </div>			
<b>CUISSON RAPIDE</b>		<b>CUISSON LONGUE</b>	
Grenadin de veau Grand-Mère Médaillon à l'indienne Brochette Tyrolienne _____		Longe de veau braisée au Bordj Rognonnade de veau	
(Voir cartothèques correspondantes)			

Remarque : Nous venons de voir étape par étape, le calcul du prix de revient réel d'une pièce de viande en fonction de sa préparation et de son utilisation culinaire.

-32-

Mais cette méthode étant un peu longue puisque devant être systématiquement utilisée pour tout plat de viande ; il existe une méthode dérivée de la 1<sup>ère</sup> et permettant d'obtenir directement à partir du prix d'achat de la viande, le prix de revient de la portion. Il s'agit pour cela de calculer le COST FACTOR, le COEFFICIENT à appliquer.

Comment obtenir le cost factor ?

Longe de veau : 18kg soit 100%

Prix d'achat : 80 DA

Pertes au désossage : 2 kg soit 25%

Utilisation :  $100\% - 25\% = 75\%$

Prix du kg net  $\frac{80 \text{ DA} \times 100}{75} = 106,66 \text{ DA}$

Cost Factor :  $\frac{\text{Prix du Kg net}}{\text{Prix du kg brut}} = \frac{106,66}{80} = 1,33$

Prix du kg brut 80

Comment obtenir le coefficient ?

Si l'on suppose que pour la longe de veau le portionnage est de 200 gr à la carte, combien revient la portion ?

Coefficient :  $\frac{1,33 \times 200}{1000} = 0,266$

**Le prix de revient de la portion** :  $0,266 \times 80 = 21,28 \text{ DA}$

Ainsi le coefficient permet d'obtenir un résultat plus direct même dans le cas d'une variation du prix d'achat de la viande. Par contre, le grammage des portions devra rester toujours constant. Dans le cas contraire il faudra, bien entendu, déterminer une nouvelle valeur du coefficient et du cost factor.

#### f) **Les portions**

Elles doivent être fixées pour toutes les catégories des plats de façon prévisionnelle par le département F&B en collaboration avec le chef de cuisine. Il est important que ces normes soient respectées, jour après jour et ce pour deux raisons :

- d'une part, pour homogénéiser la prestation et améliorer par conséquent la satisfaction du client.
- d'autre part pour pouvoir mieux comparer les normes théoriques avec l'activité réelle puisque les cartothèques sont établies sur ces bases. Donc, si dans la pratique elles ne sont pas respectées cela

risque de faire apparaître des écarts sur les ratios de rentabilité, écarts qui risqueraient de fausser l'analyse de gestion.

Comme dans beaucoup d'autres domaines, il n'y a pas de normes universelles en matière de portionnage de plats et selon le type d'établissement un même plat peut avoir différents portionnages selon les circonstances.

D'une façon générale, on tiendra compte :

- de la catégorie de l'établissement (gastronomie, snack,...)
- du type de programmation (menu, carte)
- du type de service (sur le plat, à l'assiette)
- de la politique marketing de l'établissement
- de la rentabilité intrinsèque du plat.

-33-

Exemple de normes de grammage (Pour complément voir cours de Production)

DENOMINATION	PAR PERSONNE	AU MENU	A LA ASSIETTE
<u>Potage</u>			
Portion		-	3 DL
Assiette		2 DL	2 DL
Tasse		1,5 DL	1,5 DL
<u>Œufs</u>		2 pièces	3 pièces
<u>Sauces</u>		½ DL	½ DL
<u>Poissons : (avec cuisson)</u>			
Truite		150gr	250gr
Brochet		150 gr	250gr
Saumon		150 gr	250gr
Turbot		200gr	300gr
Filets parés		100 gr	180 gr
<u>Vian­des</u> (voir page suivante)			
<u>Gibiers</u>			
Gigue de chevreuil		180 g	250g
Selle de chevreuil		220g	350g
Civet de chevreuil (sans os)		150g	200g
Civet de lièvre (sans os)		150g	200g
Râble de lièvre		200g	300g
Faisan		200g	300g
Perdreau		200g	300g
<u>Volaille</u> : (prête à cuire)			
Poulet, poularde		300g	400g
Caneton		300g	400g
Oie		350g	500g
Dindonneau		300g	350g
Pintade		200g	300g
Pigeon		200g	300g
<u>Pâtes alimentaires</u>		60g	100g
<u>Riz</u>		50g	80g
<u>Pomme de terre</u>		150g	200g

## **106 LES ANALYSES ET LE CALCUL DES ECARTS SUIVANT LES VENTES REELLES**

### **1 – Le diagnostic de gestion en cuisine**

#### **a) Le bloc théorique**

Le diagnostic de gestion dans le département Production passe par l'établissement de normes que l'on désigne sous le vocable de "bloc théorique". Les documents qui servent à l'établissement de ce bloc théorique sont :

-34-

- le livre de recette
- le livre de menus
- la mercuriale
- la cartothèque

Les deux premiers nous donnent des renseignements quantitatifs sur les ingrédients, les proportions, le portionnage, etc. La mercuriale qui est comme nous l'avons dit, le listing des prix pratiqués sur le marché nous permet de chiffrer les renseignements quantitatifs précédemment obtenus. Quant à la cartothèque, elle est la synthèse des documents précédents. C'est donc surtout ce document qui sera utilisé dans la gestion du département production. L'ensemble des documents présentés relatifs à l'offre de vente constitue donc ce qu'on appelle le bloc théorique.

D'autre part, la cartothèque a pour but essentiel d'aboutir à la détermination d'un ratio sur coût matière théorique qui synthétise les renseignements concernant la rentabilité du plat ou du menu.

#### **Le ratio sur coût matière :**

Il s'agit d'un rapport (ratio) entre deux données qui fournissent une indication quant à la rentabilité. Plus précisément, dans le cas du ratio sur coût matière, il s'agit d'évaluer la part de la dépense-matière, par rapport au chiffre d'affaires correspondant. C' rapport s'exprime en pourcentage :

$$\frac{\text{DEPENSE MATIERE} \times 100}{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES}} = \text{RATIO \%}$$

Dans la gestion F&B, l'objectif est de déterminer pour chaque élément de l'offre de vente, un ratio sur coût matière théorique. Cela veut dire concrètement que l'on va fixer pour chaque menu ou plat de la carte des normes théoriques, préétablies qu'il conviendra ensuite de comparer à l'activité réelle pour le diagnostic de gestion.

Remarque : La rentabilité peut s'exprimer de deux façons. Soit, comme nous l'avons dit à travers le ratio sur coût matière (dépenses matière/chiffre d'affaires) ce qui revient à comparer la part des dépenses matières, par rapport au chiffre d'affaires engendré par cette dépense matière initiale :

Spaghetti Bolognaise : 3.50 DA/portion (dépense matière)

Prix de vente de la portion : 12 DA/portion

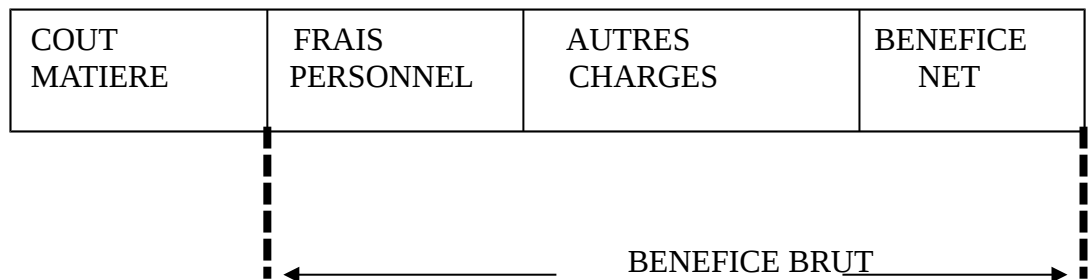
Ratio/coût matière :  $\frac{3.50 \times 100}{12} = 30\%$

12

Mais il y a une deuxième possibilité d'exprimer cette même situation. En effet si l'on considère la composition d'un prix de vente, on remarquera que celui-ci doit couvrir diverses charges en plus de la dépense matière et dégager également un bénéfice

P.V=100%	COUT MATIERE 30 %	FRAIS DU PERSONNEL 30%	AUTRES CHARGES 22 %	BENEFICE NET 18%
	←-----			-----→

Le prix de vente duquel on déduit le coût matière donne ce que l'on appelle le BENEFICE BRUT



-35-

De ce fait, la même situation peut s'exprimer de deux façons différentes et toutefois complémentaires :

-spaghetti Bolognaise : 3,50 DA/portion (dépense matière)  
 -prix de vente : 12 DA -3,50=8,50 DA  
 -Ratio sur Bénéfice Brut :  $\frac{B.B \times 100}{C.A} = \frac{8.50 \times 100}{12} = 70 \%$

Le ratio sur coût matière exprimant une part du prix de vente, et le ratio sur bénéfice brut correspondent au reste, ces deux éléments sont complémentaires :  
 $30\% + 70\% = 100\%$  (prix de vente).

**b) le bloc potentiel :**

Nous avons vu ,jusque à présent ,les modalités de détermination des normes théoriques concernant l'offre de vente .Elles consistent à fixer ,pour chaque élément une norme pré- établie ,la plus part du temps ,sous forme de ratio sur cost. of food (Ratio sur Coût- matière).cette norme ,qui comme son nom l'indique est théorique, suppose que la réalisation de plat ,au jour le jour ,ne respect pas scrupuleusement ,les normes préétablies ,figurant sur la cartothèque (poids, grammages).De ça fait ,il y a de fortes probabilités pour que la dépense – matière réelle,pour le plat ,ne corresponde pas exactement è la dépense prévue (ce qui est somme toute ,relativement normal et inévitable ,compte tenu des contraintes du matière ) .l'objectif demeure donc de suivre ,en, permanence ,cet écart possible en veillant à ce qui il ne soit pas trop important .

Malgré tout l' activité réelle n'est pas directement comparable aux normes théoriques .En effet ,la cartothèque exprime une situation ,pour un plat ou un menu ,à l'unité généralement ,ou pour 1000 portion .D'autres part ,l'activité réelle s'exprimera par rapport au nombres de couverts servis,de portion vendues ,etc..... il convient donc de comparer des élément qui soient comparables .D'ou la nécessité de recourir.au bloc potentiel .

Nous pouvons donc dire que le bloc potentiel, c'est l'actualisation du bloc théorique avec des normes réelles.

**BLOC THEORIQUE X ETAT DES VENTES REELLES = BLOC POTENTIEL**

Et seul le bloc potentiel est directement comparable avec l'activité réelle :

Exemple : Menu "A"

- coût matière : 12 DA
  - prix de vente : 42 DA
  - ratio S/C.M : 28,50%
- } Bloc Théorique

- Nombre d'articles vendus : 31

- C.M (12 x 31) = 372 DA
  - C.A (42 x 31) = 1302 DA
- Bloc potentiel

**c) Le bloc réel**

Il s'agit tout simplement de la synthèse des résultats effectivement réalisés durant la période considérée. Les deux renseignements qui nous intéressent à priori, sont :

- l'état des ventes réelles (main-courante du restaurant)
- le coût matière réel (décade)

-36-

Comme pour le bloc théorique, il existe un certain nombre d'éléments qui entrent en ligne de compte dans la détermination du bloc réel. Ces éléments sont :

- décade
- la mercuriale
- le chiffre d'affaires de la période.

\* La décade : (voir cours de produit p.145)

Elle a pour objectif de déterminer, tous les 10 jours, le montant des dépenses réelles/matière en quantité et ce de la façon suivante :

\* correspond au stock final de la décade précédente.

Stock début décade (\*)

+

Somme des bons de prélèvement

+

Stock final (inventaire physique)

La mercuriale

Permet de chiffrer les résultats de la décade pour connaître en valeur le montant des dépenses matières.

Le chiffre d'affaires de la période

Renseignement fourni par la main-courante du restaurant dont il suffit de cumuler les chiffres d'affaires quotidiens sur l'ensemble de la période



### Calcul des dépenses- matières nettes

La définition du calcul de la décade que nous avons donné précédemment, n'est, en fait, qu'un schéma simplifié, car la réalité est un peu plus complexe. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'objet final de ces calculs, est bien la détermination d'un ratio sur coût- matière. Or, celui-ci représentant la part des dépenses-matières, par rapport au chiffre d'affaire correspondant, ceci revient à dire que, ne sont prises en considération que les dépenses-matières ayant véritablement engendré un chiffre d'affaire. Donc, du précédent calcul, il conviendra à déduire :

- la nourriture Direction (éventuellement)
- la nourriture du personnel (éventuellement)
- les offerts et gratuités (éventuellement)
- les dépenses-cuisine pour le bar (petits fours, canapés...)

Exprimée différemment, l'opération est la suivante :

A

- Stock initial (garde-manger, économat du jour)
- Marché du jour (pour la décade)
- Dépenses cave/cuisine (pour la décade)

-37-

B

- Nourriture personnel/direction
- Dépenses cuisine pour le bar
- Offerts et gratuités
- Stock final (inventaire)

Le montant « A » Moins le montant « B » Nous donne donc l'état des dépenses-matières réelles nettes. Celles-ci seront prises en compte dans le calcul du ratio réel.

### Détermination du chiffre d'affaire net :

Le chiffre d'affaire qu'il convient de retenir pour l'établissement du ratio réel, est, lui aussi, un chiffre net. Du chiffre d'affaire brut, fourni par la main-courante, il sera donc éventuellement nécessaire de déduire les taxes diverses, pourboire et service, qui ne correspondent à aucun coût-matière.

Le ratio sur coût-matière réel, s'exprimera donc de la façon suivante.

DEPENSES MATIERES X 100  
CHIFFRE D'AFFAIRE NET

### **d) Diagnostic des écarts :**

C'est la comparaison entre les ratios sur coût-matière réels et potentiels, lui donnera éventuellement lieu à des écarts. Comme nous l'avons souligné précédemment, il ne saurait y avoir, dans tous les cas, parfaite coïncidence entre ces deux données, puisqu'il paraît difficile, pour un cuisinier, voire impossible, de respecter systématiquement, et au gramme près, les normes établies au niveau des cartothèques.

Par conséquent, nous admettons un seuil tolérable d'écart que l'on situe généralement à 2% (si le ratio réel est de plus de 2% ou de moins de 2% par rapport au, potentiel, ceci sera considéré comme normal).

En deca ou au-delà de ces 2 % la situation est, au contraire, anormale et il conviendra alors de rechercher la ou les raison(s) de cet écart.

Celles-ci sont multiples (le F&B en a listé 70 – voir à la fin du paragraphe), toutefois certaines d'entre elles sont plus fréquentes que d'autres telles que :

- mauvais respect des portionnages (par rapport aux cartothèques)
- coulage en cuisine ou salle
- mercuriale non à jour .....

Donc, l'objectif d'une bonne gestion F&B., en cuisine (mais c'est également vrai pour les autres départements de la restauration) n'est pas tant la détermination de ratios et d'écarts sur ratio ( car si l'on en restait à ce stade, ce ne serait qu'une satisfaction purement intellectuelle !), que le diagnostic des raisons de cet écart . Ce diagnostic étant réalisé, le F& B. Management devra intervenir pour que la situation soit rétablie.

**e) Exercice d'application :**

Soit le restaurant « EL BACOUR », à caractère gastronomique situé dans un hôtel urbain de type 4\*.

- détermination de l'offre de vente :

MENU A-----avec 4 plats

MENU B-----avec 4 plats et choix de spécialités

MENU C -----5 plats et choix de spécialités gastronomiques

A LA CARTE : 1 ----- Hors d'œuvres variés

...

-38-

4-----Bisque de homard

...

12-----chicken Pie

13-----cocktail de crevettes

...

22 -----coquelet au Mascara

...

26-----Moussaka

....

30-----Filets strogonoff

...

31----- Lamb Chop

...

40-----sorbet aux fruits

...

41-----moka

...

43-----Tarte au citron

**-Détermination du bloc théorique :**

**-Le bloc potentiel :**

**-Le bloc réel :**

**BLOC THEORIQUE**

CODE	ARTICLES	COEF.MATIERE	COEF.MULTI.	P.V.	% C.R.
	MENU	12 DA	3.5	44 DA	28.50

	MENU MENU	19 DA 28 DA	3 2.5	47 DA 70 DA	33.33 40
	A LA CARTE	2.50 DA 33.00 DA 17.00DA 15.00DA 11.30DA 8.50DA 36.00DA 16.00DA 4.00DA 4.00DA 2.10DA	3 2 3 2.5 3 3 2 2.5 3 3 3	7.50DA=8 66.00DA=65 51.00DA=50 40DA 35DA 25DA 72DA 40DA 12DA 12DA 6Da	31.25 50.76 34 37.50 32.28 34 50 40 33.33 33.33 35

-39-

### **BLOC POTENTIEL**

Restaurant El Bachour

Décade du .....au.....

CODE	Nombre de menu ou de article	Coût matière	Montant/vente	Bloc potentiel C.R. %
A	31	372.00	1.302,00	28.50
B	24	456.00	1.368,00	33.33
C	14	392.00	980,00	40
<b><u>ABC</u></b>	<b><u>69</u></b>	<b><u>1.220,00</u></b>	<b><u>3.650,00</u></b>	<b><u>33.42</u></b>

1	18	45,00	144,00	3.25
...				
4	10	330,00	650,00	50.76
...				
12	22	374,00	1.100,00	34
13	32	480,00	1.280,00	37.50
...				
22	10	113,00	350,00	32.20
...				
26	17	144,50	425,00	34
...				
30	12	432,00	864,00	50
31	17	272,00	680,00	40
...				
40	28	112,00	336,00	33.33
41	14	56,00	168,00	33.33
...				
43	13	27,30	78,00	35
<b>Total art.</b>	<b><u>193</u></b>	<b><u>2.385,80</u></b>	<b><u>6.075,00</u></b>	<b>39,27</b>
<b>Total génér.</b>	<b><u>262</u></b>	<b><u>3.605,80</u></b>	<b><u>9.725,00</u></b>	<b>37,07</b>

-40-

### **BLOC REEL**

Restaurant El Bachour

Décade du .....au.....

CODE	Ventes réelles	C.M.réel	%C.M	Ecart	Observations
------	----------------	----------	------	-------	--------------

A	1.302,00	386,00	29%	+0,50	
B	1.368,00	450,00	32,89	-0,44	
C	980,00	401,00	40,91	+0,91	
ABC	<u>3.650,00</u>	<u>1.237,00</u>	<u>33,89</u>	<u>+0,47</u>	
1	144,00	45,00	31,25	-	
...					
4	585,00	330,00	56,41	+5,65	
...					
12	1.100,00	482,00	43,81	+9,81	
13	1.280,00	510,00	39,84	+2,34	
...					
22	350,00	113,00	32,28	-	
...					
26	425,00	134,00	31,64	-2,36	
...					
30	864,00	452,00	52,31	+2,36	
31	680,00	270,00	39,70	-0,30	
...					
40	336,00	110,00	32,73	-0,60	
41	168,00	56,00	33,33	-	
...					
43	78,00	27,00	34,61	-0,39	
Total art	<u>6.010,0</u>	<u>2.479,50</u>	<u>41,25</u>	<u>+1,98</u>	
Total Général	<u>9.660,00</u>	<u>3.716,50</u>	<u>38,47</u>	<u>+1,40</u>	

N.B : Seuls les écarts constatés, de + ou -2% seront pris en compte dans le diagnostic.

Remarque : L'exercice précédent met en évidence un certain nombre d'écarts entre le bloc potentiel et le bloc réel. Nous avons déjà souligné l'importance du diagnostic à partir de la mise en évidence de ces écarts. Mais les raisons peuvent être multiples et seule une investigation sur le terrain, des recoupements d'analyse des résultats permettront d'incriminer telle ou telle raison. Le F&B a, en effet, listé 70 raisons possibles d'un ratio élevé :

### 70 RAISONS POSSIBLES DE RATIO GENERAL ELEVE

#### Préparation de la carte ou du menu (planification) :

1-Mauvaise tarification des plats

-41-

2-Absence d'équilibre entre les articles à prix élevé et ceux à coût faible pour obtenir une moyenne de vente au client plus élevée.

3- Pas de promotion des articles à prix de revient faible.

4-Absence de considération des marchandises disponibles sur le marché à un moment précis.

5-Mauvaise présentation des mets sur l'assiette, absence d'homogénéité et de recherche dans la présentation.

6-Manque de considération des besoins de main-d'œuvre pour la réalisation des plats les plus vendus.

7-Manque de considération des besoins en équipement et matériel pour la réalisation des plats les plus vendus.

### **Achats**

8-Achats trop importants

9-Achats à prix trop élevés

10-Manque de définition des standards d'achat (poids, quantités, typé...)

11-Pratique insuffisante des appels d'offre et de mise en concurrence des fournisseurs

12-Absence de coordination, contrôle et centralisation des achats

13-Mauvaises relations avec les fournisseurs

14-Absence de contrôle des factures et des règlements

15-Usage de commandes "fixes" et permanentes avec des fournisseurs à la place des commandes variables et selon les besoins

16-Achats spéculatifs

17-"Pots de vin" entre le responsable des achats et les fournisseurs.

### **Réception des marchandises**

18-Vols commis à la réception des marchandises

19-Pas de contrôle des prix, de la qualité et des quantités livrées

20-Pas de procédures rigoureuses concernant les crédits à recevoir pour les marchandises reçues avariées ou non reçues

21-Pas de contrôle d'application des procédures de réception des marchandises

22-Manque d'équipement (balance)

23-Manque de place et facilités de rangement sur l'aire de réception des marchandises

24-Archivage insuffisant et manque de contrôle des documents

25-Matières périssables qui sont stockées trop longtemps à la mauvaise température ou dans de mauvaises conditions au niveau de l'aire de réception.

### **Stockage**

26-Produits stockés à une mauvaise place, dans les lieux de stockage (humidité, odeurs).

27-Stockage à une mauvaise température, ou un mauvais degré d'hygrométrie.

28-Pas de contrôle quotidien des produits stockés.

29-Mauvaise hygiène et nettoyage insuffisant des lieux de stockage.

30-Vols dans l'économat, chambre froide, etc.

31- Absence de contrôle périodique des articles périmés ou avariés et pas de statistiques concernant la vitesse de rotation des stocks.

32-Pas d'inventaires physiques.

33-Responsabilités des lieux de stockage mal définies entre les personnes.

### **Parties des économats et chambres froides (prélèvements)**

34-Pas de contrôle ni d'archivage des bons de prélèvement.

35-Pas de responsabilités concernant l'autorisation des prélèvements (bons rédigés et signés par tous les employés).

36-Pas de valorisation des sorties.

37-Sorties incontrôlées et injustifiées.

-42-

38-Matériels et équipements insuffisants ou mal adaptés aux besoins.

39-Dépenses excessives pour la présentation des légumes ou des viandes.

40-Pas de contrôle des achats directs et de l'utilisation des matières premières.

41-Pas de l'utilisation des restes.

### **Production**

- 42-Surproduction
- 43-utilisation des mauvaises méthodes de cuisson.
- 44-Cuisson à une mauvaise température.
- 45-Cuisson trop longue.
- 46-Mauvaise programmation de la production.
- 47-Non utilisation des cartothèques de plats.
- 48-Equipement mal adapté et matériel sale.
- 49-Pas de préparation en petites quantités quand c'est possible.
- 50-Coulage

### **Service**

- 51-Pas de portions standardisées.
- 52-Absence de soins concernant la desserte.
- 53-Pas de bons ni statistiques concernant les plats servis et quittant la cuisine.
- 54-Délai de service au client trop long.
- 55-Gaspillage, pertes, etc.
- 56-Vols de la part du personnel de service.
- 57-Vols des caissiers.
- 58-manque d'attention de contrôle des clients quittant la restaurant.
- 59-Plats non « attractifs », mal servis dans une ambiance défavorable.
- 60-Promotion et publicité insuffisants.

### **Contrôle**

- 61-Absence de statistiques de ventes et comparaison entre les ventes et les achats.
- 62-Pas d'analyse des ventes pour déterminer les tendances.
- 63-Absence de contrôle des ventes journalières.
- 64-Absence de prévision des ventes et des coûts.
- 65-Absence des statistiques des prix.
- 66-Contrôle et responsabilités insuffisants du personnel.
- 67-Mauvaises procédures de contrôle et des formulaires utilisés.
- 68-Aucune analyse particulière sur l'application des politiques arrêtées.
- 69-Absence ou insuffisance dans la comptabilisation des repas du personnel.
- 70-Pas de contrôle des faits quotidiens.

Il convient, avant tout, de définir ce que l'on entend par « beverage ». ce terme qui, en anglais, veut dire boisson, recouvre tous les types de boissons qui peuvent être servies dans un hôtel que ce soit au bar, au restaurant, à la cafétéria....

### **1-Les différents types de boissons du secteur beverage :**

(Voir également cours de vente cafétéria, sommellerie, bar américain)

#### **A- Boissons chaudes**

- Thé : vert, rouge (indien, Ceylan, de chine), servi nature avec lait, citron.
- Café : au percolateur, expresso, décaféiné, café turc,...
- Chocolat :
- Infusions : tilleul, verveine, menthe, camomille,...

#### **B- Boissons froides non alcoolisées :**

- Eaux plates : de source, minérales (Saida, Contrex, Evian,...
- Eaux gazeuses et gazéifiées : (Mouzaia, Ben Haroun, Perrier, Vichy...)
- Boissons gazeuses : Tonic, soda, Coca-Cola, Fanta....
- Jus de fruits : boîtes ou bouteilles.
- Sirops : servis généralement avec  $\frac{1}{4}$  eau minérale ou gazeuse.

#### **C- Boissons alcoolisées :**

- Bières : Blondes, rousses, brunes.
- Vins : blanc, rosé, rouge, mousseux, champagne.
- Apéritifs : vins cuits (Porto, Bordj), Anis (Pastis, Ricard) whiskies (scotch, Bourbon, Canadian Rye, Irish), Gin, etc.
- Eaux de vies : Cognac, Armagnac, Calvados (ambrées), Poire, Mirabelle (blanche).
- Liqueurs : Grand-Marnier, Cointreau, Chartreuse, Izarra...
- Cocktails: long drinks et short drinks.

### **2- Le contrôle des ventes “Beverage” au bar**

Si le secteur « beverage » concerne plusieurs départements de la restauration comme nous l'avons déjà souligné, nous n'étudierons pas le processus du contrôle qu'à partir de l'exemple du bar car celui-ci présente le plus de cas intéressants, les autres départements appliquant la même méthodologie pour les types de produits concernés. Dans tous les cas donc, la méthodologie du contrôle est la suivante :

- 1-Détermination de l'offre de vente (carte de vins, du bar)
- 2-Elaboration du bloc théorique :
  - \* Prix de revient des boissons
  - \* Dosage par bouteille (éventuellement)
  - \* Composition (cartothèques pour les cocktails)
- 3-Elaboration du bloc potentiel (par décade)
- 4-Comparaison avec le bloc réel (par décade)
- 5-Analyse des écarts constatés-Diagnostic.

Ce processus de contrôle est, bien entendu, très général et il convient d'aborder quelques particularités, en fonction des types de produits :



### A- Boissons en bouteilles ou en boîtes (vente à l'unité)

Pas de problèmes particuliers. On facture l'unité (bouteille, boîte, sachet). Pour le café et le chocolat, le problème est le même qu'en cafétéria : il faut, pour cela, déterminer à l'avance des grammages par portion (voir Tables d'utilisation – cours d'utilisation de Ventes).

Ex : café – 7 gr. Par tasse.

### B- Boisson en bouteille (vente au verre)

Dans ce cas, il faut déterminer à l'avance la dose individuelle à servir ainsi que le nombre de doses par bouteille.

Ex : Whiskey "DIMPLE SCOTCH"

\*dosage par verre : 4 cl

\*capacité/bouteille : 75 cl

\*nombre de doses (potentielles) :  $75 : 4 = 18$  (arrondi)

Par la suite, il conviendra de déterminer le prix de vente de cette dose :

- ❖ Prix d'achat de la bouteille : 300 DA
- ❖ Cost of beverage/dose ( $300 : 18$ ) = 16,66 DA
- ❖ Ratio s/cost of beverage : 25% (multiplicateur = 4)
- ❖ Prix de vente de la dose :  $16,66 \times 4 = 66,64$  DA soit 67 DA
- ❖ Prix de vente décidé 65 DA (selon la politique F&B)

De ce fait, le bloc théorique (analyse par dose et par bouteille) se représentera de la manière suivante :

CODE	ARTICLES	COST OF BEV	% MULT	P.V	R. s/COST OF BEV
08	Dimple Scotch (bouteille)	300,00DA	4	1.170 DA (1200)	25,64% (25%)
08	Dimple Scotch (dose)	16,66 DA	4	65 DA (66,64DA)	25,64% (25%)

\*Bloc potential/réel

Bloc	Nombre Vendu	Cost of Beverage	Ventes	Ventes Réelles	Cost of Bev.réel	Ratio Réel	Ecart(*)
38 (bouteille)	12	3600 DA	14040	13800 (14400)	3600	26,08	+0,44% +1,08%
38 (dose)	216	3599 DA	14040	13800 (14400)	3599	26,08 26,07	+0,44% +1,08%

### Remarque

(\*) Dans l'analyse des ventes "beverage", contrairement au cas des mets préparés par la Production la différence due à l'imprécision des portionnages, grammage des denrées, etc. n'est pas tolérable. En effet, dans la pratique, il s'agit souvent des ventes à l'unité ou par dose (dans ce cas, on utilise des bouchons-doseurs,.....précis), ce qui permet de mieux respecter les normes prévisionnelles. Par conséquent, tout écart doit faire l'objet d'une analyse. Les principales raisons qui justifient un écart sont :

- la casse

- les boissons offertes
- le coulage (on parle également de “biberonnage”)
- dosages insuffisants ou excessifs
- dilution

**c) Les cocktails :**

Ils peuvent être servis dans des bars traditionnels mais ils sont la grande spécialité du bar américain. Le contrôle, en ce qui concerne les cocktails, passe toujours par les quatre phases traditionnelles :

- fixation de l’offre de vente
- établissement du bloc théorique
- élaboration du bloc potentiel
- comparaison avec le bloc réel (diagnostic des écarts).

**1 – Etablissement du bloc théorique et du prix de vente des cocktails**

Cela nécessite avant toute chose et de la même façon que pour le contrôle des ventes “food”, l’établissement de fiches de recettes et de cartothèques de cocktails.

Ex : Short Drinks (dose : 6 cl) – fiches de recettes :

<u>ALEXANDRA</u>
1/3 Crème de cacao
1/3 Cognac
1/3 Crème fraîche

<u>MANHATTAN</u>
1 cuiller à café de source
½ Whisky
½ Vermouth blanc (Cinzano)
P.M. Angostura Bitter

Long Drinks (dose : 20 cl)

<u>TOM COLLINS</u>
1 dose de Gin
4 cuillers à café de sucre
¼ Ben Haroun
Tranche de citron

<u>AMERICANO</u>
2/3 Vermouth rouge (Martini)
1/3 Bitter
¼ Ben Haroun
Filet de citron

Ex : Cartothèque de cocktail

COCKTAIL : MANHATTAN			
N° REF : S.D-22			
Dose : 6 cl			
Matériel : Shaker			
Présentation : 1 cerise confite			
INGREDIENTS	Q	P.U	P.T
Whisky (1/3 x 4cl)	1,33	16,66	22,16
Cinzano Bl. 1/3	3,33	1,00	3,33
Sucre (poudre)	0,01	3,40	P.M.
Angostura Bitter	P.M	--	P.M
Prix de revient/cocktail:			25,49
Coefficient mult	Soit.		
3		77 DA	
Prix de vente			76.47



**Remarque :** L'établissement du bloc théorique suppose, bien entendu, la définition préalable des doses par bouteille ainsi que du dosage global des cocktails (short drinks = 6 cl, par exemple).

Produit	Dosage	Nombre de doses à....			Cost of beverage	P.R (dose)	P.V (dose)	Ratio
		2,5 cl	4 cl	5 cl				
Cinzano Bl.	80 cl			16	80,00 DA	5,00	25,00	20%
Martini R.	95 cl			19	123,50 DA	6,50	30,00	21,66%
Ricard	75 cl	30			120,00 DA	4,00	30,00	13,33%
Ballantines	75 cl		18		153,00 DA	8,50	45,00	18,89%

## 2 – Fixation du bloc potentiel- Les Analyses de Ventés Moyennes (A.V.M)

La méthodologie employée dans la fixation du bloc potentiel pour les denrées de type "food" bien qu'applicable en théorie est d'usage difficile et souvent fastidieux surtout dans les grands établissements. Ainsi, dans ce cas-là, la détermination du cost of beverage pour les cocktails est très complexe (elle suppose le calcul systématique de l'utilisation des différents ingrédients, leur cost of beverage respectif pour établir le bloc potentiel et réel).

Par conséquent, dans la pratique le F&B préconise pour une plus grande efficacité du contrôle une méthode d'analyse qui consiste à déterminer un cost of beverage moyen des cocktails (A.V.M). Puisqu'il s'agit d'une méthode d'approximation de la réalité, celle-ci peut prendre différentes formes.

Réf. Cocktail	Beverage cost (Cf.Cartoth.)	Nombre Vendu (réel) (1)	Cost of Bev. (1)	AVM (2)	Cost of Bev.(2)	AVM	Cost of Bev. (3)
1	5,30	12	63,30	17	90,10	06	31,80
2	6,00	09	54,00	24	144,00	09	54,00
3	4,25	06	25,50	31	131,75	12	51,00
4	8,30	17	141,10	12	99,60	31	257,30
5	5,20	24	124,80	09	46,80	24	124,80
6	3,80	31	117,80	06	22,80	17	64,60
6	32,85	99	526,80	99	535,05	99	583,50

-beverage cost moyen (1<sup>ère</sup> période) =32,85 :6=5,49 (théorique)

-beverage cost moyen (1) :526,80 :99=5,32

-beverage cost moyen (2) :535,05 :99=5,40

Beverage cost moyen (3):583,50:99=5,89

BEVERAGE COST MOYEN GENERAL:  $5,49+5,32+5,40+5,89 = 5,52$

4

**Remarque :** Pour le calcul de la deuxième A.V.M, on considère les cocktails les plus vendus et les moins vendus de la liste que l'on intervertit et ainsi de suite jusqu'à expiration de la liste. On peut également inverser la liste de départ ou appliquer la méthode des six (ajouter 6 ou trois premiers de la liste et retrancher 6 aux trois derniers).

D'autre part, il y a lieu d'établir les AV.M au minimum 2 fois par an.

- A.V.M « été » : consommation surtout axée sur les longs drinks
- AV.M « hiver » : consommation surtout axée sur les shorts drink.

De plus, à chaque modification dans les cartothèques des cocktails (variation des prix) les calculs devront être remis à jour.

### **3- Les trois politiques de la gestion du bar :**

#### **a)-Méthode du stock fixe :**

Le F&B. Manager et le chef barman déterminent le montant et la composition du stock fixe (d'après analyse de la consommation habituelle). Enfin de journée, le barman fait l'inventaire de ce qui reste en stock détermine sa consommation et son réapprovisionnement jusqu'à concurrence du stock fixe. Cette méthode est efficace mais la détermination des consommations quotidiennes est parfois longue (remplir les bouteilles demi vidées, etc.)

#### **b)-Montant des bouteilles consommées :**

Les ventes sont déterminées par le montant des bouteilles vides qui sont comptabilisées sur une feuille, valorisées au prix de vente. Le montant qui représente les ventes est « payé » par le chef barman et cela lui sert également pour le bon de prélèvement (reconstitution du stock fixe).

#### **c)-Le barman gère à son propre compte :**

Les stocks du bar sont vendus au barman au prix de vente. Les bouteilles vides sont enregistrées sur bon de prélèvement (permet également de connaître le montant des ventes). Le réapprovisionnement s'effectue comme dans le cas précédent.

## 201-Le F&B.MANAGER : PROFIL DE POSTE

Comme nous l'avons vu précédemment en ce qui concerne les attributions du département F&B., celui qui a pour tâche de coordonner et de superviser l'ensemble des départements de la restauration au sens large c'est-à-dire :

- Economat
- Production
- Restaurant (s)
- Bar (s)
- Room service
- Cafétérie (s)
- Banquets
- Activité traiteur éventuellement

Cela signifie, en ce qui concerne les attributions du F& B. Manager et ses responsabilités, qu'il devra superviser et coordonner l'ensemble de ces départements. Ceux-ci étant très variés, et leurs activités importantes, cela suppose pour le F&B. Manager une solide expérience dans le domaine de la restauration.

Du point de vue des qualités personnelles, le F& B. Manager devra faire preuve d'une certaine culture générale mais surtout de bonnes connaissances dans le domaine hôtelier. Ses connaissances devront d'ailleurs toucher aussi bien le restaurant que la cuisine ou les approvisionnements. D'autre part, les activités de contrôle et d'analyse financière ou de prévision nécessitent de sa part, de bonnes connaissances de la comptabilité et de la gestion (notamment des techniques de marketing et la promotion des ventes). D'autre part, le F&B. Manager étant amené à diriger plus ou moins directement, le personnel des départements qu'il supervise, des connaissances dans le domaine du management sont souhaitable.

De ce fait, l'ensemble de ces connaissances et qualités ne sauraient être acquises que par le biais d'une expérience professionnelle diversifiée et les chaînes hôtelières assurent souvent la formation de leur propres F&B. Manager ou assistants afin de leur donner cette universalité des connaissances et de l'expérience.

## 202-Le F& B. MANAGAGER : SES RESPONSABILITES

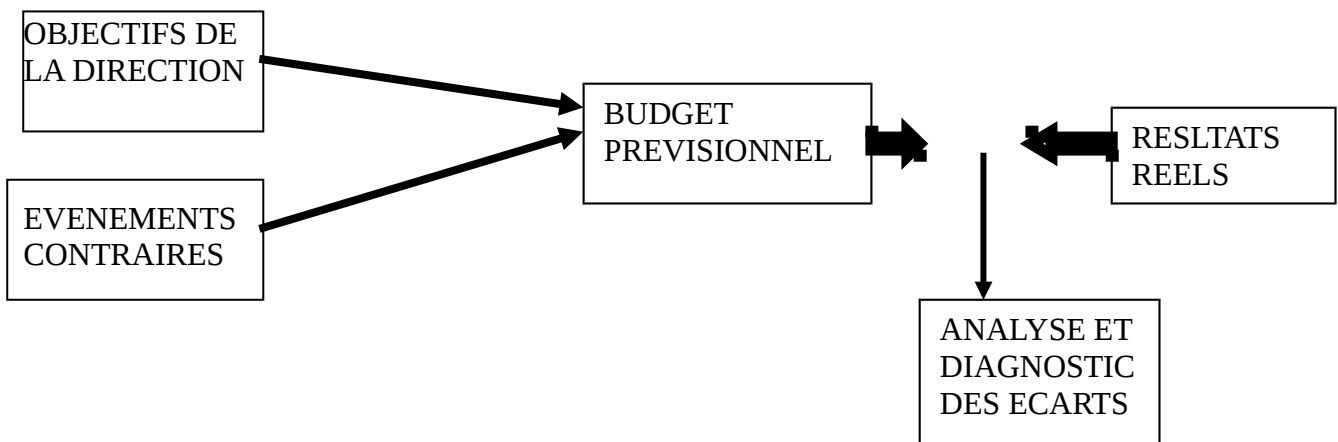
### 1- En tant que responsable du budget prévisionnel

Le F&B. Manager doit entreprendre son action de prévision en fonction des objectifs généraux fixés par la Direction de l'hôtel.

D'autre part, il devra considérer tous les éléments ou facteurs pouvant avoir une influence sur les prévisions initiales (évolution imprévisible des prix, conjoncture économique générale, climatologie,...). Il doit également tenir compte des contraintes internes telles que :

- Le type d'établissement
- Le type de programme de ventes (gastro, spécialités)
- Le nombre de chambre et de lits
- Le nombre de restaurants et de couverts
- Le nombre de salles de banquets et leur capacité
- Le nombre de bars night-clubs, etc.
- Le nombre d'exploitations annexes

Mais le budget prévisionnel doit également tenir compte d'une analyse a- posteriori ; systématique



Ainsi, ce contrôle permettra de dégager d'éventuels écarts entre les prévisions et les réalisations. Les écarts devront être analysés pour tenter d'en déterminer les causes, celles-ci pouvant être une source d'information précieuse lors de l'établissement du prochain budget prévisionnel.

## **2-En tant que contrôleur de gestion :**

Nous pouvons considérer qu'il s'agit là de la continuation des attributions précédemment étudiées en ce sens que le contrôle, au fur et à mesure de l'activité, permettra de mieux se situer dans le cadre des prévisions budgétaires. En effet, il paraît inconcevable de faire des savantes prospectives et analyses prévisionnelles sans que celles-ci soient prolongées par un contrôle (voire une correction) de l'activité réelle car l'écart final entre prévisions et réalité pouvant être dû à un suivi insuffisant remet en cause des prévisions de départ qui étaient satisfaisantes.

Nous n'insisterons pas sur cet aspect des attributions du F&B. Manager. En effet, nous en avons parlé pour les aspects principaux, lors des paragraphes (contrôle des ventes « food et beverage »).

Mais le contrôle c'est également la centralisation des différentes informations relatives à l'activité des départements de la restauration.

- Chiffre d'affaire
- Nombre de couverts (avec ventilation)

- Dépenses (approvisionnement) – Montant des stocks
- Sorties de marchandises (avec ventilation)
- Ratios de personnel, etc.

-50-

### **3- En tant que responsable des « sales »**

Comme nous l'avons souligné lors de l'étude du profil de poste, le F&B. Manager doit également promouvoir les différents produits de la restauration qui sont sous sa responsabilité. D'où, d'indispensables connaissances des techniques de marketing. Cette action de promotion des ventes se divise en deux domaines :

- Les « sales » internes : promotion du produit à l'intérieur même de l'hôtel (carte, menus, formules spéciales,..)
- Les « sales » externes : promotion à l'extérieur : publicité, public-relations,...

Mais cette politique de promotion (interne ou externe) passe avant tout par une analyse rigoureuse des résultats réels enregistrés qui doivent faire l'objet de statistiques :

- Etude de la clientèle (quantité, composition, flux saisonniers ...)
- Fréquentation des points de vente
- Analyse de l'offre de vente

Cette analyse rigoureuse permettra, sans aucun doute, de déceler des insuffisances dans la politique de ventes, de souligner des points forts et des points faibles et d'en déterminer les causes.

La politique des « sales » aura donc pour but de tenter de maintenir les aspects positifs tout en tentant d'améliorer ceux qui le sont moins. Les techniques dans ce domaine sont multiples, certaines étant classiques mais il faudra également savoir faire preuve d'originalité, celle-ci ayant souvent plus d'impact sur la clientèle. Quoi qu'il en soit, la politique des « sales » doit en plus d'une bonne connaissance de l'activité réelle, bien connaître le marché qu'elle veut toucher (GUEST-CIBLES). Elle doit par cette connaissance des désirs et exigences des types de clientèle qu'elle veut viser, adapter les caractéristiques de son (ou ses) produit(s), à ses contraintes. Là encore, il existe des techniques classiques pour mesurer le désir et la satisfaction de la clientèle (étude de marché, panels, sondages, questionnaires...)

## **203-LES INVENTAIRES « NOURRITURES & BOISSONS »**

Cet ensemble d'opérations s'inscrit dans l'activité générale de contrôle du département F&B. dont nous avons parlé dans le paragraphe précédent. Les inventaires dont nous parlerons ici n'ont pas un caractère comptable (à ne pas confondre avec les inventaires généraux de fin d'exercice comptable), mais sont au contraire périodiques (généralement par décade) et ne concernent de toutes les façons que les département dépendant de la gestion F&B.

Pour ce qui est des inventaires « nourriture » ceux-ci concernent essentiellement :

- L'économat
- La cuisine



## **1-Les inventaires périodiques à l'Economat :**

Parallèlement à la tenue à jour systématique des fiches de stock (inventaire permanent), l'économiste mesure d'évaluer, quotidiennement, le montant des marchandises en stock et ce, de façon théorique. On parle alors d'inventaire théorique. Cet inventaire théorique provient de fiches concernant les achats, l'inventaire physique de la période précédente et le montant des sorties :

-51-

### ***INVENTAIRE INITIAL+ ACHATS DE LA PERIODE- SORTIES***

Le résultat ainsi obtenu est ensuite comparé au montant de l'inventaire physique totalisé sur la feuille d'inventaire. Dans le où un écart serait constaté entre les deux résultats, les points suivants devront être vérifiés :

- Les prix de revient utilisés pour valoriser les inventaires physiques
- Le contrôle des facteurs (vérification du montant des achats)
- Les bons de prélèvement (montant des sorties)
- Les opérations, multiplication addition, ....

Si après vérification rigoureuse l'écart subsiste, on pourra présumer qu'il s'agit d'une erreur de fonctionnement de l'économat, d'une disparition ou d'un vol.

### **La vitesse de rotation du stock « nourriture »**

Cette donnée est très importante dans la gestion des approvisionnements et interviendra dans la politique F&B. de ce domaine. La vitesse de rotation des stocks permet de déterminer combien de fois le stock « nourriture » s'est renouvelé durant la période. Elle est obtenue en divisant la valeur totale des sorties de nourriture pour la période par la valeur moyenne du stock périodique (ce résultat étant obtenu en admettant les inventaires physiques d'ouverture et de fermeture de la période divisé par 2)

**La vitesse de rotation** :  $\frac{\text{valeur des sorties de la période}}{\text{Valeur du stock périodique (*)}}$

**Valeur du stock périodique (\*)** :  $\frac{\text{Inventaire physique début + fin de période}}{2}$

Le F& B. Manager devra déterminer une vitesse de rotation idéale afin de mieux gérer les approvisionnements.

## **2- Les inventaires « nourriture » de la cuisine**

A chaque fin de période, (décade), le chef de cuisine doit effectuer un inventaire physique de toutes les denrées stockées au niveau du département Production (cuisine principale, des banquets, économat du jour ...). Cet inventaire est surtout utilisé pour les analyses de ventes (voir & correspondant).

**N.B inventaire général « nourriture »= inventaire économat+inventaire cuisine**

## **3- Les Inventaires « boissons »**

Le chef caviste devra toujours veiller à ce que la cave principale soit parfaitement rangée afin de faciliter les opérations de contrôle et d'inventaire. L'inventaire doit prendre en compte toutes les boissons stockées au niveau de la cave, mais aussi celles-ci sont entreposées temporairement à l'extérieur ou dans d'autres réserves. Les consignes feront l'objet d'une comptabilisation à part.

Les autres caractéristiques (calcul de l'inventaire théorique et son contrôle) sont les mêmes que pour l'inventaire « nourriture ».

## **204 - LE CAPITAL STOCKAGE**

Il s'agit d'une notion très importante dans la politique des approvisionnements et de la gestion des stocks. En effet, nous sommes amenés à constater que la valeur des stocks qu'un hôtel possède, régit un capital immobilisé et improductif. De ce fait, et toujours dans une optique d'une rentabilité maximale des départements de la restauration, le F&B. aura pour mission d'éviter un stockage trop important de façon à :

- limiter l'occupation des locaux
- faciliter le contrôle et les manutentions
- être plus apte à répondre aux fluctuations du marché (disponibilité, prix)

D'une manière générale, le F&B. évalue les coûts de stockage à 2% de la valeur des stocks annuels.

### **1- Valeur du stock idéal en fonction du chiffre d'affaire :**

Deux méthodes permettent de déterminer un montant idéal des stocks par rapport au chiffre d'affaire :

#### **a) Méthode classique**

De nombreux hôteliers estiment que la valeur du stock des denrées (économat + cave+marché du jour), ne doit jamais excéder 1/8 ou 1/9 du montant du chiffre d'affaire annuel.

Exemple : chiffre d'affaire : 250.000DA  
Valeur/stock (1/8) : 31.250DA  
Valeur/stock (1 :9) : 27.777DA

Cette méthode, pour être simple, est malgré tout très approximative et a tendance à surestimer la valeur réelle du capital stockage.

#### **b) Méthode F&B.**

L'hôtel El Djazaïr a réalisé durant l'année écoulée, un chiffre d'affaire global de 4.800.000Da réparti de la façon suivante :

- Food (+ room-service) : 2.520.000DA
- Beverage : 1.200.000DA
- Bars : 1.080.000Da

Les ratios correspondants sont :

- cost of Food : 38%
- cost of Bev. : 27%
- cost of Bev. (bars) 24%

-  
La vitesse de rotation des stocks est de : 8

\*Pour un hôtel de moins de 200 chambres :

On estime dans ce cas que le marché » du jour est inclus. Dans ce cas, le montant du stockage en « Food » sera :

- |                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| - chiffre d'affaire : 2.250.000DA |  | $\frac{2.250.000 \times 38}{100 \times 8} = \underline{119.700DA}$ |
| - ratio s/cost of F. 38%          |  |  |
| - vitesse de rotation : 8         |  |  |

-53-

Et pour le secteur « Beverage » :

- chiffre d'affaire (restaurant + bars) : 2.280.000D
- cost of Beverage Moyen :  $\frac{27\% + 24\%}{2} = 25,50\%$

Vitesse de rotation : 8

$$\frac{2.280 \times 25,50}{100 \times 8} = \underline{72.675 DA}$$

De ce fait, le volume global du stock idéal est de :  
11.700 DA + 72.675DA ++ 192.375da soit 193.000 DA

\* Pour un hôtel de plus de 200chambres :

Dans ce cas là, le marché du jour n'est pas inclus. Le F&B. préconise une clef de répartition qui est la suivante :

- produits d'économat : 35,50%
- marché du jour : 64,50%

$$\text{Montant du coût- matière : } \frac{2.520.000 \times 38}{100} = 957.600DA$$

$$\text{Donc, produits d'économat : } \frac{957.600 \times 35,50}{100} = 339.848DA$$

$$\text{Valeur du stock idéal (économat) : } \frac{339.848}{8} = \underline{42.493}$$

Marché du jour : 64,50% des dépenses – matières, soit 617.652DA

N.B.: Dans ce cas, la valeur du stock « Beverage » est considérée comme source de profits et l'on ne cherchera pas, par conséquent, à minimiser le stockage absolument. En effet, le capital-Beverage est considéré comme le seul pouvant prendre de la valeur avec le temps (vins et alcools).

### **c) Répartition F& B. des dépenses en marché du jour :**

Nous avons vu que celles-ci représentent 64,50%des dépenses globales « Food ». Elles peuvent se répartir de façon idéale comme suit :

- Boucherie / Volaille : 55%

- Poissons/Crustacés : 19%
- Fruits/Légumes et  
Crémerie : 15%
- Glaces et crème : 7,20% (\*)
- Boulangerie : 3%
- Cave/ Cuisine : 0,80%

(\*) Cette clef de répartition qui est utilisée pour contrôler la répartition et la composition des achats est d'origine américaine, et reflète, par conséquent, des habitudes alimentaires qu'il conviendra sans doute d'ajouter à nos réalités.

-54-

## **2- Minimisation des coûts d'approvisionnements (Méthode de Wilson) :**

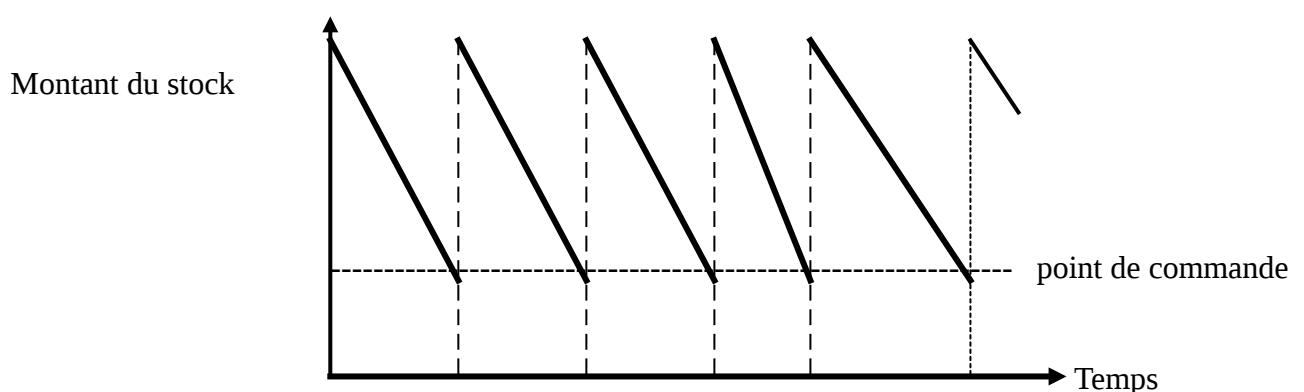
Les différentes méthodes F&B. dont nous avons parlées jusqu'à présent n'apportent que des réponses incomplètes aux problèmes d'approvisionnement et de stockage. Il en va de même pour les méthodes comptables (F.I.F.O, C.U.M.P,...)

La méthode de Wilson (1934) est une méthode de gestion scientifique des stocks, c'est-à-dire qu'elle utilise un modèle mathématique pour résoudre ces différents problèmes de coûts de stockage, quantités idéales à commander, etc. Toutefois, comme tout modèle mathématique, elle a tendance à simplifier la réalité et, dans la cas où la situation considérée présente un degré d'incertitude trop fort, (situation économique instable, forte variation des prix,...), les résultats fournis par la méthode de Wilson n'aura pas la fiabilité requise.

Par contre, dans la mesure où les niveaux de consommations de l'hôtel sont constants (ou relativement), cette méthode fournit de précieux renseignements.

La méthode de Wilson combine 2 techniques de gestion élémentaires des stocks :

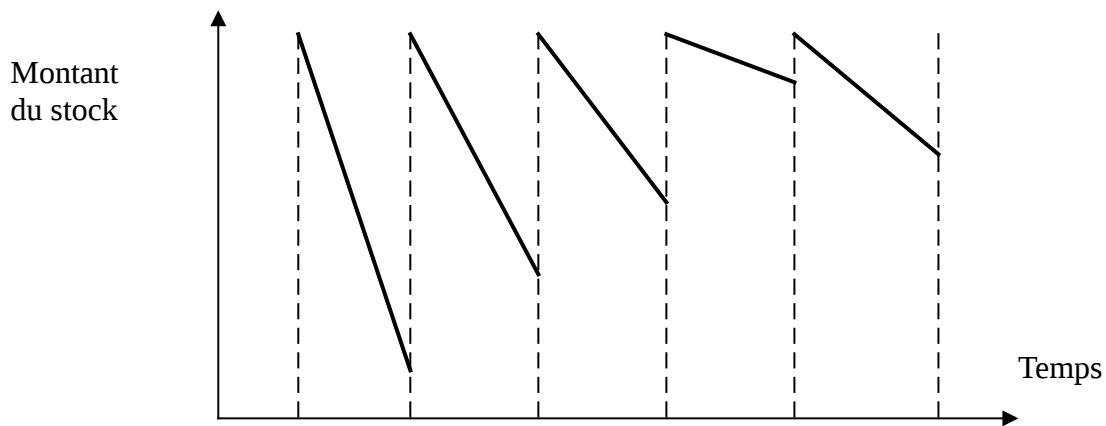
### **- La méthode du point de commande**



A chaque fois que le stock d'un produit arrive à un certain seuil de sécurité à ne pas dépasser, cela entraîne aussitôt une commande de marchandises de façon à trouver le niveau initial de stockage. Ainsi, la quantité à commander est constante mais la période ne l'est pas.

### **-La méthode de commande par période**

On considère que la commande doit être effectuée à l'intervalle régulier et de ce fait, la périodicité de commande est constante mais le montant des commandes ne l'est pas.



-55-

### a) Présentation des variables de la méthode

Q Nombre de jours de la période globale (le plus souvent 360 jours)

N quantité annuelle consommée (exprimée en nombre de produits)

h consommation quotidienne (N : Q) – La consommation est supposée régulière

n quantité à commander lors de chaque commande (toujours la même)

T durée séparant 2 commandes, appelée période de commande ( exprimée en jours)

r nombre de commandes de la période = N : n ou Q : T

$$T = \frac{n}{Q}$$

N

Cl-coût de lancement : d'une commande (ou coût de passation). Il s'agit des coûts administratifs de correspondance, de téléphone, personnel,...

Cs- coût de stockage : coût d'utilisation de la surface. Il se compose essentiellement des coûts liés au personnel, aux assurances, à la maintenance et surtout le coût d'utilisation du capital. Ces coûts ne seront pris en considération que s'ils représentent des coûts marginaux (c'est-à-dire qui varient avec l'importance des stocks. Le coût de stockage sera exprimé par produit et par jour.

Exemple : Pour un produit ayant une valeur de 100DA, si le taux annuel des capitaux est situé à 15%,

$$C_s = \frac{100DA \times 15\%}{360} = 0,0416DA.$$

360

### La formule de Wilson

$$n = \sqrt{\frac{2 \cdot N \cdot CL}{Cs}}$$

### Détermination du coût global de stockage « $\sqrt{\quad}$ »

Il faut déterminer pour cela quel est le coût global de stockage  $\sqrt{C_s}$  et coût global de commande  $\sqrt{cl}$ .

Cl : coût de lancement d'une commande x nombre de commandes d la période.

$$\frac{\sqrt{Cl} = Cl \times N}{n}$$

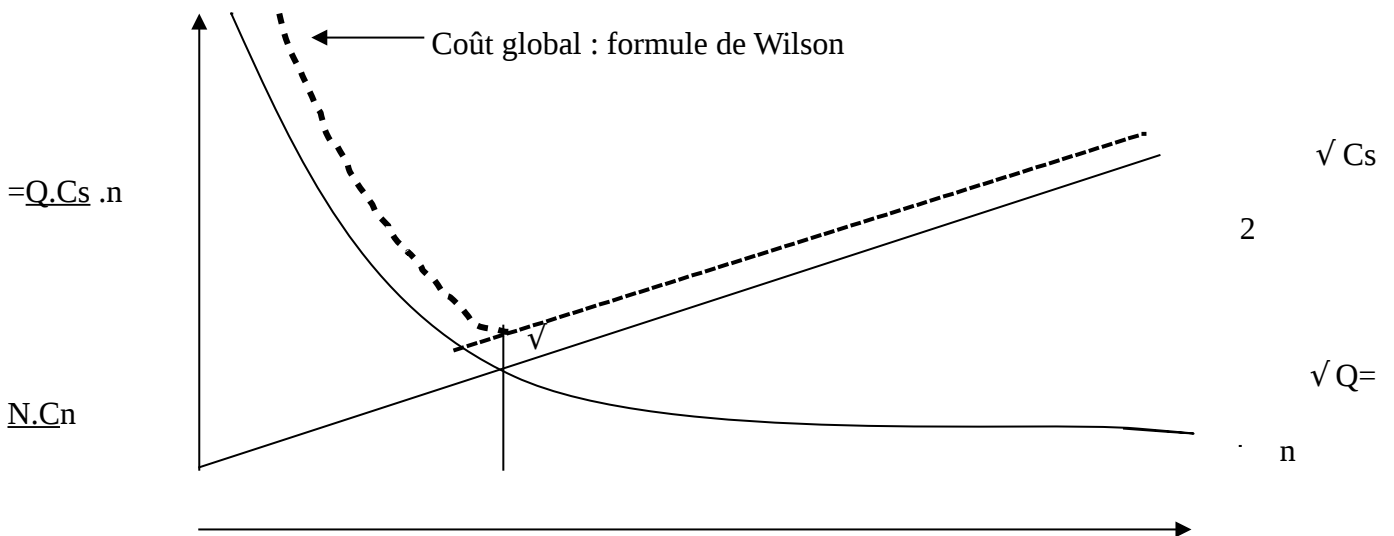
$$Cs : Cs \times \text{stock moyen} \times \text{période globale} = Cs \times \frac{n}{2} \times Q$$

$$\frac{\sqrt{Cs} = Cs \times n}{2}$$

-56-

Donc, le coût global de stockage est égal à :

$$\frac{\sqrt{Cl} = cl. \frac{N}{2} + \frac{Cs}{2} \times n}{n}$$



Graphique du coût de stockage

Etablissement	Heures													Occupation			
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	...	21	22	23	25	50	75	100
Café Olympic	X									..					X		
Café BADJA		X														X	
Restaurant Poste							X									X	
Salon de Thé Casbah										X					X		

## 2. Etude comparative concernant la rentabilité et l'offre

Une définie la fréquentation des différents établissements avoisinants et l'étude, regroupée sous forme de tableau, permettant une analyse plus aisée il convient de déterminer le type des clientèles qui fréquentent ces différents établissements. Le sondage portera sur l'âge :

- 1- Jeune
- 2- Moyen
- 3- Agé.

Sur la situation sociale de la clientèle, mais aussi sur ses habitudes et ses goûts (plus difficilement quantifiable), mais en principe la segmentation de la clientèle en groupes ou catégories socio-professionnelles donne déjà une idée sur ces éléments. On pourra distinguer, par exemple :

- les étudiants
- les travailleurs (employés, ouvriers)
- les cadres
- les touristes

-57-

Sur ce que proposent les établissements concurrents et éventuellement sur les manques qui apparaissent dans leur offre de vente. Tous ces renseignements seront regroupés dans un deuxième tableau :

<p>Son coût global de stockage s'élèvera donc à :</p> $= C1 + Cs = \frac{(7,50 \cdot 6000)}{316} + \frac{(300 \cdot 0,003)}{2} \times 316 = \underline{248,60DA}$ <p>Dans cette situation, l'entreprise n'a pas de problèmes de trésorerie. Elle peut commander moins souvent en quantités plus importantes (elle peut supporter une plus grande immobilisation de son capital).</p>	<p>Son coût global de stockage sera donc de :</p> $= \frac{(7,50 \cdot 6000)}{207} + \frac{(207 \cdot 0,003)}{2} = \underline{434,75 DA}$ <p>Les coûts de stockage sont ici plus élevés dans la mesure où l'entreprise est obligée d'emprunter à 15% pour financer ses stocks. Elle doit, en outre, commander plus souvent, des quantités moins importantes pour limiter l'immobilisation de son capital.</p>
--	---

### Remarque :

Si l'on supposait maintenant que pour des raisons diverses l'entreprise ne commande que tous les trois mois ; dans l'hypothèse "haute", la valeur de stock serait de 705 DA. Pour l'hypothèse "basse", elle serait de 1605 DA. Dans le premier cas, le fait de diminuer le nombre de commandes ne pose pas trop de problèmes. Par contre, dans le cas où l'entreprise a une mauvaise trésorerie, une commande trimestrielle suppose une immobilisation de capital importante d'où une perte accrue (1605-434,75=1170 DA).

## 205- LES DECISIONS DE PRIX DE VENTE

Le prix de vente est un des paramètres les plus importants de la rentabilité d'un hôtel et en particulier dans les départements de la restauration :

- le prix de vente est une des principales composantes du chiffre d'affaire.
- Il influe sur la marge bénéficiaire
- Il permet de financer les coûts (les charges fixes et variables)
- Il a une influence sur la clientèle (Marketing)
- 

Un prix de vente, bien conçu, devra donc concilier les impératifs de rentabilité, propres à l'établissement et en même temps satisfaire à des critères plus psychologiques relatifs à la clientèle.

La tarification d'une offre de vente (carte, menu...) est une opération délicate en raison de ces critères ; car si l'on ne tient compte que des contraintes de rentabilité, encore faut-il le faire intelligemment. Ainsi, nous avons parlé brièvement de la composition d'un prix de vente, de la notion de ratio et de multiplicateur. L'utilisation irréfléchie de ces éléments peut aboutir à des résultats absurdes et non utilisables :

Exemple :

CREME DE LEGUMES

Coût matière : 2,50 DA/P.  
Coeff. Multipl : 3  
Prix de vente : 7,50 DA

LANGOUSTE EN BELLEVUE

Coût matière : 59,50 DA/P  
Coef. Multipl : 3  
Prix de vente : 178,50 DA

L'utilisation systématique d'un même coefficient ou ratio (3 ou 33,33%) donne dans le premier cas un prix de vente dérisoire (en supposant qu'il s'agisse d'un restaurant gastronomique, par exemple) et qui ne saurait figurer sur la carte car le client se méfierait d'un plat dont le prix de vente est aussi bas. D'autre part, dans le deuxième cas, le prix de vente est beaucoup trop important et le client n'acceptera pas de payer ce prix pour un seul plat de la carte. On est donc obligé d'admettre le principe de la compensation des prix de vente sur un même document de vente afin de préserver une certaine cohérence à ces prix de vente.



Dans un premier temps, la définition d'un prix de vente doit correspondre à des soucis de rentabilité et fera l'objet d'une étude à ce sujet (fixation de ratio prévisionnel, de multiplicateur, de cartothèques de plats, etc.). Mais il faut également tenir compte des facteurs d'ordre psychologique sans oublier la concurrence, etc. Parmi ces méthodes d'évaluation des prix de vente citons :

1- **L'intuition** :

A comparer avec la navigation à vue de l'apprenti-pilote où tout va bien tant qu'il n'y a pas de nuages

2- **La concurrence** :

Consiste à aligner ses prix sur ceux du voisin. Peut donner sa satisfaction à condition que les deux établissements soient véritablement comparables (mêmes charges, même type d'offre de vente), et que les prix du voisin ne soient pas basés eux-mêmes sur l'intuition.

3- **Le prix-test** : (ou méthode de prix d'appel)

Consiste à fixer pour un plat ou type de prestation (formule "autour d'un plat" par exemple), un prix de vente couvrant tout juste les charges correspondantes. Ce système est destiné à attirer le client qui, généralement ne se contente pas de cette prestation promotionnelle.

-69-

4- **Le prix basé sur une unité de référence** :

Un article (menu, plat de carte,...) est proposé au même prix qu'ailleurs. Les autres articles ne suivent pas cette politique. Problème du choix judicieux de l'unité de référence.

5- **Le prix psychologique** :

Méthode subjective qui suppose le prix que le client est prêt à payer pour une prestation particulière (restaurant situé dans un lieu inédit, spécialités originales, chef de cuisine réputé, etc.) ces particularités permettent d'appliquer des tarifs nettement supérieurs à ceux dictés par les impératifs de rentabilité.

6- **La fixation des prix en fonction de quatre principes d'Omnès** :

Il s'agit d'une théorie économique adaptée à la restauration et qui a pour but d'analyser l'offre de vente et en particulier les prix (écarts entre les gammes de prix, répartition, etc.).

(Voir conférence N. Machabey L. Le Coguiéc-"Le contrôle de rentabilité dans les départements de la restauration"- Avril 1985.).

## **301-LES ETUDES COMPARATIVES EN FONCTION DE LA CLIENTELE ET DE L'OCCUPATION**

—

### **A – Rappels de quelques notions de Marketing**

Le but de marketing hôtelier peut se résumer en deux objectifs principaux :

- ❖ Obtenir un profil maximum pour l'établissement (il ne s'agit pas uniquement de l'importance du chiffre d'affaire mais surtout du résultat)
- ❖ Assurer la satisfaction du client.

Les efforts du département F&B en matière de marketing devront donc viser à optimiser et à concilier ces deux objectifs. D'autre part une bonne politique de marketing de même qu'une bonne politique financière doit se fixer des buts à atteindre dans l'avenir :

- à long terme

à moyen terme

- à court terme.

Parmi ces buts, ceux à moyen terme et à long terme sont généralement du ressort des “sales“ externes, ceux à court terme “sales“ internes. Enfin, pour réussir à atteindre ces buts que nous nous sommes fixés encore faut-il respecter une méthodologie qui s'articule au tour des quatre points suivants :

-60-

## 1- **S'informer** :

Cette phase est capitale car elle nous permet de nous avoir une idée précise sur :

- ce que cherche le client

- ce qui manque chez le concurrent

- ce que nous pouvons offrir réellement (il faut connaître ses propres limites afin de ne rien promettre que l'on ne puisse tenir). Comme nous l'avons déjà souligné, cette recherche de l'information se fait par le biais de techniques classiques notamment les études de marché. Ces études de marché auront pour but de définir ou de préciser quels sont les débouchés offerts à notre produit hôtelier. Le marché que nous visons peut, selon le cas être très vaste (marché national dans son ensemble) ou au contraire très restreint (discothèques : clientèle de 18 à 30 ans).

### \* Ce que recherche le client :

Le client n'est jamais en terme de marketing un élément neutre à qui l'on peut vendre n'importe quoi. Celui-ci obéit à une psychologie bien précise à des goûts connus ou inconscients, des possibilités financières qui ne sont pas illimitées, etc. L'étude de marché ou l'enquête marketing aura pour but de cerner toutes ces caractéristiques de la clientèle non pas pour étudier de façon détaillée sa psychologie, mais plutôt pour dégager des tendances, des dominantes dans son comportement.

D'autre part, une étude de marketing peut se fixer pour objectif de déterminer les besoins réels de la clientèle et y répondre mais elle peut également définir une offre typique et vouloir convaincre le client de la nécessité de ce produit nouveau. Cette démarche sera adoptée dans le cas de la création d'un produit nouveau ou d'une prestation originale. Ainsi une offre typique peut créer le besoin.

### \* Ce qui manque chez le concurrent :

Cela revient à étudier de façon soignée la situation de la concurrence tant au niveau des prix qu'à celui de la prestation offerte. On doit presque toujours trouver un manque dans la prestation de la concurrence soit parce que sa politique de marketing n'aura pas été bien définie, soit tout simplement parce que cette concurrence sera fixée pour objectif de ne viser qu'un type de marché au détriment des autres.

Mais quelles n'en soient pas les raisons, une fois cette concurrence déterminée, nous devons tenter de la proposer au client dans le cas où elle n'existe pas du tout ailleurs ; et même si cela existe nous pourrions toujours tenter de la mieux proposer au client (en qualité, en présentation, ou en prix).

\* Ce que nous pouvons proposer :

Une bonne politique de marketing doit comme nous l'avons dit toujours se définir par rapport à une capacité potentielle de prestation, de production. En d'autres termes, elle doit respecter ce principe de ne rien promettre que l'on ne puisse tenir. En effet, si cette optique peut se révéler fructueuse dans un premier temps, les effets secondaires risquent par contre catastrophiques. Par conséquent avant même de définir un produit ou d'élaborer une stratégie, encore faut-il savoir si nous sommes en mesure de la réaliser. Pour cela on étudiera particulièrement :

- les locaux
- les équipements
- les effectifs et la qualification du personnel, etc.

## **2- S'exprimer :**

Cette phase permet de concrétiser nos actions d'agir sur la clientèle ou le marché. Cette expression peut être une action publicitaire mais cela peut être également la promotion des "sales" internes ou les deux à la fois.

-61-

L'action publicitaire qui prend généralement place dans le long ou moyen terme doit être, elle aussi, soigneusement définie notamment en ce qui concerne le support de la campagne (choix du moyen pour véhiculer l'information, le message publicitaire : affiches sur les murs, publicité dans la presse et dans quel journal ?...). D'autre part, il conviendra de définir également la durée de cette campagne publicitaire (sur quelle période pendant combien de temps, selon quelle fréquence de publication, etc. ?).

## **3- Agir :**

Il s'agit là de la commercialisation proprement dite du produit. Nous avons défini dans les deux premières phases, les créneaux de vente et la stratégie des sales externes (ce que nous voulons vendre, à qui nous voulons le vendre et comment). Mais cette démarche qui peut être largement anticipée sur la phase de commercialisation proprement dite ; ne saurait aboutir sans qu'au plan des sales internes, il n'y ait correspondance avec cette démarche. Cela suppose donc une politique précise et énergique en matière de promotion des sales internes afin que le produit lui-même soit aussi attrayant que possible, sinon plus dans la réalité que dans le message publicitaire.

## **4- Rectifier :**

Malgré tout le soin qu'on aura mis à définir ses objectifs, sa promotion du produit et sa commercialisation proprement dite ; il est fréquent, dans la réalité que l'on atteigne pas ou partiellement les objectifs que l'on s'était fixés au départ, soit parce que les guest-cibles ont été mal définis ou mal atteints, soit parce que les résultats enregistrés ne correspondent pas à ce qui a été prévu initialement. Il convient donc de "rectifier le tir" au vu de ces écarts entre les prévisions et les réalisations. Cela suppose, par conséquent, un suivi des réalisations afin de pouvoir mesurer (follow-up).

## **B- Etudes comparatives en fonction de l'occupation et de la clientèle**

Supposons que dans un hôtel urbain tel que l'Hôtel Es Safir nous désirions élargir notre offre de vente traditionnelle en ouvrant un nouveau point de vente, une cafétéria, au rez-de-chaussée, ouverte de 6 heures à 1 heure du matin (nous nous situons dans le moyen terme : 18 mois).

-62-

-Nous possédons une clientèle potentielle : celle de l'hôtel- pour la toucher, il faudra mettre en place une politique de commercialisation des sales internes à définir ultérieurement.

-Nous voulons joindre une autre clientèle : laquelle ? : La définition de ce nouveau guest-cible suppose une étude comparative qui s'articlera autour de 3 points :

- étude sur l'occupation
- sur la clientèle et l'offre
- sur les prix (pouvoir d'achat des clients).

## 1 Etude comparative sur l'occupation

Cela consistera, pour nous, à étudier le taux d'occupation de tous les établissements situés dans un périmètre de 5 minutes à pied et ceci à différentes heures de la journée.

- cafés et brasseries : de 6h à 11h.
- bars, cafés, brasseries : à partir de 11h.
- restaurants (différents types) : de 12h à 15h.
- salon de thé : de 15h à 18h.
- bars, cafés, brasseries : à partir de 18h.
- restaurants (différents types) : à partir de 19h

-62-

Les résultats de cette étude seront regroupés sous forme de tableau :

Etablissement	Heures													Occupation			
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	...	21	22	23	25	50	75	100
Café Olympic	X									..					X		
Café BADJA		X														X	
Restaurant Poste							X									X	
Salon de Thé Casbah										X					X		

## 2- Etude comparative concernant la clientèle et l'offre

Une fois définie la fréquentation des différents établissements avoisinants et l'étude regroupée sous forme de tableau permettant une analyse plus aisée, il convient de déterminer le type des clientèles qui fréquentent ces différents établissements. Le sondage portera sur l'âge :

- 1-jeune
- 2-moyen
- 3-âgé

Sur la situation sociale de la clientèle mais aussi sur ses habitudes et ses goûts (plus difficilement quantifiable), mais en principe la segmentation de la clientèle en groupe ou en catégorie socio-professionnelles donne une idée déjà sur ces éléments. On pourra distinguer, par exemple :

- les étudiants
- les travailleurs (employés)
- les cadres
- les touristes.

Sur ce que proposent les établissements concurrents et éventuellement sur les manques qui apparaissent dans leur offre de vente. Tous ces renseignements seront regroupés dans un deuxième tableau :

ETABLISSEMENT	AGE			TYPE/CLIENTELE				OFFRE	MANQUE
	1	2	3	ET.	TRAV.	CAD.	TOU.		
CAFE OLYMPIC	X	X		X				classique	B.pains Cakes-Thé
CAFE BADJA	X			X				Pain/beurre	Autre choix
REST. POSTE		X			X			Très classique	Pas de grill

Etc.

N.B : on pourra essayer de compléter cette étude comparative de l'offre, en se procurant les cartes et les menus de ces établissements.

### **302 ETUDE COMPARATIVE SUR LES PRIX**

Cet élément est tout aussi indispensable que les précédents et nous sera d'une aide précieuse pour bien définir notre propre gamme de prix. On peut connaître cette information en passant pour relever les prix pratiqués sur les menus et les cartes (affichage à l'extérieur). Le travail se trouvera facilité si l'on possède les documents de vente. Là encore, les résultats de l'étude seront regroupée sous forme de tableau, mais cette fois-ci, nous serons obligés de distinguer selon le type d'établissement car l'offre de vente est très différente entre un restaurant et un bar ou un salon de thé.

-63-

Ex : Tableau pour les restaurants

Etablissement	HO	Potage	Plat/jour	Viande	Volailles	Lé gum.	From.	Dessert
REST. POSTE	2,50	2,00	6,50	7,00	7,50	2,00	-	3,00
REST.AURES	3,00	2,50	7,00	7,00	8,00	2,00	3,00	4,00
ETC.								

N.B Pour un café le détail portera sur : apéritifs, bières, whiskies, jus de fruits, café, thé, etc.

Une fois le (les) tableau(x) dressé(s), on dégagera un prix moyen de la concurrence qui servira de base à nos propres calculs soit en moins soit en plus en fonction de la politique que nous nous serons fixée.

### **Conclusion**

Le dépouillement de différents tableaux que nous avons dressés nous donnera les renseignements concernant :

- le pourcentage d'occupation des établissements
- la clientèle potentielle (par âge et catégorie)
- les prix pratiqués par la concurrence

Ces renseignements nous permettront de tirer des conclusions et de prendre des décisions en ce qui concerne notre cafétéria notamment :

- sur les heures d'ouverture
- sur notre guest-cible (et les implications que cela supposera pour nous : décor, ambiance, présentation du produit, booms, etc.)

- sur les prix à pratiquer : certains prix plus élevés pourront être pratiqués pour des offres uniques ou sur des manques constatés chez le concurrent

### **303 DETERMINATION DES “ACCENTS ET DES PUBLIC-CIBLES”**

Nous avons vu dans le paragraphe précédent comment déterminer un certain nombre de paramètres concernant la concurrence et qui vont nous être très utile pour élaborer notre propre produit et notre stratégie. Ces éléments sont :

- la fréquentation des établissements concurrents
- le type de clientèle
- les prix pratiqués

Ils nous permettront donc de déterminer notre propre fréquentation :

FREQUENTATION MOYENNE DE LA CONCURRENCE + CLIENTELE HOTEL = FLUX CLIENTELE PREVISIONNELLE

Ils nous donneront également des renseignements concernant l'âge et le type de clientèle potentielle.

Ceci nous renseignera donc sur :

- l'image de notre futur point de vente : ambiance, lumières, décors, sièges, musique, etc. (on pourra déjà commencer les projets de décoration intérieure).
- Guest-cible à toucher : l'âge est un critère intéressant mais pas absolu car il ne correspond pas forcément au type de clientèle.

Exemple les jeunes sont souvent étudiants. Des hommes de 27-30 ans ne sont pas forcément des jeunes cadres.

-64-

Le critère « âge » devra donc être complété par le critère « type de clientèle » pour pouvoir avoir un image précise et définitive de notre guest-cible. Ils nous permettront également de fixer notre créneau de prix en dégageant notamment à partir du tableau comparatif des prix de la concurrence :

- une moyenne de prix par catégorie de plat
- le prix le plus bas par article
- le prix le plus élevé

A partir de ces éléments, le département de production peut commencer à proposer une programmation de plats. On pourra également commencer à établir un budget prévisionnel « recettes et dépenses ».

#### **Détermination des accents de vente et des public-cibles**

Les accents de vente peuvent être déterminés par des mesures publicitaires, de thèmes de vente, des créneaux spécifiques, etc.

Exemple :

HORAIRES	GUEST-CIBLES	MESURES PUBLICITAIRES
<u>MATIN</u> 7/9 9/11	Etudiants-Cadres Clientèle hôtel	<u>Forfait</u> : café ou crème + croissant + journal  Choix de pâtisseries-cocktail aux fruits et au lait- annonce TV. Interne-affichage Hall-Welcome cards

Midi 11/15	Etudiants-cadres Hôtel	Plat du jour (diapo)-buffet suédois ou assiette du pêcheur.....
---------------	------------------------	---

Pendant que le F. & B. élabore ces tableaux, le département production continue à élaborer les cartothèques correspondant à son projet de programmation et les mesures publicitaires seront mises à exécution (affiches, diapos, welcome-cards).

### **304-LE TABLEAU SYNOPTIQUE Des THEMES DE VENTE**

Une fois que les guest-cibles et accents de vente ont été clairement définis par le F & B, celui-ci est en mesure d'établir le tableau synoptique de thèmes de vente. Celui-ci est établi :

- par point de vente
- en fonction des heures d'ouverture
- des public-cibles
- des mesures publicitaires

Exemple : HOTEL XXX – TABLEAU SYNOPTIQUE DES THEMES DE VENTE

Thèmes ventes	Local	7	8	9	10	...	HEURES				20	22	24	Public-Cibles	PUBLICITES
							12	14	16	18					
Break fast	Cafeter	X	X	X										Etudiants Cadres	<u>Forfait :</u> croissant+café+journal
« Spécial matin »	“	X	X	X										Hôtel	Pâtisseries+Cocktail/Fruit
Apéritif	Bar soleil +Cafét					X	X	X						Hôtel Affaires Extéri.	Carte/Cocktails Amuse-gueules Sono.P.Pizzas.
Lunch etc.	Gastro.					X	X	X						Hôtel Extéri.	Filet Périgourd Fleurs (boutonnières...)

-65-

Ce tableau synoptique permet de savoir :

- 1) Si l'offre thématique est respectée : N'y a-t-il pas de creux à combler ?
- 2) ce qui se passe au point de vue vente dans l'hôtel.

Ce document devra être distribué aux :

- Chef se cuisine
- Directeur de la restauration
- Chefs barman
- Gouvernement général
- Réception, services techniques, etc.

Certains de ces services sont directement concernés (ceux relevant directement du département F&B). D'autres seront simplement tenus au courant de ce qui se passe dans l'hôtel par le biais de la diffusion de ce tableau

### **305- LE CADRE DE L'OFFRE DE VENTE :**

Le F&B lors de l'étape suivante, réalise par unité ou par point de vente le cadre de l'offre de vente et ensuite sous forme de tableau synoptique (voir §306)

Il convient donc de fixer le cadre de l'offre en ce qui concerne :

#### **a) Les groupes d'articles :**

- Hors d'œuvres
- Potages
- Entrées
- Viandes
- Volailles
- Légumes
- Fromages
- Desserts
- Boissons

#### **b) Le nombre d'articles par groupe :**

- Hors d'œuvres : 12
- Potages : 06
- Entrées : 03
- Viandes : 08 etc.

-66-

#### **c) Une pondération se fera entre les articles :**

\* Fixes et variables : Impact sur le travail, la composition sur la brigade, les achats, la mise en place, etc.

\* Chauds et froids : Impact sur le travail au moment du service

\* Boissons : là encore, en raison de l'impact sur le service (embouteillage, conditionnements ...)

Pour déterminer ce cadre de l'offre, le F& B se basera sur :

- les tableaux d'enquêtes
- les tableaux synoptiques de vente (ex : filet périgourdine, au Gastro)
- la politique de gestion
- les sondages près de la clientèle

Le cadre de l'offre étant fixé, le F& B dresse l'offre de vente

### **306- L'OFFRE DE VENTE**

Celle-ci permettra de visualiser la pondération souhaitée dans la programmation des mets.



LOCAL : CAFÉTÉRIA-REZ- DE CHAUSSÉE – FOURCHETTE DE PRIX : 1,80DA À 22DA				
METS FROIDS	ARTICLES	NOMBRE :		Total
		Fixe	Variable	
	Hors d'œuvres	7	5	12
	Salades	3	1	04
	Viandes	4	2	06
	Fromages	1	2	03
Total		15	10	25
METS CHAUDS	Potages	5	1	06
	Entrées	1	2	03
	Grillades	2	4	06
	Viandes	3	5	08
	Volailles	1	3	04
	Poissons	1	2	03
	Menu/Jour	1	2	03
	Total		14	19
Booms chauds	Pizza	7		07
Booms Froids	Farandole		7	07
	Des dess.			
Total		7	7	14
Boissons	Froides	Etc.		
	Chaudes			

\*Analyse : METS FROIDS : 25  
(F : 15+V : 10)

METS CHAUDS : 33  
(F : 14 + V : 19)

29      29

-67-

BOOMS FROIDS : 7  
(V : 7)

BOOMS CHAUDS : 7  
(F : 7)

TOTAL OFFRE : F/32-V/36 = 72

C/40- F/32 = 72

La pondération est jugée comme bonne et l'offre de vente peut retenue.

### **307-LE PROGRAMME DE VENTE**

Avant de dresser le programme des ventes proprement dit, le département F&B doit établir le listing de fonctionnement du nouveau \_point de vente. Ce listing de fonctionnement comportera :

- le nom du local (choisir avec soin)
- le type de restauration
- la surface (en m<sup>2</sup>) et le nombre de places assises
- le ou les public-cibles choisis
- l'ambiance
- les ou les accès
- le personnel (effectifs, tâches, tenue,)
- le système de comme choisi
- le système de facturation et de paiement
- le système de débit/nourriture
- le matériel spécifique : boissons
- le système de service
- le débarrassage
- les « booms » en nourriture et boissons
- les heures d'ouverture
- le C.A prévisionnel moyen par siège.

Tous ces éléments définis, cela permettra entre autres au département F&B de donner des instructions au décorateur à l'imprimeur (documents de vente) au responsable du personnel (recrutement) etc.

<b>LISTING DE FONCTIONNEMENT- CAFÉTÉRIA- HÔTEL ES SAFIR</b>	
▪ Nom cafétéria :	DAR AZZIZA
▪ Type restauration :	Style cafétéria
▪ Surface :	146 m <sup>2</sup> –nombre de places : 110
▪ Public cible :	Etudiants-Jeunes-Clientèle de l'hôtel
▪ Ambiance :	Eclairage tamisé –skaï orange –cuivre –fresque (scènes vieil Alger) musique douce.
▪ Accès :	Par l'extérieur et par l'hôtel.
▪ Etc.	

-68-

Une fois le listing de fonctionnement arrêté, le programme des ventes est établi sous forme récapitulative pour tous les points de vente. Ce programme comprend deux parties :

- 1- La reprise des articles inscrits dans le cadre de l'offre de vente (qui est individuelle) de chaque point de vente sous forme de tableau global.
- 2- L'épuration éventuelle de l'offre globale.

N.B. : Ce travail n'a lieu que dans le cas où l'hôtel possède plusieurs points de ventes, de type différent.

Jusqu'à présent, l'offre de vente proposée par chaque local ne tenait compte des spécialités des « bons » et de l'équilibre entre :

- mets chauds et froids
- offres fixes et variables

Il s'agit maintenant pour service F&B de se pencher sur la capacité de production de l'établissement, de déterminer le volume des achats par des denrées (ex : poissons, volailles, viandes....)

Le tableau que nous dresserons s à cet effet, nous permettra de remarquer quels sont les articles vendus dans un seul point de vente (ce qui n'est pas très rentable) ; et donc de les supprimer ou de les repropofer ailleurs. Cette opération correspond à la deuxième phase que l'on nomme épuration de l'offre.

Ce travail est effectué par le responsable de la planification des menus avec le chef de la cuisine et le responsable. Ce travail une fois effectué, cela permettra :

- à la cuisine : d'établir la programmation définitive des mets (menus et cartes), de dresser définitivement les cartothèques correspondantes, et de définir les boissons en matériel et en personnel.
- A l'économat : en collaboration avec la cuisine, de déterminer le volume et la fréquence des commandes de denrées.

### **TABLEAU GLOBAL DE L'OFFRE :( voir page suivante)**

Une fois que le tableau global de l'offre est dressé, il convient d'étudier ce tableau mets par mets :

Par exemple : Rubrique « potages »

La crème de champignon n'est proposée que dans un seul point de vente, le grill. Elle pourrait être accompagnée au restaurant avec une variante éventuelle (Croûtons) et avec une appellation différente : « Coûte au pot aux champignons ».

#### **Rubrique « Entrées »**

Des pizzas (6 variétés), sont proposées à la cafétéria (accent de vente). Or, il faut tenir compte du fait que nous devons préparer de la pâte à pizza en grande quantité. Il est donc possible de programmer une pizza classique au grill.

#### **Rubrique 'Hors d'œuvres »**

Le mérrou Barberousse est proposé en offre variable à la cafétéria (accent de vente). Or, il faut penser à la desserte, inévitable sur les grosses pièces de poissons et proposer par exemple un « mayonnaise de poisson » en offre variable au grill.

-69-

#### **Rubrique « Viandes »**

La programmation ne propose que du bœuf ! De plus, celle-ci ne porte que sur les morceaux de 1<sup>ère</sup> catégorie (filet, contre-filet, entrecôte). Cela pose des problèmes de commande et de suivi pour le fournisseur en cas de débit important. Nous devons donc compléter notre programmation en bœuf en incluant :

TABLEAU GLOBAL DE L'OFFRE –A-	F	V	C	FR	B REST	C GRILL	D CAFET.
-------------------------------	---	---	---	----	-----------	------------	-------------

<u>POTAGES :</u>							
Crème Aurore		X	X		X		
Consommé double en tasse	X			X	X		
Crème de champignons	X		X			X	
-----							
<u>ENTREES</u>							
Pizza (6 variétés)	X	X					X
Croque-monsieur	X	X					X
Œufs brouillés	X	X		X			
-----							
<u>HORS D'OEUVRES</u>							
Hors d'œuvres variés	X			X	X	X	X
Assiette du Pêcheur	X			X			X
Tomate Monégasque		X		X	X	X	
Caviar Pétrossien	X			X	X		
Foie gras	X			X	X		
Mérou Barberousse		X		X			X
-----							
<u>POISSONS</u>							
-----							
<u>VIANDES</u>							
Steak P. Pont-Neuf	X		X				X
Tournedos	X		X		X	X	
Chateaubriand	X		X			X	
Entrecôte M. d'hôtel		X	X				X
.....							
<u>VOLAILLES</u>							
Coquelet au Mascara		X	X				X
Poulet grillé Améric.	X		X		X	X	
Poularde P.Sce Supr.		X	X		X		
.....							
<u>PLAT DU JOUR</u>							
Couscous Dar Azziza		X	X				X
Couscous Emir		X	X		X		
Lahm Laniou		X	X		X		
.....							
<u>LEGUMES</u>							
<u>FROMAGES</u> etc.....							
<u>DESSERTS</u>							
<b>TOTAL 55</b>					40	47	51

-

-70-

-

- Bourguignon-offre variable-cafétéia
- Petite marmite- offre fixe –Restaurant
- Quasi d bœuf –à la brochette – offre variable – Grill
- Escalope de veau à la crème – offre fixe –Grill/ CAFET.
- Blanquette de veau – offre fixe – CAFETERIA
- Côtelettes d'agneau – offre fixe –grill/CAFET.
- Chops d'agneau – offre variable – Grill
- Etc.

## **Rubrique « volailles »**

Poularde pochée sauce Suprême à prévoir dans un autre point de vente sous une appellation et une préparation différente : poularde – sauce Ivoire – offre variable –CAFETARIA etc.

En résumé, on doit toujours s'efforcer (afin d'améliorer la rentabilité et faciliter le travail) de proposer les mêmes plats de vente sous des appellations différentes et des préparations différentes si besoin en est. Par contre, on peut garder certains articles dans un seul point de vente si ceux-ci constituent une spécialité pour le restaurant.

## **308- VUE D'ENSEMBLE DES BESOINS EXPRIMÉS EN CHIFFRES ABSOLUS ET EN POURCENTAGES :**

Nous venons de voir dans le paragraphe précédent l'épuration de l'offre. Ensuite, il convient d'analyser :

- 1- La fréquence de l'offre
- 2- Etablir une vue d'ensemble exprimée en chiffres absolus et en pourcentages.

### **1-Analyse de la fréquence de l'offre**

- établir le nombre d'article par nature et par local de vente
- comparer le nombre de fois où un article est proposé
- déterminer la fréquence de l'offre des articles en divisant le nombre cumulé de tous les articles vendus dans tous les points de vente par le nombre d'articles différents. :

TOTAL : B+C+D

- Le nombre d'articles proposés en « B » (Rest) = 40
- Le nombre d'articles proposés en « C » ( Grill ) = 47
- Le nombre d'articles proposés en « C » (CAFET) = 51

\*TOTAL METS CUMULÉS 138

Le nombre d'articles différents « A » = 55

\*FREQUENCE DE L'OFFRE :  $\frac{138}{55} = \boxed{2,5}$

-71-

La fréquence de l'offre étant 2,5 cela signifie que chaque article est proposé 2 fois en moyenne. Or, nous avons trois points de vente différents. Nous pouvons dire que la somme des articles différents (« A ») couvre à elle seule environ du programme de vente global. :

$\frac{2,5 \times 100}{3} = 83,33\%$



**-CHECK- LIST DES OPERATIONS-**

1 Tableau de fréquentation : indique le pourcentage de fréquentation –clientèle extérieure + clientèle potentielle de l’hôtel

Tableau/ Age : renseigne sur le guest-cible à toucher

Tableau type de clientèle : fixe définitivement les guest-cibles, les supports ainsi que les créneaux de prix.

Tableau comparaison/ Prix : fixe les prix de base.

2- Le F&B détermine les public-cibles et les supports de vente par :

- des mesures publicitaires
- des thèmes de ventes
- des créneaux spécifiques

3- Le F&B dresse le tableau synoptique des thèmes de vente :

Celui-ci indique si l’offre thématique est respectée ce qui se passe au point de vue de vente le déclenchement des opérations .....

4- Le F&B réalise :

- le cadre de l’offre de vente
- l’offre de vente (visualisation de la pondération)

5- Listing de fonctionnement :

-----

-72-

2- Vue d’ensemble des besoins exprimés en chiffres absolus et en pourcentages.

Nourriture : 67,98	Boissons : 32,02	Mets	100%
Chaud % Froid % Total%	Chaud % Froid%	Total %	Total
38,42 29,56 67,98	7,88 24,14	32,02	

FX 17,73	V, 20,69	FX 14,29	V, 15,27	FX 7,88	V, 24,14			Taux de vente		
12	11	9	8	<u>40</u>	6	/	15	21	61	(1)
16	14	10	7	<u>47</u>	6	/	18	24	71	(2)
8	17	10	16	<u>51</u>	4	/	20	20	71	(3)
<u>36</u>	<u>42</u>	<u>29</u>	<u>31</u>	<u>138</u>	<u>16</u>		<u>65</u>	<u>65</u>	<u>203</u>	100%(4)

(1) : restaurant, (2) : Grill –Room ; (3) : Cafétéria et (4) : Total

FREQUENCE DE L'OFFRE DES METS : 138 = 2,5

Suivant total offre globale : nourriture 55

FREQUENCE DE L'OFFRE BOISSONS : 65 = 2,6

Suivant total offre globale : boissons 25

FREQUENCE DE L'OFFRE GLOBALE : 203 = 2,53

Mets + boissons 80

PRESENTATION DU TABLEAU DES CHIFFRES ABSOLUS ET POURCENTAGES

Fixe 17,73 38,42 Chaud Variable 20,69 Nourriture	67,98	29,56	Fixe 14,29	12	16	08	36
Froid Variable 15,27				11	14	17	42
				09	10	10	29
				08	07	16	31
chaud Fixe 7,88 Boissons 24,11 Froid	32,02	7,88	Fixe 24,14	06	06	04	16
				15	18	16	49
100%	100%	100%		= 203			-102-

-73-

Ce tableau synoptique (dans l'une ou l'autre de ses présentations) permet de visualiser le travail fait lors des §307 et 308, et exprimer les résultats obtenus par des pourcentages :

- importance du secteur « froid » : 29,56%
- importance des offres variables en chaud : 20,69%

- insuffisance du secteur « beverage » : 32,02%
- Etc.

### **309- ELABORATION DES CARTES- SYSTEME DU CHECK-LIST :**

Nous avons vu jusqu'à présent quelles étaient les différentes phases dans l'élaboration, l'analyse et l'épuration de l'offre de vente, de nouveau point de vente. Nous estimons maintenant que celle-ci est bien équilibrée et répartie entre les offres variables et fixes, le chaud et le froid,....

Mais le travail de mise au point de l'offre de vente n'est pas encore complètement terminé car si nous avons analysé le froid, afin que celui-ci soit bien équilibré, nous n'avons pas encore parlé de la forme jusqu'à présent. La finalisation de cette étude comporte donc l'établissement de la carte de notre point de vente.

Nous avons comme élément de base, le listing de fonctionnement dont nous avons vu l'établissement lors du §307. Nous devons donc établir, à partir de ces éléments les différents documents de vente :

- carte
- tableaux d'affichage
- panneaux, etc.

En ce qui concerne l'établissement de la carte du point de vente, il est souhaitable d'envisager tous les aspects relatifs à sa réalisation. On procédera donc sous forme de check-list des opérations qui comporteront les points suivants :

- l'appellation de chaque plan est-elle exacte et bien fixe ?
- faut-il faire appel à d'autres langues que l'arabe et le français ?
- les traductions en langue nationale sont-elles exactes ?
- est-il nécessaire de donner l'explication du plat (gain de temps à la commande) ?
- le classement des plats est-il exact et logique ?
- les titres des rubriques sont-ils exacts ?
- doit-on classer une spécialité selon sa nature (spécialité des poissons dans la rubrique des poissons) ou dans la rubrique des spécialités ?
- les plats du jour ressortent-ils ?
- la carte doit-elle avoir un format standard ?
- sera-t-elle présentée par le maître d'hôtel ou posée sur table ?
- sera-t-elle posée, couchée ou debout (impact sur le choix du matériau) ?
- quel matériau choisir (carton, papier glacé, plastique,...) ?
- le client a-t-il envie d'emporter la carte (la réponse doit être affirmative) ?
- le texte doit être allégé par : des dessins, photos, gravures,... ?
- le département F&B peut-il assurer entièrement la réalisation du projet définitif de carte ou faut-il faire appel à un décorateur ?
- choix des couleurs (support), des caractères d'imprimerie ?
- quelle quantité devons-nous tirer,
- quels sont les prix pratiqués (tarif dégressif) ?

-74-

Exemple 300 exemplaires 2500DA  
 600 exemplaires 4000DA (2<sup>ème</sup> solution : plus tard)  
 Etc.....



## **310- L'ETABLISSEMENT DES RECETTES- LES CARTOTHEQUES**

Nous avons déjà vu que parallèlement à l'élaboration de l'offre de vente par le département F&B, le chef de cuisine devrait mettre en place les fiches de recettes et les cartothèques correspondant à cette offre de vente. Pour cela, il est possible de procéder de deux façons différentes, d'adopter l'une ou l'autre de ces 2 méthodes. La décision concernera le département F&B ou la Direction.

\*1<sup>ère</sup> méthode : détail sur les cartothèques :

- les phases de préparation (maximum 7)
- vérifier les quantités et la mise en place
- décomposer en « temps » les différentes phases de la réalisation
- dégager éventuellement les points-clefs de la préparation
- expérimenter la recette : vérification de ce qui précède
- faire un cliché photographe du plat
- établir le prix de revient (par couvert)
- dégager le coefficient multiplicateur et le prix de vente.

\*2<sup>ème</sup> méthode : n'établir que la partie calculation :

- quantités
- prix de revient
- prix de vente

Rappelons que ces opérations ont pour but d'assurer la permanence de la qualité de la cuisine en employant toujours les mêmes ingrédients, les mêmes quantités et en suivant la méthodologie de la recette (dans la 2<sup>ème</sup> méthode, se reporter aux fiches de recettes). D'autre part, l'établissement de ces documents permet de faciliter les achats, la mise en place des chefs de partie. En fin ils permettent le contrôle des ventes « food » (bloc théorique) et aident à la programmation des menus de banquets.

## **311- LE DEROULEMENT DES TRAVAUX DE PRODUCTION :**

Il s'agit là encore, d'étudier les différents travaux de prévisions et d'organisation qui sont déclenchés par la mise de notre nouvelle offre de vente au niveau du département production.

Dans le paragraphe précédent, nous avons parlé de l'établissement définitif des cartothèques. Mais le chef de cuisine devra également effectuer un ensemble de travaux d'approche dans l'organisation (ou réorganisation) de son département en fonction de ces nouvelles contraintes de production. Ces opérations comportent un certain nombre de rubriques que l'on désigne globalement sous l'appellation « déroulement des travaux de production et phases critiques ».

1- Approche : Le chef de cuisine établit un listing de fonctionnement de son service en dégagant les points-clé de son travail de production. Si ceux-ci ne sont pas respectés ils deviennent des phases critiques de la production.

2- Tableau : La phase d'approche est discutée point par point avec le F&B Manager qui recherche avec le chef de cuisine la meilleure solution à adopter. Des décisions sont prises et un tableau est dressé. Celui-ci est établi une bonne fois pour toutes et permet :

-75-

- de standardiser le travail

- de découvrir les erreurs d'organisation et d'y remédier
- de situer l'emploi de différents appareils de la cuisine
- de fixer les prises en charge de denrées par les différents chefs de partie (poste de travail)
- de solutionner le problème « des ponts » (liaison entre les différentes parties de la production).

#### DEROULEMENT DES OPERATIONS CRITIQUES DE LA PRODUCTION

N°d'opération (quoi ?)	Temps-périodicité (quand ?)	Personne (Qui ?)	Comment ?	Lieu-flux (ou ?)
1 Mise en place matériel de cuisine (postes)	Matin	Chef/plonge-cafétérie	Chariot	Batterie à poste
2 Débarassage ustensiles				
3 Allumage poste de travail				
.....				
9 Prélèvements internes	Matin (8h30)	Chefs de parties	Bon interne-trolley	Poste distribution centrale cuisine
10 Stockage intermédiaire	En permanence, selon prévision	Chef de la production	Local spécial	Economat à local spécial (+ M. du jour)
.....				
14 Dépenses journalières par poste	soir	Secrétaire/cuisine	Relevé des feuilles chefs de parties	De chef à départ. F&B
15 Résultat journalier	matin (8-10)	Secrétaire/cuisine	Récapitulatif des ventes	De F&B à F&B (analyse résultats)
16 Interprétation/résultats	matin (10h)	. chef . contrôleur		
.....				
21 remise linge sale/cuisine	Matin (7h30)	Chef plongeur	Bon signé par chef de cuisine	Sacs plastique avec... de la cuisine (bon intérieur)- retour linge propre cuisine lingerie
22 Dégivrage installations	2 fois par mois (22 h)	Chef entretien	Débranchement nettoyage par plongeur	Cuisine (remettre en marche maximum durant la matinée suivante)

## **312 ETABLISSEMENT DES PREVISIONS ( FORECAST) DES OFFRES FIXES ET VARIABLES**

L'objectif de ces opérations est de prévoir (sous forme d'estimations à court terme, généralement une semaine), le nombre d'article que l'on espère vendre. Ces estimations nous seront très utiles pour :

- le travail de la production
- les achats (marché du jour)

### **\* Procédure**

Ce travail s'effectue avec le chef des ventes ou le directeur de la restauration, le chef de la cuisine et le chef des achats. Il consiste donc à extrapoler pour la semaine à venir le nombre d'article que l'on espère vendre en fixe et en variable en tenant compte des articles en rotation, des commandes des banquets ou autres manifestations. On se basera :

- sur les ventes de la semaine précédente (même jour)
- sur les ventes de la semaine de l'année précédente
- sur les prévisions météorologiques
- sur le "boom" fait sur un article

N.B : En cas d'ouverture d'un nouveau point de vente on procédera à des estimations approximatives qui seront ajustées au fil des semaines.

D'autre part, comme nous avons souligné que ces opérations de prévision auront essentiellement un impact sur les achats et l'organisation du travail de la production par conséquent, nous ne nous pencherons dans notre étude de forecast que sur les articles nécessitant une préparation réelles en cuisine ou d'un coût élevé. Ainsi, les articles provenant entièrement des denrées stockées à l'économat ne sont pas mentionnés (pâtés, sardines à l'huile, etc.), des statistiques pouvant aisément être faites pour ces produits.

Ainsi l'offre fixe et variable devront être analysées systématiquement et composées en article faisant l'objet de forecast ou n'en faisant pas l'objet.

### Exemple de l'offre fixe

<u>A ENREGISTRER</u>	<u>A NE PAS ENREGISTRER</u>
- crème - veloutés - bisques	Potages simples à base de légumes frais ou secs
- hors d'œuvres riches - h.o spéciaux (tomate monégasque) - buffet de charcuteries - terrines-pâtés-galantines	Caviar-foie gras Sardines en boîte Thon à huile Maquereaux au vin blanc
- poissons - entrées chaudes - viandes - volailles	Les œufs (préparation "à la minute")
- légumes	Sauf pommes frites et dérivées. Salades
- fromages (importation)	Fromages (nationaux)
- Pâtisseries - Entremets - glaces/sorbet - desserts sur commande (soufflet)	Corbeille de fruits Fruits de saison Compotes Salades de fruit

### Exemple de l'offre variable

<u>A ENREGISTRER</u>	<u>A NE PAS ENREGISTRER</u>
- Potage du jour - Consommé du jour - crème velouté bisque	
- Menus-lunch - Menus-diner	Sauf hors d'œuvres simples Salade-fromage
- Spécialité (du jour, de la semaine, de la saison... Explication du menu : - légumes du jour - dessert du jour - articles en "boom"	
Manifestations et banquets	
Direction et personnel	

Ce travail minutieux à tenir au jour le jour sera effectué par les secrétaires du département F&B et donnera de précieuses indications concernant les forecast de la semaine suivante ainsi qu'en ce qui concerne les éventuels rectificatifs relatifs à l'offre de vente (un article très vendu en offre pourra passer en offre fixe ou le contraire).

Tableau forecast des articles fixes (Tableau 1)

PREVISIONS DES VENTES-ARTICLES FIXES-SEMAINE DU 14 AU 20 AVRIL 1985

GRILL ROOM	SAM.		DIM.		LUN.		MARD.		MERC.		JEUD		VEND		TOTAL	
	F	V	F	V	F	V	F	V	F	V	F	V	F	V	F	V
..double	20	32	30	30					20				25		210	192
...champ	25	25	30	28					25				30		170	168
...homard	12	10	10	14					10				5		70	64
..de H.O	50	40	50	43					40				60		400	383
.....																
... charcut	40	35	40	38					30				50		280	272
Poi. cru	10	10	15	20					15				25		95	120
	5	10	5	14					5				10		40	70
... lapin	20	25	20	30					10				30		140	170
... canard	10	15	10	12					10				20		80	96
.... vol.	10	15	10	13					10				10		70	83
.....																
.... Colb	20	10	20	12					15				15		120	90
B d'anch	30	20	30	21					20				40		190	145
..normande	10	5	15	8					10				10		75	60
.....																
... Dj.	25	20	20	20									30		120	135
	20	25	20	18									30		120	116
....whisky	30	35	30	31									40		190	205
.....																
P. pois	25	20	30	22									20		130	120
... brais.	10	5	15	14									25		95	90
.....																
	40	30	50	46									60		250	260
... Evêque	20	30	30	27									35		200	190
.....																
...Tatin	50	40	40	35									50		260	244
...pomme	30	30	25	21									20		150	160
.....	20	25	25	20									30		140	135

TABLEAU N°2 -FORECAST DES OFFRES VARIABLES

Grill – PREVISION DES VENTES – ARTICLES VARIANTES –JOURNEE DU : 16/04/85				
Groupe D'articles	Dénomination de l'article	Forecast	Heure	Vente
Potage du jour	Potage Feneuse	40		30
Consommé du jour	Célestine	30		25
Crème	Argenteuil	20		18
Velouté	-	-		-
Lunch	Feuilleté Newbourg	30	14h	30*
	Gigot Grand veneur	20	14h	20*
	Pêche flambée	20		20*
	Sole cardinal	50		40
	Canard à l'orange	30		20
Spécialités du jour	Ris de veau aux morilles	40	13h30	40*
	Poularde Lyonnaise	30	21h	30*
-semaine	-	-	-	-
-saison	-	-	-	-
El Djazar	Coquelet au mascara	25	13h	25*
Options du menu :Lunch	Tournedos Moutarde	10	14h	10*
Dîner	Côte de veau vallée d'Auge	20	20h30	20*
Légume du jour	Bouquetière de saison	60		50
Dessert	Pudding diplomate	40		30
	Vacherin/ Fraise	50	20h	50*
Boom	Quasi de bœuf à la broche	30	13h45	30*
Manifestations	Repas sonatrch –menu spéci	35		33*
Personnel Lunch	Steak/ gratin de pommes	320		310
Dîner	Spaghetti bolognaise	280		270
		1180		1.101

Les deux tableaux précédents (tableau n°1 : forecast des offres, tableau n° 2 : forecast des offres variables), permettent donc d'estimer à l'avance (une semaine pour les offres fixes, deux à trois jours pour les offres variables) les ventes de différents articles. Ces prévisions sont complétées ensuite par les ventes réelles (chiffres manuscrits) ceci permettra :

- de constater la justesse des prévisions
- de dégager les écarts (positifs ou négatifs) et de rectifier les prévisions pour les jours suivants.
- de déceler les tendances de popularité d'un article
- de noter l'influence du temps (météo) sur la vente
- de déterminer en production le stock minimum de certains articles

Exemple Tableau n° 1 :

- Prévoir une augmentation des ventes en charcuterie (production plus importante en terrines, pâtés, galantines)
- Diminuer la production des poissons (Merlan Colbert), sole beurre d'anchois,....)
- A remarquer toutefois que globalement l'équilibre entre prévisions et ventes est bon : 3615 et 3588

- à 14 heures il n'y plus de feuilleté Newbourg
- même chose pour le filet Grand-Veneur et le tournedos (nous avons donc manqué la vente de menus)
- le ris de veau au Morilles est très demandé (le plat du jour est écoulé à 13 h 30,... service du soir ?)- programmer plus de ce plat lors de prochaines prévisions, etc.

### **313 LES STATISTIQUES MENSUELLES DES ARTICLES VENDUES**

Les statistiques mensuelles permettent d'établir une moyenne journalière qui pourra être reprise dans les prévisions hebdomadaires ou journalières. Les statistiques auront également une influence sur la politique des achats (économat, marché du jour,) et permettront, le cas échéant de modifier l'offre de vente ultérieurement.

La valorisation au prix de vente des statistiques permet d'obtenir une vue d'ensemble des chiffres d'affaires/F&B, par local et par article. Cela permet également le contrôle de budget prévisionnel et d'expliquer les éventuels écarts.

En fin, ces statistiques permettent de mesurer l'impact des mesures publicitaires et de promotion des ventes que nous avons engagé. Le tableau des statistiques mensuelles des offres variables se présente de la même façon que pour les offres fixes.

### **314 RECAPITULATION DES STATISTIQUES DES VENTES ET DETERMINATION DES CHARGES THEORIQUES ET REELLES :**

Comme nous l'avons signalé en conclusion du paragraphe précédent, les statistiques mensuelles permettent, entre autres, d'obtenir une vue d'ensemble des chiffres d'affaire « nourriture et boisson » :

-par local de vente		PHASE 1
-par jour		
-par article		

D'obtenir, en regard, le montant des coûts :

-théoriques		PHASE 2
-réels		

D'obtenir les ratios exprimés (en théorique et en réel) :

-sur coût-matière		PHASE 3
-sur bénéfice brut		

D'obtenir les résultats qui permettent de contrôler entièrement les secteurs de production et de ventes (boissons), afin d'obtenir un diagnostic précis et de faire les correctifs nécessaires.

PHASE 4

---

Remarque

Ce système de contrôle de gestion repose :

- sur l'exactitude des cartothèques (partie « calculation »)
- sur la préparation adéquate de la recette
- 

-81-

- sur le portionnage exact
- sur la mise à jour des prix figurant sur les cartothèques (afin de permettre une valorisation exacte des charges théoriques).
- sur le contrôle des marchandises en quantité et qualité
- sur l'utilisation exacte des marchandises pour chaque partie de la cuisine.
- Sur les forecasts de ventes (pour les prélèvements).

## **PROCESSUS DE TRAVAIL**

### **1- Au niveau de l'économat**

Les sorties sont données et valorisées :

- pour les produits d'économat : au prix moyen pondéré du stock (CUMP)
- pour le marché du jour : au prix de la dernière livraison.

Les bons de prélèvement pour les services de la production doivent indiquer clairement :

- les quantités
- le prix total
- l'unité destinatrice (cuisine/grill-room, cafétéria, cuisine/banquets...)

Les demandes seront établies par le chef de cuisine, la veille pour le lendemain.

### **2- Au niveau de la production**

Le chef établit, la veille, ses bons de commande internes pour les donner à l'économat vers 16 heures (par exemples). Il se basera, pour cela, sur les forecasts et distinguera dans sa commande entre :

- économat
- marché du jour.

Le lendemain matin, il réceptionne ses marchandises et les distribue aux unités internes de production (chefs de parties), en fonction de son offre de vente : articles fixes et variables. Ces diverses opérations sont enregistrées sur le tableau suivant :

- Tableau n° 1

GRILL - ROOM			Fiche de distribution du 23- 04-85				
			DISTRIBUTION				
STOCK	VALEUR	STOCK	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5
Stk initial	1200 DA						
<u>Entrées</u>							
Economat	300 DA	Economat	180	50	120	40	130
Marché / J	1700 DA	Marché/J	250	140	940	630	130
Cave/cuis.	80 DA	Cave/cuisine				40	40
		s/TOTAL	430	190	1060	710	300
STOCK TOTAL	3280 DA	TOTAL SORTIES	2690	Stock fin Journée	3280 / 2690		500

\* UNIT 1 : Garde-manger

\* UNIT 5 : Saucier



- \* UNIT 2 : Potagier/légumier
- \* UNIT 3 : Grillardin
- \* UNIT 4 : Poissonnier

-82-

Le stock de fin de journée est reporté en stock d'ouverture pour le lendemain. Chaque unité de production (chefs de parties) appelé « UNIT », en F&B, tient à jour sa fiche de production en fonction de son travail du jour :

- offres fixes et variables
- unités, quantités ou poids utilisés (les secrétaires/F&B valoriseront ces fiches pour connaître les dépenses par plat -voir tableau n° 2)

### NB

L'unité-pâtisserie qui approvisionne généralement les différents points de vente, dresse elle-même le prix de revient de sa production qui sera ventilé au prix de revient réel. La production des « solides » pour le département Cafétéria fonctionne sur ce modèle. Les secrétaires F&B recueillent également les informations de ces services (voir tableau n° 3)

### **3- Au niveau du F&B**

Son rôle est de centraliser les renseignements concernant les coûts de production. Ces renseignements sont ventilés sur une feuille spéciale. D'autre part, le F&B récapitule les recettes et pour cela mettra à jour les tableaux des statistiques des ventes :

- par point de vente
- par plat

Le F&B modifiera éventuellement les offres de vente en variable (forecast) et analysera les chiffres obtenus (permet de voir les plats qui n'ont pas atteint le ratio prévu).

Enfin, le F&B établira un diagnostic de gestion/cuisine (voir cours de la 1<sup>ère</sup> année, correspondant)

## **315- AJUSTEMENT DES MAJORATIONS ET RENDEMENTS**

Le diagnostic de gestion en cuisine permet de dégager des écarts entre les normes préétablies et l'activité réelle enregistrée, globalement par article ou point de vente. Souvent, ces écarts sont dus à un mauvais respect des normes théoriques ou à un coulage à divers stades. Dans ce cas, il conviendra de rappeler les consignes et d'accentuer le contrôle.

Mais l'écart constaté peut également provenir d'une mauvaise définition des normes théoriques elles-mêmes. Dans ce cas, si l'on constate un écart anormal entre le prévisionnel et le réel, sur un plat ou un groupe de plats ; il conviendra d'effectuer un certain nombre d'opérations que l'on désigne sous le vocable d'ajustement des majorations et rendements. Ces opérations (qui devront être effectuées sitôt l'écart constaté) se traduisent essentiellement par :

- la majoration du prix de vente du plat

ou

- la révision de rendement par portion

**N.B :** Dans ce cas les charges du personnel, les repas de direction, offerts, etc. seront déduits afin de ne pas fausser les rendements.

Tableau n° 2

U.3 PRODUCTION DU :							
OFFRE FIXE	Stock	Gr.	VENTES			POIDS CONSOMME :	A REPORTER :
			LUNCH	DINER	TOTAL		
Entrecôte Maître d'H.	12 kg	220	32	15	47	10,340	1kg 660
Tournedos B. M. de vin	10 kg	200	28	14	42	8,400	1kg 600
Paillard de veau	5 kg	200	11	6	17	3,400	1kg 600
Etc.							
OFFRE VARIABLE							
Côtes d'agneau	15kg	180	51	26	77	13,860	1kg100
Tournedos Henri IV	12kg	220	17	31	48	10,560	1kg 400
Etc.							

Tableau n° 3

PATISSERIE								
Journée du : 23 -04- 85								
DENREES	P/R	PRIX TOTAL	DISTRIBUTION					
			GRILL	CAFET.	TYP.	BANQ	GROUPES	CAFET
200 croissants		100,00						100 DA
6 tartes/citron		132,00	22,00	44,00	-	66,00		
8 litres :								
Sorbet :		144,00	144,00					
Vanille :		112,00		112,00				
2 Vacherins		72,00	72,00					
200 Eclairs		200,00		200,00				
150 Baklaoua		150,00			150,00			
0,50								
22,00								
18,00								
14,00								
36,00								
1,00								
1,00								
Etc.								

TOTAL PRODUCTION	910,00	238,00	356,00	150,00	66,00		100 DA
	1200,00	Stock à reporter : 290 DA (24-04)					

-84-

### **316 AUTOMATISATION DES STATISTIQUES DE VENTES :**

L'informatique et l'utilisation de l'ordinateur font peu à peu leur entrée dans les hôtels où certaines de leurs applications sont déjà classiques (....., facturation, mini-bars électroniques....). Dans ce domaine du F&B, l'ordinateur peut nous permettre d'obtenir des résultats ou des analyses de gestion plus rapide et plus complète que dans le processus traditionnel. En l'occurrence, il est au niveau des statistiques de ventes et de la détermination des charges théoriques et réelles que l'automatisation est la plus intéressante. Les moyens dont il conviendra de disposer sont :

- Main-courante équipée d'un terminal  
d'un clavier pour les données  
d'un lecteur de cassettes programmées.

L'ordinateur peut donc intervenir dans de nombreux domaines et plus particulièrement :

#### **1 Opérations réglées au niveau de l'économat**

L'ordinateur possède en mémoire (cassettes, disquettes...), les renseignements indispensables à une bonne gestion des stocks.

Exemple : - stock minima par article

- modalités de paiement des fournisseurs
- C.U.M.P (en fonction des données entrées)

#### **a) Une livraison a lieu :**

On enregistre sur le clavier : Le n° de code/fournisseur

Le n° de code/denrée

Les quantités livrées –le prix

Le montant total/facture

Ceci nous permettra d'obtenir à tout moment :

- . le relevé de compte-fournisseur à jour
- . le stock-denrée à jour
- . le prix moyen pondéré de l'article

#### **b) Un prélèvement a lieu :**

On enregistre sur le clavier : le n° de code/unité qui prélève

Le n° de code/denrée prélevée

La quantité prélevée

De ce fait, on peut obtenir : le stock nouveau de l'article

La facturation au niveau de l'unité

#### **c) En fin de mois**

- stock théorique de chaque denrée et sa valeur
- montant des livraisons
- montant des prélèvements (globaux par unité)

- montant de chaque compte/fournisseur

-85-

## **2) Opérations réglées au niveau du F&B**

En ce qui concerne les recettes : .centralisation par lieu de vente :

- .par plat (code)
- .par boisson (code)
- .coût théorique de chaque article vendu
- .B.B théorique de chaque article vendu
- .ratio théorique

En ce qui concerne les dépenses : .état des dépenses réelles :

- .par point de vente
- .par plat

En ce qui concerne l'analyse des ventes :

- . recettes réelles par plat
- .dépenses réelles par plat
- .ratio réel par plat
- .feuille total/recettes du jour
- .feuille total/ratios moyens
- .feuille total/écarts moyens.

## **401 DEPARTEMENT BANQUETS : LES CONCEPTIONS RECENTES**

Depuis l'avènement des nouvelles méthodes de gestion F&B qui est posé pour principe de base, rappelons-le, la rentabilisation de tous les secteurs de la restauration ; l'activité banquets n'est plus considérée comme une activité ancienne, un "à-côté" de la restauration. Qui plus est, dans les hôtels de certaine importance le département banquets possède une direction spécifique.

D'autre part, l'importance des locaux nécessaires à cette activité de banquets, celle des aménagements et du matériel spécifique font que ce secteur doit être rentabilisé et amorti (entre 4 et 6 ans).

Mais surtout, les banquets et autres manifestations (séminaires, lunchs, cocktails...), ont une importance décisive sur le chiffre d'affaire et le rendement global du département Restauration. Ils ont également un impact publicitaire non négligeable car ils permettent de toucher les médias. De ce fait, notre organisation, notre programmation de ce type d'activité devront être soignées et notamment en ce qui concernent les points suivants :

- la publicité
- le programme et les prix
- le matériel de vente
- le processus des réservations
- l'administration et la supervision.

## **402 LES PROGRAMMES DE VENTES**

De même que pour l'offre de vente classique (restaurants), notre programmation devra être axée sur les guest-cibles que l'on veut toucher. La publicité traduira ces orientations du Marketing des banquets. Le programme des ventes, proprement dit, devra offrir une gamme de possibilités limitatives mais très étudiées de façon à ce que notre programme puisse ouvrir n'importe quel type de manifestation en évitant des propositions à faire de façon impromptue. Par exemple, on pourra retenir dans notre programme :

- déjeuners "affaires"
- dîners "affaires"
- 3 propositions de cocktails

-86-

- 3 propositions de buffets froids/chauds
- 2 propositions de buffets typiques (Oriental/Campagnard)

### **403 – LA POLITIQUE DES PRIX**

Il s'agit là d'un point relativement délicat et qui devra être soigneusement étudié. En effet, plusieurs facteurs interviennent dans notre politique de fixation de prix. Le marketing des banquets essaiera donc de concilier et de trouver le juste milieu entre :

Banquets      Publicité      Rentabilité      (voir schéma page suivante)

Une fois que la fourchette des prix sera fixée en fonction d'objectifs publicitaire et de rentabilité on devra toujours prendre soin de proposer un prix par personne sur la base x personnes pour la prestation "Food" et la prestation "Beverage" en fonction des consommations.

En ce qui concerne les séminaires et puisque la prestation est plus élaborée, on proposera un forfait par personne et par jour.

Celui-ci comprendra :

- la prestation complète
- l'occupation du salon
- le matériel spécifique utilisé.

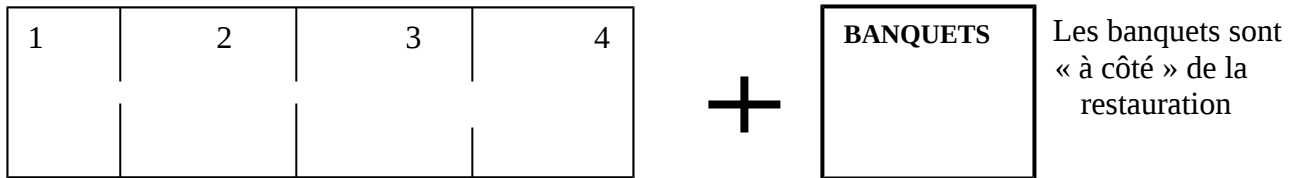
### **404 LES SPOTS DE VENTE**

Dans le domaine de l'organisation et de la commercialisation des banquets le « spot » de vente le plus important est la mise au point du catalogue de vente. Ce catalogue comportera :

- des photos des locaux (salons, salles de banquets)
- des plans de salles et salons (avec capacité pour banquets, cocktails, séminaires)
- une liste du matériel audio-visuel disponible (séminaire)

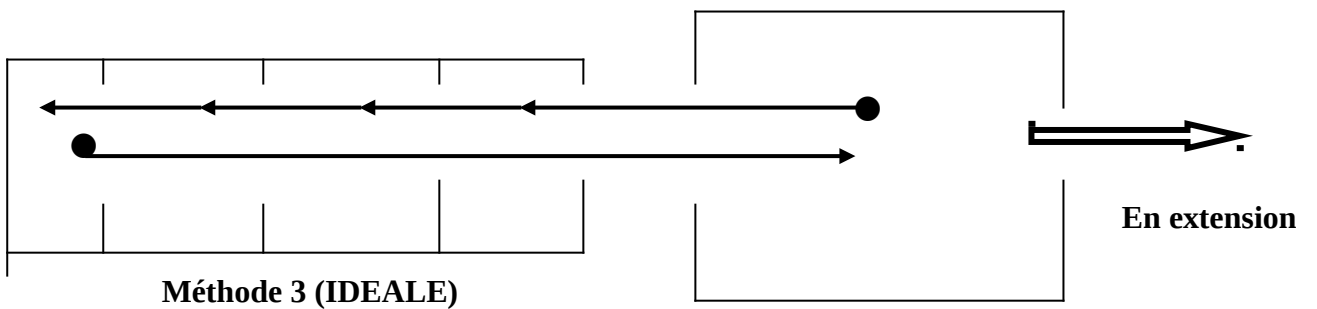
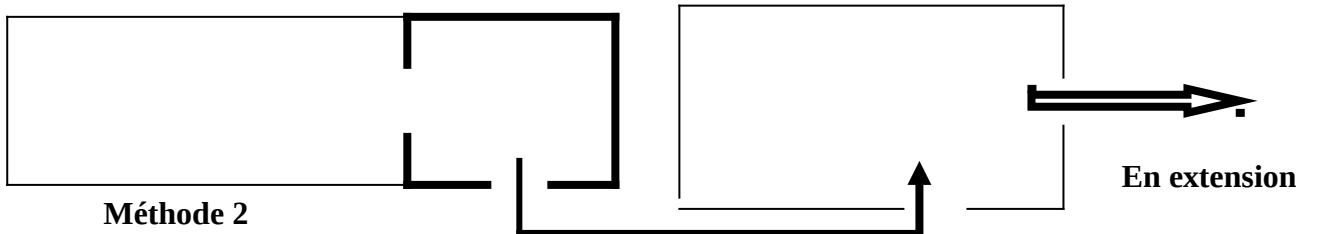
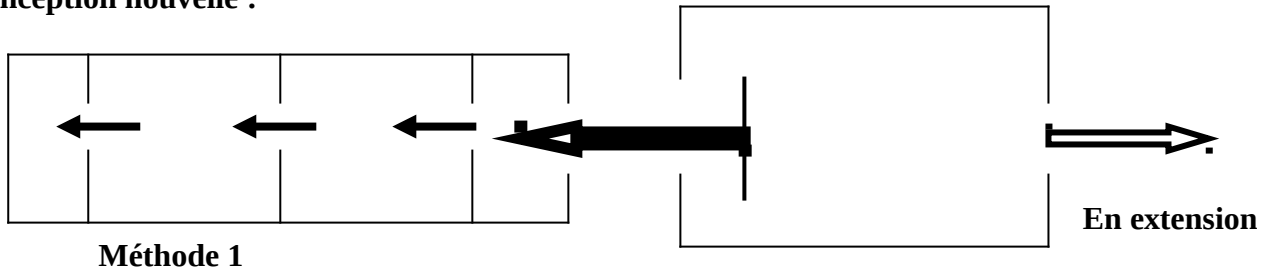
POLITIQUE DES PRIX EN RESTAURATION (RESTAURANTS + BANQUETS)

UNITES DE RESTAURANTS



Conception ancienne

Conception nouvelle :



- Le listing des menus, cocktails, etc.
- la tarification correspondante
- la mise en valeur de créneaux spécifiques (forfaits/séminaires, mariages, etc.)
- un plan d'accès- situation du parking
- les distractions offertes par l'hôtel (occupation de la clientèle féminine)

On veillera également à faire réaliser le matériel de signalisation pour les manifestations. Ne pas oublier que plusieurs banquets peuvent se dérouler en même temps.

-88-

Il sera également souhaitable de trouver des formules originales pour le clientèle enfantine (repas spéciaux, animation, etc.)

N.B : Tous ces problèmes peuvent être recensés et des solutions trouvées par la confection d'un listing de déroulement des opérations de vente-banquets.

## **405 LES PROCESSUS DE RESERVATION**

Le processus de réservation (de même que celui de la réception) doit être étudié avec beaucoup d'attention car un mauvais système peut susciter des impairs ou des quiproquos aux conséquences souvent dramatiques.

### **1- Implantation des locaux**

Ceux-ci devront être fonctionnels de même que le matériel. Ces locaux comprendront :

- un bureau d'accueil de la clientèle (on prévoira un service de boissons pour les clients)
- une petite salle de planification et de travail (comportant un téléphone avec liaisons, internes et lignes extérieures)

### **2- Le matériel nécessaire pour les réservations**

- un livre de réservation de manifestations
- un système de planning (étudier et choisir le meilleur système par rapport à notre système devra permettre une planification jusqu'à six mois)
- liasses
- Bac des P.V de réunions (après manifestations-réunions de synthèse)
- Bac des factures/clients (exemple provenant de la réception)

Les infos contenues dans ces deux tableaux seront utiles pour les budgets prévisionnels des départements banquets.

## **406-LE DEPARTEEMENT BANQUETS DANS L'OPTIQUE F&B**

Nous avons vu dans un paragraphe d'introduction au F&B qu'une des grandes innovations de cette discipline de gestion était la rentabilisation de tous les départements de la restauration. Le F&B, qui plus est en ce qui concerne les banquets visent les mêmes objectifs que les objectifs généraux de la direction de l'hôtel. A savoir :

- la volonté de développer l'entreprise : les banquets sont un secteur pouvant se développer sans limites (prestation à l'extérieur). Ils contribuent d'autre part au prestige de l'établissement.
- La notion de puissance de l'établissement : les banquets contribuent là encore à donner cette image de l'établissement (image de marque)
- Le meilleur rendement du capital investi : les banquets y participent très largement puisqu'il s'agit d'une activité dont la rentabilité est très bonne.

Dans le cas d'une recrudescence des demandes dans le domaine des banquets il est possible de diversifier cette activité en créant un département traiteur qui sera géré par le département banquets. Il s'occupera donc de toutes les manifestations en dehors de l'établissement (buffets, réceptions, cocktails,...).

-89-

## **407-LES FORECAST DES BANQUETS**

De même que pour les forecast de l'activité traditionnelle de la restauration il est possible, au département banquet, d'établir ses propres statistiques ce en fonction de périodes données. Ces forecast permettront notamment d'établir les budgets prévisionnels dans ce département. D'autre part, une structuration et une organisation rigoureuse et précise du département devront être établies par la direction et par le département F&B afin d'atteindre de façon optimale les objectifs fixés.

---

## **501 LE F&B ET L'ANALYSE FINANCIERE**

Le F&B manager devra faire attention lors de la présentation des données d'exploitation par la comptabilité à ce que ceux-ci fassent apparaître :

- 1 - la ventilation des ventes par secteur d'activité**
  - la ventilation des dépenses par secteur d'activité
  - les ratios obtenus en brut et en net

De cette façon une telle présentation des résultats permettra au F&B manager :

- d'apporter des correctifs lors de l'élaboration des futurs budgets prévisionnels
- de trouver des moyens pour la réduction des coûts
- de déterminer des axes nouveaux dans sa politique de marketing

- 2 - le montant et la répartition des investissements de marchandises stockées (économat + cave)**

- voir si le capital immobilisé correspond aux normes F&B du C.A
- étudier l'immobilisation « cave » et se renseigner sur la hausse éventuelle des prix. Cela permettra de déterminer une politique de stockage dans ce secteur

- 3 -appréciation de fonds de roulement permanent** : un fonds de roulement trop faible cause de sérieuses difficultés dans la gestion et oblige des emprunts répétés au près des organismes financiers. La différence ente :

CAPITAUX PERMANENTS – ACTIF IMMOBILISE

OU

VALEURS DE ROULEMENT – DETTES A COURT TERME

est appelée "fonds de roulement permanent". Ce dernier doit toujours être positif.



Les entreprises hôtelières doivent avoir une trésorerie saine si toutefois le montant des débiteurs n'est pas excessif ou si l'on n'est pas trop surchargé au point de vue stockage.

Les hôtels qui ont un fonds de roulement substantiel résistent mieux aux aléas économiques car elles peuvent absorber des pertes par imputation de leur fonds de roulement là où d'autres seront obligées de solliciter des prêts à la direction générale ou s'il s'agit d'entreprises privées, de déposer leur bilan.

Le F&B pouvant faire diminuer l'importance du fonds de roulement par une négligence dans le suivi des débiteurs un stockage trop important demandera à être informé par les services de la comptabilité.

#### 4-Montant du Cash-flow

Le cash-flow évoque le flux d'entrée de trésorerie qu'a procuré l'activité de l'entreprise. Il est donc égal à la variation positive des comptes financiers de l'actif (banque, CCP, caisse). D'autre part, on distingue :

- le cash-flow opérationnel
- le cash-flow extra opérationnel

Le premier provient de seules opérations d'exploitation. Le second quant à lui provient des opérations hors exploitation ou exceptionnelles (acquisition ou cession d'éléments immobilisés, emprunts remboursés à plus d'un an)

-90-

Le F&B s'intéressera uniquement au cash-flow opérationnel qui permet de situer la liquidité moyenne dont on dispose sur une période d'exploitation (banque, CCP, caisse). **La différence entre les Inflow (source de fonds) c'est-à-dire les ventes de l'exercice + la diminution des clients/débiteurs – l'Outflow (emploi des fonds) donnera le montant du cash-flow opérationnel.**

Exemple :

Inflow

\*Recettes de l'exercice  
\*Diminution des débiteurs  
TOTAL A

**A – B = Cash-flow opérationnel**

Outflow

\*Marchandises consommées  
\*Charges d'exploitation (- les amortissements)  
\*Augmentation stock marchandises  
\* Diminution des fournisseurs et créances  
\* Diminution des dettes d'exploitation

TOTAL B

#### **Remarque**

Ce tableau extra comptable pourra être rédigé à partir des comptes de résultats et de la balance des mutations\*.

(\*) la balance des mutations est un tableau des mutations destiné à enregistrer les différents postes du bilan suivant un ordre logique :

- investissements
- stocks
- créances (actifs)
- fonds propres
- les dettes (passifs)

Ce regroupement permet de faire ressortir les variations les plus intéressantes dans le cadre de bilans successifs.

### **5- Les frais du personnel**

Les charges sont importantes dans l'hôtellerie aussi il convient d'exercer une surveillance active surtout dans les établissements à caractère saisonnier. On procédera à des études de ratios (se rappeler les normes d'utilisation du personnel).

Les résultats permettront également les correctifs nécessaires.

### **6- Le F&B pourra également faire des calculs pour obtenir des ratios annexes qui l'aideront dans sa politique de marketing.**

$$\text{*Taux d'occupation} = \frac{\text{Nuitées clients}}{\text{Nombre de lits}}$$

$$\text{*Clients fidèles} = \frac{\text{Nuitées clients fidèles}}{\text{Nuitées totales}}$$

-91-

**\*Types de manifestations :**

$$\text{Cocktail} = \frac{\text{C.A Cocktails}}{\text{C.A Banquets}}$$

$$\text{Séminaire} = \frac{\text{C.A Séminaires}}{\text{C.A Banquets}}$$

$$\text{* Durée moyenne de séjour} = \frac{\text{Nuitées}}{\text{Arrivées}} \text{ etc.}$$

### **7- Les chiffres ou ratios obtenus pris isolément n'ont guère de signification, aussi convient-il de les comparer :**

- à la même période de l'année précédente
- aux normes professionnelles
- aux prévisions

### **8-La fixité et la variation des charges :**

Il s'agira de comparer les relations entre les charges d'une part et le volume de l'activité de l'entreprise, d'autre part. Le montant des diverses charges peut dépendre du volume d'activité comme il peut en être indépendant. Pour cela, on répartira les charges et l'on fera des études de point mort.

## **502 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE ET REPRESENTATION GRAPHIQUE**

Par définition, le résultat d'exploitation est la différence entre le total des produits et le total des charges engendrées par l'activité normale et courante de l'entreprise.

## RESULTATS D'EXPLOITATION = PRODUITS – CHARGES

Lorsque le total des produits est égal au total des charges, on dit que l'entreprise a atteint "son point d'équilibre" ou "seuil de rentabilité" ou "point mort".

En ce qui concerne les charges, celles-ci peuvent être classées comme suit :

- charges fixes
- charges variables

### Les charges fixes (ou de structure)

Elles dépendent de la structure de l'établissement et sont donc indépendantes de la variation d'activité (volume des ventes). Dans cette catégorie, on trouvera par exemple :

- salaires (sauf personnel extra)
- casoral
- loyer et charges locatives
- publicité
- assurances
- amortissements
- nourriture du personnel
- charges financières à moyen terme.

-92-

Le fait de dire que les charges fixes ne varient pas est un abus de langage en ce sens que ces charges varient tout de même mais par paliers ce qui implique que la structure considérée, change elle-même, en fonction d'une variation non durable de l'activité (extension d'un département en raison d'une croissance de l'activité que l'on estime durable, par exemple).

Les charges variables : Elles varient en fonction du chiffre d'affaire :

- achats de marchandises (économat, cave, marché du jour)
- salaires du personnel extra
- impôts sur le bénéfice
- taxes diverses

### Les charges mixtes (ou semi variables)

Sont des charges qui comprennent une partie fixe et une partie variable. Il convient de les ventiler en essayant de trouver une répartition la plus juste possible. Cette répartition peut se faire par mesure directe ou par le biais des statistiques. Par exemple, citons le cas de la consommation de l'électricité de l'hôtel :

a) Mesure directe :

Total surface des différents niveaux : 1800 m<sup>2</sup>

Total surface départements fonctionnels : 600 m<sup>2</sup> (cuisine, économat, offices, etc.)

Total surface départements opérationnels : 1200 m<sup>2</sup> (hall, restaurants, chambres...)

La répartition se fera sur la base de :

1/3 dépenses en charges fixes

2/3 dépenses en charges variables

b) Statistiques :

Basées sur le taux de fréquentation des chambres et de la restauration, ou sur la progression du chiffre d'affaire. On estimera par exemple, que jusqu'au à 50% du taux de fréquentation, la dépense sera supportée par les charges fixes. Quand ce taux est dépassé on applique la règle hôtelière des % de compensation.

Exemple : Facture d'électricité de 18.000 DA.

1<sup>er</sup> cas : Taux d'occupation moyen = 45% - Total facture en charges fixes.

2<sup>ème</sup> cas : Taux d'occupation moyen = 70% - 20% facture en charges variables (3600 DA)  
- 80% en charges fixes (14.400 DA)

3<sup>ème</sup> cas : Taux d'occupation moyen = 90% - 40% facture en charges variables (7200 DA)  
- 60% facture en charges fixes (10800 DA)

Le % réel dépassant celui estimé est imputé en charges variables.

En ce qui concerne les PRODUITS, ceux-ci peuvent être classés de la façon suivante :

PRODUITS = TOTAL DES VENTES

- chambres
- cafétéria
- room-service
- mini-bars
- recettes/restaurants (cuisine et cave)
- recettes/bars
- recettes/banquets (cuisine et cave)
- diverse restauration
- téléphone et télex
- blanchisserie
- cafétéria employée

-93-

- recettes diverses (piscine, sauna, night-club...)
  - location boutiques ou recettes/boutiques
- 

On établira entre charges et produits les relations ci-après :

**BENEFICE BRUT ou MARGE NETTE = C.A – CHARGES VARIABLES**  
**RESULTAT D'EXPLICATION = BENEFICE BRUT – CHARGES FIXES**

De ce fait pour que l'entreprise atteigne son point mort, il faut que

**BENEFICE BRUT - CHARGES FIXES = 0**

Ou

**BENEFICE BRUT = CHARGES FIXES**

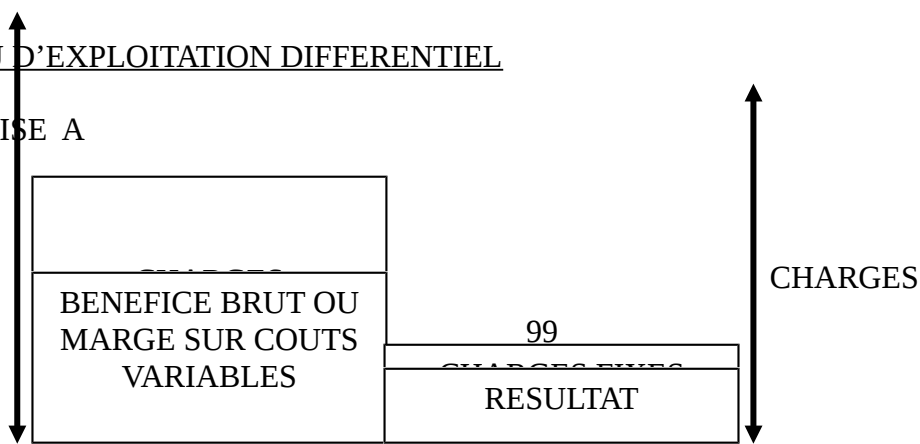
Cette situation peut s'exprimer par conséquent à travers la règle hôtelière suivante :

“Le seuil de rentabilité est le montant du C.A à atteindre pour que le bénéfice brut soit égal au montant des charges fixes“.

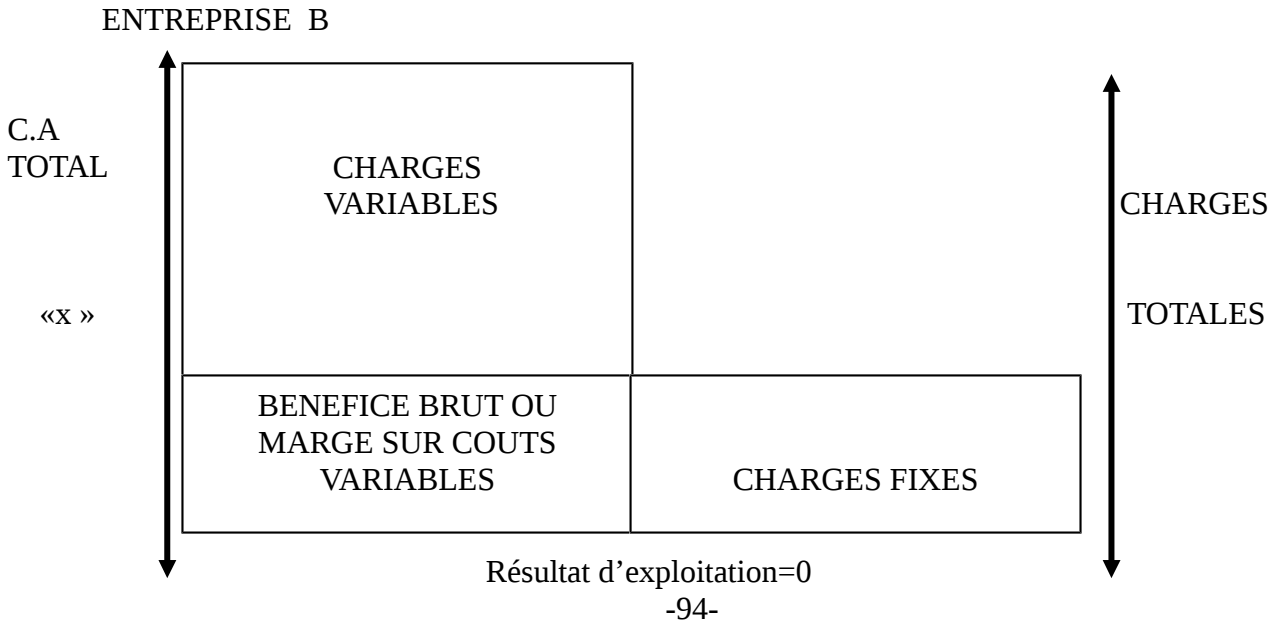
Nous pouvons donc illustrer cette situation à travers les deux schémas suivants :

TABLEAU D'EXPLOITATION DIFFERENTIEL

ENTREPRISE A



C.A  
TOTAL



Le chiffre d'affaire "x" réalisé par l'entreprise B représente le seuil de rentabilité.

Exemple pratique :

Le restaurant EMIR de l'hôtel EL- DJAZAIR a réalisé en 1984 le chiffre d'affaire de restaurant suivant :

- C.A (cuisine, cave, bar) : 940 000 DA
- Charges variables : 560 000 DA
- Charges fixes : 210 000 DA

Nous devons déterminer le point mort de ce restaurant :

1<sup>ère</sup> méthode :

1 Le bénéfice brut de l'exercice est de (C.A-CHARGES VARIABLES) :

$$940\ 000\ \text{DA} - 560\ 000\ \text{DA} = 380\ 000\ \text{DA}$$

2 Le pourcentage de marge nette (c'est-à-dire de Bénéfice brut par rapport au C.A) est de :

$$\frac{380\ 000\ \text{DA} \times 100}{940\ 000} = 40,42\%$$

3 Pour atteindre le point mort, il faut que le bénéfice brut corresponde au montant des charges fixes.

Soit X le C .A à réaliser pour obtenir ce bénéfice brut on aura :

$$\frac{X \times 40,42}{100} = 21000\ \text{DA} \text{ d'où } X = \frac{21\ 000 \times 100}{40,42} = 519\ 473\ \text{DA} = \text{point mort}$$

2<sup>ème</sup> méthode

Le bénéfice brut étant proportionnel au chiffre d'affaire on peut écrire :

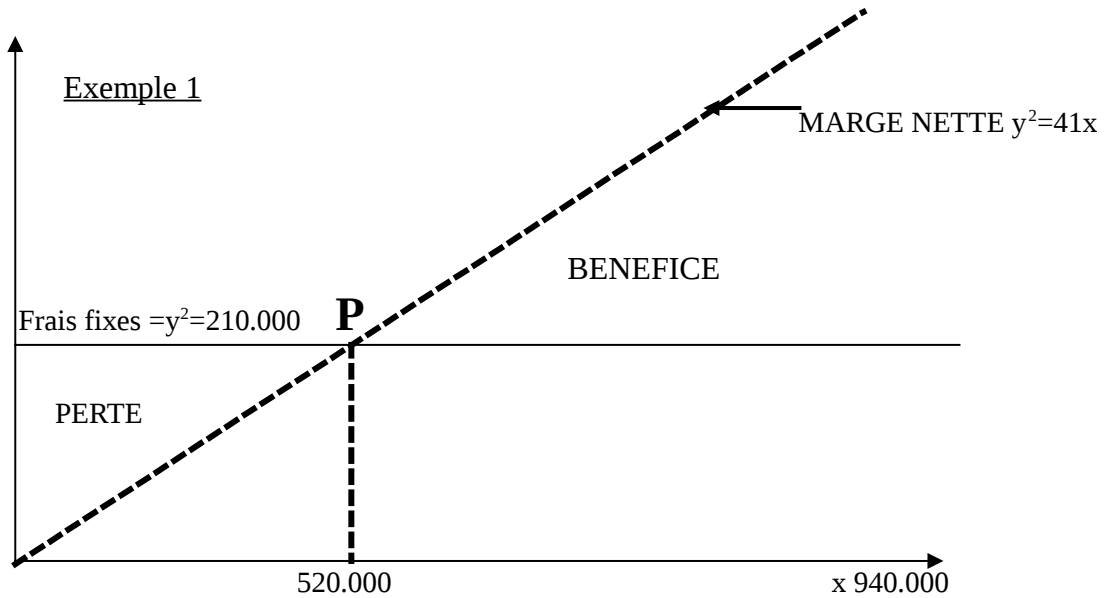
$$X = \frac{C.A \times \text{Charges fixes}}{\text{Bénéfice brut}} = \text{POINT MORT}$$

Bénéfice brut

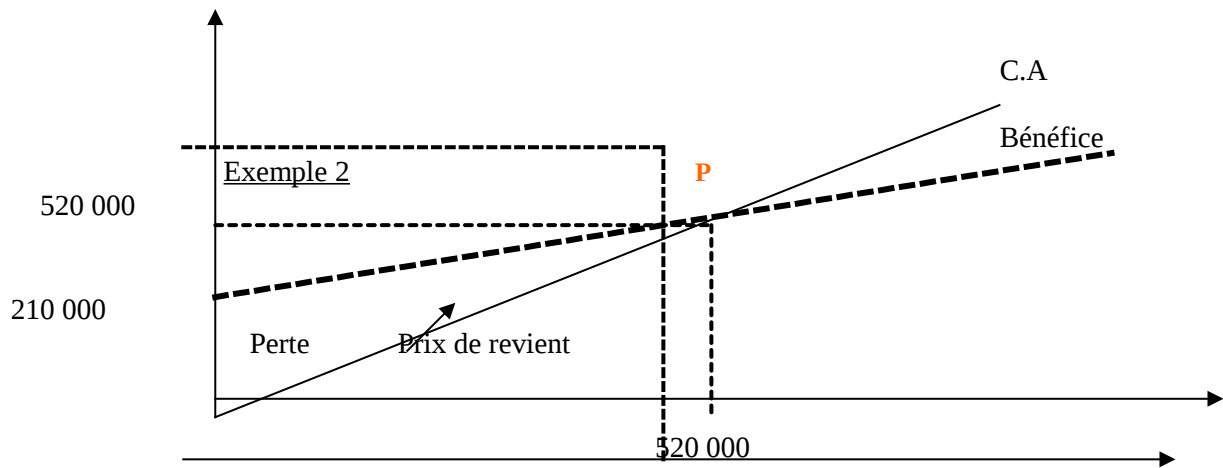
**Vérification :**  $\frac{940.000 \times 210.000}{380.000} = 519.473$

REPRESENTATION GRAPHIQUE

Celle-ci peut se faire selon différentes méthodes :



-95-



A partir du calcul du seuil de rentabilité, il est possible de résoudre de différents problèmes concernant le chiffre d'affaire.

- a) le chiffre d'affaire correspondant à un résultat net donné
- b) le résultat net correspondant à un chiffre d'affaire déterminé
- c) le coefficient de fréquentation correspondant au point mort

Exemple Cas (a) :

La Direction générale me demande pour mon prochain exercice (c'est-à-dire lors de l'ouverture) de prévoir un bénéfice net de 250 000 DA. Quel chiffre d'affaire dois-je réaliser, au restaurant EMIR, pour dégager un tel bénéfice ?

Rappel

**BENEFICE NET = MARGE NETTE – CHARGES FIXES**  
**MARGE NETTE = BENEFICE NET + CHARGES FIXES**

De ce fait, pour obtenir un bénéfice net de 250 000 DA, il faudra réaliser une marge nette de :  
210 000 DA + 250 000 DA = 460 000 DA

Soit X le chiffre d'affaire correspondant à cette marge brute. Nous aurons :

$$X = 940\,000 \text{ DA} \times \frac{460\,000}{380\,000} = \underline{1.137.400 \text{ DA}} \quad \text{soit, en chiffres arrondis : } \boxed{1.140.000 \text{ DA}}$$

-96-

### **LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES USUELS EN FOOD AND BEVERAGE**

- ACTUAL PERFORMANCE: Bloc réel
- ASSETS ..... : Part of the balance sheet (Actif)
- AVERAGE ..... : Moyen (the average selling price: prix de vente moye)
- BALANCE SHEET..... : Financial statement issued periodically to show the assets and liabilities (Passif).
- BANQUET.....: A meal for a large number of person
- BIN CARDS.....: Fiches de stock
- BONING.....: Désossage (of a meat – bone = os)
- BUDGET.....: An estimate or financial projection of expected income and expenses, for a fixed period of time
- CARRY-OUT.....: A food service establishment from which customers take prepared food to eat at some other place (take away food)
- COOKING LOSS.....: Pertes à la cuisson
- DISH.....: The container in which food is served –also an item of prepared food.
- FLATWARRE.....: Table utensils such as knives, forks, spoons (G.B CUTTERY)
- FORECAST TARGET.....: (Or FORECAST OUTPUT) - Bloc potentiel
- GOODS.....: Marchandises
- LOGO.....: The recognizable symbol of an organisation or business
- MARK-UP.....: The amount added to the cost price of an item to give the selling price. This mark-up is usually expressed as a percentage or as a figure (coefficient

multiplicateur)

- MARGIN.....: Percentage of the gross profit on the selling price (R.S/ Bénéfice brut)
- OVERHEADS.....: General costs (Frais généraux)
- POLICY.....: A way, a line of management
- REQUISITIONS.....: Prélèvements (de l'économat)
- STANDARD RECIPE.....: Fiche de recette
- STANDARD BOARD OF PRICING: Mercuriale
- STOREMAN.....: Econome
- STOREROOM: (or FOOD-STORE): Economat
- SUPPLIERS.....: Fournisseurs
- THEOROTIC TARGET.....: Bloc théorique
- TRIMMING: Parage (of a meat)
- TROLLEY: Voitures utilisées en restaurant (carving trolley, chease trolley;...)
- UNIT COSTING CARD: cartotheques
- YIELD : The amount of cooked obtained from raw food (rendement)

-97-

### **LISTE DES T.D D'APPROCHE DU F AND B**

N°	THEME PRINCIPAL DU T.D
1	Organisation du service production (personnel, brigade, matériel)
2	Diagnostic des résultats en hébergement et restauration (taux d'occupation de fréquentation, fréquentation/salle...)
3	Organisation d'un banquet (plat de table matériel nécessaire, organisation/réception des convives)
4	Programmation de l'offre de vente /séminaires –calcul des besoins décadaires...
5	Décision à prendre diagnostic sur les résultats d'un exercice précédent (normes de personnel/capacité-système téléphone – mini –bars de chambres)
6	Implantation d'un nouveau point de vente (détermination brigade de restaurant, roulement du personnel en congé, choix de l'argenterie)

### **LISTE DES T.D DE FOOD AND BEVERAGE**

N°	THEME PRINCIPAL DU T.D
1	Phase de conception et aménagement d'une unité d'hôtellerie
1 bis	Les approvisionnements, stockage et marché du jour (capital stockage classique et F.&B – répartition du matériel du jour.....
2	Plan de recrutement/cadres –répartition des locaux et des surfaces en vue de l'étude d'un implantation d'un nouvel hôtel



3	Décision d'achat au niveau du F&B – choix du fournisseur (calcul des besoins en viande, connaissance des viandes de boucherie)
4	La lingerie : mise en places étages- calcul des besoins globaux
5	Programmation des ventes : rendement des viande (grammage)-calcul en % et ratios
6	Contrôle F&B sur le bar américain et la cave du jour
7	Offre de vente et épuration de l'offre (accents de vente-projet d'offre de vente –épuration de l'offre –analyse de la fréquentation de l'offre
8 (suite du TD N° 7)	Tableau de présentation de l'offre en chiffres absolus –analyse des fréquences et des rapports – déroulement des opérations et critiques (sur production et vente)- check-list de la carte du restaurant.
9	Organisation de banquets et séminaires –plans de banquets, séminaires, tarification, présentation des documents de vente liste du matériel
10 suite TD n°9)	Détermination de l'offre de vente- contrôle du biffet-calcul des rendements et conclusion
11	Réunion hebdomadaire des chefs de département -contrôle et rendements des muni- bars – arrivée des groupes...
12	Suite de la réunion des chefs des départements (autre cas à résoudre)
12 bis	T.D à composer par les étudiants