

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

Emplacement pour votre logo

Sélection des Fournisseurs et Négociation des Prix

Formation Masterclass - Direction F&B

Sommaire

Introduction : Les Achats, le Premier Levier de Rentabilité F&B	3
Module 1 : Comprendre le Rôle Stratégique de la Chaîne d'Approvisionnement	4
Module 2 : Le Processus de Sélection des Fournisseurs (Sourcing)	5
Module 3 : Les Critères d'Évaluation (Au-delà du Prix)	6
Module 4 : Les Spécifications d'Achat (Purchase Specifications)	7
Module 5 : La Préparation à la Négociation (Récolte des Données)	8
Module 6 : Stratégies et Tactiques de Négociation F&B	9
Module 7 : L'Appel d'Offres (Tendering Process)	10
Module 8 : Les Contrats et les Conditions de Paiement	11
Module 9 : Le "Rebate" et les Accords de Volume (Sponsoring)	12
Module 10 : La Décision "Make or Buy" (Faire ou Acheter)	13
Module 11 : Le Sourcing Éco-responsable (Locavorisme et RSE)	14
Module 12 : L'Évaluation Continue des Fournisseurs (Audit et KPIs)	15
Étude de Cas N°1 : Rupture d'Approvisionnement et Gestion de Crise	16
Étude de Cas N°2 : Négociation d'un Contrat Boissons (Beverage)	17
Étude de Cas N°3 : Le Piège de la Fausse Économie (Le Prix vs Le Rendement)	18
Plan d'Action : Auditer sa Stratégie d'Achat en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le F&B Director comme Acheteur Stratégique	20

Introduction Générale

Les Achats, le Premier Levier de Rentabilité F&B

Dans l'industrie de la restauration, il existe un adage fondamental : *"L'argent se gagne à l'achat, pas seulement à la vente"*. On peut avoir le meilleur Chef Exécutif du monde, une salle pleine tous les soirs, et une maîtrise parfaite des coûts salariaux ; si les matières premières sont achetées trop chères ou si leur qualité est inconstante, le département **Food & Beverage (F&B)** perdra de l'argent.

En tant que futur **Directeur de Restauration**, vous êtes le gestionnaire d'un centre de profit. Le "Food Cost" et le "Beverage Cost" représentent souvent entre 25% et 35% du chiffre d'affaires de votre département. Ce sont des millions d'euros dépensés chaque année. La sélection des fournisseurs et la négociation des prix ne sont donc pas des tâches administratives secondaires à déléguer à un économe, ce sont des missions hautement stratégiques.

Le Sourcing comme Avantage Concurrentiel

Acheter ne consiste plus simplement à comparer trois prix sur un catalogue. C'est une démarche d'ingénierie financière, de gestion des risques (une rupture de stock de café au petit-déjeuner est un désastre) et de marketing (proposer des produits locaux et éco-responsables).

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons vous transmettre les outils des meilleurs acheteurs de l'hôtellerie. Vous apprendrez à structurer un processus d'appel d'offres rigoureux, à rédiger des spécifications d'achat "blindées" avec votre Chef, à mener des négociations "gagnant-gagnant" (Win-Win) avec vos partenaires, et à auditer la performance de vos fournisseurs pour sécuriser vos marges (GOP).

Sur les 20 prochaines pages, nous passerons de l'analyse des besoins à l'audit continu, en vous fournissant les techniques psychologiques et mathématiques nécessaires pour faire chuter votre "Prime Cost" sans jamais dégrader la qualité perçue par vos clients.

Module 1 : Le Rôle Stratégique

La Chaîne d'Approvisionnement F&B

La fonction "Achats" (Procurement) dans un grand hôtel est souvent centralisée, dirigée par un Directeur des Achats (Purchasing Manager). Cependant, pour le F&B, les achats sont si spécifiques (périssabilité, saisonnalité, créativité) que le F&B Director et le Chef Exécutif en sont les véritables co-pilotes.

La Triangle de la Décision

Le processus d'achat en restauration repose sur un équilibre permanent entre trois forces :

- **Le Chef Exécutif (La Qualité)** : Il veut les meilleurs produits, les plus beaux calibres, souvent les plus chers, pour garantir l'excellence gastronomique.
- **Le Directeur des Achats / Contrôleur (Le Prix)** : Il cherche à réduire les coûts pour respecter les budgets et améliorer le Food Cost %.
- **Le F&B Director (L'Arbitre)** : Il doit trouver le "Sweet Spot" (le point d'équilibre). Il doit garantir que la qualité exigée par le Chef correspond au prix que le client est prêt à payer (Pricing Power), tout en respectant les objectifs financiers du DAF.

Les Catégories d'Achats F&B

Un F&B Director ne négocie pas tout avec la même intensité. Il utilise la Loi de Pareto (Règle des 80/20) et la matrice ABC :

- **Classe A (80% du budget)** : La viande, les produits de la mer, le champagne, le beurre. Ces produits nécessitent des appels d'offres rigoureux, des négociations serrées et des contrats stricts, car une variation de 5% de leur prix impacte massivement le P&L.
- **Classe B et C (20% du budget)** : Le sel, la farine, les sirops. Le F&B Director ne perd pas son temps à négocier chaque centime sur ces produits ; il cherche avant tout la fiabilité de livraison.

Le Danger de la "Single Source" (Source Unique)

Il est très tentant de confier 100% de ses achats alimentaires à un seul "Prime Vendor" (ex: un grand distributeur national) pour simplifier l'administration. C'est une erreur stratégique. Si ce distributeur fait grève ou fait faillite, l'hôtel est paralysé. Le F&B Director doit toujours conserver un "Back-up Supplier" (fournisseur de secours) avec 20% du volume pour maintenir une pression concurrentielle constante.

Module 2 : Le Processus de Sélection

Le "Sourcing" Structuré

Trouver un fournisseur ne se limite pas à ouvrir un annuaire ou à accepter le premier commercial qui se présente à la réception de l'hôtel. Le Sourcing est une démarche proactive d'investigation.

Étape 1 : L'Identification des Besoins

Le F&B Director et le Chef analysent la nouvelle carte. *"Nous avons besoin de 50 kg de saumon frais par semaine pour la prochaine saison."*

Étape 2 : L'Étude de Marché (Market Research)

Où trouver ce saumon ?

- Visite du M.I.N. (Marché d'Intérêt National) à l'aube.
- Rencontre avec les producteurs locaux (Farm-to-table).
- Recherche de grossistes spécialisés.

Étape 3 : La Phase de "Tasting" (Dégustation à l'aveugle)

C'est l'étape cruciale pour éliminer le biais (le favoritisme). Le F&B Director demande à 3 fournisseurs d'envoyer des échantillons de leur saumon.

- Le Chef cuisine les trois saumons de manière identique.
- L'équipe de dégustation (Chef, F&B Director, Directeur Général) déguste **à l'aveugle** (Produit A, B et C).
- Ils évaluent la texture, le goût et la tenue à la cuisson. Si le produit A est le meilleur gustativement, l'acheteur demande *ensuite* les prix. On valide la Qualité avant de parler Prix.

L'Audit du Fournisseur (La Due Diligence) : Avant de signer un contrat, le Directeur des Achats doit auditer le fournisseur. L'entreprise est-elle solide financièrement (risque de faillite) ? Possède-t-elle les agréments sanitaires (HACCP) ? Ses camions de livraison sont-ils bien réfrigérés ? S'associer avec un fournisseur défaillant sur l'hygiène, c'est mettre en péril la responsabilité pénale du Directeur de l'hôtel.

Module 3 : Les Critères d'Évaluation

Bien au-delà du Prix d'Achat

L'erreur la plus fréquente (et la plus coûteuse) des acheteurs novices est de sélectionner systématiquement le fournisseur le moins cher. En restauration, le prix facial (Price Tag) masque souvent des coûts cachés colossaux.

Le Triptyque Qualité / Prix / Service

Un bon F&B Director évalue un fournisseur sur la globalité de son offre :

1. **La Qualité et la Constance (Consistency)** : Un filet de bœuf magnifique le premier mois, qui devient dur et nerveux le mois suivant, obligera l'hôtel à jeter des assiettes, à s'excuser auprès des clients et à offrir des bouteilles de vin (Rebates). Le produit "pas cher" coûte finalement très cher en "Service Recovery".
2. **Le Service et la Fiabilité** : Le fournisseur livre-t-il dans les "fenêtres de livraison" (Delivery windows) exigées ? (Ex: entre 6h et 8h du matin). Les erreurs de livraison (Short delivery) sont-elles fréquentes ? Une rupture de stock de café au petit-déjeuner est un désastre opérationnel qui vaut bien plus que les quelques centimes économisés à l'achat.
3. **La Flexibilité** : Le fournisseur accepte-t-il les appels de détresse ? Si un banquet surprise de 50 personnes est réservé le vendredi soir, le fournisseur peut-il livrer le samedi matin ?

Les Conditions Financières (Terms of Payment)

La trésorerie (Cash-flow) est le sang de l'hôtel. Le F&B Director et le DAF évalueront toujours favorablement un fournisseur qui est 5% plus cher, mais qui accorde un **délai de paiement de 60 jours**, par rapport à un fournisseur moins cher qui exige d'être payé "au cul du camion" (Cash on Delivery - COD). Le délai de paiement permet à l'hôtel d'encaisser l'argent du client avant de payer la matière première (Fonds de roulement négatif).

Module 4 : Les Spécifications d'Achat

Le Cahier des Charges Inflexible

Comment pouvez-vous accuser un fournisseur de vous avoir livré une mauvaise marchandise si vous ne lui avez jamais expliqué précisément ce que vous vouliez ? La **Spécification d'Achat (Purchase Specification)** est le contrat technique qui lie l'hôtel au fournisseur.

L'Anatomie d'une Spécification

Rédigée par le Chef Exécutif et validée par le F&B Director, elle doit être chirurgicale.

Exemple pour l'achat de Viande de Bœuf :

- **Nom exact du produit** : Filet de Bœuf, race Charolaise.
- **État de préparation** : PAD (Prêt À Découper), sans chaîne, dégraissé à 95%.
- **Calibre / Poids** : Pièces de 2,2 kg à 2,5 kg.
- **Conditionnement** : Sous-vide individuel, livré en carton propre.
- **Température de réception exigée** : Entre 0°C et 4°C.

L'Outil de l'Économe (Receiving Clerk)

La spécification d'achat n'est pas faite pour rester dans un tiroir. Elle doit être affichée sur le quai de livraison (Receiving Dock).

- Lorsque le livreur arrive, l'économe prend le carton de viande, l'ouvre, le pèse et compare le produit visuellement avec la "Spécification d'Achat" (parfois accompagnée d'une photo).
- Si le fournisseur livre des filets de 1,5 kg (trop petits pour tailler de belles portions), l'économe a le *devoir* de refuser la livraison, en s'appuyant sur ce document contractuel. Sans ce document, c'est la parole de l'économe contre celle du livreur.

Le "Yield Test" (Test de Rendement) : C'est la clé de la spécification. Le Chef teste le saumon du Fournisseur A (moins cher, mais non écaillé) et celui du Fournisseur B (plus cher, mais prêt à l'emploi). Il pèse la chair *réellement utilisable* après préparation. Très souvent, le produit "plus cher" au kilo brut s'avère *moins cher* au kilo net utilisable (EP Cost - Edible Portion Cost). Le F&B Director n'achète jamais sur le prix brut.

Module 5 : La Préparation à la Négociation

Le Pouvoir de la Data

Un mauvais acheteur arrive à la table des négociations en demandant simplement "une réduction". Un excellent F&B Director arrive armé de données irréfutables. La négociation se gagne à 80% lors de la préparation.

Connaître ses Propres Volumes (Leverage)

Le levier principal de négociation de l'hôtel est son **Volume d'achat**.

- Avant la réunion, le F&B Director exporte les données de son logiciel d'achat (ex: Materials Control).
- *"L'année dernière, je vous ai acheté pour 150 000€ de vins, et mes prévisions (Forecast) pour les banquets de l'année prochaine annoncent une croissance de 20%."* La promesse de volume (Consolidation) est la monnaie d'échange contre une baisse de prix.

Connaître le Marché (Market Intelligence)

Le F&B Director ne vit pas en vase clos. Il doit connaître les tendances macro-économiques :

- Si le fournisseur de café annonce une hausse de 10% justifiée par "L'inflation mondiale", le F&B Director doit avoir lu les cours de la bourse du café (Commodity markets). S'ils sont stables ou en baisse, il démonte l'argument du fournisseur et refuse la hausse.

Le BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

Le concept fondamental de toute négociation. Le BATNA est votre "Meilleure Solution de Rechange" si la négociation échoue et que vous quittez la table.

Si vous n'avez pas cherché d'autres fournisseurs (Sourcing), votre BATNA est catastrophique (vous devez accepter le prix de votre fournisseur actuel ou fermer le restaurant). Le F&B Director doit *toujours* avoir un devis concurrent solide dans son dossier *avant* de commencer à négocier. Le pouvoir appartient à celui qui peut se lever et partir.

Module 6 : Tactiques de Négociation F&B

L'Art du "Win-Win" (Gagnant-Gagnant)

Négocier durement ne signifie pas "écraser" le fournisseur. Si vous étouffez financièrement votre poissonnier pour obtenir des prix irréalistes, il finira par faire faillite, ou pire, il vous livrera secrètement des produits de qualité inférieure pour sauver sa propre marge. Le F&B Director cherche le partenariat durable.

Les Techniques Opérationnelles de Négociation

Si le fournisseur refuse de baisser son prix au kilo, le F&B Director ne doit pas s'arrêter là. Il existe d'autres leviers financiers (Trade-offs) pour faire baisser le coût global (Total Cost of Ownership) :

1. **Le Délai de Paiement** : "Je maintiens votre prix à 25€/kg, mais vous passez notre délai de paiement de 30 jours à 60 jours fin de mois." (L'hôtel gagne en trésorerie, la DAF est ravie).
2. **La Fréquence de Livraison** : "Je m'engage à ne vous commander qu'une seule grosse livraison par semaine au lieu de trois." (Le fournisseur économise sur ses frais logistiques et de camion, et en échange, il vous accorde une remise de 3%).
3. **Les Échantillons et le "Free of Charge" (Gratuités)** : "Pour chaque commande de 10 caisses de Champagne, vous m'offrez 1 caisse gratuite." (Le prix facial de la bouteille ne bouge pas, ce qui arrange le commercial du fournisseur, mais le coût de revient (Beverage Cost) de l'hôtel chute mathématiquement).

La Gestion du Silence

Une tactique psychologique puissante. Lorsque le fournisseur annonce son prix, le F&B Director ne répond pas immédiatement. Il regarde le devis, fronce légèrement les sourcils, et reste silencieux pendant 10 longues secondes. Le silence est gênant pour l'être humain. Très souvent, le commercial comblera ce silence en se justifiant, ou en proposant spontanément une première remise avant même que le Directeur n'ait ouvert la bouche.

Le "Good Cop / Bad Cop" (Bon Flic, Mauvais Flic) : Une méthode classique lors des grands appels d'offres hôteliers. Le Directeur des Achats joue le "Bad Cop" intraitable sur les prix et les pénalités de retard. Le Chef de Cuisine joue le "Good Cop" centré sur l'amour du produit et la relation. Le fournisseur a l'impression que le Chef le "protège" des foudres des Achats, et est plus enclin à faire des concessions pour ne pas décevoir le Chef.

Module 7 : L'Appel d'Offres (Tendering Process)

Structurer la Compétition

Pour les produits stratégiques (Viandes, Produits laitiers, Boissons), le F&B Director ne se contente pas de devis informels. Il organise un **Appel d'Offres (Tender)** formel, souvent annuel, pour forcer la transparence et la concurrence du marché.

Le Dossier d'Appel d'Offres (RFP - Request For Proposal)

Le document envoyé aux fournisseurs doit être exhaustif pour éviter les mauvaises surprises. Il comprend :

- **Le Volume Prévisionnel** : L'engagement (non contractuel) des quantités que l'hôtel compte acheter sur l'année. Plus le volume est gros, plus le fournisseur "cassera" ses prix.
- **Le "Market Basket" (Panier de la ménagère)** : Le F&B Director ne demande pas le prix de tous les produits du monde. Il liste les 20 produits *les plus consommés* par son hôtel (ex: Filet de bœuf, beurre 82%, saumon frais). Le fournisseur doit proposer ses meilleurs prix (Bloqués pour 6 mois ou 1 an) sur ce panier précis.
- **Les SLA (Service Level Agreements)** : Exigence de livraison avant 8h du matin, reprise des invendus (pour le pain), pénalités financières en cas de rupture de stock (Short delivery).

L'Analyse des Réponses (Bid Analysis)

Lorsque les offres reviennent, l'Acheteur les intègre dans un tableau Excel comparatif (Spreadsheet).

- **L'Effet "Pomme de Terre"** : Le fournisseur A est 20% moins cher sur le bœuf, mais 50% plus cher sur les garnitures (pommes de terre) que le fournisseur B. L'acheteur doit pondérer ces prix avec le volume réel acheté par l'hôtel pour déterminer qui est *globalement* le moins cher (Le "Weighted Average").

Les Enchères Inversées (Reverse Auctions)

Une pratique technologique redoutable des grands groupes hôteliers. Les fournisseurs se connectent sur une plateforme en ligne à une heure précise. L'hôtel affiche le produit ("Besoin de 10 tonnes de sucre sur l'année"). Pendant 30 minutes, les fournisseurs voient les offres de leurs concurrents de manière anonyme et baissent leurs prix en temps réel pour remporter le marché. Le F&B Director observe la chute de ses coûts en direct.

Module 8 : Les Contrats F&B

Sécuriser le Partenariat dans la Durée

Une fois la négociation verbale terminée, elle n'a aucune valeur si elle n'est pas contractualisée. L'hôtellerie opère dans un monde où les prix des matières premières (Commodities) fluctuent violemment (ex: le beurre, l'huile, le café). Le Directeur F&B doit utiliser le contrat pour "lisser" ces fluctuations.

Les Types de Contrats de Prix

1. **Le Prix Fixe (Fixed Price Contract)** : Le fournisseur s'engage à bloquer le prix du saumon à 20€/kg pendant 6 mois ou 1 an.
 - *Avantage* : Le F&B Director connaît son Food Cost à l'avance. Il peut imprimer ses menus sans peur de perdre de la marge.
 - *Inconvénient* : Si le cours mondial du saumon s'effondre à 15€, l'hôtel continue de payer 20€ (il perd une opportunité).
2. **Le Prix Indexé (Cost-Plus Contract)** : Le fournisseur facture le "prix du marché du jour" + une marge fixe de distribution (ex: +10% pour la logistique). Ce contrat garantit la transparence totale.

Les Clauses de Protection (SLA et Pénalités)

Un contrat ne sert pas qu'à fixer le prix, il fixe le niveau de service (SLA).

- **Clause de "Back-up" (Substitut)** : Si le fournisseur est en rupture de "Jus d'orange marque X" (alors qu'il s'y était engagé), le contrat stipule qu'il doit livrer le "Jus d'orange marque Y supérieure" au *même prix* que la marque X. L'hôtel ne doit jamais payer les erreurs logistiques de son fournisseur.
- **Clause de "Refusal" (Refus)** : Le droit absolu pour le réceptionnaire de l'hôtel de refuser toute marchandise ne correspondant pas aux spécifications (ex: température trop haute, cartons endommagés), sans aucun frais de retour.

La Clause de Sortie (Exit Clause) : Ne signez jamais un "mariage" de 3 ans avec un fournisseur sans pouvoir divorcer. Le contrat doit inclure une clause permettant à l'hôtel de résilier l'accord avec un préavis de 30 ou 60 jours en cas de "dégradation répétée de la qualité" ou de "non-respect des fenêtres de livraison". C'est le bâton qui maintient l'excellence du fournisseur tout au long de l'année.

Module 9 : "Rebates" et Accords de Volume

L'Argent Caché des Boissons (Sponsoring)

Dans l'univers du Beverage (Brasseries, Spiritueux, Champagnes, Café, Sodas), les fabricants mondiaux se livrent une guerre féroce pour être présents dans les hôtels 4 et 5 étoiles, car c'est la plus belle vitrine (Brand building) pour leurs produits. Le F&B Director doit monétiser cet espace.

Les Accords de Volume (Rebates / BFA)

Le Beverage Funding Agreement (BFA) ou "Rebate" est une ristourne versée par la marque à la fin de l'année, basée sur le volume écoulé par l'hôtel.

- **Le Principe** : L'hôtel s'engage à n'utiliser qu'une seule grande marque de soda (ex: Coca-Cola) pour ses minibars, son room service, ses bars et ses banquets. En échange de cette exclusivité (Pouring rights), la marque reverse 5%, 10% ou 15% du montant total des achats à la fin de l'année, sous forme de chèque ou de crédit.
- **L'Impact Financier** : Ces chèques annuels, souvent de dizaines de milliers d'euros, tombent directement dans le GOP (Profit net) du F&B, effaçant d'un coup des points de Beverage Cost.

Le "Listing Fee" (Droit de Référencement)

Une grande marque de Champagne veut être le "Champagne Maison" (House pour) servi au verre dans votre bar. Le F&B Director ne doit pas seulement négocier le prix de la bouteille. Il peut exiger un **Listing Fee** (une somme d'argent versée par la marque pour le privilège d'être imprimée en haut de la carte des vins pendant un an).

Le Sponsoring Matériel et FOS (Free of Charge)

La négociation s'étend au matériel. Un hôtel ne doit (presque) jamais acheter ses parasols, ses cartes des vins en cuir, ses frigos de bar ou ses machines à café. Ces équipements (CAPEX lourd) sont très souvent "offerts" (mis à disposition) par les grands fournisseurs d'alcools ou de café en échange d'un contrat d'exclusivité de 3 ans. Le F&B Director habile construit son bar avec l'argent de ses fournisseurs.

Module 10 : La Décision "Make or Buy"

Faire ou Acheter : L'Arbitrage Managérial

C'est l'un des dilemmes les plus complexes du F&B Director. Faut-il produire les denrées de A à Z en cuisine (Make), ou les acheter pré-préparées auprès d'industriels ou de sous-traitants (Buy) ? Cette décision impacte la qualité, le Food Cost et le Labor Cost.

Le Calcul "Make" (Production Interne)

Le Chef veut fabriquer son propre pain, ses viennoiseries et lever tous ses poissons entiers.

- **Les Avantages** : Qualité artisanale (Storytelling sur le "Fait maison"), coût brut de la matière première très bas (La farine ne coûte rien).
- **Les Inconvénients (Les Coûts Cachés)** : Le temps passé par le poissonnier à vider et écailler les poissons coûte de l'argent (Salaires / Labor Cost). De plus, les parures (os, arêtes) finissent à la poubelle : le "Yield" (Rendement net) est mauvais. L'hôtel paie l'énergie des fours la nuit et prend le risque d'un absentéisme du boulanger.

Le Calcul "Buy" (Externalisation)

Le F&B Director propose d'acheter du pain précuit surgelé très haut de gamme et des filets de poisson déjà levés "Prêts à cuire" (Portion control).

- **Les Inconvénients** : Le prix d'achat facial au kilo (Food Cost) explose. Fierté du Chef blessée.
- **Les Avantages Financiers** : Pertes nulles (0% de gaspillage, 100% du produit est utilisable). Le temps de préparation en cuisine s'effondre. Le F&B Director peut réduire les effectifs de sa brigade d'un ou deux commis, faisant chuter son **Prime Cost global**. La constance de la qualité est garantie tous les jours (pas de pain brûlé par erreur).

L'Analyse Hybride (Smart Sourcing) : Le bon Manager n'est ni 100% "Make" ni 100% "Buy". Il achète des produits industriels exceptionnels pour les tâches répétitives invisibles pour le client (ex: les fonds de sauce de base, les pâtes feuilletées), et concentre le génie culinaire de ses cuisiniers (Labor) sur les "Finitions" et les plats Signatures (ex: la cuisson, le dressage, la sauce finale). C'est la maximisation du talent.

Module 11 : Le Sourcing Éco-Responsable

Locavorisme et RSE (Responsabilité Sociale)

Les critères de sélection des fournisseurs ont muté. Le client de luxe n'est plus impressionné par des fraises venues du bout du monde en décembre ; il est aujourd'hui impressionné par le "Kilomètre Zéro" et le respect de la planète. Le F&B Director doit aligner ses achats sur les normes RSE (ESG).

Le Sourcing Local et de Saison

Travailler avec les maraîchers, fromagers et bouchers situés à moins de 100 km de l'hôtel.

- **Le Défi Logistique** : Un petit producteur n'a pas la flotte de camions d'un grand distributeur national. Il ne livre qu'une fois par semaine, et ne fait pas de factures standardisées. C'est plus de travail administratif pour l'hôtel.
- **Le ROI Marketing (Return on Investment)** : Ce "produit local" permet au serveur de raconter une histoire authentique (Storytelling). *"Ce fromage de chèvre provient de la ferme de Monsieur X, située dans le village voisin."* Cette authenticité justifie le fait de vendre ce plat 20% plus cher. Le Sourcing devient du Marketing.

Les Certifications Exigées (Sustainable Procurement)

L'acheteur de l'hôtel doit exiger des garanties éthiques de ses grands fournisseurs :

1. **Pêche Durable (MSC / ASC)** : Garantir que les espèces de poissons servies au restaurant ne sont pas menacées de disparition (ex: Bannir le Thon Rouge sauvage).
2. **Bien-être Animal** : Exiger des œufs de "Poules élevées en plein air" (Free-range) et bannir les œufs de batterie. C'est aujourd'hui un standard minimum dans l'hôtellerie 4 et 5 étoiles.
3. **Café et Thé (Fairtrade / Rainforest Alliance)** : S'assurer que les agriculteurs dans les pays du sud sont payés dignement. Le client d'affaires (B2B) l'exige souvent dans ses cahiers des charges pour signer des séminaires avec l'hôtel.

La "Packaging Policy" (La Chasse au Plastique)

Le fournisseur le moins cher livre ses légumes dans 100 sacs plastiques à usage unique. Le fournisseur éco-responsable livre dans des bacs réutilisables consignés. L'hôtel choisit le second, car il diminue sa propre empreinte carbone et économise sur ses propres taxes de traitement des déchets. L'achat écologique est un achat global.

Module 12 : L'Évaluation Continue

Auditer ses Fournisseurs (Vendor Management)

Négocier un bon contrat n'est que la première étape. L'hôtellerie a pour adage : *"Ce qui n'est pas mesuré se dégrade"*. Le F&B Director et les Achats doivent mettre en place un système d'évaluation continue (Vendor Rating System) pour s'assurer que le fournisseur tient ses promesses tout au long de l'année.

Le KPI du Fournisseur (La Grille d'Évaluation)

Une ou deux fois par an, le F&B Director attribue une note (Scorecard) à ses fournisseurs majeurs, basée sur 3 critères objectifs enregistrés par l'économe :

1. **Taux de Service (Fill Rate)** : L'hôtel a commandé 100 kg de viande. Le fournisseur n'en a livré que 80 kg. S'il multiplie les livraisons incomplètes (Short deliveries), il désorganise la cuisine et génère des "86" (ruptures de plats en salle).
2. **Taux de Rejet (Rejection Rate)** : Combien de fois la marchandise a-t-elle été renvoyée par le réceptionnaire car la température (HACCP) n'était pas bonne ou les fruits étaient abîmés ? Un taux élevé indique un problème grave de contrôle qualité chez le fournisseur.
3. **Ponctualité (On-Time Delivery)** : Le fournisseur qui arrive à 11h au lieu de 7h, bloquant le quai de livraison pendant le service du midi de l'hôtel.

La Réunion de Performance (Quarterly Review)

Le F&B Director ne licencie pas un fournisseur par simple email. Il le convoque.

- *"Votre contrat exige 98% de taux de service. Ce trimestre, vous êtes tombé à 90%. Nous avons dû acheter du produit en urgence (Spot buying) plus cher ailleurs pour compenser. Je vous donne un mois pour redresser vos KPIs opérationnels, sans quoi la clause de sortie du contrat sera activée."*

Le Piège de l'Amitié : Les commerciaux des fournisseurs sont payés pour devenir les "amis" du Chef de Cuisine et du F&B Director (Cadeaux de fin d'année, repas offerts, invitations). Ce favoritisme (Cronyism) aveugle le management sur la dégradation des prix ou de la qualité. La **Rotation des acheteurs** et les appels d'offres obligatoires sont les garde-fous de l'hôtel contre la corruption passive.

Étude de Cas N°1

Rupture d'Approvisionnement et Gestion de Crise

Contexte : L'Hôtel "Grand Palace" (5 étoiles). Nous sommes le 24 décembre, la veille du grand dîner du Réveillon de Noël (complet avec 300 convives à 250€ le menu). À 10h00, le "Prime Vendor" (Fournisseur principal de produits de la mer) appelle l'Acheteur : "Notre camion s'est renversé sur l'autoroute. Nous n'avons pas les 80 kg de Homard Bleu prévus pour l'entrée du Réveillon. Impossible de livrer avant le 26". C'est la panique, le menu est imprimé, les clients ont payé d'avance.

Le Diagnostic (La Faille Logistique)

L'hôtel a commis l'erreur classique du "Single Sourcing" (Fournisseur unique pour un produit critique) pour obtenir le prix le plus bas possible. Sans Plan B, l'hôtel est pris en otage par un accident logistique externe.

Le Firefighting (La Réaction Immédiate)

Le F&B Director et le Chef lancent le plan de crise (Crisis Management) :

1. **Activation du "Back-up Supplier" :** Le Directeur des Achats appelle immédiatement le "Fournisseur B" (avec qui l'hôtel garde de petites commandes régulières pour maintenir la relation). Ce fournisseur a 30 kg de homard en stock. L'hôtel les achète à prix d'or (Spot buying).
2. **Le "Sourcing d'Urgence" (Cash buying) :** Le Chef et le Directeur F&B envoient deux véhicules de l'hôtel écumer tous les marchés locaux et grossistes de la région en payant en espèces (Petty Cash) pour rafler les 50 kg manquants.

Le Post-Mortem et la SOP Corrective

Le service a été sauvé de justesse, mais le Food Cost du Réveillon a explosé à cause des achats d'urgence. Le mois suivant, le Directeur F&B instaure une règle inviolable pour les produits de "Classe A" (Grand volume ou criticité extrême) :

- **Le "Split Sourcing" (Achat divisé)** : Désormais, 70% du volume annuel de homard sera acheté au Fournisseur Principal (pour garantir un bon prix), mais **30% du volume** sera toujours garanti au Fournisseur Secondaire. Ainsi, si le Fournisseur Principal fait défaut, le Fournisseur Secondaire a déjà l'hôtel dans ses tournées de livraison et aura la capacité d'absorber l'urgence. Le surcoût de cette stratégie est le "prix de l'assurance".

Étude de Cas N°2

Négociation d'un Contrat Boissons (Beverage)

Contexte : L'Hôtel d'affaires "City Hub" (200 chambres) possède de vastes salles de séminaires et un bar lounge très actif. Le contrat avec le fournisseur historique d'Eau Minérale arrive à échéance. Le fournisseur annonce une augmentation de 8% de ses prix due à l'"inflation du verre et du transport". Le Beverage Cost de l'hôtel va déraiser. Le F&B Director décide d'organiser un appel d'offres (RFP) offensif avec trois minéraliers majeurs.

La Préparation (Data et Levier)

Le F&B Director extrait les chiffres : L'hôtel consomme 50 000 bouteilles d'eau minérale par an (Chambres, Banquets, Restaurant, Bar). C'est un volume colossal. C'est l'hôtel qui a le pouvoir (Leverage), pas le fournisseur.

La Négociation (Gagner sur les Lignes Cachées)

Lors des rencontres, les trois minéraliers refusent de baisser le prix de la bouteille sous la barre de 1,20€. Le F&B Director accepte ce "Prix Facial" (qui sauve l'honneur des commerciaux), mais il négocie durement les "À-côtés" financiers (Total Cost of Ownership) avec le Minéralier Gagnant :

1. **Le Rebate Rétroactif :** Il signe pour 1,20€ la bouteille, mais insère une clause : *"Si nous achetons plus de 45 000 bouteilles cette année, vous nous reverserez 10% du chiffre d'affaires total (soit 5 400€) sous forme de chèque en janvier prochain."* Le vrai prix de la bouteille tombe à 1,08€.
2. **Le "Free of Charge" (Marchandise gratuite) :** Il négocie que pour chaque palette achetée, 1 carton est "offert" (soit 5% de remise cachée supplémentaire).
3. **Le Soutien Marketing (Sponsoring) :** Le Minéralier s'engage à fournir gratuitement tous les beaux verres à eau gravés du restaurant (Économie de 1500€ d'OPEX pour l'hôtel) et à imprimer gratuitement les menus de la brasserie qui afficheront subtilement le logo de l'eau.

Résultat

Sur le papier, le F&B Director a accepté la hausse des prix (1,20€). Dans la réalité du P&L (Compte de résultat), grâce aux remises arrières (Rebates), aux gratuités et à la baisse des OPEX (verrerie et menus financés par la marque), le **Beverage Cost global de l'hôtel a chuté de 3 points**. L'ingénierie d'achat a triomphé.

Étude de Cas N°3

Le Piège de la Fausse Économie (Prix vs Rendement)

Contexte : Le "Resort Paradise" (4 étoiles) vient d'embaucher un nouveau Directeur des Achats, obsédé par la réduction des coûts. Il constate que le Chef Exécutif achète du Filet de Bœuf (Prêt À Découper - PAD) à 35€/kg chez un boucher local de qualité. Le Directeur des Achats trouve un grossiste national qui vend des pièces de bœuf entières (Non parées, avec graisse et chaîne) à 22€/kg. Triomphant, il impose au Chef d'acheter cette viande, promettant une baisse spectaculaire du Food Cost.

La Crise Opérationnelle (L'Effet Papillon)

Dès la première semaine, le F&B Director reçoit des alertes du Chef de Cuisine :

- **La Chute du Rendement (Yield) :** Les cuisiniers passent des heures à "nettoyer" la viande. Une fois la graisse, les nerfs et la chaîne jetés à la poubelle, il ne reste que 50% de viande utilisable (Edible Portion). Le kilo *réellement servi* au client ne coûte plus 22€, mais **44€/kg** ($44€ = 22€ / 50\%$). Le nouveau produit est mathématiquement plus cher que l'ancien produit à 35€/kg.
- **L'Explosion du Labor Cost :** Dégraisser des dizaines de kilos de viande chaque matin prend un temps fou. Le Chef a dû planifier un commis boucher dédié 4 heures par jour (Heures supplémentaires). La masse salariale dérape.
- **La Baisse de Qualité :** Les jeunes commis découpent mal la viande, les portions sont irrégulières. Les clients se plaignent d'une viande dure. Les serveurs doivent annuler des factures (Voids) pour s'excuser.

Le Plan d'Action (Le Retour à l'Analyse)

Le F&B Director convoque le Chef et le Directeur des Achats pour une confrontation autour des chiffres (Data) :

1. Il réalise un **"Yield Test"** officiel devant le Directeur des Achats, en découpant et en pesant la viande bon marché, prouvant que son "Coût au Portion" (Portion Cost) est désastreux.
2. Il ajoute le coût de la main-d'œuvre (Labor) et le coût du gaspillage dans l'équation.

Résultat

La preuve est faite que l'achat "au prix brut le plus bas" était une fausse bonne idée (False Economy) qui a augmenté le *Prime Cost* total. Le F&B Director annule le contrat avec le grossiste et retourne au boucher initial (produit PAD à 35€/kg), rétablissant immédiatement la qualité, le Food Cost réel et le calme en cuisine.

Plan d'Action Stratégique

Auditer sa Stratégie d'Achat en 90 Jours

En tant que Directeur d'Hébergement supervisant le F&B, ou en tant que nouveau Directeur de Restauration, l'optimisation des marges passe par un audit féroce des fournisseurs historiques de l'hôtel, qui ont souvent profité de la "routine" pour augmenter leurs prix. Voici votre feuille de route pour reprendre le contrôle.

Mois 1 : Cartographie et État des Lieux (Le Diagnostic)

- **Semaine 1 (La Descente à la Réception) :** Ne restez pas au bureau. Assistez aux livraisons du matin (6h30) avec l'économe. Le livreur apporte-t-il la marchandise à bonne température ? L'économe pèse-t-il vraiment la viande (Blind Receiving) ou signe-t-il aveuglément le bon ? L'argent de l'hôtel entre par cette porte.
- **Semaine 2 (L'Audit de la Règle des 80/20) :** Demandez à la Comptabilité (DAF) la liste des 10 fournisseurs qui vous coûtent le plus cher à l'année. Ce sont eux (et uniquement eux) que vous allez auditer. Les petites économies sur les stylos ne sauveront pas votre P&L.
- **Semaine 3-4 (La Chasse aux Spécifications) :** Demandez au Chef Exécutif le "Cahier des charges" des produits. S'il n'existe pas, l'hôtel achète à l'aveugle. Imposez au Chef de rédiger les *Purchase Specifications* des 20 produits majeurs du restaurant (Race de viande, calibre des poissons).

Mois 2 : Nettoyage et Appel d'Offres (L'Action)

- **Semaine 5-6 (Le Grand Appel d'Offres - RFP) :** Lancez un appel d'offres (Bidding) sur votre produit le plus volumineux (ex: La Viande ou le Café). Envoyez les nouvelles spécifications du Chef à 3 fournisseurs externes ET à votre fournisseur actuel. Vous découvrirez immédiatement si vos prix étaient "hors marché".
- **Semaine 7-8 (Le "Yield Test" Conjoint) :** Recevez les échantillons des fournisseurs. Enfermez-vous en cuisine avec le Chef et le Contrôleur de Gestion. Pesez, parez, cuisez et goûtez (à l'aveugle). Calculez le coût réel (Cost per Portion), pas le prix brut.

Mois 3 : Sécurisation Financière et Partenariat

- **Semaine 9-10 (La Négociation BFA)** : Convoquez votre fournisseur principal de vins ou de sodas. Négociez un accord de volume annuel (Beverage Funding Agreement / Rebate) ou exigez la fourniture gratuite de verrerie/matériel (Sponsoring) pour faire chuter vos lignes de frais d'exploitation (OPEX).
- **Semaine 11-12 (La Présentation des Économies)** : Rencontrez votre Directeur Général (GM) et votre DAF. Présentez les nouveaux contrats signés. Chiffrez les milliers d'euros d'économies annuelles (Cost Savings) réalisées sans baisser la qualité du produit. Vous avez prouvé votre envergure de gestionnaire de centre de profit.

Conclusion Générale

Le F&B Director comme Acheteur Stratégique

L'hôtellerie de luxe et la restauration haut de gamme sont des mondes d'apparat, où la beauté des salles et le talent des Chefs captent toute la lumière. Pourtant, derrière les portes battantes de la cuisine, le véritable succès d'un établissement se mesure dans l'ombre, sur les quais de livraison et dans les contrats signés avec les fournisseurs.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne peut pas déléguer aveuglément les achats à un simple service administratif. L'achat en restauration est le point de départ de toute l'équation de la rentabilité :

- **L'Intelligence Culinaire** : En maîtrisant les "Spécifications d'Achat" et les "Yield Tests", vous protégez la vision de votre Chef de Cuisine. Vous savez calculer que le produit brut le moins cher est souvent celui qui détruit la masse salariale (Labor Cost) et le rendement.
- **La Sécurité Opérationnelle** : Un acheteur d'élite comprend qu'un prix très bas n'est rien si le camion du fournisseur tombe en panne le matin d'un mariage de 300 personnes. La sélection des fournisseurs intègre la fiabilité, la flexibilité et les normes sanitaires (HACCP).
- **L'Ingénierie Financière** : En négociant durement les remises de fin d'année (Rebates), les délais de paiement étendus (Cash Flow), et les dotations matérielles (FOS), vous faites chuter votre "Prime Cost" et vos OPEX, transformant un restaurant tout juste à l'équilibre en une véritable "Cash Machine".

"On ne peut pas espérer vendre de l'excellence à ses clients, si on tolère la médiocrité de ses fournisseurs."

En acquérant cette "Maturité d'Acheteur", en devenant ce leader capable d'allier la sensibilité gastronomique à la froideur d'une négociation contractuelle, vous cessez d'être un simple chef de salle. Vous devenez un **stratège financier incontournable** (Business Partner). C'est cette dimension de "Gestionnaire Global" (capable de créer de la richesse à l'entrée comme à la sortie de

l'hôtel) qui vous propulsera naturellement vers les fonctions de Directeur Général d'un grand établissement.

Fin de la Masterclass - Sélection des Fournisseurs et Négociation des Prix (Direction F&B)