

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلعة

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention d'un Master en  
« Management de la chaine logistique »

**L'approvisionnement durable dans le secteur de la restauration et l'hôtellerie**  
**Cas de : L'école Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration (ESHRA)**

**Elaboré par :**

HADJ HACENE Imene

SAHRAOUI Menal

**Encadré par :**

Dr. IRATEN Sabrina

**Co-encadré par :**

Dr. BEDAIDA Imad-Eddine

**Année Universitaire**

**2024/2025**



## Résumé

A l'heure, où les initiatives se multiplient pour préparer un avenir plus durable, le développement durable s'impose progressivement comme une orientation majeure pour la chaîne logistique, en particulier dans le processus d'approvisionnement.

Dans des secteurs comme la restauration et l'hôtellerie, les impacts environnementaux peuvent être significatifs, cette transition devient d'autant plus urgente. Notre étude vise à analyser les pratiques d'approvisionnement au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) et de proposer des pistes d'adaptation alignées avec les principes du développement durable. Pour ce faire, une étude qualitative a été menée, combinant des entretiens semi-directifs et des observations directes auprès de professionnels du domaine.

Les résultats ont montré que l'intégration des pratiques d'approvisionnement durable demeure un défi, en particulier en raison du coût élevé des produits responsables, de la disponibilité limitée des fournisseurs et de leur capacité à satisfaire les exigences durables.

**Mots clés :** approvisionnement durable, développement durable, chaîne logistique verte, hôtellerie.

## **Abstract**

At a time where initiatives are multiplying to prepare for a more sustainable future, sustainable development is gradually becoming a major orientation for the supply chain, especially in the procurement process.

In sectors such as hospitality and food service, the environmental impacts can be significant, making this transition all the more urgent. Our research aims to study the procurement practices within the Algerian School of Hospitality and Restaurant Management (ESHRA) and propose adaptation paths aligned with the principles of sustainable development. To do this, a qualitative study was conducted, combining semi-structured interviews and direct observations with professionals in the field.

The results showed that integrating sustainable procurement practices remains a challenge, particularly due to the high cost of responsible products, limited supplier availability and their ability to meet sustainable requirements.

**Keywords :** sustainable procurement, sustainable development, green supply chain, hospitality.

## ملخص

في الوقت الذي تتضاعف فيه المبادرات للتحضير لمستقبل أكثر استدامة، يفرض مفهوم التنمية المستدامة نفسه كاتجاه أساسي في سلسلة الامداد، لا سيما في عملية التوريد. في قطاعات مثل المطاعم والفنادق، يمكن أن يكون التأثير البيئي كبيرًا، مما يجعل هذا التحول أكثر إلحاحًا. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات التوريد داخل المدرسة العليا للفندقة والإطعام بالجزائر واقتراح سبل للتكيف تتماشى مع مبادئ التنمية. تم إجراء دراسة نوعية تجمع بين المقابلات شبه الموجهة والملاحظات الميدانية المباشرة مع مهنيين في هذا المجال.

أظهرت النتائج أن دمج ممارسات التوريد المستدام لا يزال يمثل تحديًا، لا سيما بسبب تكلفة المنتجات المسؤولة، ومحدودية توفر الموردين وقدرتهم على تلبية متطلبات الاستدامة.

**الكلمات الرئيسية:** التوريد المستدام، التنمية المستدامة، سلسلة الامداد الخضراء، الفندقة.

## Remerciements

Avant toute chose, je remercie Dieu, Le Tout-Puissant, qui m'a donné la force, le courage et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Mes premiers remerciements vont à mes encadrants, **Dr Iraten Sabrina** et **Dr Bedaida Imad-Eddine**, pour leur disponibilité, leurs précieux conseils et leur accompagnement tout au long de ce mémoire.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à **mes parents**, qui sont la raison pour laquelle je suis arrivée jusqu'ici. Merci pour votre amour, vos sacrifices et votre confiance en moi. Rien de tout cela n'aurait été possible sans vous, **merci Maman, merci Papa**.

Je remercie également mes deux sœurs, **Yousra et Djazia**, pour leur soutien moral constant tout au long de cette aventure. Je suis infiniment reconnaissante de vous avoir à mes côtés.

Un remerciement particulier va à toute ma grande famille, notamment à ma tante, **Nabila**, qui est pour moi une grande sœur et une seconde mère. Merci pour ta tendresse, ton écoute et tes encouragements sincères. Je remercie également ma chère **grand-mère**, dont ses prières et ses mots d'encouragements m'ont profondément touchée et portée tout au long de ce parcours.

Je souhaite aussi remercier mon binôme, **Menal**, ma compagne de route durant ce parcours. Merci d'avoir partagé avec moi les moments de doute, de stress, mais aussi de joie. Ta présence m'a été précieuse.

Je remercie chaleureusement notre tutrice de stage à l'ESHRA, **Madame Meriem Mellal**, pour son aide, sa bienveillance et sa disponibilité.

Un immense merci également à l'ensemble des **membres du projet** avec lesquels nous avons effectué notre stage. Travailler à vos côtés a été une expérience enrichissante, marquée par la coopération, l'échange et la bonne humeur. Je suis sincèrement ravie d'avoir fait votre connaissance.

J'exprime ma gratitude envers les **membres de jury** qui ont accepté de consacrer du temps pour lire et évaluer notre travail.

Enfin, je tiens à remercier du fond du cœur mon établissement, **l'École Nationale Supérieure de Management**, ou j'ai eu la chance de passer deux années enrichissantes, tant sur le plan académique que personnel. Ces années resteront gravées dans ma mémoire.

**Merci infiniment à toutes et à tous.**

***IMENE Hadj Hacene***

Tout d'abord, je remercie Dieu, pour la force, la patience et la clarté qu'Il m'a accordées tout au long de ce parcours.

J'exprime ma gratitude envers notre encadrante, **Dr. IRATEN Sabrina**, pour sa bienveillance, ses conseils inestimables et sa patience tout au long de la réalisation de notre mémoire. Je remercie également **Dr. BEDAIDA Imad Eddine** pour son écoute, ses orientations claires et son implication tout au long de ce projet.

À **ma maman**, douce présence et cœur infatigable, merci pour ton soutien inconditionnel et tes prières silencieuses, précieuses à chaque instant.

À **mon père**, source d'inspiration et de motivation, qui m'encourage à toujours viser plus haut.

Je remercie de tout cœur mes frères et sœurs, **Khaled, Nachida, Chaïma, Nesrine et Sidali** pour amour inconditionnel et leur présence rassurante. Chacun à sa manière a su m'apporter du réconfort, de la force et des sourires, même dans les moments les plus exigeants.

Je remercie aussi de tout cœur mes sœurs choisies par le cœur, **Mélissa Hami et Kaci Ikram**. Mélissa, tu as été d'une aide précieuse tout au long de ce travail, toujours présente, patiente et de bon conseil. Ikram, merci pour ta bienveillance, ton écoute et ta façon discrète mais sincère.

À **mon binôme**, ma complice dans cette aventure merci pour ta confiance, ton sérieux et ta présence. Cette collaboration restera, sans aucun doute, une belle partie de ce chemin.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à notre tutrice de stage à l'ESHRA, **Madame Meriem Mellal**, pour son soutien précieux, sa gentillesse et sa disponibilité.

J'exprime également ma gratitude aux **membres du jury** pour avoir accepté de lire et d'évaluer mon mémoire.

Je n'oublie pas **mes collègues du projet**, mes camarades de promotion, avec qui j'ai partagé tant de choses, dans les moments sérieux comme dans ceux plus légers.

Et pour finir, Je remercie **l'École Nationale Supérieure de Management** pour l'expérience riche en apprentissages, rencontres et souvenirs qu'elle m'a offerte. Je suis également reconnaissant envers tous les enseignants pour leur engagement et la qualité de leurs enseignements, qui ont dépassé la simple transmission de savoir. Ces deux années ont marqué une étape importante et formatrice de mon parcours. Si c'était à refaire, je le referais sans hésiter.

***SAHRAOUI Menal***

## Table des matières

<b>MEMOIRE DE FIN D'ETUDE</b> .....	1
<b>Résumé</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>ملخص</b> .....	5
<b>Remerciements</b> .....	6
<b>Table des matières</b> .....	8
<b>Liste des tableaux</b> .....	12
<b>Liste des figures</b> .....	13
<b>Liste des abréviations</b> .....	14
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	15
<b>CHAPITRE I</b> .....	3
<b>CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE</b> .....	3
<b>1. Contexte de l'étude</b> .....	4
<b>2. La question de recherche</b> .....	5
<b>3. Les objectifs de l'étude</b> .....	6
<b>4. Raisons du choix du thème</b> .....	7
<b>4.1. Raisons subjectives</b> .....	7
<b>4.2. Raisons objectives</b> .....	7
<b>5. Epistémologie de l'étude</b> .....	7
<b>5.1. La posture épistémologique</b> .....	7
<b>5.2. L'approche de recherche</b> .....	8
<b>6. Pertinence de l'étude</b> .....	8
<b>6.1. Pertinence sur le plan théorique</b> .....	8
<b>6.2. Pertinence sur le plan managérial</b> .....	8
<b>7. Présentation du lieu de stage</b> .....	9
<b>7.1. Présentation générale de l'ESHRA</b> .....	9
<b>7.2. Le projet GREEN SMART ESHRA</b> .....	10
<b>7.3. La vision du projet GREEN SMART ESHRA</b> .....	11
<b>7.4. Missions</b> .....	11
<b>7.5. Valeurs</b> :.....	11
<b>8. Présentation du département d'approvisionnement de l'ESHRA</b> .....	12
<b>8.1. Objectifs du département de l'approvisionnement de l'ESHRA</b> .....	12
<b>8.2. Organisation du département d'Approvisionnement à l'ESHRA</b> .....	13

8.2.1 Le Directeur Administratif et Financier .....	14
8.2.2 Responsable approvisionnement .....	14
Conclusion du premier chapitre .....	16
<i>CADRE THÉORIQUE</i> .....	17
Section 01 : La revue de la littérature .....	18
1 Le développement durable et la transition vers une chaîne logistique verte .....	18
2 L'approvisionnement durable .....	20
2.1 L'approvisionnement durable dans la restauration collective .....	20
2.2 Stratégies et pratiques pour un approvisionnement durable : leviers d'amélioration et mise en œuvre .....	22
2.3 Obstacles et enjeux de l'adoption de l'approvisionnement durable : défis économiques, logistiques et organisationnels .....	23
3 L'approvisionnement durable en hôtellerie .....	25
3.1 Pratiques et stratégies d'approvisionnement durable en hôtellerie .....	25
3.2 Enjeux et défis de la mise en place d'un approvisionnement durable en hôtellerie .....	25
4 Le constat de la recherche .....	26
5 Le positionnement de la recherche .....	27
Section 02 : Le cadre conceptuel .....	29
1. Le management de la chaîne logistique .....	29
1.1. La définition de la chaîne logistique .....	29
1.2. Les processus clés de la chaîne logistique .....	30
1.3. Les enjeux de la <i>supply chain management</i> (SCM) .....	31
2. L'approvisionnement : processus clé dans la chaîne logistique .....	32
2.1. Définitions de l'approvisionnement .....	32
2.2. Les éléments clés de l'approvisionnement .....	32
2.3. Fonction achat et approvisionnement : deux approches complémentaires .....	33
3. Le développement durable et son intégration dans la chaîne logistique .....	34
3.1. Origine et définition du développement durable .....	34
3.1.1. Les prémices du développement durable : .....	35
3.2. La responsabilité sociétale des entreprises : un outil au service du développement durable .....	36
3.3. Les objectifs du développement durable .....	37
4. L'intégration du développement durable au cœur de la chaîne logistique verte .....	38
4.1. Définition de la chaîne logistique verte .....	38
4.2. Les principales pratiques du <i>green supply chain management</i> .....	39
4.3. Les objectifs de la chaîne logistique verte .....	40
4.4. La relation entre le développement durable et la chaîne logistique .....	40

5.	L’approvisionnement durable dans le secteur de la restauration et l’hôtellerie .....	41
5.1.	Définitions de l’approvisionnement durable .....	41
5.2.	Les approches pour une stratégie d’approvisionnement responsable.....	41
5.3.	L’approvisionnement durable en restauration et hôtellerie .....	42
5.4.	L’impact de la transition écologique dans la restauration et l’hôtellerie .....	43
	Conclusion du deuxième chapitre.....	44
	<i>CHAPITRE III</i> .....	44
	<i>CADRE MÉTHODOLOGIQUE</i> .....	44
	La méthodologie de la recherche .....	46
1	Méthodes de collecte de données.....	46
1.1	L’analyse documentaire .....	46
1.2	L’observation directe non-participante .....	47
1.3	L’entretien semi-directif.....	47
2.	les outils de collecte de données .....	48
2.1.	Grille d’observation.....	48
2.2.	Guide d’entretien.....	49
3.	Traitement des données .....	49
3.1.	Entretiens semi-directifs :.....	49
3.2.	Analyse de la grille d’observation .....	51
3.3.	Exploitation des documents internes .....	51
	Conclusion du troisième chapitre .....	52
	Chapitre IV : Analyse et discussion.....	44
	Section 1 : État des Lieux des Pratiques d’Approvisionnement à l’ESHRA.....	54
1.	Les pratiques actuelles d’achat et approvisionnement à l’ESHRA .....	55
1.1.	Les critères d’achat .....	55
1.1.1.	Les type d’achats à l’ESHRA.....	55
1.2.	Le mécanisme d’approvisionnement à l’ESHRA .....	57
1.2.1.	L’expression du besoin à l’ESHRA .....	57
1.2.2.	Le réapprovisionnement.....	58
1.3.	La passation de commande à l’ESHRA .....	58
2.	La relation avec les fournisseurs.....	59
2.1.	La sélection des fournisseurs à l’ESHRA .....	59
2.1.1.	Les fournisseurs étatiques : .....	59
2.1.2.	Les fournisseurs privés :.....	60
2.2.	Les étapes de sélection des fournisseurs.....	60
	Étape 1 : Publication de l’appel d’offres .....	60

<b>Étape 2 : Consultation des dossiers techniques</b> .....	60
<b>Étape 3 : Analyse des offres techniques</b> .....	61
<b>Étape 4 : Consultation financière</b> .....	63
<b>Étape 5 : Contractualisation avec les fournisseurs</b> .....	63
<b>2.3. Conditions de paiement</b> .....	65
<b>2.4. Évaluation des fournisseurs</b> .....	65
<b>3. Gestion des Stocks</b> .....	65
<b>3.1. Les infrastructures logistiques du département d’approvisionnement</b> .....	65
<b>3.1.1. L’économat</b> .....	65
<b>3.1.2. Les magasins spécialisés</b> .....	71
<b>3.2. La réception des commandes à l’ESHRA</b> .....	75
<b>3.2.1. Contrôle qualité</b> .....	75
<b>3.2.2. Contrôle externe</b> .....	75
<b>3.2.3. Contrôle global</b> .....	75
<b>3.3. Réception des prestations de service</b> .....	75
<b>3.4. Le rayonnage et le système de gestion</b> .....	76
<b>3.5. La sortie des produits</b> .....	76
<b>Section 2 : interprétation et discussion des résultats</b> .....	77
<b>1. Interprétation des entretiens semi-directifs :</b> .....	77
<b>Axe 1 : Les pratiques actuelles d’achat à l’ESHRA</b> .....	77
<b>Axe 2 : La relation avec les fournisseurs</b> .....	79
<b>Axe 3 : La gestion des stocks</b> .....	80
<b>2. Observations sur terrain</b> .....	81
<b>3. Discussion</b> .....	83
<b>4. Axes d’amélioration</b> .....	85
<i>Conclusion générale</i> .....	81
<b>Bibliographie</b> .....	90
<i>Annexes</i> .....	95

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 Facteurs et freins de la logistique verte</b> .....	19
<b>Tableau 2 distinction entre achat, approvisionnement et réapprovisionnement</b> .....	34
<b>Tableau 3 les participants aux entretiens</b> .....	48
<b>Tableau 4 les critères de sélection de fournisseurs de l'ESHRA</b> .....	61
<b>Tableau 5 : tableau comparatif des deux types de fournisseurs à l'ESHRA</b> .....	64
<b>Tableau 6 la grille d'observation a l'ESHRA</b> .....	82

## Liste des figures

Figure 1 l'entrée principale de l'ESHRA.....	10
Figure 2 Organigramme du Département Approvisionnement de l'ESHRA .....	13
Figure 3 Les piliers du développement durable .....	35
Figure 4 Grandes dates du développement durable.....	36
Figure 5 actions majeurs en chaine logistique verte .....	39
Figure 6 les étapes de l'analyse de contenu .....	50
Figure 7 l'économat de l'ESHRA.....	66
Figure 8 chambre froide légumes et fruits .....	66
Figure 9 chambre froide BOF .....	67
Figure 10 chambre froide volaille.....	67
Figure 11 chambre froide viande rouge .....	68
Figure 12 chambre froide produits surgelés.....	68
Figure 13 chambre froide (Food court).....	69
Figure 14 alimentation générale .....	70
Figure 15 chambre boucherie .....	71
Figure 16 magasin des ustensiles culinaire.....	72
Figure 17 le magasin général .....	73
Figure 18 magasin textiles et uniformes .....	73
Figure 19 le quai de la réception.....	74
Figure 20 nuage des mots de l'axe des pratiques d'achat et d'approvisionnement a l'ESHRA .....	77
Figure 21 nuage de mots sur l'axe relation avec les fournisseurs de l'ESHRA .....	79
Figure 22 nuage de mots sur l'axe gestion des stocks à l'ESHRA.....	80
Figure 23 carte heuristique à l'intégration des pratiques d'approvisionnement durable à l'ESHRA.....	85

## **Liste des abréviations**

**ADEME** : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

**APD** : Aide Publique au Développement

**ESHRA** : Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger

**FAO** : Food and Agriculture Organization of the United Nations

**FIFO** : First in First Out

**GCAD** : Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement Durable

**GSCM** : Green Supply Chain Management

**HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point

**MDSC** : Management Durable de la Supply Chain

**MENA** : Middle East and Northern Africa

**ODD** : Objectifs du Développement Durable

**ONG** : Organisation Non-gouvernementale

**ORSE** : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

**PCAD** : Pratiques de la Chaîne d'Approvisionnement Durable

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**TCO** : Tableau Comparatif des Offres

**WTTC** : World Travel and Tourism Council

# ***INTRODUCTION GÉNÉRALE***

Face aux défis environnementaux mondiaux, la nécessité de repenser nos modes de production et de consommation n'a jamais été aussi pressante. Le développement durable a profondément influencé les pratiques de la supply chain, en incitant les entreprises à adopter des pratiques visant à réduire leur impact environnemental tout en répondant aux attentes sociétales. Aujourd'hui, la logistique verte ne doit plus être perçue comme une contrainte, mais plutôt comme une opportunité stratégique permettant de renforcer la compétitivité des organisations (AGERON , Goury, & Spalanzani, 2010).

L'adoption du green supply chain management permet de réduire les coûts, améliorer la réputation de l'entreprise et la conformité aux réglementations environnementales, mais nécessite en contrepartie une collaboration étroite avec les fournisseurs et la gestion des coûts initiaux liés à la mise en œuvre de pratiques durables (Khan & Pasha, 2022) ,elle contribue également à la réduction de l'empreinte écologique tout en améliorant l'efficacité opérationnelle par l'optimisation des ressources et la diminution des coûts (El Maqaddem, 2024)

L'approvisionnement en étant un processus fondamental au sein de la gestion des achats et de la chaîne logistique d'une organisation, a une importance cruciale dans cette transition vers des pratiques plus durables. Certes, l'approvisionnement traditionnel prend en compte les critères économiques, ce qui est important, mais l'approvisionnement durable représente un changement de paradigme, il intègre non seulement les considérations économiques, mais aussi les dimensions environnementales et sociales. Cette forme prend en compte l'impact des produits achetés sur l'environnement, la durabilité des méthodes de production, ainsi que le bien être des communautés locales (Seidel & Cavagnaro, 2021).

Dans le secteur de la restauration et l'hôtellerie, l'approvisionnement durable joue un rôle central dans la transition vers un modèle plus responsable. Acheter localement permet de générer de la valeur sur les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Sur le plan économique, l'achat local soutient l'économie régionale grâce à l'effet multiplicateur touristique, en conservant les flux financiers au sein de la communauté locale. Socialement, il renforce les liens entre les établissements et les populations locales, en valorisant les traditions culturelles et culinaires spécifiques à chaque territoire. D'un point de vue environnemental, privilégier les circuits courts contribue à réduire les émissions de carbone liées au transport des marchandises et à limiter l'usage d'emballages, participant ainsi à la préservation des écosystèmes locaux (Seidel & Cavagnaro, 2021)

Notre recherche s'inscrit dans cette dynamique, en se focalisant sur l'analyse des pratiques d'approvisionnement actuellement mises en œuvre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, à travers une étude de cas menée à l'Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA). Elle vise à examiner dans quelle mesure ces pratiques peuvent être adaptées à une démarche plus durable, en cohérence avec les principes du développement durable.

Afin de mieux structurer notre travail, ce mémoire s'articule autour de quatre chapitres complémentaires :

Le premier chapitre est dédié à la contextualisation de notre sujet. Il expose les fondements institutionnels et professionnels de notre recherche, précise la problématique, les objectifs poursuivis ainsi que la posture épistémologique adoptée. Il comprend également une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, l'ESHRA, afin de mieux comprendre le terrain d'étude.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique de la recherche. Il s'appuie sur une revue de littérature structurée portant sur l'approvisionnement durable dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie en identifiant les principales pratiques, enjeux et facteurs de réussite, ainsi que le cadre conceptuel ou se présente les fondements théoriques de notre recherche.

Le troisième chapitre est consacré au cadre méthodologique de notre recherche. Il décrit la méthodologie adoptée, les outils utilisés, et la démarche adoptée pour observer et analyser les pratiques existantes au sein de l'institution d'accueil, l'ESHRA.

Enfin, le quatrième chapitre expose les résultats obtenus à l'issue de notre analyse, propose une discussion des données recueillies et formule des recommandations concrètes pour orienter l'ESHRA vers une démarche d'approvisionnement plus responsable.

***CHAPITRE I***  
***CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE***

Le présent chapitre pose les bases de notre recherche en présentant le contexte de notre étude, puis en formulant la question de recherche. Il expose ensuite les objectifs poursuivis, les motivations du choix du thème, ainsi que l'épistémologie et la pertinence de l'étude. Enfin il décrit le lieu de stage, l'ESHRA, et le projet GREEN SMART ESHRA, cadre institutionnel dans lequel s'inscrit notre recherche.

## **1. Contexte de l'étude**

Dans un contexte où les préoccupations environnementales, sociales et économiques ne cessent de croître, le secteur de l'hôtellerie-restauration est de plus en plus incité à adopter des pratiques durables, tant dans ses modes de fonctionnement que dans ses choix d'approvisionnement (Gombert, 2022). L'adoption des pratiques d'approvisionnement durable (PCAD) contribue de manière significative à l'amélioration de l'efficacité logistique des entreprises. Elle permet notamment de réduire les coûts logistiques, d'optimiser la gestion des stocks et de limiter l'impact environnemental, notamment à travers la réduction des émissions de carbone. Par ailleurs, ces pratiques participent au renforcement de la responsabilité sociétale des entreprises, en favorisant la collaboration avec des fournisseurs engagés dans des démarches éthiques et durables (Gourire, Rouggani, & Amine, 2024)

Dans ce prolongement, l'intégration des principes du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement s'impose comme une priorité stratégique. En effet, la croissance économique mondiale repose encore largement sur une exploitation intensive des ressources naturelles, entraînant une aggravation des inégalités sociales ainsi qu'une dégradation accélérée de l'environnement. Le concept de développement durable a émergé comme une réponse globale à ces défis, et occupe désormais une place centrale dans le domaine logistique, considéré comme l'un des secteurs les plus émetteurs de gaz à effet de serre. Dès lors, la maîtrise des impacts environnementaux liés aux activités logistiques, conjuguée au développement d'une offre plus respectueuse de l'environnement, appelle à la mise en œuvre de solutions innovantes en faveur d'une supply chain durable (Sarsar & ECHAOUI, 2022)

Le secteur de la restauration et de l'hôtellerie est particulièrement concerné par ces enjeux, en raison de son empreinte environnementale considérable. Selon le World Travel and Tourism Council (WTTC), ce secteur est responsable de 8 à 10 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, notamment à travers la production alimentaire et les transports touristiques. Cette situation met en lumière l'urgence pour les acteurs du secteur d'adopter des stratégies durables visant à réduire leur impact environnemental (Écotable, 2024)

Dans cette perspective, l'approvisionnement local durable apparaît comme un levier central pour promouvoir des systèmes alimentaires plus résilients et équitables. Selon la (FAO, 2014), ce mode d'approvisionnement permet non seulement de réduire les impacts environnementaux liés au transport de longue distance, en particulier les émissions de gaz à effet de serre, mais contribue également à revitaliser les économies rurales. Il soutient les petits producteurs, favorise leur maintien sur leurs terres, et encourage la création d'emplois locaux. Sur le plan social, il renforce la sécurité alimentaire en facilitant l'accès à des denrées fraîches, nutritives et culturellement adaptées.

Ainsi, dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, le développement durable revêt une importance stratégique croissante. Il permet non seulement de répondre aux attentes environnementales et sociétales, mais aussi pour renforcer la compétitivité et la rentabilité des établissements. Ce secteur, qui emploie directement ou indirectement une personne sur dix dans le monde et représente 10 % du PIB mondial, est fortement interpellé par les enjeux de durabilité (Cesim, 2023)

Selon (Advisory, 2024), l'approvisionnement local durable constitue un axe clé pour réduire l'empreinte carbone de l'industrie hôtelière tout en soutenant les économies locales. Elle consiste à se procurer des aliments et ingrédients auprès de fournisseurs situés à proximité géographique, ce qui permet de limiter l'impact environnemental lié au transport, de réduire le gaspillage alimentaire et d'éviter le recours à des emballages non écologiques. Cette approche favorise également la création de réseaux solides entre les hôtels, les agriculteurs locaux, les agences gouvernementales et d'autres parties prenantes, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable définis par les Nations Unies.

## **2. La question de recherche**

L'approvisionnement durable est devenu un enjeu stratégique dans plusieurs secteurs, notamment ceux fortement dépendants des ressources naturelles, tels que l'agroalimentaire, l'hôtellerie ou encore la restauration. De nombreux travaux ont mis en évidence les bénéfices de ces pratiques en matière de performance logistique, de réduction des impacts environnementaux, et de responsabilité sociétale. (Rao & Holt, 2005) Toutefois, malgré cet intérêt croissant, l'application concrète de modèles d'approvisionnement reste limitée dans certaines organisations (Carter & Rogers, 2008), en particulier dans les établissements de formation et de services, où les initiatives sont souvent fragmentées ou informelles.

Dans le cadre du projet GREEN SMART ESHRA, l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger cherche à intégrer des pratiques durables dans sa chaîne logistique.

Cette recherche a pour objectif d'analyser les pratiques actuelles d'approvisionnement à l'ESHRA, afin d'identifier les écarts par rapport aux principes de durabilité et de proposer des pistes d'amélioration vers une démarche plus responsable.

À partir du contexte présenté ci-dessus, nous posons la question de recherche suivante :

**« Comment les pratiques actuelles d'approvisionnement à l'ESHRA peuvent-elles être adaptées à une démarche plus durable ? »**

Pour mieux centrer la question centrale et répondre à celle-ci, nous optons pour les sous-questions suivantes :

- **Quelles sont les pratiques actuelles d'approvisionnement mises en œuvre à l'ESHRA ?**
- **Quels écarts peuvent être identifiés entre ces pratiques et les principes d'un approvisionnement durable ?**
- **Quelles pistes d'amélioration pourraient être proposées pour orienter l'ESHRA vers un approvisionnement plus responsable ?**

### **3. Les objectifs de l'étude**

L'objectif principal de ce projet de fin d'études est d'explorer les pratiques d'approvisionnement durable dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie, en prenant l'ESHRA comme cadre d'étude. Cette recherche vise à analyser dans quelle mesure les pratiques existantes peuvent être alignées avec les principes du développement durable, et de comprendre comment ces pratiques pourraient être adaptées pour soutenir la mise en œuvre du projet GREEN SMART ESHRA.

A partir de cet objectif principal, plusieurs objectifs spécifiques sont poursuivis :

- Identifier les pratiques d'approvisionnement actuellement en vigueur à l'ESHRA et évaluer leur compatibilité avec les critères du développement durable.
- Formuler des suggestions concrètes en vue d'optimiser les pratiques d'approvisionnement durables, dans une logique d'amélioration continue et de responsabilité sociétale.
- Contribuer au renforcement des connaissances sur l'approvisionnement durable dans le contexte spécifique des établissements hôteliers et de restauration en Algérie.

## **4. Raisons du choix du thème**

Les raisons du choix du thème sont à la fois subjectives et objectives.

### **4.1. Raisons subjectives**

Notre choix découle en premier lieu de notre spécialisation en Management de la Chaîne Logistique, où l'approvisionnement représente une dimension stratégique de la logistique moderne. Par ailleurs, nous avons développé un intérêt particulier pour le secteur de la restauration et de l'hôtellerie, secteurs dynamiques et exigeants. De plus, notre intégration au sein du projet GREEN SMART ESHRA a renforcé cet intérêt, en nous confrontant directement aux problématiques du développement durable appliqué à l'approvisionnement et nous offrant l'opportunité d'observer les défis et les pratiques du terrain.

Ces raisons ont nourri notre volonté de concentrer notre recherche sur une problématique à la fois concrète, actuelle et porteuse d'impact.

### **4.2. Raisons objectives**

D'un point de vue objectif, le choix de ce thème s'explique par le constat d'un manque de travaux de recherche sur l'approvisionnement durable appliqué spécifiquement au contexte algérien, alors que la littérature internationale aborde largement ces questions dans des contextes européens ou nord-américains. En explorant cette thématique, nous souhaitons contribuer à combler ce vide académique, tout en proposant des pistes d'amélioration concrètes et adaptées aux réalités locales pour les établissements qui s'engagent dans une démarche de développement durable.

## **5. Epistémologie de l'étude**

L'épistémologie de notre recherche est divisée en deux parties, la posture épistémologique et l'approche de recherche.

### **5.1. La posture épistémologique**

En raison de la complexité des pratiques d'approvisionnement durable dans les secteurs de restauration-hôtellerie, il nous semble essentiel d'adopter un cadre de recherche permettant de saisir cette richesse de significations.

Dans cette perspective, l'adoption d'une posture épistémologique interprétativiste nous semble primordiale pour atteindre les objectifs pratiques et académiques de notre recherche, ce paradigme repose sur une conception subjective de la réalité, considérée comme inaccessible dans son essence et construite à travers les représentations, expériences et perceptions des individus. Ce paradigme privilégie une approche compréhensive visant à

interpréter les significations des comportements humains et leurs motivations, plutôt qu'à établir des relations causales objectives (Boukaira & Daamouch , 2021)

## **5.2. L'approche de recherche**

Dans notre recherche, une approche inductive a été privilégiée afin de mieux appréhender les pratiques en émergence au sein de l'établissement étudié. Ce choix se justifie par la nature exploratoire de notre étude, qui nécessite d'abord une compréhension fine des réalités de terrain, souvent peu formalisées et évolutives. Comme le soulignent (Dehbi & ANGADE, 2019), l'approche inductive permet de construire des théories à partir d'observations concrètes, sans recourir initialement à un cadre théorique figé. Ainsi, l'analyse s'appuie sur des données qualitatives issues de l'observation directe et l'interprétation des comportements et discours des acteurs.

## **6. Pertinence de l'étude**

Le choix de notre thématique de recherche ne relève pas du hasard. Il est le fruit d'une réflexion approfondie, nourrie par de nombreuses lectures, visant à identifier les vecteurs clés susceptibles d'éclairer la prise de décision tant sur le plan théorique que managérial.

### **6.1. Pertinence sur le plan théorique**

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature sur la durabilité dans le secteur l'hôtellerie et la restauration, un domaine encore relativement peu exploré dans le contexte algérien. Alors que les recherches sur l'approvisionnement durable se sont principalement concentrées sur les chaînes d'approvisionnement industrielles ou agroalimentaire, cette recherche met en lumière les spécificités du secteur qu'on a choisi, notamment en matière de pratiques informelles, de contraintes opérationnelles et de critères locaux d'achat responsable. Elle permet aussi de dégager de nouveaux éléments conceptuels et de mieux comprendre comment les principes du développement durable peuvent être intégrés dans les décisions d'approvisionnement à l'échelle organisationnelle.

### **6.2. Pertinence sur le plan managérial**

Sur le plan managérial, cette étude vise à accompagner les établissements et entreprises, en particulier ceux engagés dans des démarches RSE comme l'ESHRA, dans la structuration de leurs pratiques d'approvisionnement durable. En identifiant les leviers et les freins rencontrés sur le terrain, l'étude propose des recommandations concrètes pour améliorer les processus d'achat tout en tenant compte des enjeux environnementaux, économiques et sociaux.

## **7. Présentation du lieu de stage**

Notre stage a été réalisé au sein de l'Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA), un établissement de formation d'excellence dans les métiers de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme.

Ce lieu a été choisi en raison de son engagement affirmé en faveur du développement durable à travers le projet stratégique GREEN SMART ESHRA, qui constitue un cadre idéal pour observer et analyser les pratiques durables, notamment en matière d'approvisionnement. La partie qui suit propose de présenter, dans un premier temps, l'institution d'accueil, puis d'exposer les fondements du projet GREEN SMART ESHRA, à travers ses axes de vision, missions et valeurs, et enfin de décrire le département approvisionnement, au sein duquel nous avons effectué notre stage.

### **7.1.Présentation générale de l'ESHRA**

L'Ecole Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA) est une institution publique d'excellence dédiée à la formation et au développement des compétences dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. Située à Ain Benian, à l'ouest d'Alger, l'ESHRA a été créée dans le but de répondre aux exigences croissantes du secteur touristique en Algérie, en s'appuyant sur des standards internationaux de qualité.

L'ESHRA est une unité de la Société d'Investissement Hôtelière (SIH), une entreprise publique économique organisé sous forme de société par action. L'école est agréée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, conformément à l'arrêté n°842 du 10 juin 2024, portant autorisation pour la création d'un établissement privé de formation supérieure.

Implantée sur un site dépassant les 15 hectares au bord de mer, l'ESHRA bénéficie d'infrastructures modernes réparties en trois zones :

- Une zone académique et d'opérations,
- Une zone d'hébergement,
- Une zone de bien-être et de sport.

Cette configuration permet aux étudiants d'être confrontés à des environnements réels et variés, avec notamment quatre points de restauration (food court, take-away, restaurant thématique et restaurant gastronomique), dont certains sont ouverts au public. Les infrastructures d'hébergement sont également diversifiées, allant du 3 au 4 étoiles, pour mieux former les étudiants aux réalités du secteur.

*Figure 1 L'entrée principale de l'ESHRA*



Source : <https://www.eshra.dz/>

## **7.2. Le projet GREEN SMART ESHRA**

Dans le cadre de sa stratégie à long terme, l'ESHRA a lancé le projet GREEN SMART ESHRA, une initiative alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et sur les priorités nationales de l'Algérie en matière de durabilité, de jeunesse et d'innovation.

Ce projet ambitieux s'inscrit dans la vision 2030 de l'ESHRA, qui vise à positionner l'école comme un leader régional dans l'enseignement hôtelier durable et innovant, notamment en Afrique du Nord au sein de la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord). Il repose sur une volonté forte de faire de l'ESHRA un campus intelligent et écologique, à travers la mise en œuvre de projets intégrés autour de plusieurs axes stratégiques.

Parmi les dimensions clés du projet SMART GREEN ESHRA, on retrouve :

- **L'éducation durable** : en intégrant les principes du développement durable dans les programmes d'enseignement et les pratiques pédagogiques
- **La gestion responsable des ressources** : avec des projets liés à l'efficacité énergétique, à la réduction des déchets, et la consommation responsable dans les services de restauration et d'hébergement
- **L'innovation numérique** : à travers l'adoption de technologies intelligentes (IoT, dashboards IA, systèmes d'analyse prédictive) pour le suivi des indicateurs de durabilité, l'automatisation des processus et la gestion des performances environnementales.

- **La gouvernance durable** : en mettant en place des outils de pilotage, des matrices de maturité ISO, ou encore des référentielles qualités, pour aligner la stratégie globale de l'établissement avec les standards internationaux.

Le projet est conçu comme un laboratoire vivant permettant aux étudiants, enseignants, personnels et partenaires de participer activement à la transformation durable de l'école, tout en servant de modèle reproductible pour d'autres institutions du secteur.

### **7.3. La vision du projet GREEN SMART ESHRA**

Ce projet vise à positionner l'ESHRA comme un leader régional dans l'éducation hôtelière durable et innovante. La vision est de faire de l'ESHRA un pionnier en matière de durabilité dans le secteur de l'hôtellerie et de restauration en Algérie et dans la région MENA, en s'alignant sur les engagements présidentiels algériens relatifs à la jeunesse, au tourisme, aux énergies renouvelables, à la transformation numérique et à l'éducation comme levier de développement.

### **7.4. Missions**

La mission du projet est de transformer l'école en un campus intelligent et écoresponsable, à travers une stratégie globale intégrant :

- L'optimisation de la consommation énergétique via des outils numériques et intelligents ;
- La mise en place des pratiques d'approvisionnement durable ;
- L'adoption de norme ISO en matière de qualité, de gestion environnementale, de sécurité alimentaire et de responsabilité sociétale ;
- L'implication des étudiants, enseignants et personnels dans des projets durables.

Ces missions traduisent la volonté de l'ESHRA d'être un établissement exemplaire en matière de durabilité, en intégrant des standards internationaux et en agissant comme catalyseur de changement dans son environnement.

### **7.5. Valeurs :**

Le projet repose sur un socle de valeurs fondamentales qui guident sa mise en œuvre :

- **L'excellence**, à travers l'adoption de pratiques pédagogiques et opérationnelles de haut niveau ;
- **La durabilité**, comme principe structurant de toutes les actions menées sur le campus ;
- **La responsabilité sociétale**, qui se traduit par un engagement envers les communautés locales, les générations futures et l'environnement ;

- **L'innovation**, en encourageant l'usage des technologies numériques et des approches créatives pour une hôtellerie plus verte ;
- **La coopération**, conformément à l'ODD 17, en favorisant le travail collaboratif entre les parties prenantes internes et externes.

## **8. Présentation du département d'approvisionnement de l'ESHRA**

L'approvisionnement de l'ESHRA est chapeauté par la Direction Administrative et Financière. Le département d'approvisionnement de l'ESHRA assure un suivi complet des dépenses de l'établissement en matière d'achat. Cette gestion permet de répondre aux questions clés :

- **Quoi acheter ?** : pour répondre aux besoins spécifiques des activités pédagogiques et opérationnelles,
- **Chez qui acheter ?** : en sélectionnant des fournisseurs fiables et adaptés.

Le département garantit une gestion optimisée des ressources tout en soutenant les objectifs stratégiques de l'ESHRA.

### **8.1. Objectifs du département de l'approvisionnement de l'ESHRA**

Le département de l'approvisionnement de l'ESHRA poursuit plusieurs objectifs suivant les informations récoltées lors de notre stage :

- Assurer la disponibilité des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement, en anticipant les besoins pour éviter les ruptures ou les surstocks.
- Optimiser les coûts en négociant des conditions avantageuses avec des fournisseurs fiables, tout en respectant les contraintes budgétaires.
- Promouvoir la qualité des produits et services en collaborant avec des partenaires capables de répondre aux exigences spécifiques de l'ESHRA.
- Soutenir l'économie locale en privilégiant les fournisseurs régionaux, réduisant ainsi les délais de livraison et les coûts logistiques.
- Améliorer la gestion des stocks et des flux logistiques afin de garantir l'efficacité des opérations internes et de limiter les pertes.

Ces objectifs s'appuient sur une planification attentive des achats, un contrôle précis des commandes et des réceptions, une gestion idéale des stocks et des flux logistiques. Ils reposent également sur le choix stratégique des fournisseurs, les négociations favorables et la collaboration avec ces derniers pour garantir une chaîne d'approvisionnement optimale.

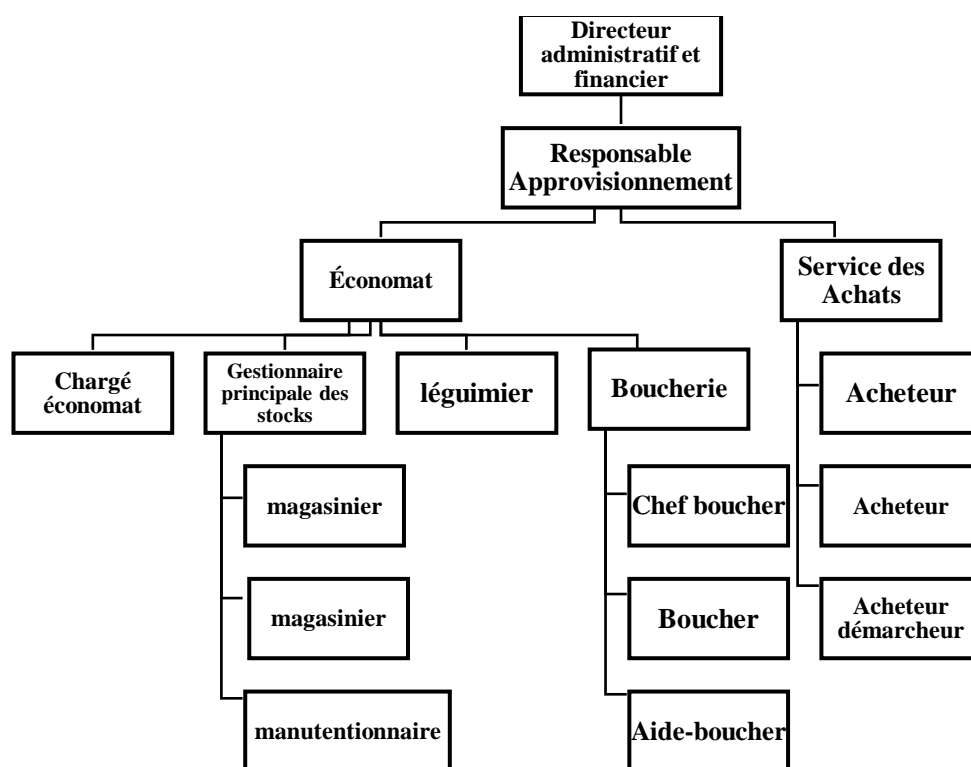
## 8.2. Organisation du département d'Approvisionnement à l'ESHRA

Les approvisionnements au sein de l'ESHRA sont organisés selon une structure centralisée, où l'ensemble des approvisionnements est géré par une direction unique : la Direction Administrative et Financière (DAF).

Cette direction est directement rattachée à la Direction Générale de l'ESHRA, ce qui garantit un pilotage stratégique des activités d'approvisionnement. L'organisation du département approvisionnement repose sur un organigramme prédéfini par la Direction Générale. Cet organigramme a été conçu pour répondre aux exigences spécifiques de l'établissement en matière de gestion des achats et des stocks, tout en assurant une coordination optimale entre les différentes fonctions.

La structure organisationnelle de la direction des achats est représentée dans l'organigramme présenté dans la figure ci-après :

*Figure 2 Organigramme du Département Approvisionnement de l'ESHRA*



Source : Département Approvisionnement de l'ESHRA.

Le département des approvisionnements de l'ESHRA est placé sous l'autorité de la Direction Administrative et Financière, et il est géré au quotidien par une responsable approvisionnement. Cette dernière supervise l'ensemble des opérations liées aux achats et à la gestion des stocks, dans le but de répondre de manière efficace aux besoins spécifiques de l'établissement, ce département est divisé en deux services principaux : l'économat et le service des achats.

Chaque service regroupe différents postes, exerçant des responsabilités spécifiques pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

### **8.2.1 Le Directeur Administratif et Financier**

Le directeur administratif et financier à l'ESHRA supervise la gestion des affaires administratives et des finances de l'établissement. Il s'occupe notamment de la préparation et du suivi du budget, du contrôle des dépenses, et veille au respect des procédures comptables. Il encadre aussi les services administratifs, gère les ressources humaines, et participe à la stratégie globale en apportant son expertise à la direction. De plus, il supervise les achats et s'assure de la bonne gestion des stocks, en lien avec les autres services.

### **8.2.2 Responsable approvisionnement**

La responsable approvisionnement supervise l'ensemble des activités du département. Elle coordonne les deux services : économat et achats, établit les priorités, valide les stratégies d'approvisionnement et s'assure que les objectifs de qualité, de coût et de délai sont respectés.

Elle a également la charge de veiller à la cohérence entre les besoins des différents départements de l'ESHRA et l'approvisionnement.

- **Service des Achats** : Le service des achats est responsable de la recherche, de la sélection et de la négociation avec les fournisseurs, l'acquisition des produits et services nécessaires pour l'ESHRA. Il se compose des postes suivants :
- **Acheteurs (2 postes)** : Les acheteurs sont chargés de rechercher les fournisseurs, de comparer les offres et de négocier les meilleures conditions d'achat (prix, délai, qualité). Ils se concentrent sur les besoins généraux de l'établissement, ils sont également chargés de passer les commandes auprès des fournisseurs sélectionnés, en veillant à ce que celles-ci soient conformes aux besoins exprimés par les différents départements.
- **Acheteur démarcheur** : L'acheteur démarcheur a pour mission principale de prospecter de nouveaux fournisseurs et de développer des partenariats stratégiques. Il se déplace régulièrement pour évaluer les offres sur le terrain, identifier les opportunités et négocier directement avec les fournisseurs potentiels. Ce poste est essentiel pour diversifier les sources d'approvisionnement et garantir une flexibilité dans les achats.
- **Économat** : L'économat est le service en charge de la gestion des stocks, du stockage des marchandises et de leur distribution interne. Il regroupe plusieurs postes spécialisés pour assurer une organisation optimale des ressources.

- **Gestionnaire principal des stocks :** Le gestionnaire principal des stocks supervise l'ensemble des opérations liées à la gestion des stocks et à l'organisation des espaces de stockage. Il planifie les inventaires, contrôle les niveaux de stock et veille à ce que les produits soient disponibles en quantité suffisante pour répondre aux besoins de l'établissement.
- **Magasiniers (2 postes) :** Les magasiniers sont chargés de la réception, du rangement et de la manutention des marchandises dans les entrepôts. Ils assurent la sortie physique et théorique des produits et s'occupent du rayonnage pour une meilleure organisation et accessibilité des articles.
- **Manutentionnaire :** Le manutentionnaire assiste les magasiniers dans le déplacement, le chargement et le déchargement des marchandises. Il veille à manipuler les produits avec soin, que ce soit lors du rayonnage ou des opérations de manutention, afin d'éviter tout dommage.
- **Chargé d'économat :** Le chargé d'économat est responsable du suivi des entrées et des sorties des marchandises dans les magasins. Il tient à jour les registres de stock, contrôle les niveaux disponibles et veille à éviter aussi bien les ruptures que les surplus, tout en assurant la traçabilité des flux de produits.
- **Légumier :** Le légumier est chargé de la gestion des fruits et légumes. Il s'occupe de leur réception, de leur tri et de leur préparation pour qu'ils soient prêts à être utilisés dans les activités pédagogiques ou opérationnelles.
- **Boucherie :** La boucherie est une section spécifique de l'économat, dédiée à la gestion des viandes. Elle regroupe les postes suivants :
  - **Chef boucher :** Le chef boucher supervise toutes les activités de la boucherie. Il planifie les besoins en viandes, contrôle la qualité des produits reçus, gère les découpes et s'assure que les normes d'hygiène sont strictement respectées.
  - **Boucher**  
Le boucher effectue les découpes spécifiques des viandes selon les besoins de l'établissement. Il veille également à leur conservation optimale pour garantir leur fraîcheur.
  - **Aide-boucher**  
L'aide-boucher assiste le chef boucher et le boucher dans leurs tâches quotidiennes. Il prépare les viandes, les range dans les espaces de stockage appropriés et s'assure que les outils et équipements sont correctement entretenus.

## **Conclusion du premier chapitre**

Ce premier chapitre nous a permis de situer notre recherche dans son contexte institutionnel, académique et professionnel. Il a contribué à clarifier les motivations qui sous-tendent notre choix de sujet, tout en posant les fondements méthodologiques et épistémologiques de notre démarche. En présentant la problématique et précisant les objectifs de l'étude, il constitue une étape importante pour orienter notre réflexion vers l'analyse des pratiques d'approvisionnement de l'ESHRA, dans une perspective de durabilité.

***CHAPITRE II***  
***CADRE THÉORIQUE***

Ce chapitre expose l'objet de notre étude, à savoir l'approvisionnement durable dans le secteur de la restauration ainsi que l'hôtellerie.

La première section présente les résultats de notre revue bibliographique. Elle liste les enjeux et pratiques liés à l'approvisionnement durable, en mettant en avant les stratégies adoptées pour intégrer la durabilité dans ces secteurs, les défis et facteurs clés influençant cette transition, ainsi que les bénéfices environnementaux, économiques et sociaux qui en découlent.

La deuxième section quant à elle, donne une description des notions clés, liés à notre domaine d'étude afin de positionner notre recherche dans un cadre de référence précis.

## **Section 01 : La revue de la littérature**

### **1 Le développement durable et la transition vers une chaîne logistique verte**

L'intégration du développement durable dans les organisations logistiques est devenue une nécessité stratégique. (AKONO & Fernandes, 2009) Soulignent que les entreprises doivent impérativement adopter des pratiques durables, faute de quoi elles risquent de compromettre leur pérennité dans le contexte socio-économique en constante évolution. Ils expliquent que la transition vers une supply chain durable est désormais un impératif stratégique, notamment en raison de la sensibilité croissante des consommateurs, qui privilégient les entreprises engagées dans des démarches responsables. De plus, les organisations qui anticipent ces transformations peuvent non seulement réduire leurs coûts à long terme, mais également bénéficier d'un avantage concurrentiel en se conformant aux nouvelles exigences environnementales et réglementaires.

Dans cette perspective, (Fernandes & Steenberger, 2013) identifient trois dimensions clés du management durable de la supply chain (MDSC) : environnementale, sociale et économique. Elles soulignent que l'aspect environnemental est le plus étudié et développé dans la littérature, notamment à travers le concept de supply chain verte, qui vise à intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

De leur côté, (Cherifi & Khaldi, 2023) expliquent que les acteurs de la supply chain prennent progressivement conscience de leur impact environnemental et cherchent à intégrer des pratiques durables dans leur gestion logistique. Cette prise de conscience est principalement motivée par les pressions externes, les entreprises étant perçues comme des pollueurs majeurs, notamment dans les secteurs de la logistique et du transport. En réponse, ces acteurs

adoptent une approche stratégique visant à réduire leur empreinte écologique et à aligner leurs activités avec des objectifs environnementaux et sociétaux.

Les auteurs ajoutent que la logistique verte repose sur un modèle circulaire, prenant en compte le cycle de vie des produits et la réduction des déchets grâce à des pratiques telles que la reverse logistique et l'éco-conception. Contrairement à la logistique traditionnelle, qui fonctionne sur un modèle linéaire, la logistique verte adopte une approche intégrée et durable. (Cherifi & Khaldi , 2023) Affirment également que la logistique verte ne se limite pas au transport, mais englobe des aspects tels que les achats responsables, l'optimisation énergétique et l'utilisation de technologies propres, contribuant ainsi à une gestion plus respectueuse de l'environnement.

Dans le même ordre d'idées, (Kohly & Batrich , 2024) soulignent que la gestion verte de la chaîne d'approvisionnement (GSCM) joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance environnementale des entreprises. Les auteurs insistent également sur l'influence des pressions institutionnelles, notamment les réglementations environnementales et l'évolution des attentes des consommateurs, qui incitent les entreprises à intégrer des stratégies durables dans leur gestion logistique.

(Ennaji & Jaad, 2021) Ont identifié, dans leur étude sur l'adoption de la logistique verte, 27 obstacles et 41 facteurs qui influencent directement ou indirectement cette transition. Dans le tableau qui suit, relativement à notre étude, nous synthétisons ces résultats en présentant un récapitulatif des principaux facteurs favorisant et des freins à l'adoption de la logistique verte.

**Tableau 1 Facteurs et freins de la logistique verte**

<b>Catégorie</b>	<b>Facteurs favorisant l'adoption de la logistique verte</b>	<b>Freins à l'adoption de la logistique verte</b>
Réglementation et politique	Existence de normes et lois environnementales (ISO 14001). Pressions réglementaires incitant à des pratiques durables.	Manque de soutien de l'Etat et l'absence d'incitations fiscales. Cadre réglementaire flou ou contraignant.
Economie et compétitivité	Réduction des coûts à long terme grâce à l'efficacité. Énergétique. Différenciation sur le marché et amélioration de l'image de marque.	Coûts d'investissement élevés pour intégrer des infrastructures et technologies vertes.

		Réticence des entreprises à engager des ressources financières.
Consommateurs et marché	Sensibilité croissante des clients aux produits et services écoresponsables. Pression des parties prenantes (clients, investisseurs, ONG).	Manque de sensibilisation des consommateurs sur les coûts et bénéfices de la logistique verte. Demande parfois insuffisante pour justifier l'investissement.
Organisation et formation	Mise en place de formations internes pour développer les compétences en logistique verte. Encouragement à l'éco-conception et aux achats responsables.	Manque de formation et de personnel qualifié. Résistance au changement des entreprises et des fournisseurs.

Source : élaborée par nous-même sur la base de (Ennaji & Jaad, 2021)

## 2 L'approvisionnement durable

### 2.1 L'approvisionnement durable dans la restauration collective

Selon (Esnault , 2017), la restauration collective se divise en trois secteurs distincts : santé et social, enseignement et monde de l'entreprise. Bien que ces secteurs partageant des similitudes structurelles, chacun présente des spécificités qu'il est essentiel de prendre en compte afin d'adapter les pratiques d'approvisionnement et de gestion.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi EGAlim, (Brest & Karaa, 2024) affirment que l'approvisionnement responsable constitue une dimension essentielle de l'écologisation de la restauration collective. Ils expliquent que cette transformation ne peut se limiter à une simple adaptation aux exigences légales, mais nécessite une révision profonde des pratiques et des valeurs organisationnelles. La mise en place d'un approvisionnement plus écologique implique une refonte des stratégies d'achat, notamment par l'augmentation de la part des produits biologiques et de qualité. Les auteurs insistent également sur l'importance des relations avec les parties prenantes externes, notamment à travers une meilleure coordination

entre les collectivités, les producteurs et les fournisseurs afin de garantir la réussite de cette transition.

Dans cette perspective (Le Velly & Bréchet , 2011), analysent l'approvisionnement durable en restauration collective à travers la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Ils démontrent que l'introduction de produits biologiques et locaux se heurte à des contraintes institutionnelles, économiques et logistiques, notamment celles liées aux marchés publics et aux modes d'organisation traditionnels des filières agroalimentaires. Toutefois, ils soulignent que l'approvisionnement durable ne se repose pas uniquement sur une mise en relation entre l'offre et la demande, mais requiert la mise en place de régulations conjointes entre les acteurs de la restauration collective, du secteur agricole et des circuits de distribution. Ils ajoutent que, le développement d'un approvisionnement durable passe par une évolution des pratiques d'achats publics, une meilleure coordination entre les acteurs et une capacité à innover dans l'organisation des circuits d'approvisionnement.

Dans cette même logique (Simonin, Tanguy , Petit, & Lambert, 2024) mettent en avant le rôle essentiel de la restauration collective dans la promotion d'un approvisionnement durable, notamment en favorisant la reterritorialisation des systèmes alimentaires. Leur étude menée en Bourgogne-Franche-Comté révèle que les choix organisationnels et logistiques influencent directement la performance environnementale des chaînes d'approvisionnement. Ils soulignent également que l'origine des produits, le mode de production ainsi que la gestion des emballages constituent des facteurs déterminants de l'impact écologique des pratiques d'approvisionnement.

Par ailleurs, ( Maréchal, Plateau, & Holzemer, 2019) démontrent que dans le contexte de la restauration collective, l'intensité des flux alimentaires durables et locaux est inversement proportionnelle aux résistances sociales, économiques et politiques présentes au sein du système. Ainsi, plus ces résistances sont élevées, plus l'intégration des produits durables et locaux dans la restauration collective sera limitée.

S'inscrivant dans cette réflexion, (Le velly, 2012) affirme que la relocalisation des approvisionnements en restauration collective ne doit pas être envisagée uniquement sous un prisme juridique, mais aussi comme un processus impliquant des dynamiques collectives et des enjeux socio-économiques. Bien que le Code des marchés publics interdise d'exiger explicitement des produits locaux, il permet néanmoins d'intégrer des critères environnementaux et sociaux qui favorisent indirectement les circuits courts, notamment à travers des aspects tels que fraîcheur des produits, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et le respect de la saisonnalité.

Enfin, ( Gatien-Tournat, Fortunel, & Noël, 2016) ont mené une étude sur les dynamiques d’approvisionnement de la restauration collective en Sarthe (France), mettant en évidence les tensions entre qualité et proximité des produits alimentaires. Ils soulignent que la reterritorialisation et l’écologisation des systèmes alimentaires constituent des enjeux majeurs pour le développement d’un approvisionnement durable en restauration collective. En réponse aux objectifs environnementaux fixés par le Grenelle de l’environnement (Grenelle 1 en 2009 et Grenelle 2 en 2010), qui visant à intégrer 20 % de produits biologiques et locaux dans la restauration collective, plusieurs initiatives ont été mises en place.

## **2.2 Stratégies et pratiques pour un approvisionnement durable : leviers d’amélioration et mise en œuvre**

(Katchourine, 2015), dans son livre vert, propose plusieurs stratégies pour renforcer la durabilité des approvisionnements dans le secteur de la grande distribution. S’inscrivant dans un contexte où le développement durables devient une priorité pour les entreprises agroalimentaires, son étude, réalisée en partenariat avec Intermarché, vise à identifier des leviers d’action concrets pour améliorer l’approvisionnement en fruits et légumes frais en intégrant des principes de durabilité.

L’auteure insiste sur l’importance de privilégier des producteurs et des fournisseurs engagés dans des pratiques durables et préconise l’optimisation des chaînes logistiques, notamment par l’utilisation de caisses réutilisables et l’optimisation de la palettisation. Elle souligne également que la sensibilisation des consommateurs joue un rôle essentiel dans la promotion d’un approvisionnement plus durable, notamment par le développement de gammes de produits éco-responsables.

Par ailleurs, l’auteure met en avant la coopération entre les acteurs tout au long de la chaîne d’approvisionnement comme un levier fondamental pour mutualiser les ressources et favoriser une dynamique collective en faveur d’achats plus responsable. Cette approche, en cohérence avec les engagements pris par les enseignes de grande distribution à la suite du Grenelle de l’Environnement, permet de renforcer l’engagement des consommateurs et des entreprises vers des pratiques durables, créant ainsi une synergie propice à l’amélioration de l’impact environnemental des supply chain.

Dans cette optique , (Kohly & Batrich , 2024) distinguent deux types de pratiques vertes dans la supply chain management , des pratiques internes , qui incluent l’éco-conception , la gestion efficace des ressources , la réduction de l’empreinte carbone et l’adoption de procédés de fabrication plus respectueux de l’environnement , et les pratiques externes , ou

L'achat vert joue un rôle central en intégrant des critères environnementaux dans le processus de sélection des fournisseurs.

Les auteurs expliquent que l'achat vert ne se limite pas à l'acquisition de produits écologiques, mais englobe également la prise en compte de critères environnementaux aux côtés du coût, de la qualité et des délais de livraison.

(Kohly & Batrich, 2024), s'appuient sur les travaux de (Hamner, 2006), pour classer les pratiques d'achat vert en sept catégories principales, exigences relatives aux produits, restrictions sur les produits, étiquetage, enquêtes auprès des fournisseurs, certifications, systèmes de gestion environnementale et audits de conformité.

Dans cette perspective, (Camara, 2019) met en lumière le concept d'approvisionnement durable en boucle fermée, un modèle qui vise à optimiser la gestion des ressources tout en réduisant l'impact environnemental. Il souligne que ce type d'approvisionnement repose sur une gestion efficace des flux directs et inverses, permettant non seulement la production de nouveaux produits, mais aussi la collecte et le retraitement des produits en fin de vie. Cette approche favorise ainsi la réduction des déchets et le recyclage, en transformant les produits usagés en matières premières réutilisables pour la fabrication de nouveaux produits. L'intégration de ce modèle dans les stratégies d'approvisionnement durable représente un levier essentiel pour la transition vers une économie circulaire et une supply chain plus respectueuse de l'environnement.

(Balogh-Jobin, 2016), illustre l'application concrète de ces principes à travers l'étude d'une entreprise bioalimentaire qui met en place une chaîne d'approvisionnement locale et alternative afin de favoriser le développement durable et la transition socio-écologique du système alimentaire. L'auteure identifie plusieurs bonnes pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement durable (GCAD), notamment l'intégration du développement durable dans les stratégies d'approvisionnement, la collaboration avec les fournisseurs, ainsi que la transparence et la traçabilité des produits. Elle souligne que ces pratiques contribuent significativement à réduire les émissions de gaz à effet de serre, limiter le gaspillage alimentaire et renforcer les circuits courts, éléments clés pour un approvisionnement plus résilient et durable.

### **2.3 Obstacles et enjeux de l'adoption de l'approvisionnement durable : défis économiques, logistiques et organisationnels**

L'adoption de l'approvisionnement durable se heurte à de nombreux défis économiques, logistiques et organisationnels, qui freinent son intégration dans les pratiques des entreprises. (Touré, 2024), dans son étude menée dans la région de Ségou, identifie plusieurs obstacles

majeurs entravant la mise en place de l'approvisionnement responsable dans les industries agroalimentaire. Il souligne que la plupart de ces industries sont encore à un stade embryonnaire du développement, ce qui limite leur capacité à intégrer des pratiques durables. De plus, le coût lié à l'adoption de ces pratiques, l'absence des stratégies et politiques claires, ainsi que le manque des compétences spécialisées constituent des freins significatifs à la mise en œuvre d'un approvisionnement plus respectueux de l'environnement.

Dans cette même optique, (Simonin, Tanguy, Petit, & Lambert, 2024), mettent en avant plusieurs contraintes majeures entravant l'adoption de l'approvisionnement durable dans les chaînes logistiques. Parmi ces défis figurent le coût élevé des produits biologiques et locaux, les difficultés logistiques liées au stockage et à la livraison des produits frais, ainsi que le manque de structuration des chaînes d'approvisionnement locales, rendant difficile leur intégration à grande échelle.

De leur côté, (Cherifi & Khaldi, 2023) soulignent que la transition vers un approvisionnement durable est freinée par des coûts d'investissement élevés, un manque de technologies adaptées et un faible engagement des fournisseurs. Ces éléments compliquent la mise en place de pratiques logistiques plus respectueuses de l'environnement, nécessitant des efforts supplémentaires pour assurer une transition efficace.

En outre, les difficultés organisationnelles et économiques constituent un autre frein majeur. (Gatien-Tournat, Fortunel, & Noël, 2016), constatent que la mise en œuvre de l'approvisionnement durable est souvent entravée par des divergences d'interprétation entre les acteurs. Certains privilégient l'origine locale des produits sans tenir compte de leur caractère biologique, tandis que d'autres favorisent les produits biologiques sans nécessairement s'inscrire dans une logique de circuit court. Les auteurs soulignent que cette approche révèle des contradictions dans la mise en place des principes de durabilité et accentue les défis liés à la structuration d'une offre bio-locale cohérente. Ils insistent également sur les difficultés logistiques, le manque de coordination entre producteurs et collectivités, ainsi que les contraintes économiques qui compliquent la transition vers un approvisionnement plus durable.

Enfin, (Balogh-Jobin, 2016) rappelle que, malgré les progrès réalisés dans le domaine de l'approvisionnement durable, des défis persistent, notamment en matière de coordination entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de financement des infrastructures durables.

### **3 L’approvisionnement durable en hôtellerie**

#### **3.1 Pratiques et stratégies d’approvisionnement durable en hôtellerie**

L’étude menée par ( Muhammad, 2022) dans le secteur de l’hôtellerie pakistanaise met en évidence l’importance des stratégies d’approvisionnement durable dans l’industrie hôtelière, en soulignant leur rôle dans l’amélioration de la performance des entreprises. L’auteur insiste particulièrement sur l’impact des achats verts, qui permettent aux hôtels de mieux répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité. Toutefois, il observe que la prise de conscience des avantages de ces pratiques demeure insuffisante, ce qui limite leur adoption à grande échelle. Par ailleurs, il souligne que la gestion des déchets, la conception éco-friendly des produits et services, ainsi que la gestion de la relation client constituent des éléments plus au moins essentiels du green supply chain management (GSCM).

De son côté, ( Amemba, 2013) partage cette vision et identifie, dans son étude sur le Kenya, les pratiques de Green Supply Chain Management (GSCM) adoptées par les entreprises hôtelières pour améliorer leur durabilité et de réduire leur impact environnemental. L’approvisionnement vert constitue une approche clé, incluant l’achat de produits écologiques, l’utilisation d’équipements économes en énergie ainsi que la sélection de fournisseurs respectant les normes environnementales.

( Alreahi, Bujdosó, Dávid, & Gyenge, 2023) Classent ces pratiques en six grandes catégories, structurant les relations entre les parties prenantes, le processus internes et l’intégration des innovations technologiques. Ils mentionnent que la gestion des parties prenantes externes englobe l’approvisionnement responsable, en privilégiant des fournisseurs engagés dans des pratiques durables, ainsi que la collaboration avec les gouvernements et les ONG pour garantir le respect des réglementations environnementales. Les auteurs identifient également d’autres dimensions clés du GSCM, à savoir la gestion des parties prenantes internes, la performance et la compétitivité, l’intégration des 4R (réduire, réutiliser, recycler, retourner) et enfin, l’innovation et l’adoption technologique.

#### **3.2 Enjeux et défis de la mise en place d’un approvisionnement durable en hôtellerie**

( Morales-Contreras, Bilbao-Calabuig, Meneses-Falcón, & Labajo-González, 2019) Ont analysé l’implémentation des achats durables dans la chaîne d’approvisionnement du secteur hôtelier en Espagne et ont identifié plusieurs défis entravant leur adoption, tant internes qu’externes. Les auteurs soulignent que le manque d’engagement du management et les coûts élevés associés aux pratiques durables constituent des freins majeurs au sein des

chaines hôtelières. Par ailleurs, les conflits d'intérêts avec les fournisseurs et la difficulté d'évaluation des critères de durabilité compliquent l'intégration de ces pratiques. Les auteurs identifient également les contraintes du marché et l'absence de réglementation strictes comme des obstacles limitant les incitations à adopter des achats responsables.

(Berlian, Mareni, & Rukmiyati, 2024) Étudient la mise en œuvre de l'approvisionnement durable dans un hôtel international à Bali et concluent que celle-ci est confrontée à plusieurs obstacles limitant son adoption complète. Parmi ces freins les auteurs identifient la disponibilité limitée des fournisseurs durables, le coût élevé des produits écologiques, ainsi que la faible demande interne et les contraintes opérationnelles, qui ralentissent l'intégration de ces pratiques. En outre, l'absence d'un espace de stockage dédié empêche l'achat en grande quantité, limitant ainsi les opportunités de négociation avec les fournisseurs et augmentant les coûts unitaires.

Enfin, (Shedid, Hewed, Mosaad, & Ali, 2022) explorent les défis liés à l'application des pratiques d'achats durables dans une chaîne hôtelière cinq étoiles au Caire. Selon les auteurs, ces pratiques sont confrontées à plusieurs obstacles majeurs, classées en trois grandes catégories : économiques, environnementaux et sociaux. Ils expliquent que le coût élevé des produits écologiques, combiné à un manque de financement et de ressources, limite la capacité des hôtels à mettre en place des stratégies d'approvisionnement responsable. Ils mettent également en avant la faiblesse des relations entre les hôtels et les fournisseurs ainsi que le manque d'incitations gouvernementales, freinant ainsi l'adoption des pratiques durables.

#### **4 Le constat de la recherche**

L'approvisionnement durable constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises du secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Face aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des consommateurs, de nombreuses organisations cherchent à adopter des pratiques plus responsables tout au long de leur chaîne d'approvisionnement. La littérature scientifique met en évidence plusieurs avancées dans ce domaine, notamment à travers le développement de la supply chain verte, l'optimisation des circuits courts et l'intégration de critères environnementaux dans les décisions d'achat (Fernandes & Steenberger, 2013) (Cherifi & Khaldi, 2023).

Cependant, malgré ces évolutions, l'adoption de l'approvisionnement durable dans la restauration et l'hôtellerie demeure limitée par des contraintes économiques, logistiques et organisationnelles. Plusieurs études soulignent que le coût élevé des produits biologiques et

locaux, les difficultés de structuration des chaînes d'approvisionnement et le manque de coordination entre producteurs et restaurateurs constituent des obstacles majeurs à cette transition (Simonin et al, 2023 ; Maréchal et al, 2019). En outre, la mise en place d'un approvisionnement durable nécessite une transformation profonde des pratiques d'achat, qui implique une redéfinition des relations avec les fournisseurs et une adaptation aux réglementations en vigueur (Le Velly & Bréchet , 2011).

Dans le secteur hôtelier, ces défis sont encore plus prononcés en raison de la diversité des acteurs impliqués et de la complexité des chaînes logistiques. Les entreprises hôtelières sont confrontées à un double impératif : répondre aux attentes des clients en matière de durabilité tout en maintenant une rentabilité économique ( Muhammad, 2022) ( Berlian, Mareni, & Rukmiyati, 2024). Malgré l'émergence des stratégies d'achats verts et d'initiatives visant à renforcer la transparence des approvisionnements, des résistances persistent, notamment en raison de l'absence de réglementation stricte et des coûts d'investissement élevés ( Morales-Contreras, Bilbao-Calabuig, Meneses-Falcón, & Labajo-González, 2019)

Ainsi, bien que la littérature fournisse des éléments clés sur les leviers et freins à l'adoption de l'approvisionnement durable, un écart subsiste entre les discours et la mise en pratique effective. L'enjeu actuel n'est plus seulement d'identifier les bénéfices de ces pratiques, mais d'examiner comment les entreprises peuvent concrètement surmonter ces obstacles pour structurer une chaîne d'approvisionnement durable et performante.

## **5 Le positionnement de la recherche**

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux portant sur la transition vers un approvisionnement durable, mais se distingue par son approche comparative et intégrée des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. Alors que la majorité des études se concentrent sur l'un ou l'autre de ces domaines, cette recherche vise à croiser les analyses afin d'identifier les convergences et spécificités dans l'adoption des pratiques d'approvisionnement durable.

De plus, la plupart des recherches existantes se focalisent sur des contextes européens et nord-américains, où les infrastructures et les réglementations environnementales sont relativement avancées (Kohly & Batrich , 2024). Or, dans des environnements où ces cadres sont encore en évolution, comme c'est le cas en Algérie, la mise en œuvre de ces pratiques soulève des défis particuliers qui méritent d'être explorés. Cette étude entend ainsi enrichir la réflexion académique en apportant une lecture contextualisée de ces dynamiques.

Enfin, cette recherche intègre une dimension souvent négligée dans les études précédentes : le rôle des partenariats et collaborations inter-organisationnelles dans la transition vers un approvisionnement durable. En s'appuyant sur l'objectif de développement durable (ODD) 17 – « *Partenariats pour la réalisation des objectifs* », cette étude met en lumière l'importance des interactions entre les différents acteurs (hôtels, restaurateurs, fournisseurs, institutions publics) dans la structuration d'une chaîne d'approvisionnement plus verte et plus résiliente.

## **Section 02 : Le cadre conceptuel**

### **1. Le management de la chaîne logistique**

#### **1.1. La définition de la chaîne logistique**

Le concept de la chaîne logistique « *supply chain* », fait référence à l'ensemble des acteurs, activités et flux nécessaires pour acheminer un produit depuis les fournisseurs initiaux jusqu'au consommateur final. Selon (Pimor & Fender, 2010), la chaîne logistique représente l'ensemble des intervenants et des opérations contribuant à faire parvenir un produit jusqu'au consommateur final, ce concept englobe la gestion des différents flux physiques, d'informations et financiers.

Le Supply Chain Council apporte une précision complémentaire en définissant la supply chain comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* ». Cette formulation souligne la profondeur de la chaîne, en insistant sur son étendue multi-niveau, c'est-à-dire, de l'amont le plus lointain à l'aval le plus final.

De nombreuses définitions convergentes ont été proposées dans la littérature, chacune apportant un éclairage spécifique sur les fonctions, les acteurs ou la finalité de la chaîne logistique :

**D'après Lee et al** : la chaîne logistique est définie comme « *un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client* ».

**D'après Mentzer et al** : « *un ensemble de trois ou plusieurs entités (organisations ou individus) directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, services, finances, et/ou informations d'une source à un client* »

**D'après Rémy Le Moigne** : « *l'ensemble des fonctions de management qui supportent le cycle des flux de produits de bout en bout, de l'approvisionnement et du contrôle interne des matières premières à la planification et au contrôle de l'en-cours de fabrication, à l'entreposage, l'expédition et la distribution des produits finis* »

**D'après Rota-Franz et al** : « *l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime* ».

Ces définitions nous montrent que la chaîne logistique constitue un système interconnecté, multidimensionnel et évolutif, elle constitue à la fois un réseau logistique, un système de coordination et un outil stratégique de performance pour les entreprises.

## **1.2. Les processus clés de la chaîne logistique**

Un processus, désigne un enchaînement structuré d'activités interdépendantes, visant à définir les rôles, les responsabilités et les interactions entre les différents acteurs d'une organisation. Dans le contexte de la chaîne logistique, ces processus traduisent les orientations stratégiques de l'entreprise en actions concrètes permettant de répondre efficacement à la demande du marché.

Selon (Francois, 2008), les principaux processus qui structurent l'activité logistiques d'une entreprise sont : l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente.

• **Le processus approvisionnement** : ce processus se concentre sur l'acquisition des matières premières ou composantes nécessaires à la fabrication des produits, il comprend principalement :

- ✓ La sélection des fournisseurs, basée sur des critères comme la qualité, le prix, les délais de réapprovisionnement, la capacité de production et la flexibilité face à la variabilité de la demande.
- ✓ La gestion des commandes, incluant le passage des commandes aux fournisseurs, le suivi des livraisons, ainsi que le contrôle de la conformité des produits reçus en termes de quantité, de qualité et de respect des délais.

• **Le processus de production** : ce processus englobe l'ensemble des opérations de transformation des matières premières en produits finis. Il inclut la planification, l'ordonnancement, et l'optimisation des lots de production, l'objectif de ce processus est d'assurer la fabrication des produits demandés dans les meilleures conditions de qualité, de coût et délai, tout en maximisant la productivité.

• **Le processus de distribution** : ce processus concerne la livraison des produits finis aux clients, il implique l'optimisation des réseaux de distribution, le choix des modes de transport, le positionnement des entrepôts. Ce processus cherche à concilier performance logistique (notamment en termes de délais de livraison) et maîtrise des coûts.

• **Le processus vente** : il concerne la gestion de la relation client, de la négociation commerciale jusqu'à l'enregistrement des commandes. Il s'appuie sur l'analyse des tendances du marché et les prévisions de la demande afin d'adapter l'offre de manière proactive.

### 1.3. Les enjeux de la *supply chain management* (SCM)

Le terme *supply chain management*, d'origine anglo-saxonne, est composé de :

« *supply chain* », qui signifie la chaîne d'approvisionnement, et de « *management* », qui renvoie à la gestion stratégique, tactique et opérationnelle des activités logistiques (BENKHEDDA & EL HAKMI , 2023). Le concept de SCM reste encore imparfaitement défini, en raison de l'absence d'une définition unique faisant consensus. Cette diversité reflète la complexité du champ d'étude du SCM, qui varie selon les contextes d'application, les disciplines et les objectifs poursuivis par les chercheurs.

Dans ce cadre ( Mentzer, et al., 2001) proposent une définition largement reconnue, sur laquelle la SCM désigne « *la coordination systémique et stratégique des fonctions commerciales traditionnelles et des tactiques associées à travers ces fonctions, au sein d'une entreprise donnée ainsi qu'entre les entreprises de la chaîne d'approvisionnement, dans le but d'améliorer les performances à long terme des entreprises individuelles et de la chaîne dans son ensemble* ». Cette définition souligne l'importance à long terme d'une coordination à la fois interne et inter organisationnelle, avec une orientation vers la performance de l'ensemble du réseau logistique.

D'un autre point de vue, ( Derakhshannia, 2022) définit la SCM comme, « *L'intégration des principaux processus qui gèrent les flux bidirectionnels qui participent à la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à atteindre les consommateurs finaux, et ayant pour principal objectif d'agréger la valeur pour les parties prenantes et les clients tout au long du processus* ». Cette approche met l'accent sur l'intégration des processus, la circulaire bidirectionnelle des flux, c'est-à-dire les différents flux physiques, informationnels et financiers, et la création de valeur partagée entre tous les acteurs de la chaîne, dans un cadre collaboratif et orienté client.

Les enjeux de la *supply chain management* s'articulent autour de trois axes essentiels pour renforcer la compétitivité des entreprises dans un environnement marqué par la globalisation et l'instabilité des marchés. Selon (IRATEN , 2014), ces enjeux sont présentés comme suit :

- **La réduction des coûts logistiques** : qui représentent en moyenne entre 10 à 12 % du prix de revient des produits-voire davantage pour les produits pondéreux- constitue un objectif prioritaire. Elle repose principalement sur l'optimisation des niveaux de stock, la rationalisation des sites de stockage et l'ajustement des volumes de production à la demande réelle, dans une logique de flux tendus.
- **L'amélioration de la qualité de service** : vise à accroître la satisfaction client à travers une plus grande flexibilité et la réactivité. Elle se traduit par une meilleure disponibilité

des produits, le respect des délais de livraison, ainsi que la conformité des commandes, renforçant la fiabilité de la chaîne logistique.

- **L'amélioration de la productivité** : soutenue par une gestion intégrée et fluide des flux. Cette performance passe par l'adoption de technologies innovantes, une transformation des structures organisationnelles et un alignement stratégique, afin de maximiser l'utilisation des ressources et des actifs de l'entreprise.

## **2. L'approvisionnement : processus clé dans la chaîne logistique**

### **2.1. Définitions de l'approvisionnement**

L'approvisionnement constitue une fonction essentielle au sein de la chaîne logistique, ( Mbani, 2016) dans leurs ouvrages, ont défini les approvisionnements comme « *des objets et substances achetés pour la transformation des biens et services à vendre ou à immobiliser. Ils comprennent les matières premières, les matières consommées et les emballages* ». Cette définition met en évidence la nature des éléments concernés par l'approvisionnement, en insistant sur leur finalité dans le processus de création de valeur.

De leur côté, ( Bruel & Ménage, 2019) adoptent une approche plus fonctionnelle, en définissant la fonction approvisionnements comme une fonction opérationnelle du management de la chaîne logistique, principalement dans les entreprises industrielles ou de distribution. Selon eux, cette fonction couvre l'ensemble des activités liées à la planification et à la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs. Elle englobe notamment les problématiques liées aux commandes, aux appels de livraison, à la gestion des stocks, au magasin ainsi qu'à la logistique du transport amont.

### **2.2. Les éléments clés de l'approvisionnement**

Selon ( Rulence, 2024), le processus d'approvisionnement repose sur une série d'étapes structurées visant à assurer une acquisition efficace et stratégique des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise :

- **Détermination des besoins** : consiste à identifier et évaluer les exigences spécifiques des unités opérationnelles, en tenant compte de leurs contraintes et objectifs.
- **Evaluation des fournisseurs** : elle permet de sélectionner les partenaires potentiels en fonction de critères rigoureux tels que la qualité des produits, la fiabilité, les coûts, la capacité logistique et la réputation sur le marché
- **La négociation des conditions contractuelles** : incluant les prix, les délais de livraison, les modalités de paiement, les garanties et autres aspects juridiques.

- **L'émission des commandes** : elle officialise la demande, précisant les quantités, les conditions financières et les échéances de livraison.
- **Réception et inspection** : inclut la vérification des produits ou services livrés pour s'assurer qu'ils correspondent aux spécifications et normes de qualité convenues.
- **Gestion des stocks** : vise à optimiser les niveaux de stock pour éviter à la fois les ruptures et les surstocks, tout en assurant un flux continu et maîtrisé les ressources.
- **Paiement et suivi** : le paiement est réalisé conformément aux clauses contractuelles, accompagné d'un suivi de la performance fournisseur pour garantir le respect des engagements.
- **La gestion des relations fournisseurs** : elle s'inscrit dans une logique de partenariat durable, intégrant le suivi des performances, la résolution des litiges, l'amélioration continue et la gestion des contrats actifs.

### **2.3. Fonction achat et approvisionnement : deux approches complémentaires**

Selon ( Bruel & Ménage, 2019), la fonction achats et la fonction approvisionnement sont souvent confondues à tort, bien qu'elles relèvent de logiques distinctes. Les auteurs soulignent que la fonction achats revêt une dimension stratégique et tactique. Elle consiste à acquérir les biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise, en recherchant le meilleur compromis entre coût, qualité et délai. Elle englobe notamment la définition des besoins, le choix des fournisseurs, la négociation et la contractualisation. En revanche, la fonction approvisionnements est de nature opérationnelle. Intégrée à la gestion de la chaîne logistique, elle concerne principalement l'exécution des contrats d'achat, à travers la gestion des commandes, des livraisons, des stocks et du transport amont. Les auteurs insistent sur l'importance de distinguer ces deux fonctions, dans la mesure où elles mobilisent des compétences spécifiques et s'inscrivent dans des horizons temporels différents.

De leur côté (Fender & Pimor, 2016), insistent sur la nécessité de distinguer clairement les notions d'approvisionnement, achat et réapprovisionnement, termes régulièrement employés de manière interchangeable mais qui correspondent en réalité à des fonctions différentes dans le processus logistique et opérationnel d'une entreprise. Le tableau qui suit récapitule la distinction entre les trois notions.

*Tableau 2 distinction entre achat, approvisionnement et réapprovisionnement*

<b>Critères de distinction</b>	<b>Achat</b>	<b>Approvisionnement</b>	<b>Réapprovisionnement</b>
<b>Nature de la fonction</b>	Stratégique	Opérationnelle	Opérationnelle
<b>Activités principales</b>	Sélection des fournisseurs, négociation des prix et des contrats	Émission et suivi des commandes, réception, contrôle qualité, gestion des flux entrants	Renouvellement régulier des stocks, commandes périodiques.
<b>Objectifs principaux</b>	Optimiser les coûts, la qualité et les conditions contractuelles	Assurer la disponibilité effective des biens et services nécessaires à l'activité	Maintenir une disponibilité constante des ressources, éviter les ruptures de stock
<b>Fréquence des opérations</b>	Occasionnelle ou périodique selon les contrats	Régulière et continue	Très régulière, selon la consommation et les niveaux de stock
<b>Relation fournisseurs</b>	Négociation initiale, contractualisation, partenariat stratégique	Relation opérationnelle régulière, suivi des livraisons	Commandes répétitives auprès de fournisseurs déjà sélectionnés

(Source : élaboré par nos soins sur la base de (Fender & Pimor, 2016))

### **3. Le développement durable et son intégration dans la chaîne logistique**

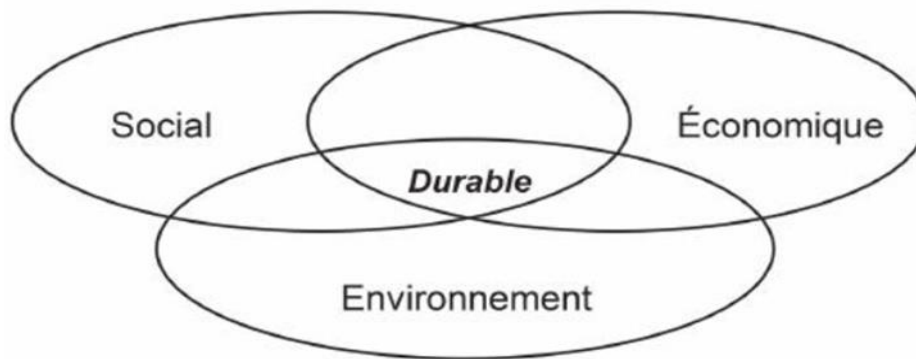
#### **3.1. Origine et définition du développement durable**

Selon (Jounot, 2023), le développement durable s'inscrit comme une réponse aux préoccupations environnementales et sociales croissantes, apparues dès les années 1970. Ce concept a été formalisé en 1987 à travers la publication du rapport Brundtland par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED). Ce dernier définit le développement durable comme :

*« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».*

Les auteurs précisent également que la politique de développement durable ne se limite pas au seul pilier environnemental. Elle repose sur un équilibre entre trois dimensions fondamentales : l'efficacité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. C'est dans cette optique qu'ils illustrent, à travers la figure qui suit, la complémentarité de ces trois piliers du développement durable.

**Figure 3 Les piliers du développement durable**



Source : tiré de Jounot, 2023, p. 4

### **3.1.1. Les prémices du développement durable :**

Selon (ORSE, 2004) dans son ouvrage « *Développement durable et entreprises* », L'émergence du concept de développement durable trouve ses racines dans les préoccupations environnementales et sociales qui se sont intensifiées à partir des années 1960.

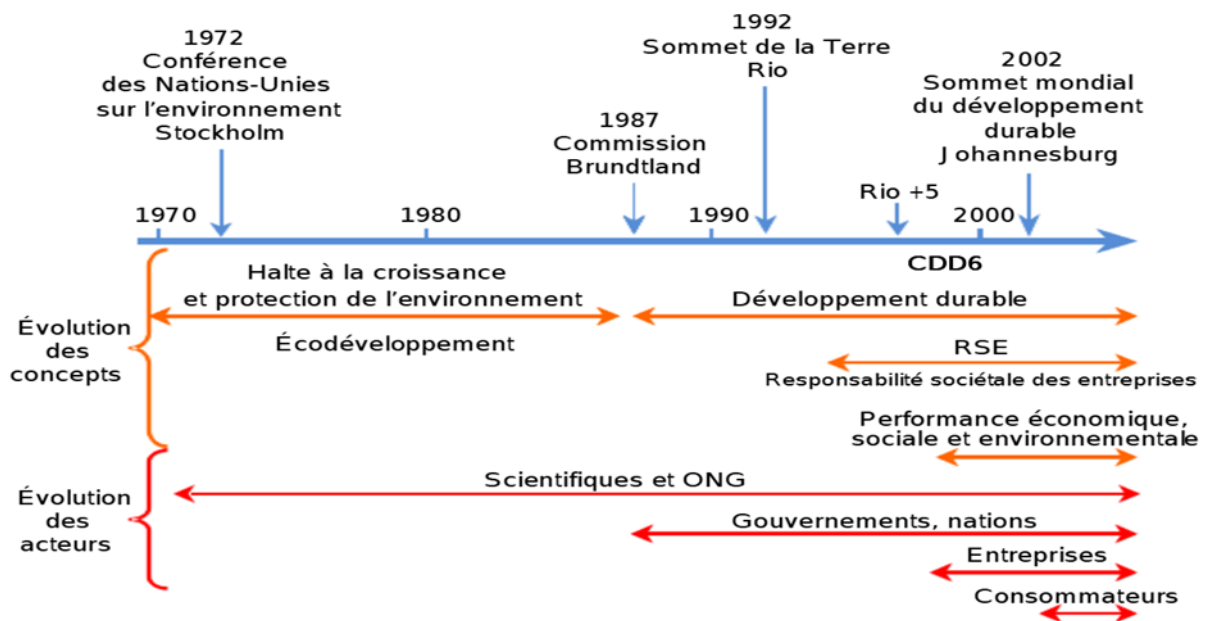
Dès cette période, les effets négatifs de l'industrialisation et de la croissance économique sur l'environnement deviennent de plus en plus visibles. L'augmentation de la consommation de ressources naturelles, la pollution atmosphérique et aquatique, ainsi que la déforestation suscitent des inquiétudes grandissantes. En parallèle, les inégalités sociales et économiques s'accroissent, particulièrement dans les pays de développement. Une première alerte majeure est donnée en 1972 avec la publication du rapport du club de Rome, intitulé "Halte à la croissance", un rapport marquant qui met en évidence les limites de la croissance économique traditionnelle et souligne la nécessité d'adopter des stratégies de développement plus durables. Cette même année, la conférence de Stockholm sur l'environnement humain devient le premier événement international à reconnaître officiellement la nécessité de protéger l'environnement dans les politiques de développement.

Cependant, c'est en 1987 que le concept de développement durable est véritablement formalisé avec la publication du Rapport Brundtland par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies. Ce rapport propose une définition toujours utilisée aujourd'hui : " Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. "

A partir des années 1990, le développement durable prend une place centrale dans les politiques internationales. Le Sommet de la Terre de Rio en 1992 marque une étape décisive

avec l'adoption de la Déclaration de Rio et du programme Action 21, qui établissent un cadre pour concilier croissance économique et préservation de l'environnement. D'autres initiatives suivent, comme le Protocole de Kyoto en 1997, visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, ou encore l'adoption en 2015 des Objectifs de Développement Durable (ODD) par l'ONU, fixant une feuille de route mondiale pour un développement plus équitable et respectueux de l'environnement.

**Figure 4 Grandes dates du développement durable**



Source : Delchet, K. (2004). Qu'est-ce que le développement durable ? AFNOR. Cité dans Jounot, A. (2010). p. 9

### 3.2. La responsabilité sociétale des entreprises : un outil au service du développement durable

Selon (Jagou, 2021), le développement durable (DD) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont deux concepts distincts bien que souvent confondus. Le développement durable constitue un cadre global impliquant l'ensemble des acteurs de la société, y compris les gouvernements, les entreprises et les citoyens, dans une démarche visant à assurer un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. En revanche, la RSE est spécifiquement appliquée aux entreprises et représente un ensemble de stratégies et de pratiques permettant d'intégrer les principes du DD au sein de leur gouvernance et de leurs opérations.

(Cavalli, 2019), a défini la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « la contribution des entreprises au développement durable et au bien-être de la société ». Cette

définition met en évidence le rôle proactif des entreprises dans la création de valeur sociétale au-delà de leur simple performance économique.

De son côté, l'Union européenne (2001) définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les organisations, en particulier les entreprises, à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes, et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement* ».

Enfin, en 2011, la Commission européenne précise que la RSE correspond à « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Cette définition insiste sur la nécessité, pour les entreprises, de mesurer et d'assumer l'impact de leurs décisions et activités sur l'ensemble de la société.

### **3.3. Les objectifs du développement durable**

Selon ( JAHSHAN, 2017), les Objectifs de Développement durable (ODD) constituent une avancée majeure vers un développement plus équilibré et inclusif. Il insiste sur leur caractère universel, systémique et interdépendant, soulignant qu'ils concernent tous les pays, qu'ils soient développés ou en développement.

L'auteur accorde une importance particulière à l'ODD 17, intitulé « *Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser* ». Cet objectif vise à renforcer la coopération mondiale afin d'assurer une mise en œuvre efficace du développement durable. Il considère cet objectif comme fondamental, car aucun des autres ODD ne pourra être atteint sans une collaboration efficace entre les différents acteurs.

**L'importance des partenariats multi-acteurs** : l'ODD 17 marque la fin du monopole des Etats sur les politiques de développement. L'auteur souligne que la réussite de l'Agenda 2030 repose sur une implication forte des entreprises, des ONG, des collectivités locales et des organisations internationales. Il met en avant la nécessité d'une approche pluri-acteurs, où chaque partie prenante apporte ses ressources, son expertise et son engagement.

**Un enjeu démocratique et de gouvernance** : l'auteur rappelle que les ODD ne sont pas juridiquement contraignants, ce qui pose un défi en matière de mise en œuvre. Il considère que l'ODD 17 joue un rôle essentiel pour compenser cette absence de contrainte légale en encourageant la mobilisation des sociétés civiles et en instaurant des mécanismes de suivi et d'évaluation des progrès réalisés.

**Le financement du développement durable** : l'un des défis majeurs de l'ODD 17 réside dans le financement en faveur du développement durable. L'auteur met en avant plusieurs leviers essentiels :

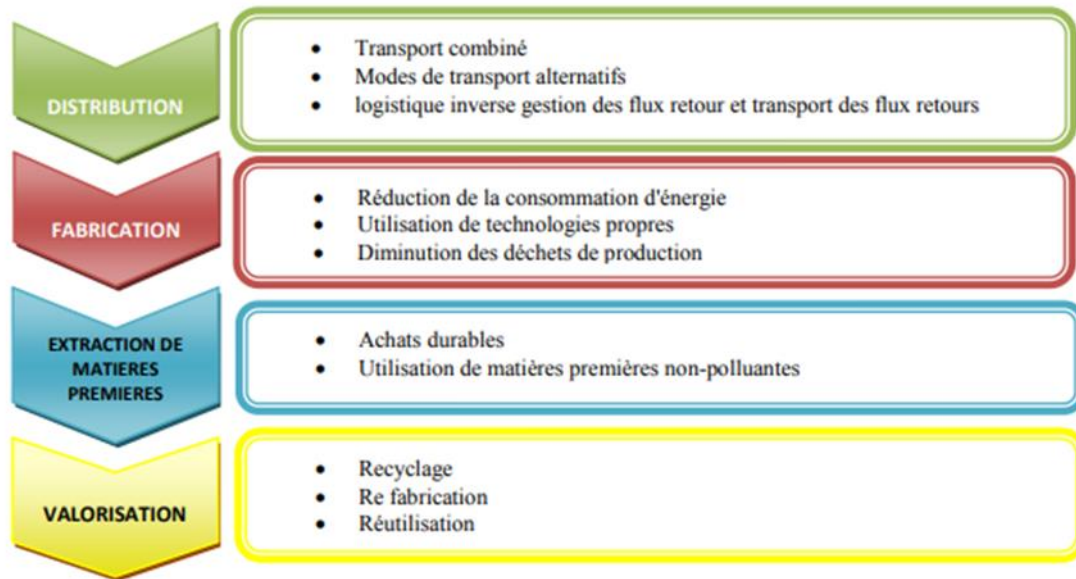
- L'aide publique au développement (APD), qui doit être maintenue et renforcé.
- La fiscalité et la lutte contre l'évasion fiscale, qui permettraient aux Etats d'avoir plus de ressources pour financer les ODD.
- Les investissements privés, qui doivent être mieux encadrés pour garantir qu'ils contribuent réellement au développement durable.

#### **4. L'intégration du développement durable au cœur de la chaîne logistique verte**

##### **4.1. Définition de la chaîne logistique verte**

( KAMMAS, 2016), a défini la chaîne logistique verte comme l'intégration des préoccupations environnementales à l'ensemble des étapes de la chaîne logistique, allant de la conception du produit jusqu'à la gestion de sa fin de vie. Inscrite dans une logique de développement durable, cette approche cherche à concilier performance économique, responsabilité sociale et préservation de l'environnement. L'auteur identifie à ce titre un ensemble d'actions majeures permettant de rendre la chaîne logistique plus respectueuse de l'environnement, en intervenant à chaque étape du cycle de vie du produit, ces actions sont regroupées autour de cinq grands axes fonctionnels : l'extraction des matières premières, la fabrication, la distribution, la valorisation du produit et l'éco-conception. L'ensemble de ces actions sont présentées dans la figure ci-dessous, qui présente une vue d'ensemble cohérente de la chaîne logistique verte.

Figure 5 actions majeures en chaine logistique verte



Source : Kamas, 2016.p27

#### 4.2. Les principales pratiques du *green supply chain management*

D'après ( Green Jr., Zelbst, Meacham, & Bhadauria, 2012), la mise en œuvre des pratiques d'une chaîne logistique verte est devenue indispensable pour toute organisation soucieuse d'améliorer sa performance environnementale, tout en répondant aux exigences du marché, ils identifient quatre pratiques majeures constituant le socle du *green supply chain management* (GSCM) :

- **L'achat vert** : « *green purchasing* » : cette pratique implique la sélection de fournisseurs qui respectent au minimum des critères environnementaux en matière de durabilité, et favorisent l'utilisation de matériaux recyclés ou à faible impact écologique.
- **La coopération avec les clients** « *cooperation with customers* » : laquelle implique à travailler en étroite collaboration avec les clients afin de concevoir des produits et services durables, tout en intégrant des mécanismes de retour et de recyclage pour les produits de fin de vie.
- **L'éco-conception** « *Eco-Desing* » : vise à concevoir des produits qui minimisent la consommation des ressources et maximisent la recyclabilité, ce qui va permettre de réduire l'impact environnemental tout au long du cycle de vie des produits.
- **Récupération des investissements** « *investment recovery* » : consiste à mettre en place des pratiques permettant de récupérer et de réutiliser des matériaux en fin de cycle, ce qui contribue à réduire les déchets et optimiser les ressources utilisées dans le processus de production.

### 4.3. Les objectifs de la chaîne logistique verte

Selon (Asha, Dey, Yodo, & Aragon, 2022), les objectifs de la chaîne logistique verte « *green supply chain* » s'articulent autour de trois aspects : l'aspect économique, social et environnemental :

- **Réduction des impacts environnementaux** : la chaîne logistique verte vise à minimiser les effets négatifs sur l'environnement tout au long du cycle de vie du produit, y compris la conception, l'approvisionnement, la production et la distribution.
- **Intégration des facteurs économiques** : en plus de la réduction des impacts environnementaux, la chaîne logistique verte cherche à maintenir des coûts opérationnels compétitifs et à assurer la rentabilité économique, ce qui souvent un défi en raison des coûts supplémentaires associés aux pratiques.
- **Amélioration des performances sociales** : les objectifs incluent également des considérations sociales, y compris la responsabilité sociale des entreprises et le bien-être des communautés, ce qui implique de répondre aux attentes des parties prenantes concernant les pratiques durables.

### 4.4. La relation entre le développement durable et la chaîne logistique

Selon (Boukherroub, 2013), les Objectifs de Développement Durable (ODD), issus du concept de développement durable défini par le rapport Brundtland, visent à « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Ces objectifs reposent sur l'équilibre entre trois dimensions fondamentales : économique, environnementale et sociale. Dans un contexte de globalisation économique, marquée par l'épuisement des ressources naturelles, l'augmentation des émissions polluantes et l'aggravation des inégalités sociales, les ODD s'imposent comme un cadre de référence incontournable. La chaîne logistique, en tant que réseau interconnecté reliant fournisseurs, producteurs, distributeurs et clients, est directement impliquée dans ces problématiques, en raison de la mobilisation de flux physiques (matières premières, produits), informationnels et financiers, souvent à l'échelle mondiale. En effet, les activités logistiques telles que la production, le stockage et le transport sont responsables d'une part significative de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre. Par ailleurs, certaines décisions stratégiques comme l'externalisation peuvent avoir des répercussions importantes sur les conditions de travail, les droits humains et les dynamiques socio-économiques des communautés locales. Dès lors, l'intégration des ODD dans la gestion de la chaîne logistique apparaît comme un levier essentiel pour promouvoir une performance globale durable.

## **5. L’approvisionnement durable dans le secteur de la restauration et l’hôtellerie**

### **5.1. Définitions de l’approvisionnement durable**

L’Agence De l’Environnement et de la Maîtrise de l’Énergie (ADEME) propose une définition à dominante environnementale de l’approvisionnement durable :

*« L’approvisionnement durable concerne le mode d’exploitation/ extraction des ressources visant leur exploitation efficace en limitant les rebuts d’exploitation et l’impact sur l’environnement pour les ressources renouvelables et non renouvelables. »*

Cependant, selon ( Benady & Hervé, 2021), cette définition est jugée restrictive. En effet, l’ADEME met principalement l’accent sur l’exploitation efficace des ressources naturelles en minimisant les déchets et l’impact environnemental, sans prendre en considération les dimensions sociales et économiques de l’approvisionnement durable.

En réponse à cette limitation, la norme française XP X 30-901 propose une définition plus large :

*« L’approvisionnement durable correspond à la prise en compte des impacts environnementaux et sociétaux du cycle de production des ressources, renouvelables ou non, nécessaires à un processus de production de biens ou de services. »*. Cette définition englobe à la fois les impacts sociétaux et environnementaux liés au cycle de production des ressources, qu’elles soient renouvelables ou non, offrant ainsi une vision plus globale et intégrée de l’approvisionnement durable.

Selon le « *livre blanc* » de l’INEC (2018, p. 20), l’approvisionnement durable repose sur une gestion optimisée des ressources et une réduction de leur impact environnemental. Cette approche implique une réflexion approfondie sur l'utilisation des intrants dans les systèmes agricoles et agroalimentaires, en veillant à « *ajuster leur usage au plus près des besoins, mais également à privilégier des produits issus des ressources renouvelables ou du recyclage* ». De plus, la préservation des ressources naturelles, notamment le sol, est essentiel pour garantir la durabilité des pratiques agricoles et limiter leur impact sur l’environnement.

### **5.2. Les approches pour une stratégie d’approvisionnement responsable**

( Benady & Hervé, 2021), ont mentionné qu’il existe deux approches complémentaires pour adopter un approvisionnement responsable :

**L’approche produit** : cette approche consiste à sélectionner des produits offrant la meilleure performance environnementale ou sociale tout au long de leur cycle de vie, ou aux

étapes présentant les enjeux les plus importants. Il s'agit d'évaluer l'impact des produits en tenant compte de leur fabrication, utilisation de fin de vie.

**L'approche fournisseur** : cette approche repose sur la mobilisation et la sélection des fournisseurs en vue d'une maîtrise progressive des enjeux du développement durable propres à leur secteur. Elle implique une collaboration avec les fournisseurs pour les inciter à adopter des pratiques plus responsables et durables.

### **5.3. L'approvisionnement durable en restauration et hôtellerie**

La restauration durable ne se limite pas à la simple élaboration de plats savoureux, elle repose sur l'adoption des pratiques responsables intégrant les dimensions environnementales, sociales et économiques. Parmi les fondements de cette démarche, l'approvisionnement occupe une place centrale. Il privilégie des produits issus de l'agriculture biologique, locaux et de saison (Écotable, 2024)

Selon la (Sustainable Hospitality Alliance), l'approvisionnement responsable vise à choisir des produits et services ayant un impact réduit sur la santé humaine, l'environnement et la société, comparativement à des alternatives similaires.

Dans ce contexte, le secteur de la restauration adopte progressivement un ensemble de pratiques visant à réduire son impact environnemental, à renforcer sa responsabilité sociale et à promouvoir une consommation plus éthique. Parmi les initiatives les plus répandues, on peut citer : (NH-Hotel, 2024)

- La valorisation des produits locaux et de saison
- Le retour à des moyens de transport écologiques
- L'utilisation d'emballages durables
- L'intégration d'option végétariennes et véganes dans les menus
- La lutte contre le gaspillage alimentaire.

Par ailleurs, l'adoption d'une politique d'achat durable constitue un levier essentiel pour les établissements hôteliers souhaitant s'inscrire dans une démarche globale de durabilité environnementale et sociale. En orientant leurs décisions d'approvisionnement vers des critères éthiques et écologiques, les hôtels peuvent non seulement réduire leur impact environnemental, mais également affirmer leur engagement en matière de responsabilité sociétale (Hôtel Vert) :

- Réduction de l'empreinte écologique.
- Engagement en matière de responsabilité sociale
- Renforcement de l'image de marque

- Générations de bénéfices économiques.

#### **5.4. L'impact de la transition écologique dans la restauration et l'hôtellerie**

La transition écologique entraîne une transformation profonde dans secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, en intégrant progressivement des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans les pratiques professionnelles. Cette évolution ne concerne pas uniquement les processus internes, mais s'inscrit également dans une dynamique globale où les consommateurs jouent un rôle déterminant. De plus en plus sensibilisés aux enjeux du développement durable, ces derniers influencent les choix stratégiques des établissements en privilégiant ceux qui adoptent des démarches responsables (PRUMS, 2024)

Cette transition représente un enjeu stratégique pour les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, impactant à la fois les dimensions environnementales, économiques et sociales. Ces secteurs, caractérisés par une forte consommation d'énergie, d'eau et de ressources, sont particulièrement concernés par l'adoption de pratiques durables : recours aux produits locaux, gestion optimisée des déchets, réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ces démarches visent à répondre aux objectifs de neutralité carbone et aux exigences croissantes, tout en permettant une réduction des coûts et un renforcement de la compétitivité. Malgré ces avancées, la pleine transition écologique nécessite une collaboration renforcée entre acteurs publics, privés et citoyens pour surmonter ces défis et réduire efficacement l'empreinte environnementale de ces secteurs. (carenews, 2024)

## **Conclusion du deuxième chapitre**

A l'issue de ce chapitre théorique, il ressort que l'approvisionnement durable constitue un levier essentiel de la transition écologique dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. Toutefois, malgré les nombreux avantages identifiés dans la littérature, sa mise en œuvre reste confrontée à plusieurs obstacles d'ordre économique, logistique, organisationnel. Ce cadre théorique a permis d'éclairer les concepts clés de notre étude.

***CHAPITRE III***  
***CADRE MÉTHODOLOGIQUE***

Ce chapitre vise à présenter la méthodologie adoptée pour mener notre recherche. Il présente les méthodes utilisées ainsi que les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse des données. Il expose la démarche qualitative adoptée, les instruments de collecte (entretiens, observation, analyse documentaire), ainsi que les méthodes d'analyse prévues.

## **La méthodologie de la recherche**

Notre recherche adopte une approche qualitative, permettant d'explorer en profondeur les pratiques, les perceptions et les dynamiques organisationnelles liées au processus d'approvisionnement au sein de l'ESHRA. Selon (Aubin-Auger, et al., 2008), la recherche qualitative vise à recueillir des données verbales riches et détaillées afin de saisir les significations attribuées par les individus à leurs actions, sans chercher à les quantifier. Elle repose sur une démarche inductive et interprétative étroitement ancrée dans le terrain (Denzin & Lincoln, 2018).

Toutefois, au-delà de cette approche générale, c'est plus précisément une démarche de recherche-action qui a été mobilisée, en cohérence avec notre implication directe dans le projet institutionnel « *GREEN SMART EHSRA* ». Selon (Van Trier, 1980), la recherche-action se caractérise par l'intervention active du chercheur sur le terrain, poursuivant un double objectif : produire des connaissances scientifiques tout en induisant un changement concret dans la réalité observée.

Cette posture trouve toute sa pertinence dans le contexte de l'ESHRA, là où on a participé à la réflexion et à l'amélioration des pratiques d'approvisionnement.

### **1 Méthodes de collecte de données**

Afin de recueillir des données diversifiées et complémentaires, plusieurs outils méthodologiques ont été mobilisés : l'entretien semi-directif, l'observation directe non-participante et l'analyse documentaire.

#### **1.1 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire est utilisée comme méthode d'interprétation des données textuelles recueillies. Selon (Hudon, 2013), l'analyse documentaire est un processus méthodique et essentiel dans la gestion de l'information, visant à décrire et représenter de manière précise le contenu thématique des documents, cette analyse facilite le repérage et l'accès à des documents pertinents.

Dans le cadre de notre recherche, cette méthode a été mobilisée pour analyser les documents internes mis à disposition par l'établissement. A cet effet, nous avons eu accès à plusieurs documents opérationnels tels que la fiche de fonction, le TCO (tableau comparatif des

offres), les bons de commande ainsi que les factures proforma. L'exploitation de ces documents a permis d'enrichir notre analyse en fournissant des données concrètes et détaillées sur les pratiques en vigueur, utiles à chaque étape de notre étude empirique.

## **1.2 L'observation directe non-participante**

L'observation constitue un outil complémentaire essentiel, permettant au chercheur d'ancrer ses analyses dans les pratiques réelles des acteurs, au-delà de leurs discours. Elle offre une vision directe aux comportements, interactions et dynamiques organisationnelles dans leur contexte naturel.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une observation directe non-participante, c'est-à-dire sans intervention ni interaction avec les personnes observées. Cette posture vise à préserver l'authenticité des pratiques tout en garantissant une certaine neutralité du regard. Selon Peretz cité dans (SAMLAK, 2020), elle correspond à « *être le témoin des comportements sociaux d'individus ou groupes dans les lieux mêmes de leurs activités, sans en modifier le déroulement ordinaire* ». Elle permet ainsi de confronter les faits observés aux données issues des entretiens et enrichir la compréhension du terrain.

Une séance d'observation directe a été réalisée dans l'économat de l'ESHRA. Cette observation a permis de visualiser concrètement :

- Le fonctionnement des magasins de stockage
- Les conditions de conservation en chambre froide
- L'organisation de la réception et du stockage des marchandises

Cette immersion sur le terrain nous a permis d'observer les pratiques réelles en matière d'approvisionnement, au-delà des discours recueillis lors des entretiens. L'observation a été accompagnée de prises de notes et de photographies autorisées, afin de soutenir l'analyse par la triangulation des sources.

## **1.3 L'entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif constitue le principal outil de collecte de données dans notre étude, il permet d'explorer en profondeur les perceptions, les représentations et les expériences des acteurs engagés dans l'approvisionnement durable. Ce type d'entretien repose sur une interaction guidée mais souple, dans laquelle l'interviewé est invité à s'exprimer librement tout en respectant une trame thématique.

Défini par Grawitz, cité dans (Boutin, 2019), comme un « *procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* », l'entretien semi-directif permet d'accéder à la subjectivité des répondants, essentielle dans l'analyse des pratiques sociales. Un guide

d'entretien a été préalablement élaboré pour structurer les échanges autour des dimensions clés de la recherche. Toutefois, la conduite de l'entretien reste ouverte, permettant à l'intervieweur d'adapter les relances en fonction des réponses obtenues. Comme le souligne (Fenneteau, 2015), « *l'interviewer aborde l'entretien semi-directif avec un guide qui dresse la liste des sujets que l'interviewé doit aborder [...]. À l'intérieur de chaque thème, l'interviewé s'exprime librement* ».

L'entretien a été réalisé avec cinq acteurs impliqués dans l'approvisionnement de l'ESHRA :

- Responsable approvisionnement.
- Gestionnaire principal des stocks.
- Chargé de l'économat.
- Magasinier
- Vétérinaire chargé de la conformité sanitaire (HACCP).

Les entretiens ont été menés en face à face dans les locaux de l'établissement, enregistrés avec consentement, puis retranscrits pour analyse. La durée des entretiens a varié entre trente minutes à une heure et demie, selon le profil des participants.

*Tableau 3 les participants aux entretiens*

<b>Personne interviewée</b>	<b>Profession</b>	<b>Date et lieu</b>	<b>La durée de l'entretien</b>
N° 01	Responsable approvisionnement	16-04-2025 ESHRA	1H30min
N° 02	Gestionnaire principal des stocks	17-04-2025 ESHRA	1H
N° 03	Chargée économat	21-04-2025 ESHRA	1H
N° 04	Magasinier	21-04-2025 ESHRA	40min
N° 05	HACCP	24-04-2025 ESHRA	45min

Source : élaboré par nous même

## **2. les outils de collecte de données**

### **2.1. Grille d'observation**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré une grille d'observation afin d'observer les pratiques actuelles de l'établissement en matière d'approvisionnement. L'objectif est

d'identifier les écarts, les dysfonctionnements existants, ainsi que les opportunités d'amélioration. Cette grille est un outil structuré qui nous a permis d'analyser les processus en place, dans le but de proposer des pratiques plus durables et mieux adaptées aux enjeux environnementaux et sociaux contemporains. Pour sa conception, nous avons combiné nos connaissances théoriques acquises au cours de nos études avec les résultats de recherches documentaires sur les meilleures pratiques en matière d'approvisionnement durable.

## **2.2. Guide d'entretien**

Le guide d'entretien représente un autre outil de collecte de données dans le cadre de notre recherche.

Nous avons mené cinq entretiens, au cours desquels nous avons posé des questions ciblées sur les différentes étapes du processus d'approvisionnement au sein de l'ESHRA. L'objectif de ces entretiens était d'obtenir des informations détaillées sur ce processus, qui a pour objectif d'avoir le plus d'information afin de pouvoir proposer des actions d'amélioration adaptées.

Le guide d'entretien a été structuré autour de trois axes principaux : les pratiques d'achats actuelles à l'ESHRA, la relation avec les fournisseurs et la gestion des stocks. Les questions, formulées de manière claire et concise, ont été conçues pour faciliter la compréhension des interviewés et leur permettre de fournir des réponses précises et pertinentes.

Chaque question a été spécifiquement élaborée pour répondre aux objectifs de notre recherche. (Voir Annexe 1)

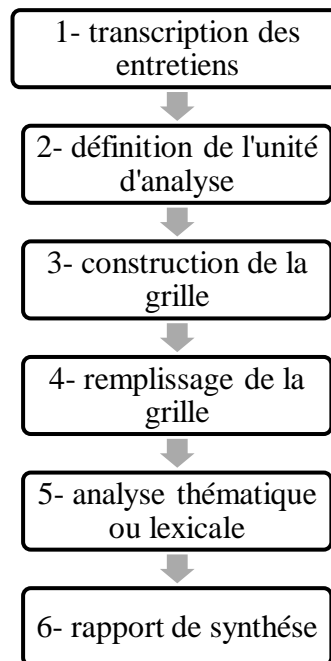
## **3. Traitement des données**

Les données ont été recueillies à travers trois principaux outils : des entretiens semi-directifs, des observations directes non participantes, ainsi qu'une analyse documentaire.

### **3.1. Entretiens semi-directifs :**

Afin d'analyser les données issues des entretiens, la méthode d'analyse de contenu a été choisie. Selon Barelson c'est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications* » (Leray, 2008), elle permet de structurer, catégoriser et interpréter les données de manière rigoureuse, en révélant des régularités, des thématiques récurrentes et des logiques discursives. Les étapes de l'analyse de contenu selon (Giannelloni & Vernet, 2019) sont illustrées dans la figure ci-dessous :

*Figure 6 les étapes de l'analyse de contenu*



Source : (Giannelloni, Jean-Luc, Vernet, Eric, 2019, p.105)

- **Transcription des entretiens** : dans cette étape les entretiens ont d'abord été retranscrites intégralement pour faciliter leur lecture, sans modifier les propos des interviewés ( Giannelloni & Vernet, 2019).
- **Définition de l'unité de l'analyse** : dans notre cas, nous avons opté pour l'analyse sémantique (thématique) comme méthode d'interprétation des données, parce qu'elle porte sur des phrases, paragraphes ou des thèmes. Elle vise à décrire, organiser, synthétiser et interpréter les données recueillies. ( Giannelloni & Vernet, 2019)
- **Construction de la grille** : pour l'élaboration de la grille d'analyse, nous avons opté une démarche de catégorisation inductive. Comme le précisent ( Braun & Clarke, 2006), cette approche consiste à émerger les thèmes et catégories directement à partir à partir des données collectées, sans s'appuyer sur un système de codage préétabli.
- **L'analyse thématique** : conformément à ( Giannelloni & Vernet, 2019), l'analyse thématique se décompose en deux parties :
  - ✓ **L'analyse verticale (*intra-interview*)** : vise à examiner chaque entretien de manière individuelle afin d'organiser les thèmes évoqués selon leur importance.
  - ✓ **L'analyse horizontale (*inter-interview*)** : vise à comparer les thèmes issus des entretiens en croisant les catégories identifiées dans le but de dégager des résultats pertinents

- **Le rapport de synthèse** : la finalisation de cette étape consiste à rédiger un rapport de synthèse.

### **3.2. Analyse de la grille d'observation**

La grille d'observation nous a permis de relever les pratiques du processus d'approvisionnement mise en œuvre sur le terrain. Les observations ont été consignées sous forme de notes et de photos, puis comparés aux normes et aux principes du développement durable. Les données ont ensuite été croisées avec celles issues des entretiens pour mieux cerner les écarts entre discours et pratiques.

### **3.3. Exploitation des documents internes**

Les documents de l'établissement ont été examinés dans une optique d'évaluation des engagements de l'établissement en matière de durabilité. Les données extraites de ces documents ont servi à compléter et à trianguler les résultats issus des entretiens et des observations.

### **Conclusion du troisième chapitre**

Ce chapitre méthodologique a détaillé le cadre de notre recherche qualitative, en mobilisant des outils qui visent à appréhender en profondeur les pratiques d’approvisionnement durable dans leur complexité et leur dimension contextuelle, ce qui nous a permis de construire une analyse fine et ancrée dans le réel, tout en restant fidèles aux principes interprétatifs qui sous-tendent notre posture épistémologique

## **Chapitre IV : Analyse et discussion**

## **Section 1 : État des Lieux des Pratiques d'Approvisionnement à l'ESHRA**

Cette première section propose une analyse descriptive et détaillée de la chaîne d'approvisionnement à l'ESHRA, basée sur les entretiens menés avec les acteurs du processus ainsi que les données recueillies lors de notre immersion sur terrain.

L'objectif est de dresser un état des lieux objectif des pratiques d'achats, gestion des fournisseurs et gestion des stocks telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre au sein de l'établissement.

L'analyse est structurée en trois axes principaux, suivant la logique d'organisation des entretiens et du fonctionnement observé sur terrain.

Cette section vise à poser les bases factuelles nécessaires à l'interprétation qui sera développée dans la deuxième partie de ce chapitre, où les enjeux liés à la durabilité des pratiques seront spécifiquement abordés.

## **1. Les pratiques actuelles d'achat et approvisionnement à l'ESHRA**

Premièrement notre analyse porte sur les pratiques d'achat et d'approvisionnement à l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA), grâce aux entretiens menés avec les acteurs impliqués et aux observations réalisées sur place

### **1.1. Les critères d'achat**

Pour assurer la réussite de ses approvisionnements, l'ESHRA applique des critères rigoureux pour l'acquisition des biens et services. Ces critères sont principalement basés sur les éléments suivants :

- **La qualité**

La qualité des articles à acheter doit répondre de manière stricte aux exigences des différents services utilisateurs. Cela permet d'assurer une utilisation optimale des produits et contribue à maintenir un haut niveau de satisfaction des étudiants, du personnel et des autres parties prenantes.

- **Le prix**

Le prix est un critère déterminant dans le choix des articles, à condition qu'il respecte le rapport qualité-prix attendu. L'ESHRA privilégie des biens et services accessibles financièrement tout en répondant aux standards de qualité requis.

- **Le délai de livraison**

Le respect des délais de livraison est un critère essentiel pour l'ESHRA, notamment en raison des besoins urgents liés à ses activités pédagogiques et opérationnelles. Les délais de livraison ne doivent pas excéder 24 heures, afin de garantir la continuité des services et d'éviter toute perturbation dans le fonctionnement de l'établissement.

Après avoir examiné les critères qui orientent les décisions d'achat à l'ESHRA, nous allons à présent nous intéresser aux types d'achat effectués par l'établissement, afin de mieux comprendre la nature des produits et services acquis, en nous basant sur les données issues des entretiens et des documents analysés.

#### **1.1.1. Les type d'achats à l'ESHRA**

- **Les achats CAPEX (d'investissement)**

Les achats CAPEX, ou capitaux expéditeurs, correspondent aux dépenses engagées pour l'acquisition de biens durables ou d'immobilisations.

Ces investissements sont réalisés pour soutenir les activités à long terme de l'ESHRA en fournissant les équipements et infrastructures nécessaires à son bon fonctionnement.

Exemples d'achats CAPEX à l'ESHRA :

- Matériel de cuisine professionnel utilisé pour la restauration.
- Équipements pédagogiques, comme les ordinateurs ou les vidéo projecteurs pour les salles de classe.
- Travaux d'aménagement ou rénovation des infrastructures, comme les laboratoires de cuisine ou les chambres destinées à la formation hôtelière.

Ces achats sont planifiés de manière annuelle, en fonction des besoins exprimés par les différents services, et sont intégrés dans un budget dédié validé par le directeur administratif et financier.

- **Les achats OPEX (d'exploitation)**

Les achats OPEX, ou dépenses d'exploitation, concernent les dépenses liées au fonctionnement quotidien de l'établissement. Contrairement aux CAPEX, ces achats correspondent à des produits consommables ou à des besoins récurrents indispensables pour les activités courantes.

Exemples d'achats OPEX à l'ESHRA :

- Produits alimentaires utilisés en restauration : viandes, volailles, légumes, poissons, etc.
- Produits d'entretien et de désinfection : détergents, désinfectants, etc.
- Fournitures de bureau : papiers, stylos, cartouches d'encre, etc.

La planification de ces achats repose sur les consommations de l'année précédente (N-1), avec une marge supplémentaire de 10 à 15 % pour anticiper les imprévus ou les variations des besoins.

- **Les prestations de services**

En plus des achats de produits, l'ESHRA fait appel à des prestataires externes pour assurer certains services spécialisés. Ces prestations permettent à l'établissement de répondre à des besoins ponctuels ou spécifiques qui ne peuvent pas être directement pris en charge en interne.

Exemples de prestations à l'ESHRA :

- Dératisation et désinsectisation : services nécessaires pour garantir l'hygiène des espaces, en particulier dans les cuisines et les zones de stockage.
- Maintenance des équipements : réparation et entretien des matériels pédagogiques ou des installations techniques.
- Formations spécialisées : recours à des experts externes pour des formations complémentaires destinées aux étudiants ou au personnel.

Ces prestations complètent les achats CAPEX et OPEX et contribuent à maintenir les standards de qualité et de sécurité de l'établissement.

Après avoir examiné les pratiques générales d'achat à l'ESHRA, nous allons maintenant nous intéresser au mécanisme d'approvisionnement mis en place par l'établissement, en explorant les étapes clés qui régissent l'acquisition des produits nécessaires à son fonctionnement.

## **1.2. Le mécanisme d'approvisionnement à l'ESHRA**

Le processus d'achat à l'ESHRA s'appuie sur une démarche méthodique et structurée, conçue pour garantir que les ressources nécessaires à la vie de l'établissement soient disponibles au bon moment, en quantité suffisante et en adéquation avec les besoins réels. Cette démarche commence par une étape fondamentale : l'expression du besoin. Cette étape permet non seulement d'anticiper les achats mais aussi d'éviter les écarts entre ce qui est commandé et ce qui est effectivement consommé.

### **1.2.1. L'expression du besoin à l'ESHRA**

À l'ESHRA, l'expression du besoin constitue le point de départ de chaque acquisition. Elle repose sur un travail collaboratif entre les services utilisateurs (cuisines, hébergement, administration, etc.) et le département approvisionnement. L'objectif est de définir de manière précise ce qui doit être acheté, pourquoi, et dans quelles quantités. La formalisation de ce besoin se fait à travers un document interne appelé fiche de fonction. Cette fiche est élaborée par chaque service en fonction de ses activités programmées, du nombre d'étudiants concernés, des événements prévus (ateliers, séminaires, journées spéciales), ou encore des objectifs pédagogiques spécifiques à chaque période. À l'ESHRA, la demande varie selon le calendrier académique, les promotions en cours, ou les projets événementiels qui mobilisent des ressources additionnelles. La fiche de fonction synthétise ainsi :

- Les produits ou services requis (ex. : nombre de chambres à réserver, menus à préparer, fournitures à renouveler),
- Les quantités estimées,
- Les dates ou périodes concernées,
- Les contraintes particulières (par exemple, besoins spécifiques pour des régimes alimentaires, exigences techniques pour le matériel, etc.).

Lors d'un événement comme l'accueil d'un groupe externe, la fiche de fonction précisera le nombre de chambres à réserver, les repas à préparer, la liste des équipements nécessaires pour les salles, ou encore les besoins en sécurité et maintenance.

Cette démarche permet d'ajuster les commandes au plus près de la réalité, d'optimiser l'utilisation des ressources et de limiter les risques de gaspillage. Par ailleurs, les fiches de fonction sont archivées et servent de référence pour la planification des achats futurs, en tenant compte de l'historique des consommations et des retours d'expérience. L'expression du besoin est essentielle pour assurer la fluidité de la chaîne d'approvisionnement et la satisfaction des utilisateurs finaux, qu'il s'agisse des étudiants, du personnel ou des clients de l'ESHRA.

### **1.2.2. Le réapprovisionnement**

Le réapprovisionnement à l'ESHRA s'appuie sur la notion de stock minimum pour chaque produit. Ce seuil n'est pas défini à partir de calculs mathématiques, mais repose surtout sur l'expérience et la connaissance du terrain par l'équipe de l'économat. C'est en observant l'historique de la consommation et les habitudes de l'établissement que le magasinier et le responsable principale de l'économat déterminent à partir de quel niveau il devient nécessaire de renouveler les stocks. Dès qu'un produit atteint ce seuil, ils procèdent à la commande afin d'éviter toute rupture. Cela permet d'assurer une continuité dans l'approvisionnement, tout en restant flexible et adaptée à la réalité de l'établissement.

### **1.3. La passation de commande à l'ESHRA**

La passation de commande à l'ESHRA varie selon le type de produits ou de services recherchés. L'établissement distingue principalement deux situations : les commandes pour des articles dont les fournisseurs sont déjà contractualisés, et les achats exceptionnels ou imprévus.

#### **A. Commande pour les produits avec fournisseurs contractualisés**

Pour certains produits comme la viande, le poisson ou les boissons, l'ESHRA collabore avec des fournisseurs avec lesquels un contrat a déjà été signé. Lorsqu'un besoin apparaît, la commande est adressée directement à ce fournisseur, sans qu'il soit nécessaire de consulter d'autres prestataires. L'équipe prépare alors un bon de commande, qui mentionne les quantités et les spécificités du produit demandé.

#### **B. Achats exceptionnels ou imprévus**

Pour des besoins qui ne relèvent pas d'un contrat déjà en place comme des petits équipements, des prestations ponctuelles ou tout achat imprévu la démarche change. Dans ce cas, l'ESHRA sollicite au moins trois fournisseurs en demandant des factures pros forma pour le même produit ou service. Les prix obtenus sont regroupés dans un tableau comparatif des offres (TCO), qui présente clairement le coût proposé par chaque fournisseur. À partir de ce tableau, le responsable des achats analyse et compare les offres. Il sélectionne ensuite

le fournisseur qui propose le prix le plus avantageux. La commande est ensuite formalisée par un bon de commande, qui précise tous les détails de l'achat.

## **2. La relation avec les fournisseurs**

Les entretiens réalisés auprès des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement combinée à l'analyse documentaire, nous a permis d'explorer en profondeur les pratiques liées aux relations avec les fournisseurs, un élément essentiel de la chaîne d'approvisionnement de l'établissement. À travers les réponses des intervenants V1, V2, V3, V4 et V5, nous avons pu extraire et examiner les types et critères de sélection des fournisseurs, les conditions de paiement et l'évaluation des fournisseurs ce qui nous permet d'évaluer les fondements de leur relation avec les fournisseurs.

### **2.1. La sélection des fournisseurs à l'ESHRA**

L'ESHRA, en tant qu'établissement public, collabore avec deux types de fournisseurs :

- Les fournisseurs étatiques.
- Les fournisseurs privés.

Ces deux catégories de fournisseurs sont essentielles à la chaîne d'approvisionnement de l'établissement, mais les approches de sélection diffèrent selon le type. La sélection est effectuée de manière rigoureuse avec la participation du comité d'achat, qui joue un rôle central dans l'évaluation des propositions et la prise de décision finale.

#### **2.1.1. Les fournisseurs étatiques :**

L'ESHRA, en tant qu'établissement public, privilégie les collaborations avec les fournisseurs étatiques, dans une logique de soutien aux structures publiques. Contrairement aux fournisseurs privés, la sélection pour ce type de partenariat ne nécessite pas de processus complexe ou compétitif.

Pour la passation des commandes auprès des fournisseurs étatiques :

Les commandes sont passées directement, sans avoir recours à un appel d'offres ou à une comparaison des offres via un tableau comparatif des offres (souvent appelé TCO).

Ces collaborations sont facilitées par la confiance accordée aux entités publiques, qui doivent respecter des normes administratives et offrir des produits ou services conformes aux besoins des établissements publics.

Les montants des achats réalisés auprès de ces fournisseurs ne sont pas soumis à des limites spécifiques, ce qui permet une flexibilité dans la gestion des approvisionnements.

Cette méthode simplifiée permet à l'ESHRA de réduire les délais administratifs et de s'assurer de l'approvisionnement rapide en produits ou services essentiels. Cette approche

est particulièrement utile pour des produits spécifiques qui sont régulièrement fournis par des organismes publics.

### **2.1.2. Les fournisseurs privés :**

Pour les fournisseurs privés, l'ESHRA suit un processus structuré afin de garantir la transparence et de sélectionner les partenaires offrant les meilleures conditions. Ce processus repose principalement sur le mécanisme de l'appel d'offres, qui permet de comparer plusieurs propositions avant de faire un choix. Et qui est réalisé par un comité d'achat.

#### **❖ *Le rôle du comité d'achat dans le processus***

*Le comité d'achat intervient à des étapes clés du processus d'approvisionnement à l'ESHRA, notamment pour la sélection des fournisseurs.*

*Il est composé de cinq membres entièrement extérieurs à la chaîne d'approvisionnement, ce qui garantit une objectivité et une neutralité dans les décisions. Ses principales missions :*

- Procéder à l'ouverture des plis techniques et financiers.*
- Analyser et évaluer les offres reçues selon les critères fixés.*
- Prendre la décision finale quant au choix des fournisseurs, en tenant compte des besoins de l'établissement et des exigences de qualité et de budget.*

*Ce fonctionnement permet d'assurer la transparence et l'équité dans la procédure d'achat, tout en respectant les règles internes de l'ESHRA.*

### **2.2. Les étapes de sélection des fournisseurs**

La sélection des fournisseurs à l'ESHRA est composée de cinq étapes essentielles :

#### **Étape 1 : Publication de l'appel d'offres**

L'ESHRA lance un appel d'offres pour répondre à ses besoins en produits ou services. Cette procédure vise à assurer la transparence et la compétitivité entre les différents prestataires privés. L'appel d'offres est publié sur divers canaux, tels que les journaux, les plateformes en ligne ou d'autres supports adaptés, avec deux langues (français et arabe) afin d'attirer un large éventail de participants.

#### **Étape 2 : Consultation des dossiers techniques**

Les fournisseurs intéressés soumettent un dossier technique qui inclut des informations détaillées sur leurs produits, leurs capacités logistiques, leur expérience, ainsi que leur conformité aux exigences spécifiées dans le cahier des charges. Ce dernier est divisé en lots, qui correspondent aux catégories suivantes :

- Lot N°01 : Viande rouge fraîche (Ovine et Bovine).
- Lot N°02 : Poisson frais et fruits de mer.

- Lot N°03 : Poisson et fruits de mer congelés.
- Lot N°04 : Volaille vidée, gibier, viande blanche et œufs frais.
- Lot N°05 : Fruits et légumes.
- Lot N°06 : Produits laitiers et dérivés.
- Lot N°07 : Produits d'alimentation Générale.
- Lot N°08 : Produits d'emballage alimentaire.
- Lot N°09 : Fournitures de Bureau.
- Lot N°10 : Produits d'entretien.
- Lot N° 11 : Articles de quincaillerie
- Lot N°12 : Boissons.

Les soumissionnaires sont tenus de répondre aux seuls lots correspondants à leur activité prévue dans leurs registres de commerce. Les fournisseurs intéressés peuvent soumissionner pour un seul lot. Cette segmentation par lots permet une analyse plus ciblée et facilite la comparaison entre les fournisseurs spécialisés dans des domaines précis.

### Étape 3 : Analyse des offres techniques

Une fois les dossiers techniques reçus, le comité d'achat de l'ESHRA procède à l'ouverture des plis. Chaque proposition est examinée selon des critères bien définis, tels que :

*Tableau 4 les critères de sélection de fournisseurs de l'ESHRA*

Critères	Notation
Références professionnelles	50 points
Moyens de livraison	30 points
Chiffres d'affaires des 03 derniers exercices du lot	10 points
Capacité de Conservation	5 points
Moyens humains	5 points
Note totale	100 points

**Source :** élaboré par nos soins à partir du cahier des charges de l'établissement.

- **Références professionnelles (50 points)**

L'expérience et la fiabilité du fournisseur sont évaluées à travers le nombre d'attestations de bonne exécution obtenues dans le domaine concerné.

- **8 attestations ou plus** : 50 points
- **4 à 5 attestations** : 40 points
- **2 à 3 attestations** : 30 points
- **Moins de 2 attestations** : élimination directe

- **Moyens de livraison (30 points)**

Ce critère valorise la disponibilité et la propriété des moyens de transport adaptés à la nature des produits à livrer, avec preuve à l'appui (cartes grises, récépissés, agrément sanitaire...).

- **Pour les denrées périssables (viandes, poissons, fruits et légumes frais...):**
  - 5 camions frigorifiques ou plus : 30 points
  - 3 à 4 camions : 20 points
  - 1 à 2 camions : 10 points
  - **Aucun camion : élimination directe**
- **Pour les denrées non périssables (épicerie, droguerie...):**
  - 3 camions ou plus : 30 points
  - 2 camions : 20 points
  - 1 camion : 10 points
  - **Aucun camion : élimination directe**

Les fournisseurs doivent renseigner et justifier la liste de leurs moyens de livraison selon le modèle du cahier des charges.

- **Chiffre d'affaires (10 points)**

L'offre ayant le chiffre d'affaires le plus élevé pour le lot concerné sur les trois dernières années obtient 10 points. Les autres offres sont notées proportionnellement.

- **Moyens humains (5 points)**

Le nombre de salariés déclarés à la CNAS est pris en compte, selon la déclaration annuelle des salaires :

- travailleurs ou plus : 5 points
- travailleurs : 3 points
- **Moins de 2 travailleurs : offre rejetée**

- **Capacité de conservation (5 points)**

Les capacités de stockage, qu'elles soient en propriété ou en location, sont évaluées selon l'espace disponible pour la conservation (chambres froides ou locaux adaptés).

- **Chambres froides :**
  - 60 m<sup>2</sup> : 5 points (propriété), 3 points (location)
  - 30 à 60 m<sup>2</sup> : 3 points (propriété), 2 points (location)
  - < 30 m<sup>2</sup> : 0 point

- **Locaux d'emménagement :**
  - 100 m<sup>2</sup> : 5 points (propriété), 3 points (location)
  - 60 à 100 m<sup>2</sup> : 3 points (propriété), 2 points (location)
  - < 60 m<sup>2</sup> : 0 point

- **Paramètre éliminatoire**

Toute offre ayant obtenu un total de points inférieur à 75 sur 100 est automatiquement rejeté. Toute absence de références professionnelles ou de moyens de livraison adaptés entraîne l'élimination directe de l'offre.

Après avoir analysé techniquement les dossiers des fournisseurs selon les critères de sélection, le comité d'achat retient les meilleurs fournisseurs. Et établit la Short-List des fournisseurs qualifiés pour l'ESHRA.

**Étape 4 : Consultation financière**

Après la phase d'évaluation technique, les fournisseurs qui figurent sur la Short-List sont invités à participer à la consultation financière. Chacun d'eux transmet une facture proforma détaillant ses prix pour chaque lot concerné. Le comité d'achat rassemble ces propositions et établit un tableau comparatif des offres (TCO), ce qui lui permet d'analyser précisément les différents tarifs proposés. Après examen de ce tableau, le fournisseur proposant le coût le plus avantageux pour chaque lot est sélectionné pour la suite du processus.

**Étape 5 : Contractualisation avec les fournisseurs**

Une fois les fournisseurs sélectionnés en fonction des critères de qualité et de prix avantageux, un contrat est établi avec chacun d'eux. La durée de ce contrat varie généralement de trois à six mois, avec possibilité de renouvellement selon les besoins de l'établissement, et ce, dans la limite de trois ans. Cette contractualisation permet à l'ESHRA de sécuriser ses approvisionnements tout en conservant une certaine souplesse dans la gestion de ses relations fournisseurs.

À l'ESHRA, l'appel d'offres pour le choix des fournisseurs est organisé tous les trois ans. Ce rythme régulier permet de renouveler la liste des partenaires et d'ouvrir la sélection à de nouveaux candidats.

*Tableau 5 : tableau comparatif des deux types de fournisseurs à l'ESHRA*

<b>Critères</b>	<b>Fournisseurs étatiques</b>	<b>Fournisseurs privés</b>
<b>Mode de collaboration</b>	Collaboration directe, sans appel d'offres.	Processus structuré basé sur un appel d'offres.
<b>Procédures administratives</b>	Simplifiées, sans tableau comparatif (TCO).	Plus complexes, nécessitant des analyses techniques et financières.
<b>Transparence</b>	Moins formelle, mais basée sur la confiance envers les entités publiques.	Basée sur la transparence et la compétitivité.
<b>Analyse des offres</b>	Non requise.	Analyse rigoureuse des soumissions techniques et financières.
<b>Critère de choix principal</b>	Approvisionnement direct sans mise en concurrence.	Évaluation selon des critères techniques et financiers.
<b>Rapport qualité-prix</b>	Non prioritaire, les collaborations se font sans comparaison détaillée.	Optimisation du rapport qualité-prix grâce à la mise en concurrence.
<b>Exemples d'utilisation</b>	Produits ou services fournis par des entités publiques.	Produits nécessitant une variété de fournisseurs ou des offres concurrentielles.

**Source :** élaboré par nous-même

Ce tableau met en évidence que l'ESHRA adopte des approches distinctes selon le type de fournisseur. Les fournisseurs étatiques bénéficient de procédures simplifiées et d'une collaboration basée sur la confiance institutionnelle, sans mise en concurrence ni évaluation approfondie du rapport qualité-prix. À l'inverse, le recours aux fournisseurs privés implique un processus plus structuré, fondé sur des appels d'offres, une transparence accrue et une analyse des propositions techniques et financières, favorisant ainsi la compétitivité et l'optimisation du rapport qualité-prix. Cette comparaison souligne l'intérêt d'équilibrer la souplesse des relations avec les entités publiques et l'efficacité économique apportée par la concurrence entre fournisseurs privés.

### **2.3. Conditions de paiement**

À l'ESHRA, le règlement des factures fournisseurs s'effectue à terme, dans un délai de 30 jours suivant la date de réception de la facture. Les paiements sont réalisés exclusivement par virement bancaire, ce qui assure la traçabilité et la sécurité des transactions.

### **2.4. Évaluation des fournisseurs**

Pendant la durée des contrats, l'ESHRA n'utilise pas de système d'indicateurs de performance formalisé pour évaluer ses fournisseurs. L'appréciation de la qualité des prestations se fait surtout de façon informelle, à travers l'observation du respect des engagements, la ponctualité des livraisons et la conformité des produits. Cette évaluation reste donc aléatoire et subjective, sans critères précis ni outils spécifiques, ce qui peut rendre le renouvellement des contrats moins structuré et parfois dépendant du ressenti des équipes plutôt que d'une analyse objective et régulière des performances des fournisseurs.

## **3. Gestion des Stocks**

Le troisième axe de notre analyse se focalise sur la gestion des stocks à l'ESHRA, un élément clé pour assurer la disponibilité des produits et minimiser les pertes dans la chaîne d'approvisionnement. À partir des témoignages des intervenants (V1 à V5) et des observations effectuées sur le terrain, nous examinons les pratiques actuelles liées à l'organisation et au fonctionnement des stocks. Cet axe aborde spécifiquement l'infrastructure logistique, les processus de réception, le rayonnage et la sortie des produits, afin de mettre en lumière les mécanismes en place.

### **3.1. Les infrastructures logistiques du département d'approvisionnement**

Le département des approvisionnements de l'ESHRA dispose d'une infrastructure logistique particulièrement développée, ce qui représente un véritable atout pour la gestion quotidienne des flux et des stocks. L'établissement bénéficie d'un vaste espace dédié au stockage et à la préparation des marchandises, permettant l'organisation et la conservation des produits nécessaires d'une manière efficace.

#### **3.1.1. L'économat**

Au cœur de cette infrastructure se trouve l'économat, un espace très spacieux conçu pour centraliser et organiser tous les produits consommables utilisés en cuisine et dans les différents services. Ce grand local joue un rôle clé dans la gestion des denrées alimentaires, mais aussi de l'eau, des boissons, et de l'alimentation générale. L'économat comprend six chambres froides, chacune ayant une fonction bien spécifique et adaptée aux exigences et normes de conservation :

**Figure 7 l'économat de l'ESHRA**



**Source :** prise par nous-même

➤ **Chambre froide légumes et fruits (6,7 °C)**

Cette première chambre froide est spécialement dédiée aux produits frais végétaux : légumes, fruits, olives, herbes aromatiques, etc. La température est maintenue en moyenne à 6,7 °C, ce qui permet de conserver la fraîcheur et la qualité des végétaux tout en ralentissant leur maturation.

**Figure 8 chambre froide légumes et fruits**



**source :** prises par nous-meme

➤ **Chambre froide BOF (4,8 °C)**

La deuxième chambre froide est réservée aux produits laitiers et assimilés : beurre, œufs, yaourts, fromages, crèmes, etc. Ce local, appelé souvent « BOF » (beurre-œufs-fromages). La température moyenne de 4,8 °C. Ce réglage précis évite le développement de bactéries et préserve la texture et le goût des produits laitiers.

*Figure 9 chambre froide BOF*



**Source :** prise par nous-même

➤ **Chambre froide volaille (3,3 °C)**

La troisième chambre froide est destinée exclusivement à la volaille et aux produits similaires : poulets, dindes, et autres viandes blanches. Elle offre un environnement à 3,3 °C, ce qui permet de respecter la chaîne du froid et de garantir une hygiène parfaite lors du stockage de ces produits sensibles.

*Figure 10 chambre froide volaille*



**Source :** prises par nous-même

➤ **Chambre froide viande rouge (2,9 °C)**

La quatrième chambre est dédiée à la viande rouge : bœuf, agneau, mouton, etc. La température y est maintenue à 2,9 °C, afin de limiter la prolifération des bactéries et

d'assurer une conservation idéale des viandes, tout en préservant leur tendreté et leurs qualités.

*Figure 11 chambre froide viande rouge*



Source : prises par nous-même

➤ **Chambre froide produits surgelés (-18 °C)**

La cinquième chambre froide est conçue pour les produits surgelés, en particulier le poisson et les fruits de mer congelés. Sa température est réglée à -18 °C, ce qui permet de conserver les produits pendant une longue durée.

*Figure 12 chambre froide produits surgelés*



Source : prises par nous-même

➤ **Chambre froide produits surgelés (Food court) (-20 °C)**

Enfin, la sixième chambre froide est réservée à d'autres produits surgelés, souvent destinés au food court ou à la pâtisserie : glaces, gâteaux orientaux et autres desserts congelés. Elle fonctionne à une température encore plus basse, autour de -20 °C, pour garantir la conservation parfaite de ces produits.

*Figure 13 chambre froide (Food court)*



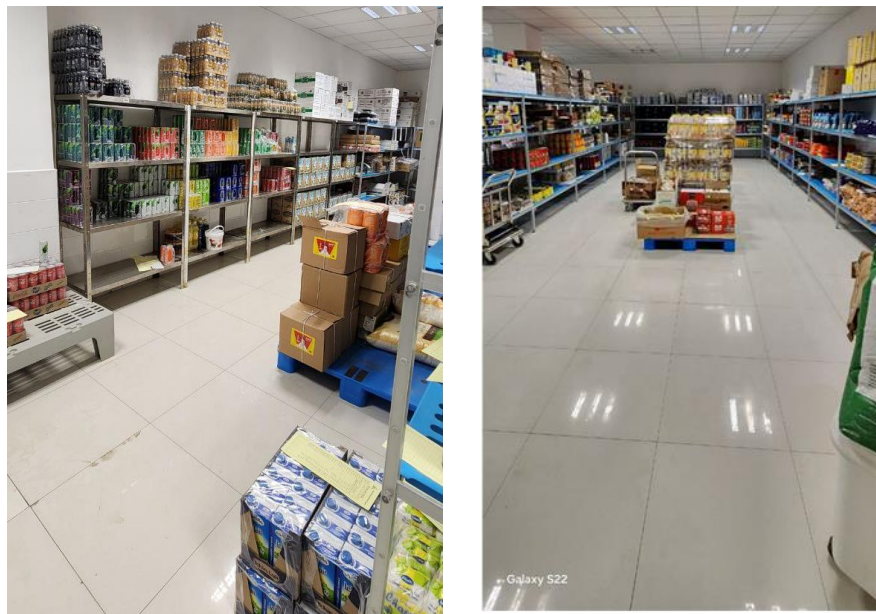
**Source :** prises par nous-même

Les chambres froides de l'ESHRA sont équipées d'un système d'alarme qui surveille en continu la température de chaque espace. Dès qu'un écart par rapport à la température programmée est détecté, une alerte sonore se déclenche, ce qui permet à l'équipe technique d'intervenir rapidement. Ce système est essentiel pour maintenir la qualité de conservation des produits stockés, empêcher le développement des bactéries et respecter les normes strictes d'hygiène et de salubrité au sein de l'établissement.

➤ **Alimentation générale**

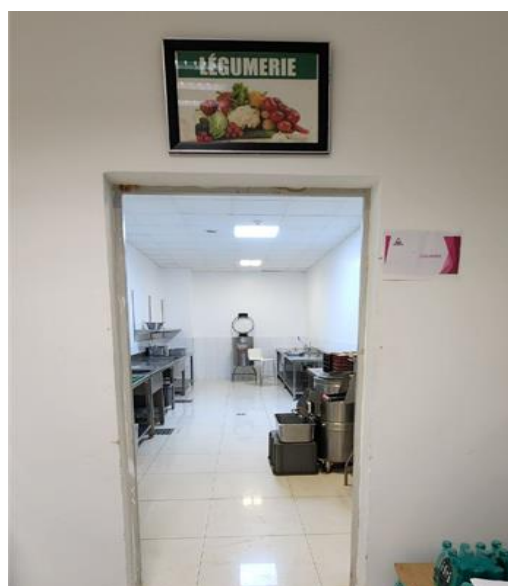
Le magasin d'alimentation générale, situé dans l'économat, permet de conserver tous les produits alimentaires de base qui ne nécessitent pas de réfrigération. On y trouve par exemple des pâtes, du riz, de la semoule, des légumineuses, de la farine, du sucre, du café, du thé, des biscuits, des conserves, des huiles, des épices, du sel, des condiments... etc. Cet espace facilite l'organisation et l'accès rapide à tous les produits indispensables pour la cuisine.

*Figure 14 alimentation générale*



**Source :** prises par nous-même

- **Chambre légumerie :** Il s'agit d'une pièce exclusivement dédiée au traitement des légumes. C'est ici que les légumes sont triés, lavés, épluchés et préparés avant d'être envoyés en cuisine.



- **Chambre boucherie** : Cette chambre est consacrée à la découpe et la préparation et des viandes rouges. Elle répond à des normes strictes d'hygiène.

*Figure 15 chambre boucherie*



**Source** : prise par nous-même

- **Chambre froide réservé aux déchets** : En dehors de l'économat, une septième chambre froide est spécialement destinée au dépôt temporaire des déchets provenant des activités de cuisine et de l'économat. L'entreposage de ces rebuts à basse température participe activement au respect des normes d'hygiène et de salubrité au sein de l'ESHRA, en limitant ainsi le développement des odeurs désagréables et la prolifération des bactéries, jusqu'à ce que les déchets soient évacués.

### **3.1.2. Les magasins spécialisés**

En plus de l'économat, l'ESHRA dispose de plusieurs magasins spécialisés, chacun étant affecté à une catégorie bien précise de produits non alimentaires :

- **Magasin des ustensiles culinaires** : On y trouve tout le matériel nécessaire pour les cuisines pédagogiques et la restauration, allant des casseroles aux petits équipements électriques.

*Figure 16 magasin des ustensiles culinaire*



Source : prise par nous-même

➤ **Le magasin général**

Le magasin général de l'ESHRA rassemble une grande variété de familles de produits, soigneusement organisées pour répondre aux multiples besoins de l'établissement. On y trouve des produits d'entretien et de nettoyage, tels que :

- **Produits d'entretien et de nettoyage** : Ce rayon rassemble tous les détergents, désinfectants, balais, seaux et autres articles indispensables au maintien de l'hygiène au sein de l'école.
- **Articles informatiques et fournitures de bureau** : Le magasin dispose également d'un espace dédié aux consommables informatiques (papier, cartouches d'encre, etc.), ainsi qu'aux fournitures de bureau classiques comme les stylos, classeurs, blocs-notes ou enveloppes, nécessaires au bon fonctionnement administratif.
- **Produits divers** : Cette catégorie regroupe des produits variés répondant à des besoins ponctuels ou spécifiques. Par exemple, on y trouve du matériel destiné au complexe sportif, comme des ballons ou d'autres équipements utilisés lors d'activités sportives.



*Figure 17 le magasin général*



Source : prise par nous-même

- **Magasin du textile et des uniformes** : Ce local centralise le linge de maison (draps, serviettes, nappes, etc.), les uniformes du personnel et, les tenues spécifiques utilisées lors des ateliers ou des événements.

*Figure 18 magasin textiles et uniformes*



Source : prise par nous-même

➤ **Magasin de quincaillerie et technique**

Cet espace est dédié au matériel d'outillage, aux petites pièces de rechange, et à l'équipement technique utilisé pour la maintenance et les réparations courantes.

➤ **Le quai de réception**

Un autre point fort de l'infrastructure logistique de l'ESHRA est son quai de réception, vaste et bien aménagé. C'est ici que toutes les marchandises sont réceptionnées, contrôlées et triées avant d'être réparties vers les différents magasins ou chambres froides. Il facilite les opérations de manutention et permet d'assurer le contrôle, la conformité et de la qualité des produits livrés.

*Figure 19 le quai de la réception*



**Source** : prise par nous-même

En ce qui concerne le moyen de manutention des marchandises au sein de ces espaces, le département des approvisionnements est équipé de matériels adaptés tels que des transpalettes et des chariots élévateurs. Ces outils facilitent le déplacement des palettes et des charges lourdes, garantissent la sécurité du personnel et la préservation des produits

### **3.2.La réception des commandes à l'ESHRA**

La réception des commandes à l'ESHRA débute systématiquement au quai de réception, où chaque livraison est soumise à une série de contrôles réalisés par trois intervenants principaux : le contrôleur qualité, le contrôleur de gestion (contrôle externe) et le gestionnaire principal des stocks (contrôle global). Cette organisation vise à garantir l'exactitude, la sécurité et la bonne intégration des marchandises dans le circuit de l'établissement.

#### **3.2.1.Contrôle qualité**

Lorsque les marchandises arrivent, le premier contrôle porte sur la qualité des produits. C'est le contrôleur qualité souvent le responsable HACCP qui prend en charge cette étape. Il examine l'aspect des denrées, leur fraîcheur, le respect de la chaîne du froid, la conformité des étiquetages, et vérifie que les normes d'hygiène sont respectées. Si un problème est détecté, le lot peut être refusé sur-le-champ. Ce contrôle est essentiel pour protéger la santé des consommateurs et maintenir un standard élevé au sein de l'ESHRA.

#### **3.2.2.Contrôle externe**

Ensuite, le contrôle externe est assuré par le contrôleur de gestion du département. Ce dernier vérifie que les quantités livrées correspondent bien aux quantités commandées, en s'appuyant sur le bon de livraison remis par le fournisseur. Il compare chaque article avec le bon de commande, s'assure qu'aucun manquant ou surplus ne subsiste, et signale toute anomalie détectée. Cette étape permet d'éviter les confusions et d'assurer que l'établissement paie exactement pour ce qui a été livré.

#### **3.2.3.Contrôle global**

La dernière étape est le contrôle global, réalisé par le gestionnaire principal des stocks. Ce responsable a une vision d'ensemble : il recoupe les résultats du contrôle qualité et du contrôle externe, vérifie la concordance entre les documents justificatifs (bon de commande, bon de livraison, facture), contrôle l'exactitude de l'ensemble des informations et valide l'entrée des articles dans le stock. Ce processus complet permet à l'ESHRA de disposer d'un suivi précis des flux de marchandises et d'anticiper plus sereinement les besoins futurs.

### **3.3.Réception des prestations de service**

Pour les prestations de service, le processus est adapté : une fois la prestation réalisée (par exemple : nettoyage, réparation, service événementiel...), le responsable qualité procède à une vérification de la conformité du service rendu par rapport à la demande initiale. Si tout correspond, il signe le bon de livraison spécifique à la prestation pour valider sa réception.

### **3.4.Le rayonnage et le système de gestion**

Après la réception et les contrôles nécessaires, les produits sont orientés vers leur espace de stockage respectif en fonction de leur nature et de leurs exigences de conservation. Les denrées périssables, telles que la viande, le poisson, les produits laitiers, les fruits et légumes, ainsi que les surgelés, sont réparties dans différentes chambres froides, chacune étant adaptée à une catégorie de produits spécifique. Les produits secs, les conserves et l'épicerie sont, quant à eux, rangés dans le magasin d'alimentation générale. Le rangement des produits suit la méthode FIFO (First In, First Out), qui consiste à utiliser en priorité les articles les plus anciens du stock avant d'employer les nouveaux arrivages. Cette pratique vise à limiter les pertes dues à la péremption et à garantir la fraîcheur des produits utilisés dans les préparations culinaires. Par ailleurs, la gestion des stocks à l'ESHRA est appuyée par l'utilisation du système informatique DLG PC Stock. Ce logiciel permet un suivi des entrées et des sorties de marchandises, l'enregistrement des dates de péremption, et la consultation en temps réel des quantités disponibles. Grâce à cet outil, le personnel peut anticiper les besoins, éviter les ruptures ou les excédents, et assurer une traçabilité complète de l'ensemble des flux de marchandises au sein de l'établissement.

### **3.5.La sortie des produits**

La sortie des produits représente la dernière étape du processus d'approvisionnement à l'ESHRA. Elle intervient lorsque les différents services de l'établissement ont identifié leurs besoins et adressent une demande précise à l'économat. Après vérification, les articles nécessaires sont préparés et remis au service demandeur. Chaque sortie de stock est officialisée par un bon de consommation, qui récapitule la nature et la quantité des produits délivrés. Ce document permet de suivre les mouvements des marchandises et d'assurer un enregistrement fiable de ce qui est prélevé du stock.

## Section 2 : interprétation et discussion des résultats

Cette deuxième section sera consacrée à l'interprétation des résultats obtenus à travers les entretiens semi-directifs et les observations directes menées au sein de l'ESHRA, ainsi qu'à la discussion critique de ces résultats à la lumière des principes de durabilité.

L'interprétation repose sur la grille d'analyse (Annexe02) élaborée lors du traitement des données, en mobilisant à la fois une analyse verticale et horizontale, ainsi que la grille d'observation construite sur le terrain. Cette approche nous a permis de dégager les pratiques d'approvisionnement qui s'inscrivent, de manière explicite ou implicite, dans une logique durable.

### 1. Interprétation des entretiens semi-directifs :

Pour analyser les données issues des entretiens menés dans le cadre de cette étude, une approche combinant une analyse horizontale et verticale a été adoptée afin d'explorer en profondeur les dimensions de la durabilité au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'ESHRA. Cette méthodologie permet d'identifier les tendances transversales et les spécificités propres à chaque aspect étudié, en mettant en lumière sur les pratiques actuelles et leur compatibilité avec les principes du développement durable. Les interprétations qui suivent, structurées autour de trois axes principaux, s'appuient sur les informations recueillies lors de ces échanges. Ces axes sont :

#### Axe 1 : Les pratiques actuelles d'achat à l'ESHRA

*Figure 20 nuage des mots de l'axe des pratiques d'achat et d'approvisionnement à l'ESHRA*



**Source :** élaboré par nous-même

L'analyse des pratiques d'achat et d'approvisionnement à l'ESHRA révèle des mécanismes bien établis qui, malgré leur organisation, présentent des écarts significatifs avec les principes du développement durable. Les décisions d'achat se fondent principalement sur

des critères pragmatiques tels que la qualité, les délais de livraison et surtout la minimisation des coûts, avec pour objectif prioritaire d'obtenir une qualité optimale au moindre prix, sans prise en compte explicite des impacts environnementaux ou sociaux. En matière de planification des approvisionnements, une gestion rigoureuse est observée, où les achats sont ajustés aux besoins réels plutôt qu'à la capacité de stockage disponible, évitant ainsi la surconsommation et limitant le risque de gaspillage alimentaire ou de produits périmés, comme a dit la responsable approvisionnement : « **Tous les produits achetés sont utilisés, car les achats se basent sur des besoins bien définis** », ce qui constitue une pratique indirectement bénéfique pour l'environnement, bien que non intentionnelle. De plus, en cas de produits proches de la péremption, une collaboration avec les équipes de cuisine permet leur intégration dans les menus, réduisant ainsi les déchets, tandis que l'approvisionnement en poisson est évité durant les périodes de reproduction, s'alignant involontairement avec l'Objectif de Développement Durable n°14 relatifs à la conservation des océans et des ressources marines, une démarche renforcée par des audits externes sur ce respect des cycles naturels. Bien que ces pratiques reflètent un certain alignement avec des principes durables, elles ne découlent pas d'une stratégie consciente en faveur de la durabilité, mais plutôt de contraintes opérationnelles ou réglementaires. Par ailleurs, une ouverture à des approches plus respectueuses de l'environnement est perceptible, sans opposition à l'idée d'adopter une optique plus "verte", mais des freins majeurs subsistent, notamment l'absence de priorisation des produits issus de l'agriculture biologique en raison de leur coût élevé et de leur faible disponibilité sur le marché local, où l'offre bio reste limitée. Enfin, la principale difficulté identifiée réside dans le coût des produits durables, souvent plus élevé, ce qui constitue un obstacle économique significatif à leur intégration dans les politiques d'achat, soulignant la nécessité d'un soutien institutionnel ou de mécanismes financiers pour rendre ces alternatives accessibles et encourager une transition vers des pratiques d'approvisionnement plus responsables.

## Axe 2 : La relation avec les fournisseurs

Figure 21 nuage de mots sur l'axe relation avec les fournisseurs de l'ESHRA



Source : élaboré par nous-même

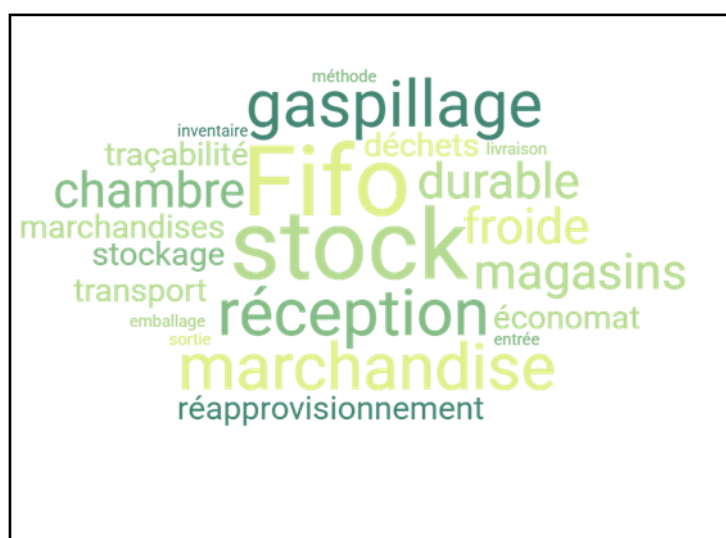
Il a été constaté que la préférence est donnée aux fournisseurs étatiques, en raison du statut d'entité publique de l'ESHRA, cette pratique apparaît clairement dans le discours de la responsable approvisionnement, qui souligne : « *On privilégie les fournisseurs étatiques, car en tant qu'établissement public, c'est cohérent avec notre statut* », ce qui favorise une forme d'économie circulaire en soutenant les structures étatiques, bien que cette démarche ne soit pas motivée par des objectifs de durabilité.

Le choix des autres fournisseurs s'effectue principalement via des appels d'offres, où les critères de sélection privilégient l'expérience, la fiabilité, les moyens disponibles et la capacité des fournisseurs, tout en négligeant totalement les aspects environnementaux et sociaux liés à la durabilité. En termes de partenariats, il a été relevé que les engagements avec les fournisseurs se limitent à des contrats de courte durée, variant entre 3 et 6 mois, ce qui va à l'encontre des recommandations de l'objectif de développement durable n°17, qui promeut des partenariats durables et à long terme pour faciliter la coopération et l'atteinte des objectifs communs. Cependant, un point positif émerge indirectement l'approvisionnement exclusif auprès de fournisseurs locaux et nationaux contribue à réduire l'empreinte carbone liée au transport, bien que cette pratique ne soit pas intentionnellement orientée vers la durabilité mais plutôt dictée par des contraintes logistiques. De plus, des initiatives comme le regroupement des livraisons ont été observées, permettant de limiter les trajets et, par conséquent, de diminuer les émissions de gaz à effet de serre, une pratique durable non consciente visant initialement à réduire les coûts.

Malgré ces aspects bénéfiques involontaires, il n'existe aucun dialogue structuré avec les fournisseurs pour promouvoir des pratiques durables, en partie à cause d'un manque de partenaires partageant une optique écoresponsable sur le marché local. En définitive, bien que certaines démarches atténuent indirectement l'impact environnemental, l'absence d'intégration des critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs et le défaut de partenariats à long terme traduisent un fossé significatif avec les exigences de durabilité, mettant en évidence la nécessité de réviser les politiques d'achat pour les orienter vers des objectifs plus responsables.

### Axe 3 : La gestion des stocks

Figure 22 nuage de mots sur l'axe gestion des stocks à l'ESHRA



Source : élaboré par nous-même

L'exploration des pratiques liées à la gestion des stocks à l'ESHRA permet de mettre en lumière des éléments significatifs quant à leur impact sur l'efficacité opérationnelle et leur compatibilité avec les principes de durabilité. L'application de la méthode FIFO (First In, First Out) garantit une rotation efficace des stocks en priorisant l'utilisation des produits les plus anciens, réduisant ainsi de manière notable le gaspillage alimentaire par la prévention de l'expiration des denrées périssables. Ce qui corrobore les propos du responsable HACCP, qui affirme que : « *La méthode FIFO est appliquée, ce qui garantit que les produits sont consommés dans l'ordre de leur réception, essentiel pour la sécurité et la qualité des aliments.* ». Cette pratique, bien que motivée par des impératifs opérationnels, s'aligne indirectement avec les objectifs de durabilité en limitant les pertes, ce qui présente des avantages tant pour l'environnement que pour l'économie de l'établissement. De plus, l'absence de produits périmés dans les stocks, résultat d'une planification ajustée aux besoins réels, renforce cet impact positif en évitant la génération de déchets inutiles, témoignant

d'une gestion optimale qui constitue une pratique durable en soi. Par ailleurs, l'utilisation de logiciels pour la traçabilité des stocks permet un suivi précis des mouvements d'entrées et de sorties, améliorant la visibilité sur les quantités disponibles et réduisant les erreurs, ce qui soutient une efficacité opérationnelle accrue et contribue à éviter les surplus ou ruptures inutiles. Enfin, des initiatives comme le recyclage des matériaux d'emballage et la collaboration avec des associations pour la récupération des déchets alimentaires ont été relevées, constituant des pratiques durables qui, bien que non toujours formalisées, participent à la réduction de l'impact environnemental et à la valorisation des ressources.

## **2. Observations sur terrain**

Les observations réalisées au sein de l'ESHRA ont permis de relever plusieurs points à améliorer en ce qui concerne les pratiques liées au développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, une sensibilisation accrue du personnel apparaît comme une priorité. L'implication des employés est un élément essentiel pour garantir l'adoption de pratiques durables, et la mise en place de formations spécifiques pourrait combler le déficit actuel de connaissances sur ces enjeux. Ensuite, un point fort réside dans la planification des commandes, qui sont effectuées strictement en fonction des besoins réels des services, évitant ainsi le surstockage et réduisant les risques de gaspillage. Par ailleurs, l'espace de stockage, bien que constituant un atout pour la performance opérationnelle grâce à sa grande capacité, pose un défi en termes de consommation énergétique, car un espace aussi vaste nécessite des ressources importantes en énergie ; une optimisation ou une réduction de cet espace pourrait diminuer cet impact.

Concernant le stockage des produits, l'utilisation de la méthode FIFO (First In, First Out) garantit une rotation efficace des stocks, minimisant les risques de péremption et contribuant ainsi à limiter les pertes, ce qui s'aligne indirectement avec les principes de durabilité. En matière de gestion des déchets alimentaires, bien que non motivée par une optique explicite de développement durable, la pratique de donner ces déchets à des associations, comme les restes de viande pour des refuges d'animaux, réduit le gaspillage et valorise les ressources. De plus, des initiatives comme le recyclage des plastiques et la collecte de bouchons pour des associations soutenant des causes sociales témoignent d'un engagement écoresponsable, même si ces actions ne sont pas toujours formalisées. Un autre point fort observé est la communication et la coordination au sein des équipes, qui favorisent une gestion fluide et efficace des opérations, constituant un levier potentiel pour intégrer des pratiques durables. Cependant, un frein majeur réside dans l'absence d'investissement financier dédié à des

projets de durabilité, limitant les moyens pour développer des initiatives structurées dans ce domaine. Enfin, une note positive est à souligner les équipes se montrent ouvertes à l'intégration de nouvelles pratiques durables, manifestant une disposition favorable à adopter des changements techniques ou organisationnels pour s'aligner sur des objectifs plus responsables.

Voici la grille d'observation que nous avons élaborée lors de notre présence au sein de l'entreprise pour recueillir des données.

*Tableau 6 la grille d'observation a l'ESHRA*

<b>Critères d'observation</b>	<b>Commentaire</b>
Sensibilisation du personnel	Le personnel de l'ESHRA n'est pas sensibilisé aux notions de durabilité et de développement durable. Un manque de formation ou de communication sur ces enjeux a été constaté.
La durabilité dans les achats	Les critères de durabilité ne sont pas du tout pris en compte dans les décisions d'achat. Comme observé, les priorités se concentrent sur d'autres aspects sans intégrer l'impact environnemental ou social.
Processus de commande	Le processus de commande est formalisé et basé sur les besoins réels des services. Il n'y a pas de commandes aléatoires, ce qui assure une planification structurée.
L'espace stockage	Un très grand espace est dédié au stockage, ce qui facilite la gestion des stocks et permet une organisation rationnelle des produits, réduisant les risques de désordre.
Réception et contrôle des marchandises	Toutes les marchandises sont réceptionnées au quai de réception avec un contrôle en trois étapes : vérification de la quantité, de la qualité et de la conformité des produits.
Stockage des produits	Les produits sont stockés selon la méthode FIFO (First In, First Out), ce qui garantit une rotation efficace des stocks et minimise les risques de péremption.
Gestion des déchets alimentaires	Les déchets alimentaires sont donnés à des associations, par exemple, les déchets de viande sont remis à des associations pour animaux, réduisant ainsi le gaspillage.
Pratiques Écoresponsables	Des initiatives comme le recyclage des plastiques et la collecte des bouchons pour des associations aidant les enfants atteints de xérodémie pigmentosum ("enfants de lune") sont mises en œuvre.
Communication	Une très bonne communication est observée entre les équipes de l'ESHRA, favorisant la coordination et l'efficacité dans la gestion des approvisionnements et des opérations quotidiennes.
Financier	Aucun investissement significatif n'a été réalisé dans le domaine de la durabilité. Les priorités financières se concentrent sur d'autres aspects, limitant les initiatives écoresponsables.

Organisationnel	Les équipes se montrent ouvertes à intégrer de nouvelles pratiques plus durables pour évoluer dans ce sens.

**Source :** élaboré par nous-mêmes

### 3. Discussion

Les résultats obtenus sur le terrain confirment en grande partie les constats théoriques établis par plusieurs auteurs sur les freins et les dynamiques entourant l'adoption des pratiques d'approvisionnement durable. La mise en œuvre de pratiques responsables à l'ESHRA se heurte encore à de nombreux freins économiques, organisationnels et institutionnels.

A l'ESHRA, l'intégration des considérations environnementales ou sociales dans les décisions d'achat reste marginale, les critères privilégiés demeurent liés au coût, à la qualité et aux délais. Cette situation illustre bien ce que soulignent (Cherifi & Khaldi , 2023), à savoir que la prise de conscience des enjeux environnementaux dans la chaîne logistique demeure progressive, et souvent non formalisée.

De même, l'observation de certaines pratiques, comme l'évitement du poisson en période de reproduction ou l'ajustement des achats aux besoins réels, l'intégration des produits proches de la péremption dans les menus pour réduire les pertes, montre que des choix dictés par des réglementations ou contraintes opérationnelles peuvent parfois conduire à l'adoption involontaire de comportements compatibles avec une démarche durable, ce qui confirme les propos de (Kohly & Batrich , 2024) sur l'influence des pressions institutionnelles dans la transition vers des stratégies responsables.

Cependant, cette transition se heurte à plusieurs obstacles structurels identifiés dans la littérature, notamment le manque de sensibilisation, l'absence de formation du personnel et le déficit d'investissement, tels que décrits par (Ennaji & Jaad, 2021) ainsi que (Cherifi & Khaldi , 2023). Ces freins sont fortement perceptibles à l'ESHRA, où la durabilité n'est ni intégrée dans la stratégie d'approvisionnement ni soutenue par des ressources dédiées.

Par ailleurs, la gestion des relations fournisseurs apparaît également comme un point de fragilité important, où les contrats sont de courte durée, les appels d'offre privilégient les critères techniques (fiabilité, expérience, moyen logistiques), et les dimensions sociales ou environnementales sont absentes des critères de sélection. Ce constat confirme les analyses de (Brest & Karaa, 2024) et (Katchourine, 2015), qui insistent sur l'importance de s'engager avec des fournisseurs adoptant eux-mêmes des pratiques durables, dans une logique de co-responsabilité au sein de la chaîne. De plus, il n'existe aucun dialogue structuré avec les

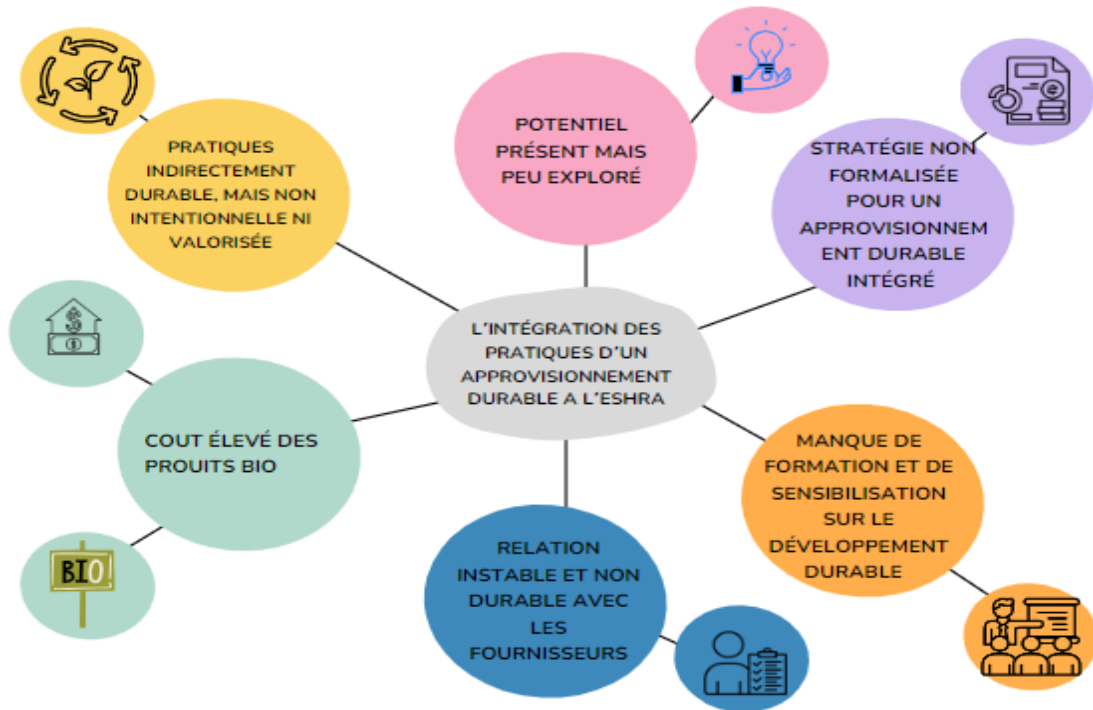
fournisseurs pour favoriser des pratiques durables, ce qui constitue un manque important au regard de l'ODD 17 sur les partenariats pour le développement durable.

A cela s'ajoute la difficulté d'introduire les produits biologiques, écartés à l'ESHRA en raison de leur coût élevé et leur disponibilité limitée, confirmant les observations de (Le Velly & Bréchet , 2011) qui indiquent que l'intégration des produits biologiques dans les établissements de restauration se heurte non seulement à des contraintes économiques, mais également à des obstacles logistiques liés à la variabilité de l'offre et l'incompatibilité avec les systèmes d'approvisionnement traditionnels.

Enfin, la situation globale de l'ESHRA, marquée par l'absence d'une stratégie claire, le manque des ressources humaines et financières et une dynamique encore embryonnaire en matière de durabilité, rejoint pleinement les constats de (Touré , 2024) sur les limites structurelles rencontrées par les établissements dans la mise en œuvre d'un approvisionnement respectueux de l'environnement dans les secteurs publics ou en développement.

Malgré tous ces obstacles, un élément encourageant émerge de cette étude : les acteurs internes à l'ESHRA font preuve d'une motivation réelle, d'une ouverture au changement et d'une conscience croissante de leur impact environnemental. Cette volonté, bien que freinée par des contraintes évoquées, constitue un point d'appui fondamental pour initier une transition progressive vers un approvisionnement plus responsable, à condition que des efforts soient fait pour former les équipes, formaliser les bonnes pratiques, et intégrer progressivement les critères durables.

Figure 23 carte heuristique à l'intégration des pratiques d'approvisionnement durable à l'ESHRA



Source : élaboré par nous-même

#### 4. Axes d'amélioration

A la lumière des résultats obtenus et des limites identifiées dans la gestion actuelle de l'approvisionnement à l'ESHRA, nous proposons des recommandations afin d'accompagner la transition vers un modèle plus durable, cohérent avec les enjeux économiques, sociaux et environnementaux du secteur. Ils visent à structurer les efforts déjà existants, à renforcer les bonnes pratiques informelles et à combler les manques constatés.

##### 1. Elaboration d'une charte relation fournisseur et achats responsable

Il est recommandé de mettre en place une charte interne formalisée définissant les engagements de l'établissement en matière d'achats responsables. Ce document devra préciser les attentes vis-à-vis des fournisseurs, notamment en matière de respect de l'environnement, de conditions de travail éthiques et de traçabilité des produits. Une telle charte permettrait non seulement d'encourager les partenaires actuels à s'engager dans des pratiques durables, mais aussi de sélectionner de nouveaux fournisseurs sur des bases plus exigeantes, en alignement avec les objectifs du développement durable.

## **2. Intégration des critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offre**

Dans le but d'institutionnaliser la durabilité dans le processus d'approvisionnement, il convient d'introduire de nouveaux critères de sélection dans les appels d'offres, incluant par exemple les certifications environnementales, les efforts de réduction des déchets ou encore l'engagement sociétal des entreprises partenaires. Cette approche permettrait d'aligner la politique d'achat à l'ESHRA avec les principes du développement durable.

## **3. Sensibilisation et formation du personnel**

Le renforcement des connaissances humaines est une condition essentielle de la réussite de cette transition. Il est donc recommandé d'organiser des formations spécifiques destinées aux agents impliqués dans le processus d'approvisionnement, afin de développer une culture commune de la durabilité et de mieux comprendre les enjeux environnementaux et sociaux.

## **4. Renforcement des partenariats durables**

Dans la perspective de l'objectif 17 du développement durable, l'ESHRA gagnerait à consolider ses relations avec ses fournisseurs sur le long terme, en privilégiant des partenariats fondés sur la confiance, la transparence et l'engagement mutuel en faveur de pratiques responsables.

# *Conclusion générale*

Ce mémoire s'est inscrit dans une démarche de réflexion et d'analyse autour de l'intégration des principes du développement durable dans les pratiques d'approvisionnement au sein de l'École Supérieure d'Hôtellerie et de Restauration d'Alger (ESHRA). L'objectif principal de cette recherche a été d'étudier les pratiques actuelles d'approvisionnement de l'établissement, d'en évaluer la compatibilité avec les exigences du développement durable, et d'en proposer des pistes d'amélioration concrètes pour favoriser une transition vers un approvisionnement plus responsable.

En partant de la problématique centrale de notre étude à savoir **comment les pratiques d'approvisionnement en vigueur à l'ESHRA peuvent être adaptées à une démarche durable**, nous avons mobilisé une approche qualitative combinant des entretiens semi-directifs réalisés avec cinq acteurs et une observation directe du fonctionnement de l'économat et de ses processus internes. Cette méthodologie nous a permis d'explorer en profondeur le fonctionnement réel de l'approvisionnement au sein de l'établissement.

Les résultats montrent que l'ESHRA ne dispose pas d'une stratégie formalisée à propre mot en matière de durabilité, certaines pratiques déjà en place présentent un alignement partiel avec les principes du développement durable. Ces pratiques sont dictées par des contraintes opérationnelles ou budgétaires, mais traduisent d'un autre côté une prise de conscience croissante des acteurs internes, qui se montrent ouverts et prêts à l'intégration de changements en faveur de la durabilité.

Cependant, plusieurs freins structurels et organisationnels limitent cette évolution : l'absence de critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offres, le manque de formation du personnel, la faiblesse des partenariats durables avec les fournisseurs, le déficit d'investissement financier, et l'inexistence d'une politique claire en matière de durabilité. Ces contraintes, largement documentées dans la littérature, trouvent une résonance particulière dans le contexte de l'ESHRA, en tant qu'établissement public confronté à des limites budgétaires et administratives.

La réalisation de ce travail n'a pas été sans défis. L'un des principaux obstacles rencontrés fut la nature informelle des pratiques, souvent non documentées ni encadrées par des procédures écrites, ce qui a nécessité une interprétation minutieuse des discours et des observations pour en dégager des conclusions fiables. De plus, la sensibilité du sujet de la durabilité, encore relativement nouveau dans les établissements publics algériens.

Les bénéfices de cette recherche sont multiples. Elle offre une grille de lecture utile pour initier une démarche d'approvisionnement durable dans un établissement public de formation, mais propose aussi un cadre d'analyse pouvant être mobilisé par d'autres

institutions similaires. Elle participe aussi à enrichir la réflexion autour de la durabilité dans le secteur de l'hôtellerie et restauration en Algérie.

Enfin, notre étude ouvre la voie à plusieurs pistes de recherche. Des études futures pourraient approfondir l'analyse des impacts environnementaux dans ce type d'établissement, explorer le rôle des politiques publiques dans l'accompagnement de la transition durable dans le secteur public, ou encore faire une comparaison des pratiques d'approvisionnement durables entre plusieurs écoles ou établissements hôteliers à l'échelle nationale ou régionale. Il sera également pertinent d'étudier, sur le long terme, l'effet de la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce mémoire sur la performance globale et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement à l'ESHRA.

## Bibliographie

- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Dávid, L., & Gyenge, B. (2023). Green Supply Chain Management in Hotel Industry: A Systematic Review. *Environmentally Sustainable Supply Chain Management*.
- Amemba, C. (2013). Green supply chain best practices in hospitality industry in Kenya. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(3), 7-18.
- Asha, L., Dey, A., Yodo, N., & Aragon, L. (2022). Optimization Approaches for Multiple Conflicting Objectives in Sustainable Green Supply Chain Management. *Sustainability* 14(19).
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Letrilliart, L., & le groupe de recherche universitaire. (2008). Introduction à la recherche. *La revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145.
- Benady, A., & Hervé, R.-C. (2021). *L'économie circulaire*. AFNOR.
- Berlian, I., Mareni, N., & Rukmiyati, N. (2024). IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE PROCUREMENT: A CASE STUDY OF AN INTERNATIONAL CHAIN HOTEL. *TRANSEKONOMIKA: AKUNTANSI, BISNIS DAN KEUANGAN*, 4(5), 777-793.
- Boukherroub, T. (2013). Intégration des objectifs du développement durable dans la gestion stratégique et tactique de la chaîne logistique.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. 1-41.
- Bruel, O., & Ménage, P. (2019). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement*. Dunod.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th edition)*. SAGE Publications.
- Derakhshannia, M. (2022). Gestion et optimisation de l'architecture logistique de lacs de données.
- Fenneteau, H. (2015). *Enquête: entretien et questionnaire-3e édition*. Dunod.
- Gatien-Tournat, A., Fortunel, F., & Noël, J. (2016). Qualité et proximité dans l'approvisionnement de la restauration collective en Sarthe (France) : jeux d'acteurs entre volontés et réalités territoriales. 666 - 691.
- Giannelloni, J.-L., & Vernet, E. (2019). *Études de marché Edition: 5*. Vuibert.
- Green Jr., K., Zelbst, P., Meacham, J., & Bhaduria, V. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Hudon, M. (2013). *Analyse et représentation documentaires : Introduction à l'indexation, à la classification et à la condensation des documents*. Presses de l'Université du Québec.
- Jagou, S. (2021). *Trente idées reçues sur le développement durable*. Éditions JFD Inc.

- JAHSHAN, P. (2017). *Un défi pour la planète: Les Objectifs de développement durable en débat*. Editions Quae.
- KAMMAS, S. (2016). LA LOGISTIQUE VERTE : Concepts, Etat des lieux au Maroc et proposition d'une démarche de mise en place chez les industriels et les prestataires logistiques Marocains. *Revue des Etudes et Recherche en Logistique et développement*.
- Maréchal, K., Plateau, L., & Holzemer, L. (2019). La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? L'importance de court-circuiter les schémas classiques d'analyse. *Économie rurale*, (367), 45-60.
- Mbani, J.-V. (2016). *Le management des approvisionnements*. Harmattan Congo-Brazzaville.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). DEFINING SUPPLYCHAIN MANAGEMENT. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, Vol.22, No. 2.
- Morales-Contreras, M.-F., Bilbao-Calabuig, P., Meneses-Falcón, C., & Labajo-González, V. (2019). Evaluating Sustainable Purchasing Processes in the Hotel Industry. *Sustainable Directions in Tourism*.
- Muhammad, A. (2022). Importance of green supply chain management in hospitality business. *South Asian Journal of Operations and Logistics*, 1(2).
- Rulence, D. (2024). *Abécédaire de l'achat privé et public*. Ellipses.
- SAMLAK, N. (2020). L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, volume 1, 32-51.
- Shedid, M., Hewed, M., Mosaad, O., & Ali, A. (2022). Challenges of Implementing Sustainable Practices in Purchasing. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 22(1), 200-220.
- Advisory, N. (2024, Mai 23). *Sustainability and Local Sourcing in the Hospitality Industry*. Récupéré sur NewGen Advisory:  
<https://newgenadv.com/2024/05/sustainability-local-sourcing-in-the-hospitality-industry/>
- AGERON , B., Goury, M.-L., & Spalanzani, A. (2010). Le Knowledge Management appliqué aux problématiques de développement Durable dans la Supply Chain.
- AKONO, D., & Fernandes, V. (2009). Impacts du développement durable sur les organisations logistiques. *Management et Avenir*, 241-255.
- Balogh-Jobin, K. (2016). Collaborer pour le développement durable à l'ère du 2.0 : Le cas d'une entreprise innovante du bioalimentaire et de sa chaîne d'approvisionnement locale.
- BENKHEDDA , K., & EL HAKMI , S. (2023). De la logistique au supply chain management : une revue de littérature systématique par la méthode PRISMA

- Statement. *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 4 : Numéro 11, 477 - 496.
- Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (9), 1-21.
- Boutin, G. (2019). *L'entretien de recherche qualitatif, 2e édition: Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Brest, P., & Karaa, M. (2024). Écologisation de la restauration collective publique : Freins et leviers à la mise en œuvre de la loi EGalim. *Gestion et Management Public*, 12(4), 81-101.
- Camara, L. (2019). Planification tactique-opérationnelle des chaînes d'approvisionnement durables en boucle fermée.
- carenews. (2024, octobre 01). *L'impact environnemental du secteur de la restauration : une prise de conscience nécessaire*. Récupéré sur carenews : <https://www.carenews.com/etic-des-tiers-lieux-responsables/news/l-impact-environnemental-du-secteur-de-la-restauration-une>
- Carter, C., & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 360-387.
- Cavalli, G. (2019). *Manager une entreprise agricole durable: Pour une démarche entrepreneuriale responsable, rémunératrice et résiliente*. Editions France Agricole.
- Cesim. (2023, février 24). *blog : L'importance du développement durable dans le secteur de l'hôtellerie-restauration*. Récupéré sur cesim.com: <https://www.cesim.com/fr/blog/limportance-de-lenseignement-du-d%C3%A9veloppement-durable-dans-le-secteur-de-lh%C3%B4tellerie-restauration>
- Cherifi, F., & Khaldi, A. (2023). Tour d'horizon des évolutions récentes de la chaîne logistique : de la logistique traditionnelle à la chaîne logistique verte. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 6(1), 692-712, 692-712.
- Dehbi, S., & ANGADE, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*, (20), 1-16.
- Écotable. (2024, janvier 09). *Écotable*. Récupéré sur Le blog d'Écotable » Qu'est-ce que la restauration durable ? : <https://ecotable.fr/blog/articles/quest-ce-que-la-restauration-durable>
- El Maqaddem, M. (2024). Les pratiques vertes de la Supply Chain et la performance environnementale - Cas Valtronic technologies Maroc.
- Ennaji, H., & Jaad, M. (2021). Freins et motivations de la logistique verte : Approche théorique.

- Esnault , M. (2017). Les flux alimentaires de la restauration collective.
- FAO. (2014). *approvisionnement local durable* . Récupéré sur fao.org:  
[https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/nr/sustainability\\_pathways/docs/SustainableLocalProcurement\\_Factsheet\\_FRENCH.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/nr/sustainability_pathways/docs/SustainableLocalProcurement_Factsheet_FRENCH.pdf)
- Fender, M., & Pimor, Y. (2016). *Logistique & Supply chain*. Dunod.
- Fernandes, V., & Steenberger, M. (2013). Le management durable de la supply chain : Quelles pratiques pour réduire l'impact environnemental d'un site industriel ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, 32(4), 360-387.
- Francois, J. (2008). Planification des chaînes logistiques : modélisation du système décisionnel et performance.
- Gombert, P. (2022). en quete d'une hospitalité en harmonie avec la nature. 1-46.
- Gourire, M., Rouggani, K., & Amine, N. B. (2024). Unveiling sustainable supply chain practices and their impact on corporate logistics performance .
- IRATEN , S. (2014). La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise.
- Jounot, A. (2023). *RSE et développement durable : Labels, reporting, CSRD, ISO 26000, ODDs*. AFNOR.
- Katchourine, C. (2015). Établissement d'un livre vert : Possibilités d'évolutions vers un approvisionnement plus durable des fruits et légumes frais en grande distribution.
- Khan, S., & Pasha, U. (2022). Green Supply Chain Management: Opportunities, Challenges and Changing Strategies: A literature Review. *IRASD Journal of Management*, 4(2), 203–220.
- Kohly, D., & Batrich , H. (2024). Contribution des pratiques vertes du Supply Chain Management à la Performance Environnementale : Etude exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5.
- Le velly, R. (2012). La relocalisation des approvisionnements de la restauration collective et le code des marchés publics. *Pour*, (215-216), 269–274.
- Le Velly, R., & Bréchet , J.-B. (2011). Le marché comme rencontre d'activités de régulation : Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective. *Sociétés contemporaines*, 53(4), 478-492.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique : La méthode Morin-Chartier*. Presses de l'Université du Québec.
- NH-Hotel. (2024, mai 14). *Restauration durable : recette pour une planète plus saine*. Récupéré sur NHpro : <https://www.nh-hotels.com/fr/nhpro/blog/coin-gourmand/restauration-durable>
- ORSE. (2004). *Développement durable et entreprises*. AFNOR.

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pimor, Y., & Fender, M. (2010). *Logistique : Production, distribution, soutien*. Dunod.
- PRUMS. (2024, octobre 01). *La transition écologique dans l'hôtellerie et restauration vers un secteur plus durable*. Récupéré sur prums.fr: <https://www.prum.s.fr/post/la-transition-%C3%A9cologique-dans-l-h%C3%B4tellerie-restauration-vers-un-secteur-plus-durable>
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.
- Sarsar, L., & ECHAOUI, A. (2022). L'impact de la performance logistique sur le développement durable en Afrique : Une investigation empirique avec des données de panel. *Alternatives Managériales et Économiques*, 3(2), 766-782.
- Seidel, S., & Cavagnaro, E. (2021). *Purchasing Local for Sustainable Development—and improved hospitality experiences*. good fellow publishers.
- Simonin, H., Tanguy, C., Petit, G., & Lambert, C. (2024). La restauration collective, vecteur de reterritorialisation pour un approvisionnement durable ? *Économie rurale*, 91-114.
- Sustainable Hospitality Alliance. (s.d.). *Responsible-procurement*. Récupéré sur World Sustainable Hospitality Alliance: file:///C:/Users/PC-DELL/Downloads/Responsible-procurement-factsheet%20(1).pdf
- Touré, M. (2024). Approvisionnement responsable : Un défi de gestion durable de la chaîne logistique pour les industries agroalimentaires de la région de Ségou. *revue scientifique biannuelle de l'université de ségou*, 58-77.

# *Annexes*

***ANNEXE 01 : Guide  
d'entretien***

## **Introduction**

Bonjour,

Nous sommes Hadj Hacene Imene et Sahraoui Menal, étudiantes en deuxième année de Master en Management de la Chaîne Logistique à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Nous vous remercions sincèrement de nous accorder de votre temps pour cet échange.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, qui porte sur l'approvisionnement durable à l'ESHRA, dans une optique d'efficacité, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement.

Avant de commencer, nous souhaitons vous demander l'autorisation d'enregistrer notre échange, uniquement à des fins de transcription. Cet enregistrement restera strictement confidentiel, et vos propos seront utilisés de manière anonyme dans notre mémoire.

Votre retour d'expérience est essentiel pour mieux comprendre le fonctionnement des pratiques d'approvisionnement au sein de l'ESHRA.

Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement ?

Quel est votre rôle au sein de l'ESHRA et depuis combien de temps y travaillez-vous ?

### **Axe 1 : Les pratiques actuelles d'achat à l'ESHRA**

- Quel est votre rôle exact dans le processus d'achat de l'ESHRA ?
- Qui prend les décisions d'achat dans l'établissement ?
- Comment est organisée la planification des besoins ? Y a-t-il une procédure écrite ou est-ce informel ?
- Pouvez-vous décrire le processus d'approvisionnement actuel, de l'expression des besoins à la réception ?
- Avez-vous constaté que certains produits achetés ne sont pas utilisés ? Si oui, pour quelles raisons ?
- Travaillez-vous en coordination avec les équipes de cuisine, de réception ou d'autres services pour ajuster les achats ?
- Existe-t-il des seuils de stock critiques qui déclenchent automatiquement les réapprovisionnements ?
- Quelles sont les pratiques mises en place à l'ESHRA pour préserver les ressources naturelles, notamment dans le cadre de l'approvisionnement en poissons ?
- Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées pour rendre les achats plus efficaces et plus durables (réduction du gaspillage, achat de produits locaux, meilleure planification, etc.) ?

- Privilégiez-vous l'achat de produits issus de l'agriculture biologique ou locale ? Si oui, comment cette démarche est-elle mise en œuvre ?
- Quelles sont, selon vous, les principales difficultés pour intégrer le développement durable dans l'approvisionnement en restauration collective ?

### **Axe 2 : La relation avec les fournisseurs**

- Comment sélectionnez-vous les fournisseurs de l'ESHRA ?
- Quels sont les principaux critères retenus lors du choix d'un fournisseur (prix, qualité, délais, durabilité, etc.) ?
- L'ESHRA privilégie-t-elle certains fournisseurs ? Si oui, pour quelles raisons ?
- Les fournisseurs sont-ils principalement locaux, nationaux ou internationaux ?
- Existe-t-il des partenariats à long terme avec certains fournisseurs ?
- Intégrez-vous des critères environnementaux ou sociaux dans le choix des fournisseurs ?
- Recherchez-vous des fournisseurs locaux pour réduire l'empreinte carbone liée au transport ?
- Avez-vous un dialogue ou des partenariats en place avec vos fournisseurs pour promouvoir des pratiques plus durables dans la chaîne d'approvisionnement ?

### **Axe 3 : La gestion des stocks**

- Pouvez-vous décrire le processus de contrôle à la réception des marchandises ?
- Quelles sont les règles de gestion des stocks appliquées à l'ESHRA (ex. : FIFO, LIFO) ?
- Avez-vous observé des pertes ou du gaspillage ? À quel niveau du processus cela se produit-il ?
- Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour l'enregistrement et la traçabilité des marchandises ?
- Comment les espaces de stockage sont-ils organisés (zones froides, magasins secs, etc.) ?
- Quelle est la procédure pour gérer les produits périmés ou devenus inutilisables ? Sont-ils jetés, recyclés, ou redistribués ?

### **Conclusion**

- Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur les pratiques d'approvisionnement à l'ESHRA ou sur les défis liés à la durabilité ?
- Selon vous, quels seraient les premiers leviers d'action concrets à mettre en œuvre pour améliorer l'approvisionnement durable au sein de l'ESHRA ?

***ANNEXE 02 : Grille  
d'analyse***

	V1	V2	V3	V4	V5	Analyse horizontale
<b>Axe 1 : Les pratiques actuelles d'achat à l'ESHRA</b>						
Quel est votre rôle exact dans le processus d'achat de l'ESHRA ?	Je coordonne le département approvisionnement, je supervise les responsables, les relations fournisseurs et l'optimisation des achats.	Pour ma part, Je supervise les stocks, organise les magasins et l'économat, et planifie les inventaires.	Moi, Je gère les entrées/sorties de marchandises et assure la traçabilité via les fiches et le logiciel.	Je m'occupe de la réception, du rangement et de la manutention des produits dans les entrepôts	Personnellement, je veille au respect des normes d'hygiène et sécurité lors de la réception et du stockage des produits alimentaires .	Les personnes interrogées occupent des postes complémentaires couvrant l'ensemble du processus d'achat, de l'approvisionnement à la gestion des stocks. Cette répartition des rôles assure une organisation structurée et un contrôle rigoureux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
Qui prend les décisions d'achat dans l'établissement ?	c'est moi qui prends la décision finale d'achat, après analyse des besoins des services et en tenant compte des priorités de l'établissement.	Selon moi, c'est la responsable approvisionnement qui valide et autorise tous les achats.	Je ne décide pas des achats, c'est la responsable approvisionnement qui s'en charge.	Ce n'est pas moi qui décide, la responsable approvisionnement prend en charge tout ça. Moi j'interviens après la livraison	Pour ma part, je ne participe pas aux décisions d'achat, c'est la responsable approvisionnement qui s'en occupe.	La décision d'achat revient exclusivement à la responsable approvisionnement qui valide et autorise chaque commande après avoir analysé les besoins et échangé avec les services demandeurs afin de s'assurer que la démarche répond aux priorités de l'ESHRA.
Comment est organisée la planification des besoins ? Y a-t-il une procédure	Pour moi, la planification est formelle. Les services expriment	En ce qui me concerne, on ne planifie pas à l'avance.	De mon côté, il n'y a pas de planification écrite. Le réapprovisi	Je ne participe pas à la planification. J'interviens	Je ne suis pas impliqué dans la planification des	La planification des besoins à l'ESHRA est organisée de façon formelle, principalement sur la base des demandes exprimées par chaque

écrite ou est-ce informel ?	leurs besoins à l'avance, et tout est encadré par des documents internes, ce qui permet une bonne anticipation .	On fait la demande dès que le stock atteint un seuil critique.	onnement se fait au jour le jour selon les stocks.	uniquement à la réception des marchandises.	besoins, ce n'est pas dans mes tâches.	service et des fiches de fonction, ce qui permet d'anticiper les achats selon les activités prévues. Pour le réapprovisionnement courant, les autres intervenants se basent sur le suivi des stocks et déclenchent les demandes dès que les seuils minimums sont atteints, sans planification écrite spécifique.
Pouvez-vous décrire le processus d'approvisionnement actuel, de l'expression des besoins à la réception ?	Pour moi, ça commence par la validation des besoins, ensuite je passe la commande et je fais le suivi jusqu'à la réception.	Je suis informé des commandes , je prépare les espaces, et à la réception, je vérifie la conformité et la quantité.	Une fois les produits livrés, je les enregistre dans les registres et je m'assure de la traçabilité.	De mon côté, je réceptionne les produits, je vérifie leur état et je les range dans les zones prévues.	J'interviens à la réception pour vérifier que les produits respectent bien les normes d'hygiène et de sécurité.	L'expression des besoins lance la procédure : la responsable approvisionnement gère la commande et le suivi, le gestionnaire prépare la réception, le chargé d'économat enregistre et trace, le magasinier range les produits, tandis que le responsable HACCP contrôle le respect des normes sanitaires à la réception.
Avez-vous constaté que certains produits achetés ne sont pas utilisés ? Si oui, pour quelles raisons ?	Pour moi, tous les produits achetés sont utilisés, car les achats se basent sur des besoins bien définis.	Non, c'est très rare qu'un produit ne soit pas utilisé. Les stocks sont bien gérés pour éviter le gaspillage.	De mon côté, je n'ai jamais constaté de produits inutilisés. Tout est consommé selon les besoins.	Personnellement, tout ce que je réceptionne finit par être utilisé par les services.	Je n'ai pas remarqué de produits non utilisés, en général tout est consommé dans l'établissement.	À l'ESHRA, pratiquement tous les produits achetés sont consommés, grâce à une bonne planification et un suivi des besoins et des stocks, ce qui permet d'éviter le gaspillage et l'accumulation de produits inutilisées.
Travaillez-vous en coordination avec les équipes de cuisine, de réception ou d'autres services pour ajuster les achats ?	Oui, pour moi, la coordination avec les services comme la cuisine est essentielle. On adapte les achats	Oui, je collabore avec eux pour ajuster les niveaux de stock et anticiper les commandes .	Oui, je suis en contact régulier avec les services pour adapter les achats aux besoins réels et	Oui, je travaille avec la cuisine pour organiser la sortie des produits selon leurs demandes.	Oui, je m'assure avec eux que les produits livrés respectent bien les normes d'hygiène	Tous les intervenants soulignent l'importance de la coordination avec les équipes de cuisine et d'autres services pour ajuster les achats selon les besoins exprimés. Cela assure que les produits sont commandés en fonction des

	selon leurs besoins, comme pour les fruits et légumes.		assurer une bonne traçabilité.		et de sécurité.	demandes spécifiques, ce qui permet d'optimiser les niveaux de stock et de garantir une disponibilité adéquate des marchandises tout en respectant les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire.
Existe-t-il des seuils de stock critiques qui déclenchent automatiquement les réapprovisionnements ?	Oui, selon moi, dès qu'on atteint le seuil minimum fixé par expérience, je reçois la demande et je lance le réapprovisionnement.	Oui, il y a un seuil qu'on suit d'après notre expérience, et quand on l'atteint, j'en informe la responsable pour commander.	Oui, je pense que le seuil est surtout basé sur l'expérience. Je veille à bien enregistrer les mouvements pour suivre ça.	Oui, à mon niveau, je suis informé quand le seuil est atteint pour me préparer à la réception des produits.	Honnêtement, je ne connais pas bien les seuils de stock, mais je sais que les réapprovisionnements se font quand il le faut.	Il existe un seuil de stock minimum qui déclenche le réapprovisionnement, mais ce seuil est principalement déterminé par l'expérience plutôt que par des calculs précis. Le gestionnaire principal des stocks surveille les niveaux de stock et en déclenchant le réapprovisionnement lorsque ce seuil est atteint, tandis que la responsable approvisionnement reçoit les demandes pour passer les commandes nécessaires. Cela évite la rupture de stock.
Quelles sont les pratiques mises en place à l'ESHRA pour préserver les ressources naturelles, notamment dans le cadre de l'approvisionnement en poissons ?	De mon côté, je peux dire qu'à l'ESHRA, on évite d'acheter du poisson pendant la période de reproduction. C'est une manière de préserver les ressources naturelles marines.	Il y a une règle claire à ce sujet. On ne doit pas acheter du poisson en période de reproduction, surtout parce qu'en cas d'audit, on doit prouver qu'on respecte cette exigence.	Pour ma part, je ne suis pas directement impliqué dans les décisions d'achat, donc je ne connais pas vraiment les pratiques liées à la période de reproduction des poissons.	Je ne suis pas au courant de cette pratique, car je ne participe pas aux décisions d'approvisionnement. Je ne pourrais pas en dire plus.	À mon niveau, je ne suis pas informé.	L'ESHRA protège les ressources marines en n'achetant pas de poissons pendant leur période de reproduction. Cette règle interne, contrôlée et prouvée, garantit un approvisionnement responsable. Ainsi, l'établissement contribue activement à la préservation de la nature marine.
Selon vous, quelles améliorations	Selon moi, on devrait collaborer	Pour moi, il faudrait réduire un	Franchement, je n'ai pas	Je n'ai pas de proposition	Je ne suis pas impliqué	La responsable approvisionnement souligne l'importance de

pourraient être apportées pour rendre les achats plus efficaces et plus durables (réduction du gaspillage, achat de produits locaux, meilleure planification, etc.) ?	avec des fournisseurs écoresponsables et intégrer des produits bio pour rendre nos achats plus durables.	peu la consommation de viande et poisson, ce serait mieux pour l'environnement et ça limiterait le gaspillage.	vraiment d'idée sur ce qu'on pourrait améliorer.	particulière à ce sujet.	dans les achats, donc je ne me sens pas concerné par cette question.	collaborer avec des fournisseurs respectueux de l'environnement et de privilégier des produits bio pour améliorer la durabilité des achats. Le gestionnaire principal des stocks suggère de minimiser la consommation de viande et d'adopter des pratiques plus réfléchies dans son utilisation. Les autres intervenants n'ont pas d'idées spécifiques à proposer.
Privilégiez-vous l'achat de produits issus de l'agriculture biologique ou locale ? Si oui, comment cette démarche est-elle mise en œuvre ?	Non, selon moi, on ne privilégie pas les produits bio ou locaux, surtout parce qu'on manque de fournisseurs fiables dans ce domaine. On travaille plutôt avec des fournisseurs publics.	À ma connaissance, on ne favorise pas spécialement les produits bio ou locaux. Je ne connais pas les critères exacts.	Honnêtement, je ne sais pas si on donne la priorité aux produits bio ou locaux	Je ne suis pas au courant des choix faits concernant les produits biologiques.	Je ne participe pas aux décisions d'achat, donc je ne peux pas vraiment répondre.	L'eshra ne privilégie pas l'achat de produits issus de l'agriculture biologique, en raison du manque de fournisseurs capables de répondre à ces critères. Les décisions d'approvisionnement se concentrent sur les fournisseurs étatiques. Les autres intervenants n'ont pas d'informations spécifiques sur cette question.
Quelles sont, selon vous, les principales difficultés pour intégrer le développement durable dans l'approvisionnement en restauration collective ?	Selon moi, le principal obstacle, c'est le coût élevé des produits durables et le manque de fournisseurs fiables sur le long terme.	Pour moi, la vraie difficulté, c'est de trouver des fournisseurs durables capables de livrer régulièrement et en quantité suffisante.	À mon niveau, je dirais que c'est surtout l'absence de fournisseurs spécialisés en produits durables qui répondent à nos besoins.	Je pense que c'est surtout la rareté des produits durables sur le marché qui rend les choses compliquées.	Je ne suis pas impliqué dans cet aspect, donc je ne peux pas vraiment donner mon avis.	L'intégration du développement durable dans l'approvisionnement rencontre surtout des obstacles liés au coût, à la disponibilité et à la capacité des fournisseurs à répondre aux besoins d'une grande structure.
<b>Axe 2 : La relation avec les fournisseurs</b>						

Comment sélectionnez-vous les fournisseurs de l'ESHRA ?	Selon moi, la sélection dépend du type de fournisseur. On travaille directement avec le fournisseur étatique s'il a le produit. Sinon, on passe par un appel d'offres rigoureux avec analyse des offres par un comité.	Je ne participe pas à la sélection. Pour moi, je travaille avec les fournisseurs qui ont déjà été validés par la responsable approvisionnement et le comité.	Je ne suis pas impliqué dans le choix des fournisseurs . Je gère simplement les produits une fois qu'ils sont livrés.	Ce n'est pas moi qui sélectionne les fournisseurs , je ne suis pas concerné par cette partie.	Pour ma part, je participe à la sélection des fournisseurs privés via le comité d'achat. On lance un appel d'offres, on analyse les dossiers reçus et on sélectionne ceux qui présentent les meilleures garanties et prix.	La sélection des fournisseurs à l'ESHRA dépend du type de produit : pour les produits disponibles chez le fournisseur étatique, l'achat se fait directement. Pour les autres produits, un appel d'offres est lancé : les dossiers sont analysés par un comité d'achat, une Short-List de fournisseurs qualifiés est établie, puis des devis sont demandés et comparés. Le choix final se fait sur la base du meilleur prix ou du meilleur rapport qualité/prix.
Quels sont les principaux critères retenus lors du choix d'un fournisseur (prix, qualité, délais, durabilité, etc.) ?	Selon moi, on privilégie surtout le prix, mais la qualité et le respect des délais de livraison sont tout aussi essentiels.	Pour moi, la fiabilité du fournisseur et le respect des délais sont prioritaires. Le prix compte, mais la ponctualité est essentielle pour bien gérer les stocks.	Je pense que la qualité des produits est primordiale. Le prix est aussi pris en compte.	Je ne participe pas aux choix, mais je sais que la qualité est importante. Je m'assure surtout que les produits livrés sont conformes.	À mon avis, la qualité est un critère clé. On doit respecter les normes de sécurité alimentaire et s'assurer que les produits sont conformes aux exigences sanitaires.	À l'ESHRA, plusieurs critères clés sont pris en compte. Le prix et la qualité des produits sont déterminants, avec une attention particulière portée à la conformité aux normes. Les délais de livraison et la fiabilité des fournisseurs sont également essentiels pour assurer une gestion efficace des opérations.
L'ESHRA privilégie-t-elle certains fournisseurs ? Si oui, pour quelles raisons ?	Oui, selon moi, on privilégie les fournisseurs étatiques, car en tant qu'établissement public, c'est cohérent	Pour moi, c'est une obligation liée à notre nature publique : on doit traiter en priorité avec des	Je pense qu'on privilégie surtout les fournisseurs publics, même si leurs prix ou leur qualité varient, à	Franchement, je ne sais pas si on en privilégie certains.	Oui, je dirais qu'on donne la priorité aux fournisseurs étatiques.	L'ESHRA privilégie les fournisseurs étatiques en raison de son statut d'entité étatique, ce qui l'oblige à s'approvisionner principalement auprès d'autres entités publiques, indépendamment des

	avec notre statut.	fournisseurs étatiques.	cause de notre statut.			prix ou de la qualité des produits.
Les fournisseurs sont-ils principalement locaux, nationaux ou internationaux ?	Selon moi, nos fournisseurs sont majoritairement locaux et nationaux. On ne travaille pas avec l'international, ce qui favorise l'économie locale.	Pour moi, le fait de travailler avec des fournisseurs locaux ou nationaux facilite le suivi des produits et rend les approvisionnements plus simples.	Je pense que nos fournisseurs sont surtout locaux et nationaux.	Oui, je vois qu'on privilégie clairement les fournisseurs locaux et nationaux.	Honnêtement, je ne sais pas trop.	L'ESHRA travaille principalement avec des fournisseurs locaux et nationaux, sans faire appel à des fournisseurs internationaux. Cette approche permet de soutenir l'économie locale, d'assurer la traçabilité des produits.
Existe-t-il des partenariats à long terme avec certains fournisseurs ?	Pour moi, il n'y a pas de partenariats à long terme. On fonctionne avec des contrats renouvelables de 3 à 6 mois, pour rester flexibles.	Je dirais qu'on n'a pas de liens durables avec les fournisseurs. On s'adapte avec des contrats courts.	À ma connaissance, on n'entretient pas de partenariats longs ; on travaille plutôt avec des contrats renouvelables sur quelques mois.	Je ne sais pas si des partenariats à long terme existent.	Non, je ne crois pas qu'on ait de partenariats durables. On passe par des contrats de courte durée.	L'ESHRA ne forme pas de partenariats à long terme avec ses fournisseurs. Au lieu de cela, elle établit des contrats d'une durée de 3 à 6 mois, qui sont renouvelables.
Intégrez-vous des critères environnementaux ou sociaux dans le choix des fournisseurs ?	Non, pour moi ces critères ne sont pas pris en compte. On se base surtout sur les aspects administratifs, techniques et financiers.	À ma connaissance, on ne considère pas les aspects environnementaux ou sociaux dans nos choix.	Non, je ne crois pas qu'on utilise ce genre de critères pour sélectionner les fournisseurs.	Franchement, je ne sais pas si ces critères sont intégrés ou non.	Non, ce n'est pas une priorité. On se concentre plutôt sur la conformité sanitaire.	Les critères environnementaux ou sociaux ne sont pas intégrés dans le processus de sélection des fournisseurs à l'ESHRA. La sélection repose essentiellement sur des critères administratifs, techniques, financiers et de conformité sanitaire.
Recherchez-vous des fournisseurs locaux pour réduire	Oui, on privilégie les fournisseurs	Oui, on essaie de travailler avec des	Oui, il est important de choisir des	Je ne sais pas.	Aucune idée	L'ESHRA privilégie les fournisseurs locaux et regroupe les livraisons principalement pour

l'empreinte carbone liée au transport ?	locaux pour réduire l'empreinte carbone et optimiser les coûts logistiques, en regroupant les livraisons.	fournisseurs locaux dès que possible. Ça réduit les distances de transport et permet des livraisons plus fréquentes.	fournisseurs locaux. Cela aide à réduire l'impact environnemental et soutient l'économie locale.			réduire les coûts, tout en diminuant l'empreinte carbone liée au transport.
Avez-vous un dialogue ou des partenariats en place avec vos fournisseurs pour promouvoir des pratiques plus durables dans la chaîne d'approvisionnement ?	Non, il n'y a pas de dialogue ou de partenariats pour promouvoir des pratiques durables avec nos fournisseurs.	Je ne suis pas au courant d'un tel dialogue ou partenariat.	À ma connaissance, il n'y a pas de discussion ou de partenariat pour promouvoir la durabilité avec nos fournisseurs.	Je ne sais pas.	Non, il n'y a pas de tels échanges avec les fournisseurs pour des pratiques durables.	L'ESHRA ne dispose pas de dialogue ou de partenariats en place avec ses fournisseurs pour promouvoir des pratiques plus durables dans la chaîne d'approvisionnement.
<b>Axe 3 : La gestion des stocks</b>						
Pouvez-vous décrire le processus de contrôle à la réception des marchandises ?	Le contrôle à la réception comprend plusieurs étapes : vérification des marchandises par rapport à la commande, suivi de la quantité et qualité par différents intervenants (HACCP pour la conformité sanitaire, contrôleur	Je suis responsable du contrôle total des marchandises, vérifiant leur quantité, qualité, et conformité avec les commandes (poids, conditionnement, spécifications).	Bien que je ne sois pas directement impliqué dans le contrôle, je sais que le gestionnaire des stocks vérifie la quantité et qualité des produits, et le responsable HACCP contrôle la conformité sanitaire. Un contrôleur externe	Mon rôle commence après la réception. Je ne suis pas impliqué dans le contrôle des marchandises à leur arrivée.	Je vérifie la qualité et la conformité sanitaire, contrôlant les températures, les emballages, les étiquettes (DLC, numéro de lot), et l'adéquation aux normes HACCP. En cas de non-conformité, je peux	Le contrôle à la réception des marchandises à l'ESHRA implique trois intervenants : Le responsable HACCP vérifie la qualité et la conformité sanitaire des produits. Un contrôleur de gestion externe effectue un contrôle indépendant pour garantir l'objectivité. Enfin, le gestionnaire principal des stocks s'assure de la quantité et de la qualité des marchandises reçues.

	externe pour l'indépendance, gestionnaire des stocks pour la quantité).		intervient également pour garantir l'indépendance.		recommander le refus ou l'isolement des produits concernés.	
Quelles sont les règles de gestion des stocks appliquées à l'ESHRA (ex. : FIFO, LIFO) ?	À l'ESHRA, la méthode principale pour la gestion des stocks est FIFO (First In, First Out).	Nous utilisons la méthode FIFO pour assurer une rotation correcte des stocks.	Oui, nous appliquons la méthode FIFO pour la gestion des stocks.	Je sais que la méthode FIFO est utilisée pour gérer les stocks à l'ESHRA.	La méthode FIFO est appliquée, ce qui garantit que les produits sont consommés dans l'ordre de leur réception, essentiel pour la sécurité et la qualité des aliments.	La méthode de gestion des stocks appliquée est principalement le FIFO (First In, First Out). Cette approche assure que les produits les plus anciens, en particulier les denrées périssables, sont utilisés en premier.
Avez-vous observé des pertes ou du gaspillage ? À quel niveau du processus cela se produit-il ?	À mon avis, il n'y a pas de gaspillage, car nous commandons selon les besoins. En cas de péremption, on ajuste le menu pour éviter les pertes.	Je pense qu'il n'y a pas de gaspillage, car nous commandons juste ce qu'il faut et surveillons les dates de péremption.	Selon moi, il n'y a pas de gaspillage, car les quantités sont bien calculées.	Je ne suis pas impliqué dans la gestion des pertes, donc je ne peux pas en parler.	À mon avis, il n'y a pas de gaspillage, car on contrôle les dates et la rotation des stocks pour éviter les pertes.	Il n'y a pas de gaspillage observé, car les approvisionnements sont strictement basés sur les besoins réels des services. En cas de risque de péremption, les produits sont signalés pour être intégrés dans des menus spéciaux, évitant ainsi les pertes.
Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour l'enregistrement et la traçabilité des marchandises ?	On utilise DLG PC Stock pour la traçabilité, avec des fiches manuelles en complément.	Nous utilisons DLG PC Stock et des fiches manuelles pour assurer la traçabilité des stocks.	On utilise DLG PC Stock et des fiches manuelles pour suivre les produits et les dates de péremption.	DLG PC Stock est utilisé, avec des fiches manuelles pour le suivi des stocks.	On utilise DLG PC Stock pour la traçabilité des marchandises.	L'outil principal utilisé pour l'enregistrement et la traçabilité des marchandises est le logiciel DLG PC Stock. En complément, des fiches de stock écrites manuellement sont également maintenues pour assurer un suivi

						précis et une vérification supplémentaire.
Comment les espaces de stockage sont-ils organisés (zones froides, magasins secs, etc.) ?	Les espaces sont organisés en économat (avec chambres froides pour les périssables) et magasins pour les autres produits.	L'économat a six chambres froides pour différents types de produits, et les magasins sont divisés par catégorie (ustensiles, linge, etc.).	L'économat a six chambres froides pour les produits alimentaires, et les magasins stockent les produits non alimentaires.	L'économat contient des chambres froides pour les produits périssables, tandis que les magasins sont réservés aux produits non alimentaires.	Les produits périssables sont stockés dans des chambres froides, et les non-alimentaires dans les magasins.	Les espaces de stockage sont divisés entre l'économat (avec six chambres froides pour les denrées périssables, les boissons et l'alimentation générale) et les magasins (chambres pour ustensiles, linge, produits ménagers, fournitures de bureau, quincaillerie et uniformes). Cette organisation par type de produit permet d'assurer une conservation optimale et une gestion efficace des stocks, tout en respectant les normes de sécurité alimentaire.
Quelle est la procédure pour gérer les produits périmés ou devenus inutilisables ? Sont-ils jetés, recyclés, ou redistribués ?	Je ne connais pas précisément la procédure pour les produits périmés ou inutilisables.	Les produits périmés sont recyclés, et les restes alimentaires sont donnés à des associations pour nourrir des animaux.	Les produits périmés sont recyclés ou redistribués à des associations pour nourrir des animaux.	Les plastiques sont recyclés, et les carcasses de viande sont données à des associations pour les animaux.	Les produits périmés sont triés pour être recyclés ou redistribués.	Les produits périmés ou inutilisables sont gérés de manière responsable. Les plastiques sont recyclés, tandis que les restes alimentaires, comme les carcasses de viande ou de poulet, sont redistribués à des associations pour nourrir des animaux. Ces pratiques réduisent le gaspillage et assurent une gestion écologique des déchets.
<b>Conclusion</b>						
Avez-vous d'autres éléments à ajouter sur les pratiques d'approvisionnement à l'ESHRA ou sur les défis	Rien à ajouter. La durabilité reste difficile à appliquer à cause des contraintes	Le vrai défi, c'est d'éviter le gaspillage. On pourrait aussi réduire les emballages	L'approvisionnement est bien géré, mais on peut faire mieux en matière de durabilité et	Je ne suis pas impliqué dans les décisions durables, mais je suis les consignes.	La traçabilité est assurée, mais on pourrait mieux intégrer des pratiques	À l'ESHRA, les pratiques d'approvisionnement sont bien structurées et respectent les procédures, mais la prise en compte de la durabilité reste limitée par le cadre administratif

liés à la durabilité ?	administratives.	et valoriser les déchets.	de recyclage.		écoresponsables.	et les priorités actuelles. Les intervenants soulignent l'importance d'optimiser la gestion des stocks pour éviter le gaspillage, et évoquent la possibilité d'intégrer à l'avenir plus de critères écoresponsables, comme le recyclage, la réduction des emballages ou la valorisation des déchets. La sécurité alimentaire et la traçabilité sont bien assurées, mais il existe un potentiel d'amélioration pour renforcer la dimension durable de la chaîne d'approvisionnement.
Selon vous, quels seraient les premiers leviers d'action concrets à mettre en œuvre pour améliorer l'approvisionnement durable au sein de l'ESHRA ?	Identifier des fournisseurs écoresponsables et intégrer des critères durables dans les appels d'offres.	Créer des partenariats durables avec des fournisseurs engagés et favoriser la livraison groupée ou la récupération des emballages.	Choisir des fournisseurs responsables, sensibiliser le personnel et suivre les consommations pour limiter le gaspillage.	Sensibiliser à une consommation raisonnée et privilégier les produits à faible impact (emballages recyclables, etc.).	Intégrer des critères de durabilité dans le choix des fournisseurs et encourager l'innovation via le dialogue.	Le levier prioritaire serait de rechercher et sélectionner des fournisseurs écoresponsables, engagés dans des démarches de développement durable, et de développer des partenariats avec eux. Il s'agirait aussi de sensibiliser le personnel à la consommation responsable, de limiter les excès et de privilégier les produits à faible impact environnemental.

## **Annexe 04 : bon de réception**



# المدرسة العليا للفخدة والمطاعم للجزائر

ALGER: ... / ... / 2025

## BON DE RECEPTION MARCHANDISES

BC :

FOURNISSEUR :

N°	DESIGNATION	QUANTITE
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		

GESTIONNAIRE DES STOCKS

SERVICE CONTROLE

CONTROLE QUALITE

Ecole Supérieure d'hôtellerie et de Restauration d'Alger - ESHRA -

Siège Social: Route Nationale 11 - 16202 Ain Benian (Unité S.L.H. E.P.E. SPA) CAPITAL: 17 000 000 000,00

E-mail : [info@eshra.dz](mailto:info@eshra.dz) ou RH: [contact@eshra.dz](mailto:contact@eshra.dz)

TEL: 023 987 590 / 023 987 501

Compte bancaire CPA Agence Ain Benian 143

RIB: 0040015340100094967 NIF: 000 116 001 624 680 RC: 1600 00152 46 B 01 ART: 564 001 604 71

## **Annexe 05 : bon de consommation**

# ECONOMAT CENTRAL 2022

# 2022

BON DE CONSOMMATION : 00004

73-FOOD COURT ETUDIANTS

Du: 02/01/2022

LIGNE	ARTICLE	DESIGNATION	QUANTITE	UNIT E M.
1	330031	POMME DE TERRE	71	KG
2	330024	OIGNONS SEC	41	KG
3	330097	HUILE DE TABLE JERRICAN 5L	2	U
4	330089	HARISSA BOITE 700GRS	2	U
5	330100	KETCHUP BOUT 1KG	2	U
6	330160	PATE TLITLI PQT 500GR	16	U
7	330016	CHOUX FLEUR	13	KG
8	330842	LAIT ECREME 1L	4	U
9	331071	MARGARINE FLEURIAL P 250G	8	PQ
10	330279	FROMAGE GRUYERE / FRICO / MASDAM	2	KG
11	330203	TOMATE CONCENTREE BOITE850GR	2	U
12	330013	CAROTTE	2	KG
13	330316	TOMATE FRAICHE	3	KG
TOTAL GENERAL (13)			166	

VISA DES STOCKS