



Co-funded by  
the European Union



**SSPICE IT!**

Sustainability Skills Program for International Catering  
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

## **SSPICE IT! – Programme de formation aux compétences en durabilité pour les opérateurs et entrepreneurs internationaux de la restauration à travers une formation intégrée**

Le projet SSPICE IT! est cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus+.

*Le contenu de cette publication reflète uniquement le point de vue du consortium informatique SSPICE, et la Commission n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.*

## Module n°05

<b>DOMAINE THÉMATIQUE</b>	<b>Un modèle d'entreprise durable</b>
<b>SOUS-DOMAINE DE REFERENCE</b>	<i>Entreprenariat</i>
<b>HEURES</b>	15
<b>OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Adopter des pratiques durables dans son travail</b> : Comprendre l'importance d'adopter des pratiques durables dans leurs fonctions et intégrer les principes de durabilité dans leurs activités professionnelles.</li> <li><b>Identifier les pratiques cohérentes avec la gestion durable des déchets</b> : Identifier et mettre en œuvre des pratiques qui s'alignent sur la gestion durable des déchets pour réduire les déchets et promouvoir une utilisation efficace des ressources.</li> <li><b>Identifier les besoins et les défis d'un modèle d'entreprise durable</b> : Réaliser des études de marché complètes et identifier les besoins environnementaux et sociaux pour éclairer le développement d'un modèle commercial durable.</li> <li><b>Développer plusieurs idées et opportunités pour créer de la valeur</b> : Explorer et expérimenter des approches innovantes pour développer de multiples idées et opportunités pour un modèle d'affaires durable qui crée de la valeur à la fois pour l'entreprise et ses parties prenantes.</li> <li><b>Explorer et expérimenter des approches innovantes</b> : Adoptez des approches innovantes pour relever les défis de la durabilité et découvrez des solutions créatives pour des pratiques commerciales durables.</li> <li><b>Visualisez les scénarios futurs pour guider vos efforts et vos actions</b> : Envisagez des scénarios futurs qui s'alignent sur les objectifs de durabilité sociale, culturelle et économique à long terme, et utilisez la planification de scénarios pour la prise de décision dans un contexte commercial durable.</li> <li><b>Réfléchir à la durabilité des objectifs et des actions sociales, culturelles et économiques à long terme</b> : Réfléchir à leurs objectifs et actions sociaux, culturels et économiques durables à long terme et adopter un comportement responsable pour contribuer aux efforts de durabilité.</li> <li><b>Agir de manière responsable</b> : Prendre des décisions éthiques et agir de manière responsable dans un contexte commercial durable, en alignant les actions</li> </ol>	

sur les objectifs de durabilité.

9. **Identifier et évaluer les forces et les faiblesses individuelles et collectives**  
: Évaluer les forces individuelles et collectives dans leur contribution aux pratiques durables et identifier les opportunités d'amélioration continue de manière collaborative et axée sur l'équipe.

En atteignant ces objectifs d'apprentissage, les apprenants développeront les compétences nécessaires pour identifier les besoins et les défis, imaginer des idées innovantes et concevoir un modèle d'entreprise durable qui favorise la responsabilité environnementale et sociale tout en créant de la valeur à long terme pour leur organisation et ses parties prenantes.

## ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

<b>Théorique</b>	<b>Pratique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel de l'étudiant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activité de groupe</li> </ul>

## CONTENU

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DURABLES .....	5
1.1. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?.....	6
1.2. Qu'est-ce qui rend un modèle d'affaires durable ?.....	6
CHAPITRE 2 : ÉTUDE DE MARCHÉ POUR DES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES DURABLES.....	8
2.1. Réalisation d'études de marché : .....	8
2.2. Quelles pourraient être ces questions ? .....	8
Exercice 1 : Questions d'évaluation (pratiques durables et identification des besoins).....	11
CHAPITRE 3 : COMPRENDRE LE LIEN ENTRE UN MODÈLE D'ENTREPRISE ET UNE STRATÉGIE.....	12
3.1 Quels sont les objectifs ?.....	12
3.2 Qu'est-ce que la stratégie ?.....	12
3.3 Stratégies et modèles d'affaires.....	12
3.4 Développer une proposition de valeur durable.....	13
CHAPITRE 4 : GESTION DE L'INNOVATION ET DU DÉVELOPPEMENT D'IDÉES CRÉATIVES .....	17
4.1 Commencer avec la méthodologie Lean.....	17
4.2 Comment être créatif en matière de développement durable .....	17
4.3 Être persévérant dans le brainstorming .....	18
4.4 Prendre en compte le consommateur grâce à l'innovation .....	18
CHAPITRE 5 : VISUALISER L'AVENIR POUR UNE ENTREPRISE DURABLE .....	19
Exercice 2 : Questions d'évaluation (valeur ajoutée et comportement responsable).....	23
CHAPITRE 6 : RÉFLÉCHIR SUR DES ACTIONS DURABLES ET UN COMPORTEMENT RESPONSABLE .....	24

6.1	Le phénomène du greenwashing .....	24
6.2	Être responsable envers les communautés locales.....	25
6.3	Assumer ses responsabilités .....	25
CHAPITRE 7 : ÉVALUATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES.....		26
7.1	Comprendre l'importance du travail d'équipe .....	26
7.2	Surmonter ses faiblesses et adopter l'amélioration continue: .....	26
Exercice 3 : Questions d'évaluation (réflexion et prise de décision éthique).....		27
ÉTUDE DE CAS – RESTAURANT DELTA .....		28
TÂCHE FINALE : IDENTIFICATION DES BESOINS ET CONCEPTION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION .....		30
Module 5 de la tâche finale : Identification des besoins et conception d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration.....		30
SUPPLÉMENTS .....		31
1.	Lectures complémentaires .....	31
2.	Bibliographie.....	31

## Chapitre 1 : Introduction aux modèles économiques durables

**Cette section sert d'introduction pour permettre à l'apprenant de comprendre et de considérer les raisons derrière l'exploration de la conception de modèles d'affaires, en fonction des besoins identifiés sur un marché et dans le contexte du marketing et du développement durable.**

À une époque marquée par des préoccupations environnementales croissantes et une prise de conscience croissante des ressources limitées de notre planète, un changement radical est en cours dans le paysage des affaires et dans la communication des nouveaux besoins et défis. Afin de relever ce défi de manière adéquate, il convient d'explorer les concepts qui sous-tendent la conception d'un modèle d'entreprise durable, fondé sur les principes du marketing, de la réflexion stratégique et des évaluations continues.



Chiffre1: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

### **1.1. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?**

Selon Timmers (1998, p. 4), un modèle économique se compose de trois éléments :

- a. Une architecture pour les flux de produits, de services et d'informations, incluant une description des différents acteurs commerciaux et de leurs rôles.
- b. Une description des avantages potentiels pour les différents acteurs commerciaux
- c. Une description des sources de revenus

### **1.2. Qu'est-ce qui rend un modèle d'affaires durable ?**

Comme le montre la définition ci-dessus, le degré d'engagement des entreprises en faveur du développement durable est influencé par un nombre relativement important de variables. La prise de conscience sociétale et environnementale croissante a catalysé la création de modèles d'entreprise durables (SBM). Bien entendu, ces modèles sont basés sur la compréhension existante des modèles d'entreprise standard. Si nous devions adopter les définitions utilisées précédemment, un modèle d'entreprise durable comprend :

- a. Une architecture pour un produit vert, un service et des flux d'informations durables, incluant une description des différentes parties prenantes et de leurs rôles.

- b. Une description des avantages potentiels (à rechercher)/effets négatifs (à éviter) pour les différents acteurs commerciaux, sociaux et environnementaux.
- c. Une description des sources de revenus durables

Au cœur des modèles économiques se trouve l'orchestration de la valeur, c'est-à-dire la combinaison de la création de produits, de leur distribution et de leur présence sur le marché. Contrairement à leurs homologues traditionnels, les modèles économiques ne se limitent pas aux considérations économiques, mais intègrent également la gestion environnementale et l'intégrité sociale. Il s'agit d'une approche holistique, qui reconnaît que la trajectoire de réussite des entreprises s'étend au-delà des bilans financiers et englobe les domaines de l'écologie et de la société.



Vous vous demandez peut-être comment le marketing et la communication sont liés à la valeur exprimée par un modèle économique. Comme nous le verrons, la valeur peut être subjective et dépend de votre public cible. Le marketing est le pont entre la valeur du produit/service et la perception de la valeur par le consommateur. Il est intéressant de noter qu'un modèle économique peut également être considéré comme une [histoire](#) ou même un [toile](#). Ces deux notions sont compatibles avec la nature narrative du marketing.

## CHAPITRE 2 : Étude de marché pour des opportunités commerciales durables

**Dans ce chapitre, les apprenants comprendront l'importance de mener une étude de marché approfondie pour identifier les opportunités commerciales durables. Ils découvriront différentes approches de recherche et de collecte de données pertinentes sur les préférences des consommateurs, les tendances du marché et les nouvelles demandes et nécessités en matière de durabilité. En comprenant mieux le marché, les apprenants seront mieux équipés pour identifier les domaines potentiels de mise en place d'un modèle commercial durable.**

### 2.1. Réalisation d'études de marché :

Créer une entreprise, c'est un peu comme se faire de nouveaux amis. Vous devez être capable d'en apprendre davantage sur la personne et, dans ce scénario, sur le client. Ainsi, pour vous faire ces « amis » sur le marché, qui effectueront des transactions avec votre entreprise de restauration ou de traiteur, vous devez apprendre à les connaître en les étudiant et en leur posant les bonnes questions.

### 2.2. Quelles pourraient être ces questions ?

**Les paramètres concernant vos clients que vous devriez être intéressé à connaître sont les suivants** (Small Business Administration des États-Unis, s.d.) :

- a. Tout d'abord, vous devrez recueillir des informations démographiques, afin d'être informé sur les clients et plus particulièrement sur le segment de clientèle que vous ciblez. Le point d'intérêt de ce segment est l'un des fondamentaux de l'économie : la demande. Différents produits, services ou combinaisons de ceux-ci créent différentes interactions avec les besoins des clients. Il faut se demander comment la durabilité affecte la demande. Existe-t-il actuellement une demande plus importante pour les produits verts ?
- b. La deuxième question à se poser concerne la taille du marché. Y a-t-il simplement assez de consommateurs autour de vous pour générer un chiffre d'affaires suffisant ?

- c. Il est également important de tenir compte de l'indicateur économique du marché en question. La fourchette de revenus et le taux d'emploi affectent le pouvoir d'achat du client, ce qui est important pour décider du type de nourriture que vous proposez.
- d. L'aspect géographique de l'étude de marché est important. En particulier, même si le marché est vaste, vous devez tenir compte de l'endroit où vivent vos clients et, par conséquent, de la manière de les atteindre. Par exemple, un restaurant d'autoroute ne s'appuiera pas sur la distribution par livraison et pourrait attirer des clients ayant des préférences alimentaires différentes s'il est situé loin des centres urbains.
- e. La logique présentée ci-dessus conduit à l'évaluation du niveau de saturation du marché. Vous devez tenir compte du nombre d'options similaires ou de substituts existants et de leur facilité d'accès, voire de leur préférence pour les clients.
- f. La vérification de la réalité de toute transaction commerciale est la fixation des prix. Le calibrage du prix affecte la demande pour un produit, en fonction de la catégorie à laquelle il est associé. Par exemple, les produits alimentaires de luxe suivent une logique qui leur est propre en matière de prix et de promesse de qualité.
- g. Enfin, il est important de comprendre les tendances pour savoir dans quelle direction évolue le marché. Les entreprises de restauration concurrentes, par exemple, procèdent-elles à des changements parce qu'elles y sont contraintes par la réglementation, ou font-elles des efforts pour innover et capitaliser sur l'avantage du premier entrant ?

## **Appliquons ces questions de base à l'étude de marché d'un food truck durable**



### **Informations démographiques**

Qui est le plus susceptible d'acheter des plats de votre food truck : les employés de bureau à la recherche d'un déjeuner ou les étudiants en soirée et la nuit ? Cela a une incidence sur le prix des menus. Demandez-vous si les clients cibles se soucient des emballages durables et de l'approvisionnement local en ingrédients.

## **Taille du marché**

Comptez les clients potentiels dans votre zone d'activité prévue. Si, par exemple, vos cibles sont des quartiers d'affaires, combien d'employés de bureau pourraient se trouver à distance de marche, afin qu'ils puissent avoir le temps de manger pendant leur pause ? Le trafic est-il suffisant pour soutenir l'activité ?

## **Indicateurs économiques**

Recherchez les niveaux de revenus moyens dans les zones concernées. Faut-il servir des sandwichs gastronomiques à un prix plus élevé ou opter pour des sandwichs simples, bon marché mais durables ?

## **Analyse de localisation**

Y a-t-il des zones à fort trafic avec un bon accès piétonnier et peut-être un espace de stationnement ? Vérifiez la réglementation locale sur les endroits où le food truck peut opérer

## **Saturation du marché**

Y a-t-il des food trucks existants et sont-ils durables ? Leur cuisine est-elle diversifiée ou sont-ils polyvalents ? S'il y a plusieurs food trucks de tacos végétaliens par exemple, vous pouvez proposer des gyros à base de plantes à la place.

## **Stratégie de prix**

Comparez les prix des concurrents et ajustez-les en conséquence. Vous pourriez vouloir être un peu moins cher pour attirer les clients au début, qui seront les juges de votre saveur unique.

## **Tendances du marché**

Qu'est-ce qui est populaire autour de vous ? Les options végétaliennes sont-elles en plein essor ? Qu'en est-il des commandes mobiles ? Ces paramètres affectent l'ingénierie de vos menus et votre gamme de services.

Bien que le nombre de paramètres à prendre en compte puisse être écrasant, il est possible de les gérer en utilisant des méthodes de recherche appropriées. Grâce à la recherche documentaire, également appelée recherche secondaire, on peut rapidement trouver des sources bon marché ou disponibles gratuitement. Néanmoins, le contenu peut également être trop général, en particulier dans le contexte de la restauration durable pour un certain lieu. Pour cette raison, vous pouvez utiliser l'autre approche, en menant des recherches sur le terrain ou primaires, en utilisant des techniques telles que des enquêtes, des questionnaires, des groupes de discussion et des entretiens approfondis. Si vous souhaitez en savoir plus en comparant les sources primaires et secondaires, vous pouvez consulter la ressource [ici](#).

## Exercice 1 : Questions d'évaluation (pratiques durables et identification des besoins)

<b>Pré-requis</b>	Lecture des chapitres 1 et 2.
<b>Temps</b>	1,5 heures
<b>Outils</b>	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
<b>Objectifs</b>	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.

### Instructions

#### Lignes directrices :

- Cette évaluation comprend des questions et des tâches liées aux objectifs d'apprentissage et aux compétences abordées dans le module.
- Système de points avec le score le plus élevé de 100 points.
- Le score minimum pour réussir est de 60 points.
- Toutes les questions doivent être complétées.

#### Questions:

1. Expliquez l'importance d'adopter des pratiques durables dans le secteur de la restauration et donnez un exemple d'une pratique durable que vous avez mise en œuvre dans votre rôle professionnel ou parmi les meilleures pratiques (20 points).
2. Énumérez trois pratiques de gestion durable des déchets dans le secteur de la restauration et expliquez leur importance (20 points).
3. Décrivez votre processus de réalisation d'études de marché et d'identification des besoins environnementaux et sociaux dans le secteur de la restauration (20 points).
4. Identifiez deux besoins environnementaux clés et deux besoins sociaux clés dans le secteur de la restauration sur la base de vos recherches (20 points).
5. Identifiez deux besoins sociaux clés dans le secteur de la restauration en fonction de vos recherches (20 points).

## CHAPITRE 3 : Comprendre le lien entre un modèle d'entreprise et une stratégie

**Dans ce chapitre, l'apprenant analysera la relation entre un modèle d'entreprise et une stratégie, en identifiant les similitudes et les différences, ce qui lui permettra de mieux comprendre les deux termes cruciaux individuellement et en combinaison.**

### 3.1 Quels sont les objectifs ?

Les objectifs sont les cibles qu'une entreprise se fixe et tente d'atteindre. Un objectif peut être abstrait ou bien défini (IBM Garage Methodology, n.d.). Par exemple, la protection de l'environnement est un objectif abstrait, bien qu'il reste valable. En revanche, la protection d'une forêt locale est un exemple de cible définie. Elle possède un périmètre géographique précis, elle est quantifiable (quelle quantité de flore et de faune pouvez-vous protéger ?) et les moyens pour la protéger sont plus faciles à définir. De plus, les personnes ont généralement tendance à être plus protectrices envers l'écosystème local avec lequel elles interagissent, car il est spécifique à leur région, ce qui exprime une forme de solidarité envers leurs sociétés (Leonardsson H. et Habyarimana J.B., 2022).

### 3.2 Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie est l'allocation intelligente des ressources en vue de l'atteinte d'un objectif (Horwath, 2020). Elle définit la manière dont un objectif sera atteint. Ainsi, si l'objectif est bien défini, il restreint souvent les moyens pouvant être utilisés pour l'atteindre. Cela soulève la question suivante : pourquoi fixer des objectifs n'est-il pas synonyme d'élaborer une stratégie ? La réponse réside dans le fait que, pour un même objectif, différentes stratégies peuvent être mises en œuvre, permettant des approches créatives et non conventionnelles lors de l'exécution. Cela signifie qu'un objectif peut être atteint en utilisant des moyens durables, rendant ainsi une stratégie d'entreprise durable (Long, 2019).

### 3.3 Stratégies et modèles d'affaires

Compte tenu de toutes ces informations, comment un modèle d'entreprise se compare-t-il à une stratégie d'entreprise ? Le modèle d'entreprise ne définit-il pas également la

stratégie ? Alors que les modèles d'entreprise constituent une structure interne d'éléments, de liens et de dynamiques, la stratégie est une approche externe de la concurrence utilisant les moyens développés grâce aux résultats du modèle d'entreprise. À cet égard, bien que les deux soient distincts, ils restent néanmoins liés et fonctionnent ensemble (Slavik et Branislav, 2016). À la lumière de l'observation ci-dessus, un modèle d'entreprise durable permet de prendre les bonnes décisions pour la mise en œuvre d'une stratégie durable..



Examinons de plus près le concept de stratégie durable avec l'exemple du food truck. Une stratégie est durable lorsqu'elle respecte l'environnement et sa responsabilité sociale tout en exerçant ses activités principales et en maintenant, en même temps, une viabilité financière à long terme.

Le food truck est un cas particulièrement intéressant, car la notion de « communautés locales » est relative : si vous êtes proche, c'est local – si vous êtes éloigné, c'est « distant ». Un restaurant classique a une communauté locale bien définie autour de lui et peut s'approvisionner auprès de fermes locales. Le food truck, en revanche, se déplace. Cela signifie que, théoriquement, il peut choisir parmi une variété de communautés régionales.

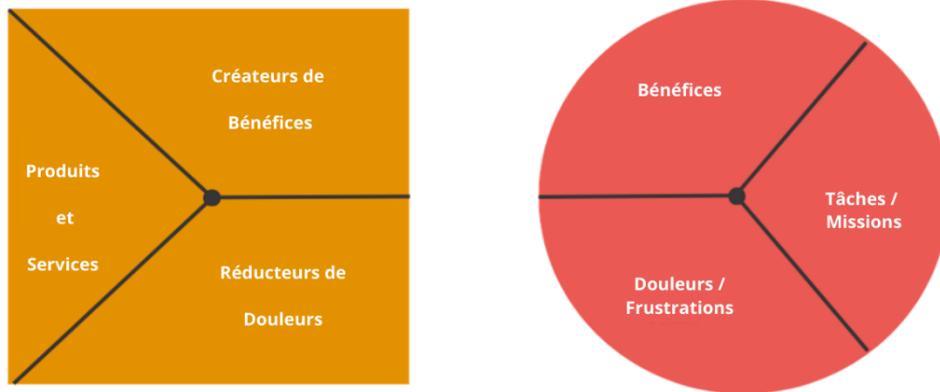
Allons encore plus loin. Et si le camion pouvait traverser différentes régions en fonction des ingrédients les plus adaptés à la vente à un moment donné ? Cela signifierait qu'il pourrait proposer les meilleurs plats de saison dans différentes zones et pendant les périodes où il est le plus avantageux pour les producteurs locaux de vendre leurs produits, notamment pour des raisons de stockage. Cet exemple illustre comment une entreprise peut concevoir sa stratégie durable en s'appuyant sur une caractéristique centrale de son modèle économique.

### 3.4 Développer une proposition de valeur durable

Lors du lancement d'un produit sur le marché, l'un des aspects les plus importants est le développement d'une proposition de valeur réussie. Une proposition de valeur est une déclaration qui résume ce qu'une marque d'entreprise durable propose et en quoi elle se différencie de ses concurrents (Harvard Business Review, 2020). De la même manière, une Proposition de Valeur Durable décrit les bénéfices qu'une entreprise peut

apporter à l'environnement et à la société dans son ensemble (Laukkanen et Tura, 2022).

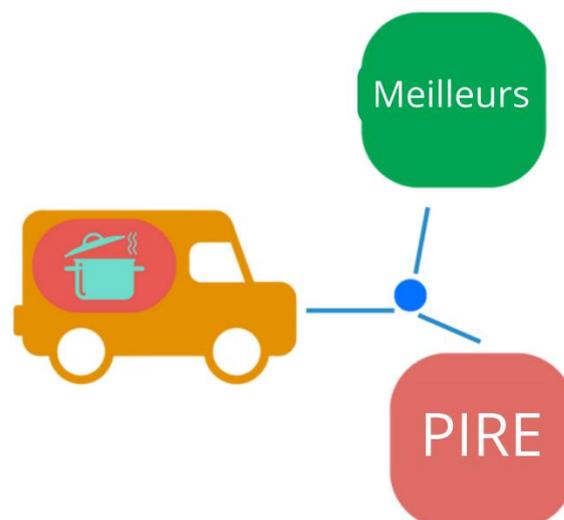
Pour certains, la notion de valeur peut être difficile à formuler en raison de sa simplicité abstraite. Cela étant dit, il peut être plus facile de la visualiser en utilisant ce que l'on appelle un Value Proposition Canvas.



La structure du modèle se trouve à l'adresse suivante : <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Le Value Proposition Canvas est un cadre visuel composé de **Carte de valeur (carré)** et le **Profil client (cercle)**.

Voyons ce que chacun de ces éléments représente avec un petit exemple. Revenons à notre activité de food truck !



## Profil client (cercle)

- **Emplois pour les clients:**

Les tâches ou objectifs que les clients souhaitent atteindre :

- Se procurer des repas pratiques et de bonne qualité pendant les journées de travail chargées ou les événements.
- Soutenir les entreprises locales et durables pour qu'elles s'alignent sur leurs valeurs.
- Savourer une cuisine délicieuse qui ne compromet ni la qualité ni la santé environnementale.

- **Problèmes :**

Les défis ou problèmes auxquels les clients peuvent être confrontés :

- Options limitées en matière de restauration rapide véritablement durables.
- Culpabilité environnementale due à l'utilisation de plastiques à usage unique et aux pratiques de gaspillage.
- Avoir du mal à trouver de la nourriture saine, abordable et satisfaisante sur le pouce.

- **Avantages :**

Les avantages recherchés par les clients :

- Des repas abordables et respectueux de l'environnement qui conviennent à leur style de vie chargé.
- Confiance dans les pratiques écologiques par des certifications ou des efforts visibles.
- Une expérience culinaire unique et agréable qui fait du bien à manger et qui soutient leurs valeurs.

## Carte de valeur (carré)

- **Produits et services:**

Ce que l'entreprise offre :

- Des plats de saison, d'origine locale, qui garantissent la fraîcheur et soutiennent les fermes locales.
- Contenants alimentaires compostables ou réutilisables pour réduire les déchets.
- Application mobile pour précommandes, abonnements à des repas durables et récompenses.

- **Résolution de problèmes :**

Comment l'entreprise résout les défis des clients :

- Communication transparente sur les efforts de développement durable, comme la signalisation ou les mises à jour d'applications.
- Des prix compétitifs en optimisant l'utilisation des aliments et en minimisant le gaspillage.

- En offrant diverses options de menu pour répondre à toutes les préférences alimentaires, y compris végétaliennes et sans gluten.
- **Gagnez de la fidélité :**  
Comment l'entreprise crée de la valeur ajoutée :
  - Un food truck dynamique et écologique attire l'attention et renforce le message de durabilité.
  - Le partenariat avec des fournisseurs locaux garantit le soutien de la communauté et des ingrédients de haute qualité.
  - L'organisation d'événements ou d'ateliers sur la durabilité renforce l'engagement communautaire et la fidélité des clients.

**Vous souhaitez en savoir plus sur cette toile créative ? Consultez la [ressource vidéo ici!](#)**

## CHAPITRE 4 : GESTION DE L'INNOVATION ET DU DÉVELOPPEMENT D'IDÉES CRÉATIVES

**Dans ce chapitre, l'apprenant examine comment s'engager dans des processus susceptibles de générer des idées innovantes ou créatives. La durabilité est en soi un concept moderne lié au progrès dans le monde des affaires. Récemment, la durabilité est également perçue comme compatible avec l'approche lean, puisque la mise en œuvre du lean repose sur la réduction des déchets et l'amélioration de l'efficacité des processus (Khodeir et Othman, 2016).**

### 4.1 Commencer avec la méthodologie Lean

L'approche lean est une tendance commerciale très populaire qui vise à améliorer continuellement les processus et à réduire les gaspillages. En d'autres termes, le lean consiste à créer de la valeur avec moins de ressources, qu'il s'agisse de matériaux ou de connaissances (Lean Enterprise Institute, n.d.).

Il est pertinent de se référer à la méthodologie lean pour deux raisons :

- D'une part, elle démontre la compatibilité de certaines approches commerciales existantes avec la durabilité, sans faire directement référence à une transition écologique. Il n'est pas rationnel pour une entreprise de vouloir produire davantage de déchets, car cela représente une perte de profit.
- D'autre part, elle illustre comment la corrélation entre deux idées peut être à l'origine de nouveaux éléments créatifs. Dans ce cas précis, il est évident que la synergie entre la méthodologie lean et les pratiques durables peut engendrer de nouveaux cadres inspirants.

### 4.2 Comment être créatif en matière de développement durable

La créativité peut parfois sembler fonctionner de manière mystérieuse. Toutefois, certaines bonnes pratiques permettent de générer de nouvelles idées. Vous êtes-vous déjà demandé si certaines anecdotes humoristiques ou apparemment aléatoires sur l'émergence d'idées entrepreneuriales pouvaient être expliquées de manière plus rationnelle ?

Par exemple, l'expérience des entrepreneurs ou des personnes impliquées dans les activités commerciales est un facteur déterminant dans leur manière de réagir à certains stimuli. Un accident en cuisine pourrait ne rien signifier pour un médecin ou un ingénieur. En revanche, un chef observera la situation sous un autre angle et pourra associer un besoin à une solution innovante. L'observation constante des situations quotidiennes

dans les restaurants et les établissements de restauration à travers le prisme du lean et de la durabilité peut ainsi conduire à des améliorations inattendues et à des changements innovants.



Source : <https://www.pexels.com/search/catering/>

### 4.3 Être persévérant dans le brainstorming

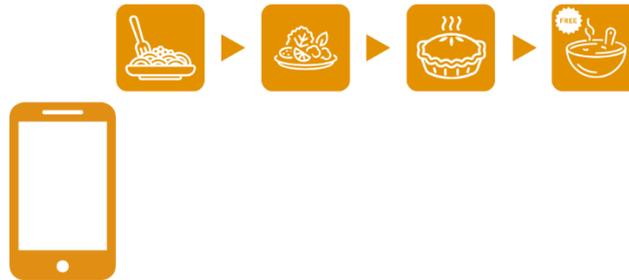
Le brainstorming est également essentiel dans le processus de pensée innovante. En partageant des idées, des expériences et des connaissances, celles des autres peuvent devenir des stimuli pour une nouvelle approche collective et innovante face à une problématique. Cependant, ne soyez pas découragé si aucune idée nouvelle n'émerge immédiatement des discussions collectives. Dans votre quotidien, vous est-il déjà arrivé de trouver un problème insoluble, puis de le résoudre le lendemain après avoir pris du repos ? L'innovation demande de la patience et un certain espace pour que les idées créatives puissent mûrir. Il ne faut donc en aucun cas abandonner le brainstorming sous prétexte qu'aucun résultat immédiat n'est obtenu !

### 4.4 Prendre en compte le consommateur grâce à l'innovation

Les consommateurs ont souvent une préférence pour les goûts et les expériences familiers, tout comme ils se tournent naturellement vers les séries télévisées ou la musique auxquelles ils sont habitués. Cette préférence instinctive est un facteur clé à prendre en compte lors de l'introduction d'innovations, qu'elles concernent des processus ou des produits. Toute modification, comme un changement de goût ou de texture dans l'alimentation, peut entraîner des réactions négatives et potentiellement une diminution de la demande.

Cependant, les entreprises doivent maintenir un dialogue constant avec leurs clients afin de leur expliquer clairement chaque changement. Par exemple, si certains consommateurs résistent au passage des pailles en plastique aux alternatives écologiques, une communication efficace à travers le marketing et la sensibilisation des employés peut rendre ces changements plus acceptables.

De plus, les entreprises peuvent s'appuyer sur les sciences comportementales pour rendre ces changements plus attractifs. Par exemple, les restaurants peuvent intégrer des programmes de fidélité encourageant les choix alimentaires durables, comme une offre du type : « Achetez trois repas à faible empreinte carbone et recevez le quatrième gratuitement ! »



Vous souhaitez en savoir plus sur certains modèles comportementaux ? Vous pouvez commencer par quelques biais comportementaux très intéressants, sur lesquels vous pouvez lire [ici!](#) Est-ce qu'ils vous semblent familiers ?

## CHAPITRE 5 : Visualiser l'avenir pour une entreprise durable

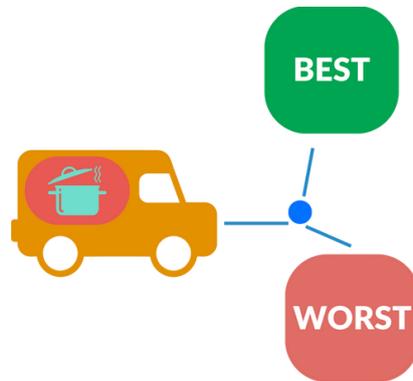
**Ce chapitre se concentre sur l'anticipation de scénarios futurs qui s'alignent avec des objectifs sociaux, culturels et économiques durables à long terme. Les apprenants comprendront l'importance de la prospective pour orienter les efforts et les actions vers un avenir durable. En visualisant des scénarios futurs, ils pourront définir des objectifs de durabilité à long terme et prendre des décisions éclairées qui soutiennent ces ambitions.**

### **Planification de scénarios pour la prise de décision :**

**Planification de scénarios :** La planification de scénarios est un outil précieux qui aide à anticiper et à se préparer à divers résultats futurs. De nombreux professionnels et scientifiques soutiennent qu'il est vain de faire des prévisions, car il est extrêmement difficile de deviner ce que l'avenir réserve. Cependant, plutôt que de simples prédictions, les scénarios ressemblent davantage à des récits qui décrivent comment une situation peut évoluer de différentes manières (Ekinci, n.d.).

Le meilleur scénario est celui où l'entreprise prospère financièrement tout en ayant un impact environnemental positif. À l'inverse, le pire scénario est celui où une entreprise échoue en raison d'une mauvaise gestion financière de son activité verte.

Il est important de noter que les scénarios peuvent s'appliquer à différents niveaux ou échelles. Certains événements attirent tellement l'attention des décideurs qu'ils peuvent ne prendre en compte qu'un nombre limité de facteurs immédiats, réduisant ainsi la diversité des scénarios envisagés. Ce phénomène est connu sous le nom de **biais de disponibilité**, et vous pouvez en apprendre davantage à ce sujet [ici](#)!



**Voyons comment les scénarios pourraient fonctionner pour notre food truck préféré ! Le meilleur scénario** serait de réussir à devenir un modèle zéro déchet. L'entreprise prospère en vendant des aliments réconfortants à base de plantes d'origine locale dans des emballages compostables. Les partenariats solides qu'elle a cultivés avec des fermes biologiques locales contribuent à établir un flux continu et il existe une clientèle locale qui incorpore fréquemment les plats du camion dans ses repas. Cela inspire la concurrence avec davantage d'entreprises alimentaires désireuses d'adopter ce modèle durable.

**Le scénario intermédiaire** Le food truck serait confronté périodiquement à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement en raison de la disponibilité saisonnière des ingrédients locaux et de l'activité des fournisseurs locaux. Parfois, le food truck contourne le principe zéro déchet en s'approvisionnant en ingrédients dans des régions éloignées au climat plus favorable pendant les mois d'hiver. À mesure que de nouveaux concurrents entrent sur le marché, la croissance ralentit.

**Dans le pire des cas**, la hausse des prix des aliments et la réglementation pèsent sur le modèle économique. Malgré l'existence de valeurs environnementales, les prix nécessairement plus élevés pour maintenir des pratiques durables font fuir les clients sensibles aux prix. Les autres food trucks qui sont apparus comme concurrents sont confrontés aux mêmes problèmes et font progressivement des compromis sur les principes environnementaux.

**Avez-vous remarqué que dans les trois scénarios, la concurrence ressemble davantage à une évolution progressive de ce qui pourrait mal se passer ?** C'est une chose importante à garder à l'esprit : même si vous vivez actuellement une bonne situation, il y a toujours de la place pour que quelque chose se passe mal.



## Que feriez-vous pour éviter le pire ? Préfereriez-vous vous concentrer sur la chaîne d'approvisionnement ou sur le comportement des consommateurs ?

Parlons maintenant d'un élément en lien avec la mémoire. Le **biais de disponibilité** met en évidence l'importance du brainstorming, des listes, des protocoles et des procédures, car ils font émerger les facteurs collectifs et institutionnels dans la prise de décision. Ces éléments créent également un pont d'expertise et permettent une compréhension globale de l'entreprise, y compris sur des aspects techniques.

Pour relier tous ces éléments, il est tout aussi essentiel d'être conscient des dynamiques systémiques socio-politiques et économiques, des tendances du secteur et du comportement des concurrents. Une bonne exploitation et analyse de ces informations sont indispensables pour la planification des scénarios. Le résultat de cette planification doit être **plausible, cohérent avec l'organisation et convaincant**, tout en étant suffisamment unique pour être utile dans l'élaboration d'une stratégie.

L'amélioration du processus de planification de scénarios devient plus concrète grâce à l'utilisation de divers outils et techniques. Parmi ces aides précieuses, on retrouve l'**Analyse PESTEL**, un cadre conçu pour examiner les facteurs **politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux** susceptibles d'influencer l'entreprise ainsi que la question ou l'enjeu central étudié.

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Politique gouvernementale</li> <li>-Stabilité politique</li> <li>-Corruption</li> <li>-Politique de commerce extérieur</li> <li>-Politique fiscale</li> <li>-Droit du travail</li> <li>-Restrictions commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Croissance économique</li> <li>-Taux de change</li> <li>-Taux d'intérêt</li> <li>-Taux d'inflation</li> <li>-Revenu disponible</li> <li>-Taux de chômage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de croissance de la population</li> <li>-Répartition par âge</li> <li>-Attitudes envers la carrière</li> <li>-Accent mis sur la sécurité</li> <li>-Conscience de la santé</li> <li>-Modes de vie</li> <li>-Barrières culturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incitations technologiques</li> <li>-Niveau d'innovation</li> <li>-Automatisation</li> <li>-Activité en R&amp;D</li> <li>-Changement technologique</li> <li>-Sensibilisation aux technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Météo</li> <li>-Climat</li> <li>-Politiques environnementales</li> <li>-Changement climatique</li> <li>-Pressions des ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lois sur la discrimination</li> <li>-Lois antitrust</li> <li>-Lois sur l'emploi</li> <li>-Lois sur la protection des consommateurs</li> <li>-Lois sur les droits d'auteur et brevets</li> <li>-Lois sur la santé et la sécurité</li> </ul>

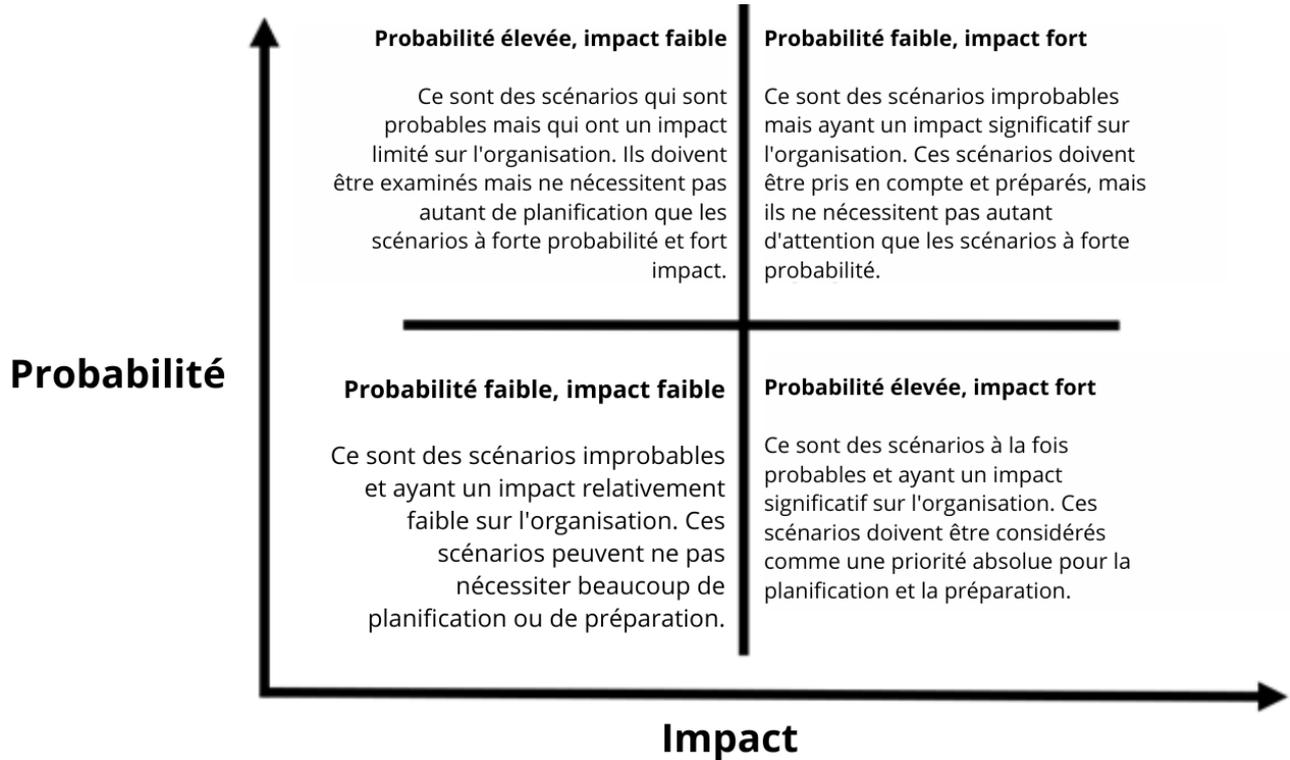
Source: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Un autre cadre influent à prendre en compte est l'**Analyse SWOT**, qui propose une approche structurée pour évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qu'une entreprise peut rencontrer dans chaque scénario.



Source: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Pour générer et visualiser des scénarios, la **matrice de scénario** apparaît comme un outil supplémentaire utile. Cet outil permet de représenter graphiquement deux des facteurs ou incertitudes les plus cruciaux et les plus incertains sur une matrice deux par deux, contribuant ainsi à créer une image plus claire.



Source: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

Les techniques susmentionnées nécessitent beaucoup de temps et de ressources humaines pour être exécutées efficacement. De plus, l'intégration d'un logiciel de planification de scénarios dans le processus s'avère très avantageuse. Réduire considérablement le cycle de planification tout en préservant l'exactitude des données. Tout plan doit être étayé par des preuves plutôt que par une simple intuition ou des suppositions.

<b>Exercice 2 : Questions d'évaluation (valeur ajoutée et comportement responsable)</b>	
<b>Pré-requis</b>	Lecture des chapitres 3, 4 et 5.
<b>Temps</b>	1,5 heures
<b>Outils</b>	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
<b>Objectifs</b>	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
<b>Instructions</b>	
<b>Lignes directrices :</b>	

- Cette évaluation comprend des questions et des tâches liées aux objectifs d'apprentissage et aux compétences abordées dans le module.
- Système de points avec le score le plus élevé de 100 points.
- Le score minimum pour réussir est de 60 points.
- Toutes les questions doivent être complétées.

### Questions:

1. Donnez un exemple d'un défi ou d'un obstacle réel ou hypothétique que vous pourriez rencontrer lors de la mise en œuvre de l'une de vos idées de modèle commercial innovant dans le secteur de la restauration et expliquez comment vous relèveriez ce défi de manière responsable et durable (20 points).
2. Présentez deux idées innovantes pour un modèle économique durable dans le secteur de la restauration et expliquez comment elles génèrent de la valeur ajoutée pour l'entreprise et ses parties prenantes (20 points).
3. Décrivez comment vous comptez expérimenter l'une de ces idées pour évaluer sa faisabilité (20 points).
4. Imaginez un scénario futur pour le domaine d'intérêt qui s'aligne sur les objectifs de durabilité à long terme (20 points).
5. Expliquez le rôle de la planification de scénarios dans la prise de décision dans un contexte commercial durable (20 points).

## CHAPITRE 6 : RÉFLÉCHIR SUR DES ACTIONS DURABLES ET UN COMPORTEMENT RESPONSABLE

**Dans ce chapitre, les apprenants seront amenés à réfléchir sur leurs objectifs et actions à long terme en matière de durabilité sociale, culturelle et économique. Ils exploreront l'importance d'adopter des comportements responsables dans leur rôle professionnel afin de contribuer aux efforts de durabilité. En réfléchissant à leurs actions, ils développeront une compréhension plus profonde de leur rôle dans l'atteinte des objectifs de durabilité et de leurs responsabilités en tant qu'acteurs du changement positif.**

### 6.1 Le phénomène du greenwashing

Le **greenwashing** se produit lorsqu'un produit ou un service est faussement ou trompeusement présenté comme bénéfique pour l'environnement. Il s'agit d'une technique contraire à l'éthique utilisée pour promouvoir ou maintenir des activités polluantes (NRDC, 2023). Il est essentiel de bien promouvoir un restaurant ou une entreprise de restauration durable, et même de mettre l'accent sur cet engagement écologique. Toutefois, l'objectif de cette communication axée sur la durabilité doit être un **impact réel**.

Une manière de se protéger du **greenwashing** est de recourir aux **certifications**. Ces dernières constituent une preuve de l'engagement d'une entreprise envers la mise en œuvre de pratiques écologiques, validée par un organisme tiers. De plus, les exigences liées aux certifications environnementales offrent un excellent cadre de référence pour ajuster et améliorer ses pratiques durables (Zujewski, 2022).

## 6.2 Être responsable envers les communautés locales

Choisir des **fournisseurs locaux** peut stimuler collectivement l'activité économique d'une région et offrir des opportunités d'emploi. Cependant, cela implique également une responsabilité envers ces mêmes fournisseurs, car toute perturbation de leur activité économique pourrait avoir un impact négatif disproportionné.

## 6.3 Assumer ses responsabilités

Dans l'ensemble, les employés et les chefs d'entreprise du secteur de la restauration et de la **restauration collective** doivent assumer la responsabilité de leurs **comportements individuels** ainsi que de la conduite collective au sein de leur organisation. Il est plus facile d'adopter un comportement responsable lors d'un événement ou en cuisine, car il s'agit d'un espace défini avec des responsabilités claires. Toutefois, il est aussi facile d'oublier ses engagements en matière de durabilité, car les enjeux sont globaux et les effets ne sont pas immédiatement visibles. En conséquence, nous avons souvent tendance à sous-estimer l'impact que nos **actions locales peuvent avoir à l'échelle mondiale**.

## CHAPITRE 7 : ÉVALUATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

**Dans ce chapitre, l'apprenant découvrira comment évaluer les forces individuelles et collectives dans la contribution à la durabilité en entreprise. Il prendra conscience de l'importance du travail d'équipe et de la collaboration pour atteindre les objectifs de durabilité. En identifiant leurs points forts, les apprenants pourront exploiter leurs compétences afin d'avoir un impact significatif sur les initiatives durables. De plus, ils aborderont leurs faiblesses et adopteront une démarche d'amélioration continue afin d'accroître leur contribution aux efforts de durabilité.**

### 7.1 Comprendre l'importance du travail d'équipe

Chaque poste et chaque entreprise, en particulier dans le secteur de la **restauration et de la restauration collective**, exigent des compétences techniques spécifiques ainsi qu'une expertise adaptée aux exigences du travail. Cependant, lorsqu'on parle de forces et de faiblesses, il est souvent question de **compétences interpersonnelles (soft skills)** qui permettent de gérer diverses situations efficacement.

Le travail d'équipe est une qualité essentielle, en particulier dans les environnements professionnels où **le service client est primordial**. D'une part, les situations nécessitant la collaboration permettent au personnel de pratiquer **l'écoute active et la communication** au sein de l'entreprise. D'autre part, une communication efficace avec les clients, grâce aux mêmes éléments de collaboration, contribue à créer une atmosphère accueillante et à améliorer **l'expérience client**.

En parallèle, le travail d'équipe permet d'établir un **standard commun de service**, garantissant une **cohérence dans l'expérience client** (Macaulay et Cook, 1995). Dans cette perspective, **les attitudes individuelles et collectives sont interconnectées**. Les interactions sont souvent individuelles, mais grâce au travail d'équipe, chaque membre s'accorde sur une manière harmonisée de traiter **les clients, la communauté et l'environnement**.

### 7.2 Surmonter ses faiblesses et adopter l'amélioration continue:

Identifier ses faiblesses est une autre approche pour mieux définir ses points forts. Réfléchissez aux tâches ou aux aspects de votre travail qui vous posent plus de difficultés ou dans lesquels vous êtes plus enclin à faire des erreurs.

L'**amélioration continue** est un état d'esprit durable qui repose sur des stratégies visant à optimiser les aspects problématiques. Il ne s'agit pas nécessairement de **grands changements**, mais d'**ajustements progressifs** qui, à terme, font une réelle différence.

L'association entre **faiblesses et amélioration continue** repose sur l'idée qu'il ne faut pas considérer ses faiblesses comme **des aspects négatifs en soi**. Au contraire, elles font partie intégrante du processus de développement personnel et professionnel. **Les identifier et les surmonter constituent une démarche positive de croissance et d'évolution.**

### Exercice 3 : Questions d'évaluation (réflexion et prise de décision éthique)

<b>Pré-requis</b>	Lecture des chapitres 6 et 7.
<b>Temps</b>	1,5 heures
<b>Outils</b>	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
<b>Objectifs</b>	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
<b>Instructions</b>	
<p><b>Lignes directrices :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette évaluation comprend des questions et des tâches liées aux objectifs d'apprentissage et aux compétences abordées dans le module.</li> <li>• Système de points avec le score le plus élevé de 100 points.</li> <li>• Le score minimum pour réussir est de 60 points.</li> <li>• Toutes les questions doivent être complétées.</li> </ul> <p><b>Questions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réfléchissez à vos objectifs sociaux, culturels et économiques durables à long terme dans le secteur de la restauration (20 points).</li> <li>2. Donnez un exemple d'une situation dans laquelle vous devriez faire preuve d'un comportement responsable pour contribuer aux efforts de développement durable (20 points).</li> <li>3. Décrivez une décision éthique difficile dans un contexte commercial durable et</li> </ol>	

expliquez comment vous agiriez de manière responsable (20 points).

4. Évaluer les forces et les faiblesses d'une équipe dans sa collaboration pour atteindre les objectifs de durabilité (20 points).
5. Identifier une opportunité d'amélioration continue des efforts collaboratifs d'une équipe (20 points).

## ÉTUDE DE CAS – Restaurant Delta

Une success story grecque est celle du **restaurant Delta**, situé au **Stavros Niarchos Foundation Cultural Center** (SNFCC, 2022). Après seulement un an d'exploitation, il a obtenu **deux étoiles MICHELIN** ainsi qu'une **étoile verte** dans le **Guide MICHELIN Athènes 2022**.

Cette distinction place Delta parmi les **3 % des restaurants d'élite à l'échelle mondiale** et souligne son engagement en faveur de la **gastronomie durable**. Le restaurant adhère pleinement au **mouvement zéro déchet**, veillant à ce que chaque ingrédient soit exploité au maximum, **de l'entrée au dessert**.



Source: <https://www.thecodemag.com/lifestyle/why-delta-is-the-most-ambitious-restaurant-in-athens/>

En tant que premier restaurant d'Athènes à recevoir ces distinctions lors d'une évaluation initiale, Delta incarne l'innovation dans la cuisine grecque.

### **Bonnes pratiques mises en œuvre par Delta (Guide Michelin, 2023) :**

- **Philosophie zéro déchet :** Chaque morceau de nourriture est utilisé, et le surplus est soit réincorporé dans d'autres plats, soit conservé, soit composté. Adhérant au principe selon lequel rien ne doit être gaspillé, Delta propose également des menus omnivores et végétaliens en plus de ses offres standard, contribuant ainsi à réduire l'empreinte écologique.
- **Utilisation exclusive de produits locaux :** Les fruits, les légumes et même les fleurs proviennent d'une ferme située à proximité d'Athènes, tandis que les herbes aromatiques poussent littéralement sur le toit (sur place). Cette norme s'applique à tous les agriculteurs et jardiniers partenaires.

**Contribution à la communauté :** Avec un personnel majoritairement grec composé de talents émergents, Delta met l'accent sur le développement de la créativité locale et sur le transfert d'une expertise vitale aux générations futures.

## TÂCHE FINALE : Identification des besoins et conception d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration

### Module 5 de la tâche finale : Identification des besoins et conception d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration

<b>Pré-requis</b>	Module de lecture 5.
<b>Temps</b>	4 heures
<b>Outils</b>	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
<b>Objectifs</b>	1. L'objectif de ce projet de fin d'études est d'évaluer la capacité de l'apprenant à utiliser les informations et les compétences acquises tout au long du cours pour créer un plan d'affaires viable pour le secteur de la restauration. L'apprenant identifiera les besoins, proposera des concepts créatifs et élaborera un plan directeur pour une stratégie commerciale durable.

#### Instructions

##### Parties de la procédure :

- 1. Etude de marché :** Réalisez une brève étude de marché pour identifier au moins un besoin environnemental et un besoin social clés dans le secteur de la restauration. Résumez les résultats.
- 2. Concept innovant pour un modèle économique :** Présentez une idée innovante pour un modèle économique de restauration durable. Expliquez comment elle crée une valeur ajoutée pour l'entreprise et les parties prenantes.
- 3. Planification de scénarios :** Élaborez un scénario futur pour le secteur de la restauration qui s'aligne sur les objectifs de durabilité à long terme et expliquez comment la planification de scénarios peut être utilisée dans votre projet.
- 4. Réflexion et comportement responsable :** Réfléchissez à vos objectifs de développement durable et à la manière dont votre plan s'y adapte. Décrivez les problèmes éthiques liés à votre modèle d'entreprise.
- 5. Présentation du projet :** Présentez brièvement les aspects du projet de l'apprenant. Mettez en évidence les idées clés, le concept du modèle d'entreprise et le plan de mise en œuvre.

### Évaluation du projet :

Le formateur évaluera le projet en fonction de la qualité et de la faisabilité de la recherche, de la créativité de l'idée du modèle d'entreprise, de la profondeur de la réflexion et de la clarté de la présentation. L'évaluation est holistique, sans notes spécifiques.

## Suppléments

### 1. Lectures complémentaires

- Jeff R. (February 18, 2023). Using a 2x2 matrix to plan your future. LinkedIn. [Using a 2x2 matrix to plan your future | LinkedIn](#)
- Magretta J. (May 2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- De Bruin (2016). Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Business-to-you. Available at: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Rose H. (n.d.). Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind. Ness Lab. [Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind \(nesslabs.com\)](https://www.nesslabs.com/availability-bias-the-tendency-to-use-information-that-easily-comes-to-mind/)
- Shewan D. (September 12, 2023). How to Do a SWOT Analysis. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](https://www.wordstream.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis-examples-free-template/)
- Strategyzer (n.d.). The Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- The Decision Lab (n.d.). Cognitive Biases. [List of Cognitive Biases and Heuristics - The Decision Lab](https://www.decisionlab.com/cognitive-biases/)
- The Value Proposition Canvas (n.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- UNSW Library (n.d.). Primary and Secondary sources. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

### 2. Bibliographie

- Lahti T, Wincent J, Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? Sustainability. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Ekinci, U. (n.d.). What are the best tools and techniques for scenario planning in uncertain

- times? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-techniques-scenario-planning>
- Harvard Business Review (July 28, 2020). How to create an Effective Value Proposition. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
  - Howarth R. (September 23, 2020). What is Strategy? Strategic Thinking Institute. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
  - IBM Garage Methodology (n.d.). Define business Objectives. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
  - Khodeir L. M., Othman R. (2018). Examining the interaction between lean and sustainability principles in the management process of AEC industry. Ain Shams Engineering Journal. Volume 9, Issue 4, Pages 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>
  - Lean Enterprise Institute (n.d.). What is Lean? <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
  - Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Local Initiatives: Factors in and Lessons for Sustainable Development. Swedish Institute of International Affairs. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf> )
  - Long, T.B. (2019). Sustainable Business Strategies. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_49-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1)
  - Macaulay S., Cook S. (1995). Practical teamwork for customer service. Team Performance Management. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
  - Michelin Guide (2023). Athens: two exceptional restaurants promising a sustainable fine dining experience. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>
  - Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case. Journal of Cleaner Production. Volume 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
  - NRDC (February 9, 2023). What is Greenwashing? [What Is Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/what-is-greenwashing/)
  - Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. Journal of Competitiveness. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
  - SNFC (October 3, 2022). Delta Restaurant was awarded Two Stars and One Green Star in the 2022 edition of the MICHELIN Guide Athens. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
  - Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), p. 4
  - U.S. Small Business Administration (n.d.). Market research and competitive analysis. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
  - Zujewski B. (April 28, 2022). How to Choose the Right Green Business Certification. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>