



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°06

DOMAINE THÉMATIQUE	Comment mettre en place un modèle économique durable
SOUS-DOMAINE DE REFERENCE	Entreprenariat
HEURES	15
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Définir les priorités et les plans d'action : Identifier et hiérarchiser les objectifs de durabilité et élaborer des plans d'action pour mettre en œuvre des pratiques durables dans leur modèle commercial. 2. Prendre des décisions dans des situations incertaines : Développer la capacité de prendre des décisions éclairées dans des situations incertaines, ambiguës et évoluant rapidement, en tenant compte des résultats imprévus potentiels. 3. Gérer les situations et les conflits qui évoluent rapidement : Démontrer de l'agilité et de la flexibilité dans la gestion de situations en évolution rapide, de conflits et de concurrence pour assurer la pérennité de leur modèle d'affaires. 4. Coopérer avec les autres pour agir : Collaborer avec des pairs, des mentors et des membres de l'équipe pour développer des idées innovantes et les transformer en plans réalisables qui s'alignent sur les principes de durabilité. 5. Apprendre du succès et de l'échec : Adoptez un état d'esprit d'apprentissage et exploitez à la fois le succès et l'échec comme des opportunités précieuses pour apprendre et améliorer les pratiques commerciales durables. 6. Identifier et mettre en œuvre des pratiques durables de gestion des déchets : Reconnaître et mettre en œuvre des pratiques cohérentes avec une gestion durable des déchets pour réduire l'impact environnemental et favoriser l'efficacité des ressources. 7. Développer un menu et des offres durables : Créer un menu axé sur des ingrédients de saison, produits localement, avec de plus petites quantités de produits d'origine animale, et développer les plats à base de plantes pour s'aligner sur des pratiques alimentaires durables. 8. Sélectionner des systèmes de production durables : Choisir des systèmes de production durables pour tous les aliments et biens de 	

consommation afin de réduire l’empreinte écologique de leurs activités commerciales.

9. **Communiquer des ambitions durables** : Communiquer efficacement leurs ambitions et initiatives durables au personnel et aux consommateurs, favorisant ainsi l’engagement et la sensibilisation.

En atteignant ces objectifs d’apprentissage, les apprenants seront dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre un modèle d’entreprise durable qui favorise la responsabilité environnementale et sociale tout en offrant de la valeur aux clients et aux parties prenantes. Ils posséderont également les compétences essentielles nécessaires pour gérer l’incertitude, adopter l’amélioration continue et travailler en collaboration pour créer des impacts positifs et durables dans leur entreprise et dans la communauté au sens large.

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Théorique	Pratique
✓ Manuel de l'étudiant	✓ Activité de groupe

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
Exercice 1 : Questions d'évaluation	8
CHAPITRE 1 : PRISE DE DÉCISION OPÉRATIONNELLE	9
1.1. La méthodologie Agile en cuisine	9
Exercice 2 : Question d'évaluation	10
1.2. Tests A/B.....	11
1.3. L'importance de la gestion des tâches.....	12
Exercice 3 : Question d'évaluation	12
1.4. Tout n'est pas aussi simple.....	13
1.5. Créer des diagrammes de flux de travail	13
Exercice 4 : Question d'évaluation	14
CHAPITRE 2 : LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DURABLES DANS LA PRATIQUE	14
2.1. Modèle de franchise	15
2.2. Dîner décontracté	15
2.3. Gastronomie raffinée.....	15
2.4. Modèle de buffet	15
2.5. Livraison uniquement	16
2.6. Cuisine fantôme.....	16
Exercice 5 : Questions d'évaluation	17
CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES COMMERCIALES DURABLES.....	18
3.1 Efficacité des ressources	18

3.2	Réduction des déchets	18
3.3	Sources d'énergie durables	19
CHAPITRE 4 : ÉLABORER UN MENU ET DES OFFRES DURABLES		19
4.1	Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux	20
4.2	Adopter le concept de Food Miles.....	20
4.3	Promouvoir des plats à base de plantes et respectueux des animaux	20
4.4	Taille de l'Entreprise	21
4.5	Sensibiliser les chefs aux pratiques durables.....	21
4.6	Éliminer les erreurs	21
CHAPITRE 5 : COMMUNIQUER LA DURABILITÉ AUX EMPLOYÉS GRÂCE À LA GAMIFICATION		21
5.1	Comprendre la gamification.....	22
5.2	La gamification est-elle numérique ?	22
5.3	La gamification comme protocole	23
CHAPITRE 6 : AMÉLIORATION CONTINUE AXÉE SUR LA TECHNOLOGIE.....		23
6.1	Digitalisation et tradition	24
6.2	Où se situent les améliorations ?	24
Exercice 6 : Activités d'évaluation.....		25
ÉTUDE DE CAS – MAX BURGERS		27
TÂCHE FINALE : MISE EN PLACE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION.....		28
Module 6 : Tâche finale : Mise en place d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration.....		28
TÂCHES D'ÉVALUATION		Error! Bookmark not defined.

Évaluation du projet de fin d'études : mise en place d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration..... Error! Bookmark not defined.

SUPPLÉMENTS 30

1. Aller plus loin30

2. Liste de référence.....30

INTRODUCTION

Contrairement aux personnes dont la vie à plusieurs facettes et peut varier considérablement dans leurs activités, les entreprises peuvent à tort être perçues comme unidimensionnelles. En effet, l'activité d'une entreprise peut être limitée à un certain domaine, ce qui est naturel et conforme à son objectif. Néanmoins, la complexité d'une entreprise réside dans ses processus internes – tous les rouages fonctionnant ensemble pour produire un menu alimentaire efficace et performant. Ces processus peuvent être regroupés sous le terme d'opérations, qui désigne les fonctions quotidiennes d'un restaurant ou d'un établissement de restauration, allant du service à l'approvisionnement. Ainsi, dans ce module, vous explorerez les différentes facettes des opérations et plus particulièrement ce qui les rend durables dans le cadre d'un modèle économique.



Source : <https://www.pexels.com/el-gr/search/restaurant%20durable/>

Considérer les restaurants et les services de restauration comme des systèmes

Adopter une vision systémique est essentiel pour une gestion efficace et durable des opérations. Une façon de diviser les processus est de les classer en intrants, processus et extrants (Ekanem, 2017).

Les **intrants** sont les éléments introduits dans un système, dans notre cas, les matières premières comme les ingrédients alimentaires.

Les **processus** constituent le cœur du système, où les intrants sont transformés. L'espace le plus couramment associé aux processus, dans notre cas, serait la cuisine, où les matières premières sont stockées, gérées, cuisinées ou éliminées.

Les **extrants** correspondent au produit final, le repas cuisiné (aspect produit), ainsi qu'à l'expérience (aspect service) qui l'accompagne.

De plus, une boucle de rétroaction doit être considérée comme une partie intégrante du système afin de recueillir des informations auprès des clients et de l'environnement. Elle joue le rôle de contrôle qualité du système et s'intègre bien à l'idée d'une économie circulaire. En collectant un maximum d'informations, il devient plus facile d'optimiser les processus de manière durable.

L'entreprise en tant que processus

En analysant le système décrit précédemment, il devient plus aisé d'observer et de définir les processus d'entreprise, ce qui constitue une autre approche pour identifier les lacunes en matière de durabilité.

En y regardant de plus près, les processus d'entreprise sont une **succession d'opérations** visant à générer de la valeur en interne, en externe ou, plus précisément, les deux à la fois.

Une façon de catégoriser les opérations (Dsouza et al., 2021) est de les diviser en :

- **Opérations principales**, qui constituent le cœur du système et visent à fournir de la valeur.
- **Processus de gestion**, qui concernent le suivi des processus clés.
- **Processus de soutien**, qui englobent les tâches et procédures annexes.

Exercice 1 : Questions d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
<p>En groupe ou individuellement, répondez à ces questions : Sur lequel de ces éléments mettriez-vous l'accent pour créer un impact immédiat sur la durabilité de votre établissement ? Pouvez-vous vous concentrer sur plusieurs fronts en même temps avec la même efficacité ?</p>	

CHAPITRE 1 : Prise de décision opérationnelle

Dans ce chapitre, les apprenants analyseront la prise de décision à un niveau opérationnel, en conceptualisant les processus et en améliorant la rapidité et la qualité de leur mise en œuvre. Ils reconnaîtront l'importance de ces décisions dans les processus quotidiens et apprendront à les structurer de manière à refléter leur contrôle et leur conscience des responsabilités.

Nous avons souvent tendance à considérer les décisions uniquement comme des décisions stratégiques prises par les cadres dirigeants. Cependant, les processus de gestion, généralement associés aux cadres supérieurs, ne représentent qu'une des trois catégories de processus. Dans cette optique, les décisions peuvent être prises à n'importe quelle étape d'un processus, révélant ainsi que les choix individuels, même mineurs, peuvent faire la différence entre une entreprise durable et une entreprise qui ne l'est pas.

Cela est particulièrement vrai dans le secteur de la restauration et de la restauration collective, où l'accent est mis sur les matières premières et les ingrédients manipulés par les chefs, cuisiniers et autres professionnels du secteur.

1.1. La méthodologie Agile en cuisine

Les méthodes visant à atteindre l'excellence opérationnelle en cuisine ou en salle portent plusieurs noms, et l'une d'entre elles est **l'Agile**. En termes simples, Agile désigne la capacité à créer et à s'adapter rapidement aux changements malgré les défis qui peuvent survenir dans un environnement donné (Agile Alliance, n.d.). Bien que cette approche soit principalement appliquée au développement logiciel, elle peut être transposée à n'importe quelle industrie.

Dans le **Manifeste Agile** (The Agile Manifesto Authors, 2019), certains principes sont totalement neutres et s'appliquent à tous les secteurs.

Par exemple, le **principe 12** ne nécessite aucune adaptation :

“À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis ajuste et adapte son comportement en conséquence.”

Pour en savoir plus sur la méthodologie Agile, consultez la ressource [ici!](#)

Exercice 2 : Question d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
<p>Découvrez ci-dessous quelques principes Agile. Comme vous pourrez le constater, ils font référence à des problèmes liés aux logiciels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • «<i>Notre plus haute priorité est de satisfaire le client grâce à une livraison précoce et continue de logiciels de valeur</i> » • «<i>Accueillez favorablement l'évolution des exigences, même tard dans le développement. Les processus Agile exploitent le changement pour offrir un avantage concurrentiel au client.</i>» • «<i>Les processus Agile favorisent un développement durable. Les sponsors, développeurs et utilisateurs doivent être en mesure de maintenir un rythme constant indéfiniment</i> » <p>Essayez de remplacer le texte surligné par des détails liés aux secteurs de la restauration et de la restauration.</p>	

Bien que certains puissent trouver décourageant d'adapter une méthodologie issue du développement logiciel, cela nous apprend indirectement que la technologie est plus accessible qu'on ne le pense souvent. Cela est particulièrement important pour l'adoption de technologies de pointe dans les restaurants et établissements de restauration, car celle-ci relève non seulement du budget ou de l'intégration, mais aussi des comportements.



Une autre chose à noter est que les décideurs stratégiques prennent généralement plus de temps pour réagir aux grands changements, ce qui concerne le niveau de gestion des processus. En revanche, **l'agilité opérationnelle** est particulièrement bénéfique, car le facteur temps est crucial dans la préparation des repas et la gestion de la demande alimentaire. Même la date de péremption des aliments illustre bien l'importance capitale du temps.

1.2. Tests A/B

Un bon exemple de pratique alignée avec la méthodologie Agile est le test A/B. En ingénierie des menus, cette approche consiste à tester simultanément différentes options afin d'identifier celles qui suscitent la meilleure réaction des consommateurs. Cette méthode est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'expérimenter de nouvelles fonctionnalités, comme un programme de fidélité client.

Le test A/B permet d'évaluer la performance d'un menu afin de mieux comprendre si des ajustements sont nécessaires : modifier la composition des ingrédients, conserver ou retirer un plat, ajuster les prix, mettre en avant certains éléments ou encore créer de nouvelles catégories.



Prenons l'exemple d'un **restaurant fictif, "Green Grain"**, spécialisé dans les **bols de riz véganes**. Le propriétaire souhaite savoir si les clients préfèrent des bols personnalisables ou des combinaisons prédéfinies. Pendant un mois, le restaurant divise ses clients du service du midi en deux groupes : l'un reçoit des bols personnalisables, l'autre des bols préconçus. À la fin de la période, il collecte les retours de satisfaction et identifie l'option la plus appréciée.

Si le restaurant avait testé une option à la fois, cela aurait pris **deux mois au lieu d'un** et aurait probablement déstabilisé sa clientèle.

Le test A/B nous montre qu'il est possible de mettre en place différentes procédures simultanément. Selon vous, quel est l'avantage d'exécuter des tâches en parallèle ?

1.3. L'importance de la gestion des tâches

En lien avec le test A/B, il est essentiel d'adopter une **philosophie d'organisation des tâches** permettant de gérer efficacement plusieurs objectifs en parallèle.

Un exemple simple à retenir est **la préparation du thé**. Si l'on décompose les tâches :

1. **Remplir la bouilloire d'eau** (10 secondes)
2. **Faire bouillir l'eau** (2 minutes)
3. **Préparer le sachet de thé** (40 secondes)
4. **Verser l'eau bouillante dans la tasse** (4 secondes)

Certaines tâches sont dépendantes : il est impossible de faire bouillir l'eau sans l'avoir d'abord versée dans la bouilloire. **Cependant, il est possible de préparer le sachet de thé pendant que l'eau chauffe**, optimisant ainsi le temps d'attente.

Même si l'ébullition de l'eau n'était pas automatisée, il serait possible de **demandeur l'aide d'un collègue** pour exécuter deux tâches simultanément. Cela met en évidence **les avantages de l'automatisation et les opportunités offertes par la technologie**.

Exercice 3 : Question d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
Sur la base des informations données ci-dessus, calculez quel est le temps minimum nécessaire pour préparer une délicieuse tasse de thé.	

Solution: b dépend de a, et d dépend de b et c. Cependant, b et c peuvent s'exécuter en même temps, ce qui signifie que la durée de cette étape est égale à la durée de la tâche la plus longue (2 minutes). Cela signifie qu'un total de 2 minutes et 14 secondes est le temps nécessaire pour préparer une tasse de thé.

1.4. Tout n'est pas aussi simple

Naturellement, les situations varient et peuvent être extrêmement complexes à gérer. Cependant, en décomposant les tâches en leur forme la plus simple, il devient possible de trouver des raccourcis, de **combiner certaines tâches** ou d'optimiser leur durée.

Cette logique peut également aider à **concevoir des solutions durables**. Par exemple, il est possible de **réutiliser des miettes de pain** pour un autre produit ou d'**exploiter la chaleur résiduelle des fours** pour chauffer l'eau en hiver.

1.5. Créer des diagrammes de flux de travail

Un **diagramme de flux** représente la séquence des tâches et leur organisation pour améliorer l'efficacité. Si vous trouvez difficile d'analyser les tâches sous forme de texte, **les diagrammes de flux sont un excellent outil de visualisation**.

Ils sont particulièrement utiles pour :

- **Décomposer et organiser les tâches en blocs**
- **Faciliter la mémorisation des processus**
- **Minimiser les erreurs** pouvant entraîner des comportements involontairement non durables, comme **oublier d'éteindre une source de consommation énergétique**

Voyons un exemple concret !

Si l'on reprend l'exemple de la préparation du thé, un diagramme de flux va illustrer le processus de manière plus visuelle :



Comme on peut l'observer, **la préparation du sachet de thé ne suit pas la même séquence que l'ébullition de l'eau**, car ces deux tâches ne dépendent pas l'une de l'autre. Ainsi, elles peuvent être effectuées simultanément pour optimiser le temps.

Exercice 4 : Question d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
Dessiner un diagramme à flux : Illustrez les tâches à effectuer pour faire une tarte aux pommes. Calculez le temps nécessaire pour chaque tâche et voyez si la somme correcte correspond à vos attentes initiales pour toute la durée. Invitez un collègue à faire de même et comparez la façon dont vous avez organisé les tâches.	

CHAPITRE 2 : Les modèles économiques durables dans la pratique

Dans ce chapitre, l'apprenant identifiera certains des modèles économiques les plus populaires et analysera en quoi ils peuvent être plus ou moins durables. Différents modèles impliquent des processus variés, ce qui signifie que les opportunités pour adopter des pratiques plus écologiques sont uniques à chaque modèle économique.

Il est donc particulièrement intéressant d'examiner certains des modèles d'affaires les plus répandus dans les secteurs de la restauration et de la restauration collective.

2.1. Modèle de franchise

Le modèle de franchise est un mode de gestion des affaires dans lequel un acheteur, le **franchisé**, acquiert les droits d'utilisation du nom et de la marque d'une entreprise existante. Dans une plus ou moins grande mesure, il adopte également le **menu et les procédures** de base de l'entreprise d'origine.

La franchise présente à la fois **des avantages et des inconvénients**, notamment en raison de la difficulté de transférer la culture de l'entreprise aux franchisés. Cependant, si une **culture axée sur le développement durable** est intégrée dès le départ et que des **mécanismes de suivi appropriés** sont mis en place pour vérifier l'application des bonnes pratiques, l'expansion d'une franchise peut favoriser **une diffusion horizontale des opérations durables** (Ackerman, 2018).

Une stratégie efficace pour réussir un accord de franchise est **d'embaucher des mentors** issus de l'entreprise d'origine. Ces derniers peuvent transmettre **les bonnes pratiques et les habitudes** de manière plus organique au personnel (Yetim, 2021).

2.2. Dîner décontracté

L'image la plus courante qui vient à l'esprit lorsque l'on évoque le mot **restaurant** est celle du « **casual dining** ». Ce modèle repose sur une **atmosphère décontractée**, mais ne doit pas être confondu avec la restauration rapide. En effet, le **service et la qualité des ingrédients** utilisés sont **de haut niveau**.

2.3. Gastronomie raffinée

La **gastronomie** vise à offrir une **expérience luxueuse**, mettant l'accent sur les **saveurs délicates, la technique et l'atmosphère**. En raison des prix élevés et des portions plus petites, le **gaspillage alimentaire côté client est minime**.

Cependant, les chefs, soucieux de respecter des **normes esthétiques strictes**, ont tendance à **éliminer** certaines parties des ingrédients (fruits, légumes, viande) qui ne correspondent pas à leur vision artistique du plat. Cela génère une quantité **importante de déchets alimentaires en cuisine** (Bronte, 2017).

Il est donc essentiel de mettre en place une **gestion appropriée des déchets** ou d'intégrer des pratiques visant à **réduire ce gaspillage**.

2.4. Modèle de buffet

Le modèle économique du **buffet** est réputé pour générer du **gaspillage alimentaire**. Contrairement aux restaurants où la préparation commence **à la commande du client**, un buffet fonctionne sur **une estimation moyenne** du volume nécessaire.

Un **buffet réussi** repose sur l'idée que **chaque client puisse goûter à tous les plats**, ce qui entraîne **une surproduction alimentaire** (Kundamal, 2022).

2.5. Livraison uniquement

De nombreux consommateurs préfèrent **manger chez eux ou sur leur lieu de travail**, ou n'ont tout simplement **pas le temps de cuisiner**. La **livraison** répond à ce besoin, ce qui implique que les **pratiques durables** doivent être appliquées à plusieurs niveaux :

- **Moyens de transport écologiques** (vélos, vélos électriques, véhicules électriques).
- **Emballages durables** pour réduire les déchets plastiques.
- **Publicité numérique** pour limiter l'impression et la distribution de prospectus.

Autrefois associée uniquement à la **restauration rapide**, la **livraison** a connu une expansion massive avec la pandémie de **COVID-19**, obligeant de nombreux restaurants à adapter leur modèle économique. Même après la crise sanitaire, **la livraison est restée une norme acceptée** par un plus large éventail d'établissements (Gavilan et al., 2021).

2.6. Cuisine fantôme

Certains restaurants, notamment **les établissements gastronomiques**, hésitent encore à proposer la livraison, car celle-ci est souvent **associée à des marques à petit budget** ou à la restauration rapide. Pourtant, la livraison est une **source de revenus incontournable**, ce qui en fait **une option stratégique**.

La solution : les cuisines fantômes

Les **Ghost Kitchens** sont des **cuisines virtuelles** qui assurent la **livraison de repas** commandés en ligne ou par téléphone, **sans salle de restauration ni service à emporter**.

Cela permet même à un **restaurant gastronomique** de créer une **seconde marque distincte** uniquement dédiée à la livraison.

L'installation d'une **cuisine fantôme** indique souvent que **les ressources du restaurant (équipements, espace, personnel) ne sont pas utilisées à leur plein potentiel**.

En optimisant ces ressources, la **cuisine fantôme favorise la durabilité** :

- **Meilleure utilisation de l'équipement** et de l'espace.
- **Réduction du gaspillage alimentaire** en maximisant la rotation des stocks.
- **Valorisation des ingrédients comestibles** non utilisés en salle pour préparer des plats plus simples adaptés à la livraison.

Exercice 5 : Questions d'évaluation	
Pré-requis	/
Temps	1 heure
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
<p>La plupart du temps, le modèle commercial réel sera une combinaison des caractéristiques décrites dans chaque type distinct mentionné.</p> <p>Dans cette activité, vous trouverez une description d'un restaurant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les familles y dînent fréquemment • Vous avez vu la même marque dans trois autres villes • Le restaurant affirme qu'il ne propose pas de livraison • Vous ouvrez votre application de livraison préférée et découvrez une marque qui propose un menu similaire avec la même sauce secrète. <p>Décrivez la combinaison des éléments du modèle d'affaires utilisés.</p>	

Solution: Franchise de restauration décontractée avec une cuisine fantôme

CHAPITRE 3 : Mise en œuvre de pratiques commerciales durables

Dans ce chapitre, l'apprenant analysera l'implémentation de certaines approches et processus durables qui peuvent influencer l'impact d'un restaurant ou d'un établissement de restauration collective. Bien que certains de ces éléments aient déjà été explorés à travers le prisme des modèles économiques, l'accent sera mis ici sur les pratiques les plus efficaces en matière de durabilité et d'empreinte carbone.

Avez-vous remarqué que les exemples simples facilitent la compréhension de concepts complexes ? C'est précisément ce que nous ferons ici ! Après chaque explication, nous illustrerons ces concepts par un exemple concret.

3.1 Efficacité des ressources

L'**efficacité des ressources** est définie comme le ratio entre un **bénéfice donné** et la quantité de **ressources naturelles** utilisées pour l'obtenir. C'est un aspect clé pour les entreprises cherchant à concilier **succès économique et responsabilité environnementale** (NITI Aayog, 2017).

Dans un restaurant ou un service traiteur, l'efficacité des ressources peut être optimisée en :

- **Réduisant la consommation d'ingrédients**
- **Diminuant la consommation énergétique**
- **Minimisant la production de déchets**

Par exemple, une gestion efficace de la cuisine peut permettre de préparer des plats **avec moins d'ingrédients**, réduisant ainsi **les coûts et l'impact environnemental**.

Pour préparer une soupe aux carottes, privilégier la cuisson lente et réutiliser les épluchures permet d'ajouter de la profondeur de goût tout en limitant l'usage d'ingrédients supplémentaires.

3.2 Réduction des déchets

La **réduction des déchets** est une conséquence directe de l'amélioration de l'efficacité des ressources. En **utilisant moins de ressources**, on réduit naturellement la **quantité de déchets générés**.

Dans un restaurant, cela passe par :

- **Une gestion rigoureuse des stocks**
- **Un meilleur contrôle des portions**
- **Le recyclage et le réemploi des ingrédients**

Le **recyclage** joue un rôle clé dans la gestion des déchets en servant de **filet de sécurité** pour ceux qui ne peuvent être totalement éliminés.

Vous découvrez que certains déchets de carottes conviennent parfaitement au carrot cake de ce vendredi !

3.3 Sources d'énergie durables

La consommation d'énergie est un **élément clé** des opérations en restauration, avec une forte dépendance à **l'électricité et au chauffage** pour la préparation des aliments. Adopter des **sources d'énergie renouvelables** (solaire, éolienne, biomasse) permet **de réduire considérablement l'empreinte environnementale** d'un établissement (Energy Star, n.d.). L'**efficacité énergétique** ne concerne pas seulement la cuisine, mais aussi **la distribution et la livraison**.

Au lieu d'utiliser du gaz naturel, vous préparez la soupe sur une cuisinière électrique, qui utilise l'électricité provenant d'une source d'énergie renouvelable. Un client a commandé une délicieuse soupe aux carottes qui lui sera livrée. La livraison se fera à vélo, ce qui ne générera aucune émission de carbone liée au transport.

CHAPITRE 4 : Élaborer un menu et des offres durables

Dans ce chapitre, les apprenants analyseront l'importance de créer un menu durable, notamment en favorisant les ingrédients de saison et produits localement. Ils identifieront les avantages de soutenir les producteurs locaux et de réduire l'empreinte carbone de leur offre alimentaire.

4.1 Approvisionnement en ingrédients saisonniers et locaux

L'élément clé d'un menu est **l'approvisionnement**. Ce qui est servi à table **doit d'abord être disponible en cuisine**.

Imaginez que vous deviez composer un menu uniquement avec des ingrédients **provenant de votre région** et **disponibles uniquement en saison**. Cela réduirait considérablement **la diversité des plats**. Par exemple, il serait difficile d'ouvrir un restaurant méditerranéen en Scandinavie.

Face à cette contrainte, d'autres **atouts du menu** doivent être mis en avant, comme **la fraîcheur des ingrédients**, tandis que certaines **adaptations locales** peuvent être faites sur les recettes étrangères.

Soutenir les **producteurs locaux** a aussi un **impact social positif**.

Question : Comment pourrait-on efficacement communiquer l'implication des producteurs locaux aux clients ? Le **marketing et le storytelling** peuvent-ils jouer un rôle ?

4.2 Adopter le concept de Food Miles

Les **Food Miles** mesurent la **distance parcourue par un aliment** avant d'atteindre le consommateur final. Cela donne une idée précise de **l'empreinte carbone des aliments** (FoodMiles, n.d.).

Ce concept englobe non seulement le **transport des aliments**, mais aussi **le traitement des déchets alimentaires** et leur acheminement vers les décharges.

Avec la **mondialisation**, il est facile d'oublier **l'origine géographique des ingrédients**. Pour mieux visualiser l'impact du transport alimentaire, il peut être intéressant d'utiliser un simple [Calculateur de kilomètres alimentaires](#).

4.3 Promouvoir des plats à base de plantes et respectueux des animaux

Les restaurants doivent répondre à la demande croissante pour des options **éco-responsables et saines** en développant leur offre **végétale**.

Diminuer la consommation de **produits d'origine animale** répond non seulement à **des préoccupations éthiques**, mais réduit également **l'impact environnemental**.

👉 **Le saviez-vous ?** Une personne suivant **une alimentation végétale** génère **75 % de gaz à effet de serre en moins** qu'un omnivore (Buckley, 2023).

4.4 Taille de l'Entreprise

Il est faux de croire que les petites entreprises ont un impact négligeable sur l'environnement. L'innovation et les pratiques durables peuvent émerger même dans les espaces restreints.

En encourageant les petites entreprises à se développer de manière durable, cela inspire d'autres acteurs à suivre la même voie.

Cependant, une croissance rapide peut poser problème. Si un restaurant local grandit et dépasse la capacité de son fournisseur, il doit continuer à trouver des alternatives locales au lieu de se tourner vers des chaînes internationales.

4.5 Sensibiliser les chefs aux pratiques durables

Quel rôle le chef joue-t-il dans la mise en œuvre des pratiques durables ? Son travail relève-t-il des **processus de gestion** ou des **opérations principales** ?

Donner au personnel **les compétences pour minimiser le gaspillage alimentaire** est essentiel. Cela passe par :

- **Réutiliser les restes**
- **Gérer les stocks de manière efficace**
- **Favoriser des habitudes responsables en cuisine**

👉 **Un chef bien formé** contribue non seulement à **l'efficacité en cuisine**, mais aussi à **l'éthique culinaire** (Sengupta, 2022).

4.6 Éliminer les erreurs

L'**amélioration continue** passe aussi par **l'élimination des erreurs répétitives**.

Faire des erreurs **fait partie de l'apprentissage**, mais lorsqu'elles deviennent **des habitudes**, elles **n'apportent plus de valeur pédagogique**. Dans ce cas, leur **correction** permet une **amélioration générale des processus** (Klein, 2023).

CHAPITRE 5 : Communiquer la durabilité aux employés grâce à la gamification

Dans ce chapitre, les apprenants reconnaîtront l'importance de communiquer sur la durabilité à travers la gamification. En analysant la relation entre la

gamification des processus et l'engagement des employés, ils comprendront des éléments clés liés à la communication et à l'efficacité.

5.1 Comprendre la gamification

Avez-vous déjà remarqué que le travail devient plus agréable lorsqu'on le perçoit comme un jeu ? Il existe effectivement une manière d'y parvenir grâce à une technique appelée gamification (Growth Engineering, 2023).

Ce terme désigne l'intégration d'éléments ludiques dans des processus habituellement monotones, afin d'offrir à l'apprenant ou à l'employé une sensation de progrès ou de réussite.

En d'autres termes, la gamification est souvent associée à l'engagement des employés.

👉 Vous souhaitez en apprendre davantage sur la gamification dans le cadre du travail ? Regardez la vidéo [ici](#)!

5.2 La gamification est-elle numérique ?

La gamification peut être numérique, analogique, ou un mélange des deux. Cela signifie qu'elle peut également s'appliquer à des tâches pratiques.

Lorsqu'elle est utilisée pour former un employé de manière engageante (comme en apprentissage et développement), un jeu vidéo ou un simulateur peut offrir des démonstrations plus concrètes qu'un manuel écrit trop théorique.

Par exemple, l'utilisation d'une console de jeu portable à des fins pédagogiques a déjà été mise en œuvre dans le secteur de la restauration rapide (Walker, 2022).

5.3 La gamification comme protocole



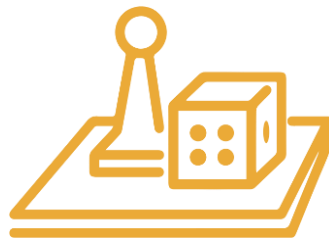
source: <https://www.pexels.com/photo/pizza-and-monopoly-board-game-on-wooden-surface-4004418/>

Pour bien comprendre **l'implémentation analogique de la gamification**, il faut l'imaginer comme un **jeu de société**.

Un jeu de société peut sembler complexe au premier abord, mais à mesure que l'on s'y plonge, on prend du **plaisir à en comprendre les règles et les mécanismes**.

Si l'on adopte une perspective originale, on peut voir le jeu de société comme un ensemble de **procédures opérationnelles et de protocoles standards** !

En d'autres termes, rendre l'apprentissage des processus et protocoles durables **ludique** pour les employés, c'est avant tout **communiquer** les bonnes pratiques de manière engageante, ce qui permet une meilleure assimilation par les apprenants !



CHAPITRE 6 : Amélioration continue axée sur la technologie

Dans ce chapitre, l'apprenant reconnaîtra l'importance des technologies de pointe dans les secteurs de la restauration et du catering. Il sera notamment en mesure de décrire comment les avancées technologiques complètent le facteur humain et contribuent à l'amélioration des opérations durables.

6.1 Digitalisation et tradition

Certains **restaurants traditionnels** n'ont **pas changé leur mode de fonctionnement depuis des décennies, voire des siècles**. Par conséquent, il est facile d'imaginer que la restauration et la restauration collective sont des secteurs **peu concernés par le changement technologique**.

D'ailleurs, l'**atmosphère traditionnelle** peut être **un argument de vente** pour certaines entreprises.

Cependant, l'émergence de **tendances technologiques** favorisant la **durabilité** pousse ces secteurs vers une **transition numérique**, que ces **changements soient visibles ou non**.

6.2 Où se situent les améliorations ?

De nombreux **petits changements** peuvent être perçus comme des améliorations et, bien sûr, **toute initiative innovante en faveur du développement durable** est la bienvenue.

Cependant, les principaux domaines de **transition numérique** peuvent être définis comme suit :

- **Appareils intelligents** : Les équipements fixes peuvent devenir **intelligents**, en intégrant des **éléments d'IA et de l'Internet des objets (IoT)**, tels que **des capteurs intelligents**. Ces technologies permettent au système **d'analyser, de prédire et d'optimiser les processus**, générant des **améliorations progressives** qui ont un **impact positif à long terme** (Alt, 2021).
- **Analyse des données** : La **collecte de données multidimensionnelle** aide à **identifier des schémas**, qu'il s'agisse de comportements clients **non durables** ou **d'optimisation des choix de fournisseurs** en fonction de leur empreinte carbone (Hassoun et al., 2023).

Il est important de se rappeler que le changement technologique peut provoquer des désaccords et être accueilli avec réticence par le personnel. Il serait donc erroné d'ignorer le facteur humain lorsqu'on parle de transformation numérique.

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que la gamification en restauration n'est pas strictement numérique. Toutefois, dans le cadre de processus digitalisés, la gamification peut être intégrée via une interface utilisateur intuitive et adaptée aux employés, facilitant ainsi l'adoption des nouvelles technologies.

Exercice 6 : Activités d'évaluation	
Pré-requis	Après avoir lu le module 6.
Temps	4 heures
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	1. Évaluer la compréhension des chapitres précédents.
Instructions	
<p>Cet exercice doit être réalisé, si possible, en groupe. Imaginez une entreprise durable fictive, puis réalisez les activités suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1. Définition des priorités et des plans d'action Définissez trois objectifs de durabilité pour votre modèle d'entreprise. Élaborez des plans d'action pour chaque objectif, décrivant des étapes et des délais spécifiques.</p> <p>2. Prendre des décisions dans des situations incertaines Décrivez un scénario dans lequel vous avez dû prendre une décision commerciale critique dans une situation incertaine et ambiguë. Expliquez votre processus de prise de décision, notamment la manière dont vous avez pris en compte les résultats imprévus potentiels.</p> <p>3. Gérer les situations et les conflits qui évoluent rapidement Donnez un exemple d'une situation ou d'un conflit en évolution rapide auquel vous avez été confronté dans le cadre de la mise en place de votre modèle économique. Expliquez comment vous avez fait preuve d'agilité et de flexibilité pour y faire face efficacement.</p> <p>4. Coopérer avec les autres pour agir Décrivez un projet collaboratif dans lequel vous avez travaillé avec des pairs ou des membres de votre équipe pour développer des idées innovantes en matière de développement durable. Expliquez comment ces idées ont été transformées en plans d'action conformes aux principes de développement durable.</p> <p>5. Apprendre du succès et de l'échec Partagez un exemple précis de réussite ou d'échec dans vos efforts en matière de développement durable. Réfléchissez à ce que vous avez appris de cette expérience et à la manière dont elle a influencé vos pratiques commerciales durables.</p> <p>6. Pratiques de gestion durable des déchets</p> 	

Identifiez et expliquez brièvement deux pratiques de gestion durable des déchets que vous avez mises en œuvre ou prévoyez de mettre en œuvre dans votre modèle d'affaires.

7. Menu et offres durables

Décrivez comment vous avez créé un menu mettant l'accent sur les ingrédients de saison, l'approvisionnement local, la réduction des produits d'origine animale et l'élargissement des options à base de plantes dans votre modèle commercial.

8. Sélection de systèmes de production durables

Expliquez votre processus de choix de systèmes de production durables pour les aliments et les biens de consommation dans votre modèle d'affaires, en tenant compte de la réduction de l'empreinte écologique.

9. Communiquer des ambitions durables

Décrivez votre stratégie pour communiquer efficacement vos ambitions et initiatives durables à votre personnel et à vos consommateurs, en favorisant l'engagement et la sensibilisation.

10. Mesurer et rendre compte de l'impact sur le développement durable

Expliquez les indicateurs clés de performance (ICP) ou les mesures que vous utilisez pour mesurer l'impact de votre modèle économique sur la durabilité. Décrivez comment vous collectez et communiquez les données sur ces ICP pour suivre et communiquer vos réalisations en matière de durabilité.

ÉTUDE DE CAS – Max Burgers



Source: <https://www.maxburgers.com/products/products/>

La chaîne de restaurants suédoise **Max Burgers** a été la première au monde à proposer un **menu "climatiquement positif"** (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2023), s'engageant à **éliminer plus de gaz à effet de serre de l'atmosphère** que l'ensemble de sa chaîne de valeur n'en émet.

Max Burgers **mesure et étiquette** chaque article de son menu avec son **équivalent CO₂**, encourageant ainsi les clients à faire **des choix plus éclairés**. Cette initiative s'appuie sur le succès du lancement, en 2016, des **"green burgers" végétaux**, qui ont un **impact climatique nettement inférieur** à celui des burgers à base de bœuf.

La chaîne a mis en place diverses **mesures de réduction des émissions**, notamment :

- **Utilisation exclusive d'énergie éolienne**
- **Adoption d'emballages renouvelables**
- **Minimisation du gaspillage alimentaire**

Grâce à cette démarche, les ventes de leur **gamme de burgers végétaux** ont explosé, augmentant d'environ **1000 % entre 2015 et 2018**. L'objectif de l'entreprise était que **la moitié des repas vendus ne contiennent pas de bœuf d'ici 2022**.

Au-delà de ses propres opérations, **Max Burgers participe activement aux discussions** sur le climat, encourageant d'autres entreprises à adopter **l'étiquetage CO₂** et à rejoindre le **mouvement "Climate Positive"** pour une industrie alimentaire plus respectueuse de l'environnement.

De plus, via son **programme de compensation carbone**, l'entreprise a planté **plus de deux millions d'arbres**, soit l'équivalent de **230 000 voitures à essence retirées de la circulation pendant un an**.

TÂCHE FINALE : Mise en place d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration

Module 6 : Tâche finale : Mise en place d'un modèle économique durable dans le secteur de la restauration

Pré-requis	Module de lecture 6.
Temps	4 heures
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	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. Sélectionnez votre entreprise

Choisissez une idée d'entreprise de restauration ou une entreprise de restauration existante que vous souhaitez améliorer de manière durable. Fournissez une brève justification de votre choix.

2. Objectifs de durabilité

Définissez au moins trois objectifs de développement durable pour votre entreprise

de restauration. Expliquez pourquoi ces objectifs sont importants et comment ils s'alignent sur les objectifs du module.

3. Plans d'action

Élaborez des plans d'action détaillés pour atteindre chaque objectif de développement durable. Incluez des étapes, des échéanciers et des responsabilités spécifiques. Justifiez votre approche.

4. Mise en œuvre

Imaginez l'exécution des plans d'action de votre projet. Décrivez les défis rencontrés, les décisions prises et les éventuelles modifications apportées au plan au cours de la mise en œuvre.

5. Évaluation des résultats

Réfléchissez à la manière dont vous évalueriez les résultats de vos efforts en matière de développement durable. Imaginez des exemples de données et de preuves de l'impact sur l'entreprise, l'environnement et la société.

6. Présentation

Préparez une présentation qui résume votre projet de fin d'études. Mettez en évidence les aspects les plus importants de votre modèle d'entreprise et ses réalisations en matière de développement durable.

7. Réflexion et évaluation par les pairs

Réfléchissez à votre expérience de projet de fin d'études, notamment à ce que vous avez appris et à la manière dont vous appliqueriez ces leçons dans vos projets futurs. Si vous travaillez en groupe, évaluez la collaboration et la contribution de votre équipe.

Critères d'évaluation :

Le projet de fin d'études sera évalué selon les critères suivants :

- Pertinence et applicabilité du modèle d'affaires durable.
- Créativité, innovation et exhaustivité du projet.
- Plans d'action réalistes et résultats attendus.
- Compétences efficaces en matière de présentation et de communication.
- Citations et références appropriées dans le rapport.
- Collaboration et travail d'équipe (le cas échéant).

Suppléments

1. Aller plus loin

- Fedorova, A. (2020). Research and analysis of business processes in a catering enterprise. CPT2020 The 8th International Scientific Conference on Computing in Physics and Technology Proceedings, 161–186.
https://doi.org/10.30987/conferencearticle_5fd755c0127bd9.87408786
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, 198, 401–416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Maynard, D. D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. A. (2020). Sustainability Indicators in Restaurants: The Development of a Checklist. Sustainability, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>
- Ratushnyak, E. S., & Shapovalov, V. V. (2023). Key Aspects of Sustainable Business Model Innovation. In E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105–113). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_11
- The Sustainable Restaurant Association (n.d.) An organization dedicated to promoting sustainability in the food service sector. <https://www.thesra.org/>
- TEDx Talks (January 12, 2015). Gamification at Work | Janaki Kumar | TEDxGraz. Youtube. [Gamification at work | Janaki Kumar | TEDxGraz - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)
-

2. Liste de référence

- Ackerman T. (2018) “Why Company Culture is Crucial in The Franchise System”, Forbes, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
- Agile Alliance (n.d.) “What is Agile?” available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Alt R. (2021) Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. Journal of Smart Tourism. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) “Talking trash: Tackling the industry’s dirty little secret”, Restaurant, available at: <https://www.restaurantonline.co.uk/>

- Buckley C. (July 21, 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger", available at: [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/climate/hamburger-planet.html)
- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) "E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES", International Journal of Advanced Research. 9. 821-829
- Diana Gavilan, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19, International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.
- Ekanem I. (2017) "Writing a Business Plan", Routledge, pp. 52-53
- Energy Star (n.d.). ENERGY STAR for Small Business: Restaurants. https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurant_s
- FoodMiles (n.d.) "Food miles calculator" available at: <https://www.foodmiles.com/>
- Growth Engineering (July 6, 2023). The Ultimate Definition of Gamification (With 6 Real World Examples). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans J. P., Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneha Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. Frontiers in Sustainable Food Systems. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>
- Klein E. (2023) "6 cooking mistakes you're making that are bad for the environment, according to a chef", Insider, available at: <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights, available at: <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>
- NITI Aayog (2017) "Strategy on Resource Efficiency", EU Delegation to India
- Sengupta S. (March 25, 2022). Sustainable Gastronomy: Chefs Changing the Food Industry. Seventeen Goals Magazin.

<https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>

- The Agile Manifesto Authors (2019) "Agile Manifesto", available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- United Nations Framework Convention on Climate Change (2023) "MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland", available at: [MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland | UNFCCC](#)
- Walker I. (January 12, 2022). The Saga Of The Ultra-Rare McDonald's DS Game Comes To An End After 11 Long Years. <https://kotaku.com/we-can-all-finally-learn-how-to-make-big-macs-on-ninten-1848347540>
- Yetim A. (November 17, 2021). How mentorship can shape sustainable IT. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>