



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.

Sous-module n°15 : Comment planifier un modèle économique durable à long terme

DOMAINE THÉMATIQUE	Un modèle d'entreprise durable
SOUS-DOMAINE DE REFERENCE	<i>Entreprenariat</i>
HEURES	5
OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les besoins et les défis d'un modèle d'entreprise durable : Réaliser des études de marché complètes et identifier les besoins environnementaux et sociaux pour éclairer le développement d'un modèle commercial durable. 2. Développer plusieurs idées et opportunités pour créer de la valeur : 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. 3. Explorer et expérimenter des approches innovantes : Adoptez des approches innovantes pour relever les défis de la durabilité et découvrez des solutions créatives pour des pratiques commerciales durables. 4. Visualisez les scénarios futurs pour guider vos efforts et vos actions : 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. 5. Réfléchir à la durabilité des objectifs et des actions sociales, culturelles et économiques à long terme : 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. <p>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.</p>	

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE	
Théorique	Pratique
▪ Manuel de l'étudiant	▪ Activité de groupe

TABLE DES MATIÈRES

SOUS-MODULE 15 : COMMENT PLANIFIER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DURABLE À LONG TERME.....	5
1. Étude de marché pour des opportunités commerciales durables	5
1.1. Réalisation d'études de marché	5
1.2. Quelles pourraient être ces questions ?	5
Exercice 1 : Questions d'évaluation (pratiques durables et identification des besoins).....	8
2. Comprendre le lien entre un modèle d'entreprise et une stratégie.....	9
2.1. Quels sont les objectifs ?.....	9
2.2. Qu'est-ce que la stratégie ?.....	9
2.3. Stratégies et modèles d'affaires	9
2.4. Développer une proposition de valeur durable.....	10
3. Visualiser l'avenir pour une entreprise durable.....	13
Exercice 2 : Questions d'évaluation (valeur ajoutée et comportement responsable).....	17
EXTRAS	19
1. Lectures complémentaires	19
2. Bibliographie.....	19

SOUS-MODULE 15 : Comment planifier un modèle économique durable à long terme

1. 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.

1.1. 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.

1.2. 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)

Pré-requis	Lecture des chapitres 1 et 2.
Temps	1,5 heures
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	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).

2. 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.

2.1. 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).

2.2. 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).

2.3. 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.

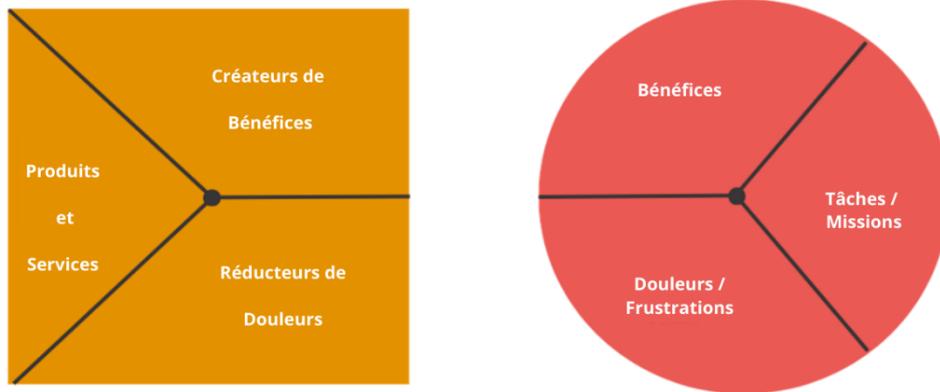
Allons encore plus loin. Et si le camion pouvait traverser différentes régions en fonction des ingrédients les plus adaptés à la vente à un moment donné ? Cela signifierait qu'il pourrait proposer les meilleurs plats de saison dans différentes zones et pendant les périodes où il est le plus avantageux 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.

2.4. 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).

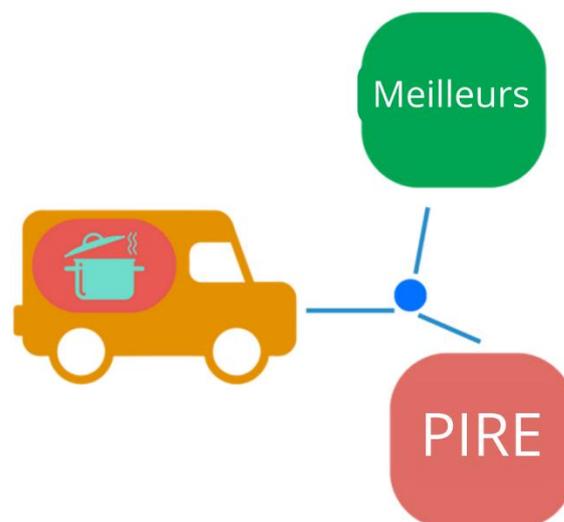
Pour certains, la notion de valeur peut être difficile à formuler en raison de sa simplicité abstraite. Cela étant dit, il peut être plus facile de la visualiser en utilisant ce que l'on appelle un Value Proposition Canvas.



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!](#)

3. 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.

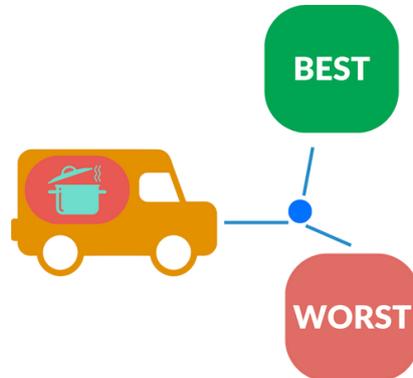
Planification de scénarios pour la prise de décision :

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 (Ekinici, 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"> -Politique gouvernementale -Stabilité politique -Corruption -Politique de commerce extérieur -Politique fiscale -Droit du travail -Restrictions commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance économique -Taux de change -Taux d'intérêt -Taux d'inflation -Revenu disponible -Taux de chômage 	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de croissance de la population -Répartition par âge -Attitudes envers la carrière -Accent mis sur la sécurité -Conscience de la santé -Modes de vie -Barrières culturelles 	<ul style="list-style-type: none"> -Incitations technologiques -Niveau d'innovation -Automatisation -Activité en R&D -Changement technologique -Sensibilisation aux technologies 	<ul style="list-style-type: none"> -Météo -Climat -Politiques environnementales -Changement climatique -Pressions des ONG 	<ul style="list-style-type: none"> -Lois sur la discrimination -Lois antitrust -Lois sur l'emploi -Lois sur la protection des consommateurs -Lois sur les droits d'auteur et brevets -Lois sur la santé et la sécurité

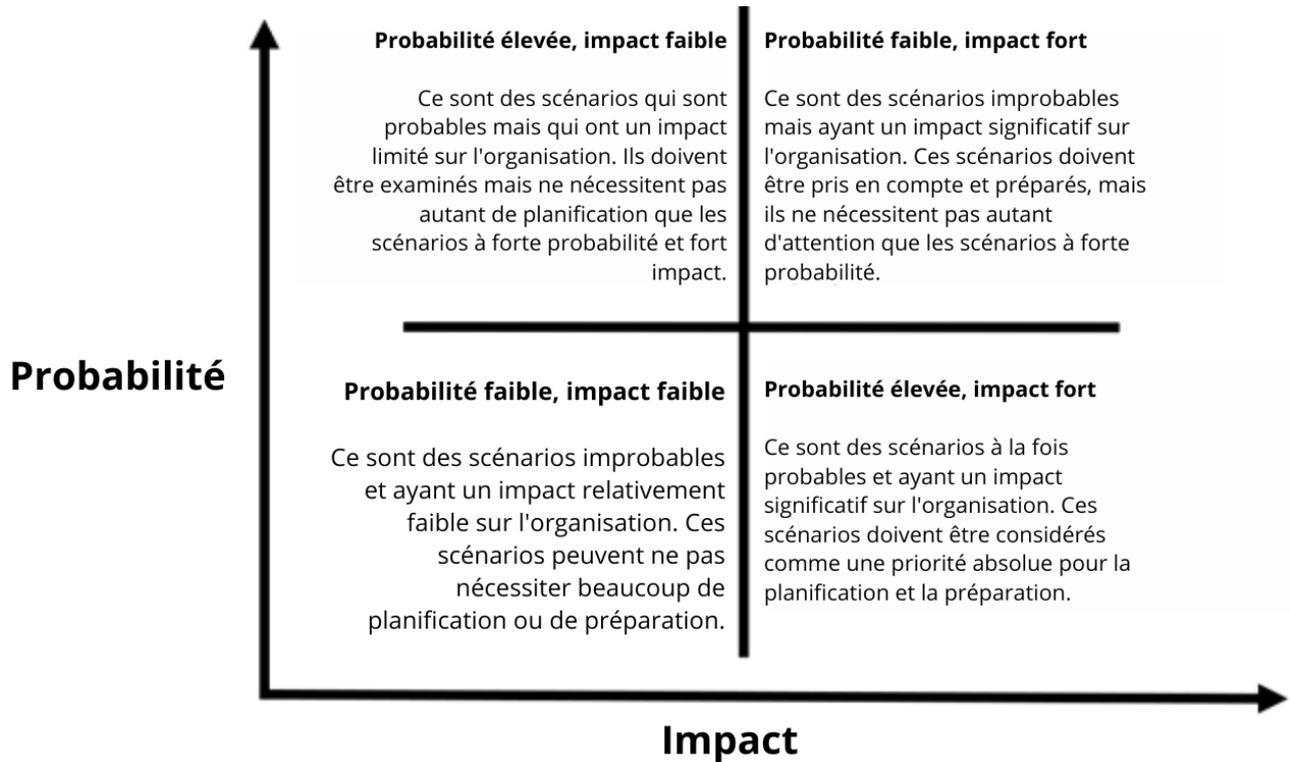
Source: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

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.

Exercice 2 : Questions d'évaluation (valeur ajoutée et comportement responsable)	
Pré-requis	Lecture des chapitres 3, 4 et 5.
Temps	1,5 heures
Outils	PC, Smartphone, connexion internet, stylo et papier.
Objectifs	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. 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).

EXTRAS

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 sustaina-

- bility 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
 - 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/>