



**MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE,  
DE LA JEUNESSE  
ET DES SPORTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## **Concours externe du Capet et Cafep-Capet**

**Section hôtellerie – restauration option sciences et technologies des services en hôtellerie et restauration**

### **Exemple de sujet pour l'épreuve écrite disciplinaire appliquée**

À compter de la session 2022, les épreuves du concours externe du Capet et du Cafep-Capet sont modifiées. [L'arrêté du 25 janvier 2021](#), publié au journal officiel du 29 janvier 2021, fixe les modalités d'organisation du concours et décrit le nouveau schéma des épreuves.

### **Sujet : « Performance et démarche RSE en hôtellerie-restauration »**

La démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un concept né dans les années 1960 qui désigne la prise en compte, par les entreprises, des préoccupations sociales, économiques et liées au développement durable dans leurs activités opérationnelles et dans la stratégie de management mise en place. Il s'agit également pour l'entreprise, d'interagir avec les parties prenantes pour intégrer ces attentes dans leurs diverses relations.

Les clients des établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration sont de plus en plus sensibilisés aux questions liées à l'environnement, au social et à l'économie. Ils adoptent des nouveaux comportements et changent leurs habitudes chez eux, sur leur lieu de travail et dans leurs loisirs. Ces spécificités imposent en retour aux managers une perception, une anticipation et un traitement adapté de la démarche RSE au sein de l'entreprise.

À partir de vos connaissances et des ressources documentaires fournies dans le dossier joint, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique en section de 1<sup>ère</sup> année de BTS MHR relative à la thématique suivante : « *Performance et démarche RSE en hôtellerie-restauration* ».

Tout au long de la construction de votre séquence, vous veillerez à produire une analyse critique et argumentée des ressources documentaires utilisées et vous justifierez de vos choix didactiques ainsi que de la mobilisation des divers apports scientifiques nécessaires.

### **Travail à faire :**

Dans ce cadre, vous préciserez, en les justifiant, chacun des points suivants :

- le contexte de la séquence (positionnement dans l'année, diversité des parcours des apprenants, ...) ;
- le déroulement de la séquence, les objectifs en termes de compétences et les modalités d'évaluation ;
- les objectifs de chacune des séances composant cette séquence ;
- la nature des travaux demandés aux apprenants.

### **Avis aux candidats :**

En complément des points attendus précédemment, le jury attendra la prise en compte d'un objet qui variera en fonction des sessions. Ainsi, à partir du dossier document ci-après, on pourrait orienter le candidat vers les focus suivants (donnés à titre d'exemple) :

**Focus 1 :** Vous vous attacherez tout au long de votre séquence à identifier et valoriser les interactions possibles avec les autres disciplines.

**Focus 2 :** Vous vous attacherez tout au long de votre séquence à identifier et valoriser les parties prenantes à impliquer dans une démarche RSE.

<b>Dossier documentaire</b>		<b>Page</b>
<b>Document 1</b>	La responsabilité sociétale en quelques mots	3 à 5
<b>Document 2</b>	La RSE en restauration : quand les tables se mettent au vert !	6 à 9
<b>Document 3</b>	AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité. (Extrait).	10 à 15
<b>Document 4</b>	Le choix d'une stratégie RSE (Extrait).	16 à 18
<b>Document 5</b>	La démarche et le Label E3D, c'est quoi ? Pourquoi s'engager ?	19 à 20
<b>Document 6</b>	Affichage environnemental des hôtels 2017	21
<b>Document 7</b>	Référentiel BTS « Management en hôtellerie - restauration, Partie B - Pôle d'activité 4 – Pilotage de l'unité de production de services.	21 à 22
<b>Document 8</b>	ISO 26000 Social responsibility	22 à 23

## Document 1 - La responsabilité sociétale en quelques mots

La responsabilité sociétale des entreprises ou des organisations (RSE/RSO) est une démarche visant à intégrer les enjeux du développement durable, à moyen et long terme, dans la vision et la stratégie d'une organisation. Il s'agit d'une démarche volontaire de la part des organisations. Depuis sa publication en 2010, la norme ISO 26 000 constitue le cadre de référence en la matière. Elle donne des lignes directrices et ne fournit pas un cadre d'exigence en vue d'une certification.



### CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE RSE : ÉTAPES ET MODE D'EMPLOI



#### 1 RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX :

C'est-à-dire observer l'ensemble des pratiques et activités de l'organisation avec un questionnement basé sur deux axes :

- La prise en compte ou non des domaines présents dans les 7 questions centrales de l'ISO 26 000 ;
- Le dialogue et la prise en considération des besoins et attentes des parties prenantes.

#### 2 ÉTABLIR UNE STRATÉGIE RSE ET UN PLAN D' ACTIONS :

Dans une démarche d'amélioration continue.

- Mise en place d'un dispositif de pilotage et d'indicateurs de résultats de la démarche RSE.
- Intégration de la RSE à tous les niveaux de responsabilité et d'activité de l'organisation.
- Développement des compétences, des innovations organisationnelles et technologiques.

#### 3 CONSTRUIRE SES INDICATEURS RSE :

- Indicateurs économiques.
- Indicateurs sociaux.
- Indicateurs environnementaux.

## 4 COMMUNIQUER, VALORISER ET RENDRE CRÉDIBLE SA DÉMARCHE RSE :

- Rapport RSE.
- Communication.
- Label Engagé RSE.

### LA NORME ISO 26000 : TOUR D'HORIZON

La norme volontaire a été co-élaborée au sein de l'ISO par plus de 90 pays pour assurer un dispositif commun international relatif à la responsabilité sociétale. Les principes et pratiques fournis par la norme ISO 26000 se déclinent selon 7 questions centrales qui constituent les fondements de la mise en œuvre opérationnelle et de la progression d'une démarche de responsabilité sociétale dans une organisation et de sa contribution au développement durable.

### RSE/RSO : DÉFINITION

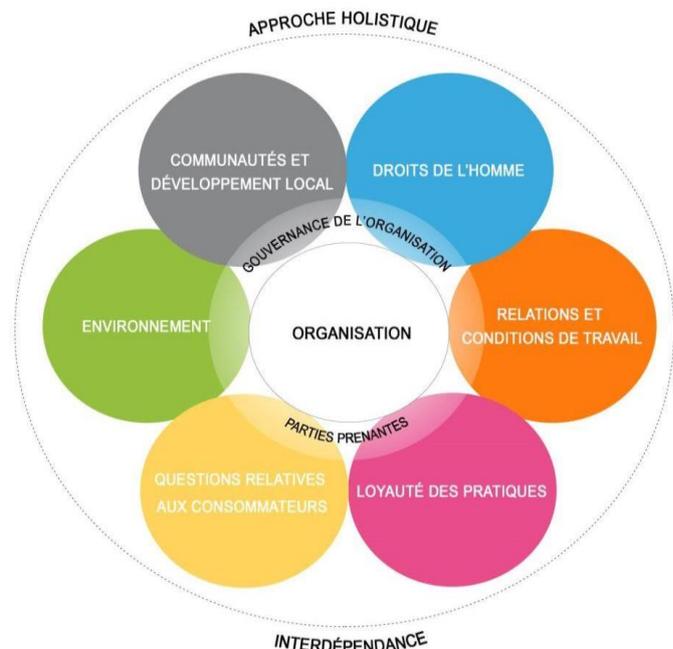
Il s'agit de la responsabilité des entreprises ou des organisations vis-à-vis des impacts de leurs décisions et de leurs activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris par la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en phase avec les normes internationales de comportement ;
- s'intègre et s'applique à l'ensemble de l'organisation (fonctionnement, relations...).

### LES « QUESTIONS CENTRALES » DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, l'entreprise doit traiter les 7 « questions centrales » suivantes et les aborder dans une dynamique de dialogue avec ses parties prenantes :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les Droits de l'Homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local.

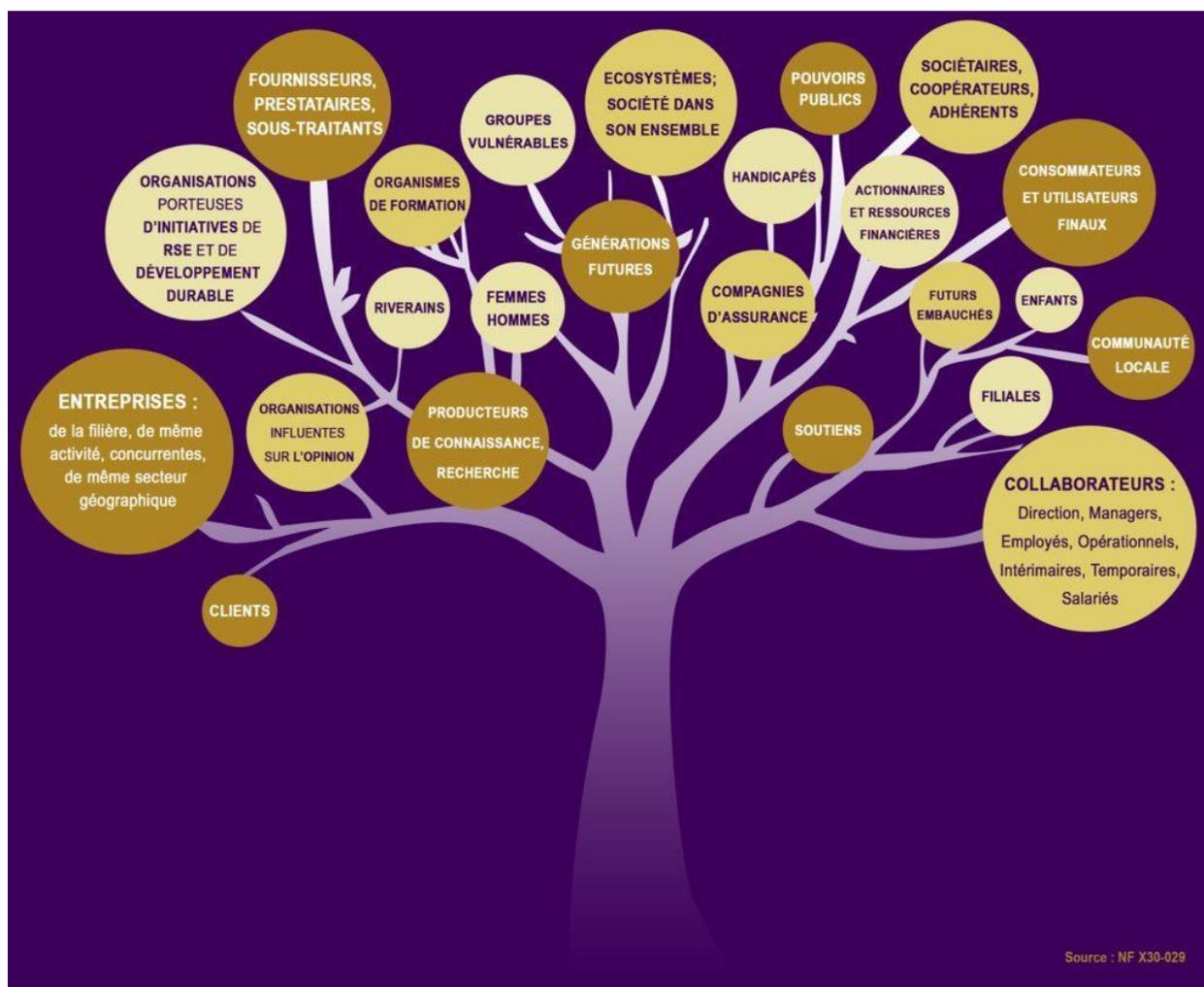


## LES PARTIES PRENANTES : DÉFINITION ET POINTS D'AMÉLIORATION

Les parties prenantes sont des personnes, des groupes, ou des organismes ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation : actionnaires, collaborateurs, clients, concurrents, fournisseurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques...

Selon la norme ISO 26000, « l'objectif du dialogue entre une organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes est d'éclairer les décisions de l'organisation ».

Généralement, une entreprise ou une organisation « dialogue naturellement » avec ses parties prenantes. La démarche RSE permet de mieux structurer ce dialogue en identifiant les risques et opportunités (à court, moyen et long terme) que chacune des parties prenantes peut générer dans chacun des domaines de la responsabilité sociétale, à savoir les 7 « questions centrales » de ISO 26000.



Source : <https://www.resonancerse.com/qui-sommes-nous/la-rse-cest-quoi/>

### Document 2 - La RSE en restauration : quand les tables se mettent au vert !

1 octobre 2020

Bien plus qu'un outil marketing, la **Responsabilité Sociétale des Entreprises** est une démarche globale qui permet aux entreprises d'améliorer leurs impacts sociaux et environnementaux et de s'inscrire dans une stratégie de développement durable. Les restaurateurs et restauratrices, chefs d'entreprise à part entière, sont aussi concernées par l'amélioration de leurs pratiques sociales et environnementales et ont tout intérêt à élaborer des stratégies RSE ambitieuses. Repeindre les devantures en vert ? Rendre toute sa carte vegan ? Proposer des pailles lavables ? Comment adopter des pratiques vraiment durables ? On décrypte pour vous les enjeux et les leviers pour faire des restaurants les vitrines de l'alimentation de demain !

## **La carte à jouer de la restauration en matière de RSE**

Nous sommes de plus en plus nombreux à nous soucier du contenu de nos assiettes et à remettre en question les modes de consommation hérités des 30 Glorieuses. Selon l'Agence Bio, **91% des Français souhaitent voir plus de produits bio, locaux et de plats maison au restaurant.** « *Le restaurant de 2050, je le vois à impact social et environnemental fort, en cohérence complète avec la planète : avec 9,7 milliards d'individus à nourrir, le monde de la restauration a une vraie responsabilité sociale et environnementale* » affirme Thierry Marx, chef étoilé et engagé, dans un entretien à l'AFP.

Enfin, les obligations légales, notamment apportées par la loi Egalim de 2018, incitent le secteur à intégrer de plus en plus fortement la RSE à leurs pratiques. Ainsi, le plastique à usage unique est interdit à la vente depuis 2020 et le Doggy bag sera obligatoire à partir du 1er juillet 2021. La collecte des huiles usagées est obligatoire et la valorisation des biodéchets va bientôt être généralisée à tous les restaurants. Pour y voir plus clair, l'initiative Food4Impact propose un diagnostic RSE pour votre restaurant et un accompagnement pour vous orienter vers une offre alimentaire responsable et saine, sans surcoût. Restaurateurs et restauratrices, face à l'urgence de la situation, n'attendez pas les lois et prenez les devants en jouant sur les 6 leviers suivants !

## **6 leviers pour plus de RSE dans la restauration :**

### **#1 Soigner ses approvisionnements**

Le mode de production des aliments qui composent les assiettes est le premier levier pour un restaurant plus durable : **privilégiez les produits labellisés** (label bio, biodynamie, Nature&Progrès, Label Rouge, AOP / IGP) ou renseignez-vous directement sur les manières de produire, d'élever ou de pêcher de vos fournisseurs.

- **S'approvisionner le plus en direct possible** a de nombreux avantages. C'est d'abord la garantie d'avoir **des produits de saison** dont l'impact carbone est nettement meilleur que celui des produits hors saison. Ainsi, une tomate ayant poussé en été sous serre non chauffée est 10 fois moins polluante qu'une tomate ayant poussé sous serre chauffée en hiver.
- **Éviter les intermédiaires** permet aussi une meilleure rémunération sur toute la chaîne et des marges préservées pour les restaurateurs comme pour les producteurs. Enfin, cela

garantit une meilleure transparence pour les clients et une relation privilégiée avec celles et ceux qui ont les mains dans la terre au quotidien. **Victor Mercier**, chef militant du restaurant FIEF a par exemple pris le parti audacieux de ne proposer que des ingrédients français à la carte de son restaurant où l'éco-responsabilité est le maître mot. **Les Résistants**, restaurant qui s'approvisionne en direct auprès de plus de 250 producteurs rencontrés lors d'un tour de France est un autre exemple inspirant de sourcing durable.

☐ **En bref :**

- Imprimez et affichez le calendrier des fruits et légumes de saison en cuisine
- Demandez l'origine et le mode de production à vos fournisseurs et exigez la qualité dans les modes de production

## #2 Élaborer un menu éco-responsable et rentable

La création des menus doit se faire en lien étroit avec les approvisionnements. La carte doit être courte et flexible pour faire face aux aléas des producteurs et des saisons. Proposer entre 2 et 4 choix d'entrées, plats et desserts est un gage de fraîcheur des produits auquel les clients sont attentifs). Imaginer un plat du jour avec des produits à valoriser en priorité et accommoder les restes pour les repas du personnel sont des bonnes pratiques à garder en tête. Pour compenser le surcoût lié aux produits carnés labellisés, pour s'adresser à tous les convives et réduire l'impact carbone de son assiette, pensez à baisser la part des produits d'origine animale et à augmenter celle des végétaux et légumineuses. Restaurant CASTALIE, la Table de Colette et son chef Josselin Marie est un bon exemple d'éco-responsabilité à 360° !

☐ **En bref :**

- Changez la carte au fil des saisons tout en gardant une souplesse (privilégiez l'ardoise ou la feuille volante plutôt que le menu fixe)
- Proposez au moins un plat végétarien à la carte
- Rendez visibles les producteurs avec lesquels vous travaillez et les labels de vos ingrédients (œufs et agrumes bio par exemple)

## #3 Nourrir les clients plutôt que les poubelles

**Le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas**, et c'est aussi bien un enjeu pour vos poubelles que pour votre trésorerie ! Selon une étude de l'ADEME et l'UMIH, le gaspillage dans la restauration représente 10% du prix d'achat des matières premières et 14% du gaspillage alimentaire est à imputer à la restauration. Pour limiter le gaspillage alimentaire, commencez par adapter la taille de vos portions, acheter en juste quantité et utiliser les ingrédients dans leur intégralité. François Pasteau, ex-chef de l'Epi Dupin à Paris, a transformé la contrainte en une opportunité pour développer sa créativité en proposant de délicieuses **recettes anti-gaspi** à base de fanes et épluchures de légumes, de parures de viande ou de poisson.

☐ **En bref :**

- Développez votre créativité en utilisant les produits dans leur intégralité

- Valorisez les restes et pertes éventuelles grâce à des initiatives comme Too Good to Go ou Phénix.

#### #4 Opter pour une eau locale et responsable

La consommation d'eau a un lourd impact sur l'environnement, notamment à cause de son transport et de son conditionnement plastique. C'est pourquoi, **choisir une eau plus écologique** est une solution pouvant être mise en place dans le cadre d'une stratégie RSE. **Les fontaines à eau microfiltrée CASTALIE** sont un excellent moyen de proposer une eau responsable à vos tables grâce à leurs atouts **zéro déchet, zéro kilomètre**.

- Supprimez le transport d'eau et gagnez de la place de stockage grâce à l'eau microfiltrée sur place
- Éliminez les bouteilles d'eau en plastique grâce aux fontaines CASTALIE

#### #5 Faire sa part pour générer de l'impact social positif

Dans le cadre d'une politique RSE, vous pouvez aussi mener à bien **des actions sociales et solidaires**. Cela commence par adopter un management bienveillant pour vos équipes, respecter les temps off et les deux jours de repos consécutifs, éviter l'enchaînement de coupures ou partager équitablement la valeur ajoutée. Être un établissement d'insertion de personnes éloignées de l'emploi comme la Table du Recho ou promouvoir les talents de chef.fe.s réfugié.e.s grâce au Refugee Food Festival sont d'autres manières d'agir pour remettre l'humain au cœur de votre organisation. Faire le choix de la livraison éthique grâce à des plateformes comme RESTO.PARIS est un autre exemple d'action qui participe à une boucle vertueuse dans la restauration.

##### **En bref :**

- Employez des personnes éloignées de l'emploi
- Adoptez un management bienveillant et inclusif

#### #6 Communiquer et mettre en avant son engagement

Enfin, n'hésitez pas à vous tourner vers les **certifications et labellisations**, véritables gages de qualité pour vos client.e.s. Ainsi, Ecotable valorise et labellise les tables les plus engagées (selon trois niveaux d'éco-responsabilité) grâce à un audit environnemental qui permet de produire une analyse fine des pratiques des restaurants. Le label Framheim quant à lui, récompense les restaurants engagés dans une démarche anti-gaspi. Enfin, votre restaurant peut figurer sur une carte regroupant tous les restaurants bio et engagés, à l'initiative de The Place To Bio. En bref, si vous menez une stratégie RSE, n'hésitez pas à communiquer dessus !

##### **En bref :**

- Faites-vous labelliser ou accompagner par un organisme sérieux et indépendant, qui valorise les pratiques écoresponsables

- Parlez de vos engagements sur vos supports de communication (réseaux sociaux, carte, site web).

Le restaurant de demain est celui qui prendra en compte les enjeux d'aujourd'hui, grâce à une stratégie RSE globale et ambitieuse. Nouvelles attentes des mangeurs pour plus de transparence, demande d'une offre végétale, respect des saisons, bienveillance et inclusion dans la gestion des équipes : comme l'explique Maïom, les raisons ne manquent pas pour que les restaurants passent au vert !

*Source : <https://www.castalie.com/la-rse-en-restauration/>*

### **Document 3 – AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité (Extrait)**

Paris, mai 2015

Malgré les immenses progrès réalisés dans le monde entier en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, de nombreuses sociétés se posent encore des questions sur le réel

bénéfice de telles initiatives. Elles reconnaissent que « faire le bien » est une démarche noble et juste mais bon nombre d'entre elles ont du mal à estimer si les initiatives de durabilité sont bénéfiques pour leurs affaires.

AccorHotels est engagé dans une démarche durable et a mis l'hospitalité durable au centre de sa stratégie, de son développement et de l'innovation du Groupe. L'engagement responsable de l'entreprise repose sur le programme PLANET 21 qui intensifie les initiatives de AccorHotels dans le développement durable et s'articule autour d'objectifs chiffrés.

Le programme PLANET 21 comprend la Charte 21, le système de gestion interne du Groupe AccorHotels qui donne aux hôtels un cadre d'actions pour leurs démarches de développement durable, les aides à progresser et à suivre leurs performances dans le temps. Les hôtels peuvent atteindre différents niveaux (Bronze, Argent, Or ou Platine) en fonction de la réalisation d'actions responsables et durables. AccorHotels est convaincu que les initiatives responsables en "valent la peine" et l'entreprise a souhaité recueillir des preuves empiriques supplémentaires pour le prouver.

AccorHotels a ainsi demandé à Accenture Strategy de réaliser une étude indépendante afin d'évaluer la rentabilité financière de différentes initiatives du groupe en matière de durabilité. Se basant sur une analyse statistique solide des caractéristiques des hôtels AccorHotels sur trois ans, Accenture Strategy a étudié le lien mathématique entre initiatives responsables et résultats clés de l'entreprise. Plus précisément, l'étude a examiné les relations entre la certification ISO 14001, norme internationalement reconnue sur le management environnemental ; l'outil de pilotage Charte 21 des hôtels AccorHotels ; la rentabilité de l'hôtel (mesurée par les bénéfices avant impôts et charges financières, ou EBIT); et la satisfaction des clients (mesurée par un indicateur composite défini par AccorHotels).

Tous les indicateurs utilisés dans le rapport étaient normalisés dans l'ensemble des hôtels AccorHotels, quels que soient l'emplacement, le pays, la marque, la taille ou le mode de gestion. Les performances et les caractéristiques de plus de 2900 hôtels entre 2011 et 2013 ont été analysées.

L'analyse d'Accenture Strategy a confirmé qu'il existe un lien clair et positif entre initiatives de développement durable et la performance de l'entreprise :

- Concernant la norme ISO 14001 : En général, les clients d'un hôtel certifié ISO 14001 sont plus satisfaits que ceux d'un hôtel non certifié. En fait, la certification ISO 14001 a une corrélation positive plus forte avec la satisfaction que la date de rénovation de l'hôtel. En outre, les hôtels certifiés ISO 14001 ont atteint des niveaux Charte 21 plus élevés que les hôtels non certifiés, suggérant que les premiers affichent davantage d'initiatives et de performances en matière de durabilité.
- Concernant les niveaux Charte 21 des hôtels : Les clients étaient davantage satisfaits des hôtels qui avaient atteint l'un des quatre niveaux Charte 21 que des hôtels qui n'avaient pas de niveau. Un niveau Charte 21 était même plus important aux yeux des clients que le prix moyen de la chambre. En outre, les hôtels ayant des niveaux Charte 21 plus élevés sont aussi statistiquement plus rentables, indiquant que la durabilité est corrélée à la performance financière. En résumé, l'étude d'Accenture Strategy montre que la gestion systématique d'objectifs sociaux et environnementaux sur un horizon pluriannuel, a permis à AccorHotels de

générer des résultats concrets pour les hôtels (en termes de performances financières des hôtels) et pour les clients (en termes de leur taux de satisfaction vis-à-vis de l'hôtel dans lequel ils ont séjourné).

En d'autres termes, ces résultats confirment le fait que la décision de AccorHotels d'investir dans des programmes responsables et la certification est non seulement bon pour la planète, mais également bon pour l'entreprise. [ ... ]

### **Programmes de développement durable de AccorHotels et systèmes d'accréditation**

AccorHotels est engagé dans une démarche responsable depuis plus de vingt ans. Dans le cadre de son engagement à faire de la durabilité un élément central de sa mission, l'entreprise a lancé de nombreuses initiatives visant à intégrer la durabilité dans toutes ses actions. Deux de ces initiatives ont été particulièrement importantes dans la gestion d'hôtel : la certification ISO 14001 et le propre système de gestion Charte 21 de AccorHotels. Établie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) - dont les membres sont des instituts nationaux de normalisation provenant d'un vaste éventail de secteurs de l'industrie et des services - ISO 14001 est une norme reconnue au niveau international pour les systèmes de management environnemental (EMS).

La norme traite la façon dont les entreprises :

- Minimisent les effets nocifs de leurs activités sur l'environnement
- Parviennent à une amélioration continue de leurs performances environnementales

Au cours des 10 dernières années, les marques Ibis et Novotel ont choisi d'officialiser leur engagement environnemental en obtenant la certification ISO 14001, et de bénéficier ainsi de la reconnaissance internationale qu'offre cette certification. Pour aider les hôtels à obtenir leur certification, AccorHotels a mis en place un système de management environnemental qui comprend un ensemble de procédures, de méthodes et de documents qui leur permettent de répondre aux exigences de la norme ISO 14001. La mise en œuvre du système de management environnemental est surveillée par des audits internes annuels, et la conformité continue aux exigences ISO 14001 est vérifiée par un organisme indépendant accrédité via des audits externes annuels d'un échantillon d'hôtels.

## **CHARTRE 21, UN OUTIL DE GESTION POUR LES HÔTELS**

La Charte 21 est le système interne de AccorHotels pour gérer la performance des hôtels en matière de développement durable. Elle permet aux hôtels de progresser pour atteindre les objectifs du programme PLANET 21. Elle préconise 65 actions à mettre en œuvre par les hôtels pour réduire efficacement leur impact sur l'environnement et, depuis 2011, comprend également des initiatives de responsabilité sociale comme la formation du personnel sur le développement durable ou l'utilisation de produits éco-labellisés. Commune à tous les hôtels, la Charte 21 est avant tout un outil de gestion pour l'exploitant de l'hôtel, l'organisation du pays, la marque et le Groupe dans son ensemble.

Elle comprend cinq parties :

- **Le Management**, avec 12 actions dont « Former les employés aux pratiques respectueuses de l'environnement » et « Être actif dans la protection des enfants contre les abus » ;
- **L'Énergie**, avec 18 actions dont « Avoir un interrupteur d'éclairage central dans les chambres » et « Utiliser des chaudières à faible consommation » ;
- **L'Eau**, avec 12 actions dont « Installer des régulateurs de débit dans les douches et sur les robinets » et « Utiliser un service de blanchisserie économe en eau » ;
- **Les Déchets**, avec 13 actions dont « Recycler les piles de l'hôtel » et « Recycler les équipements électriques et électroniques » ;
- **Les Produits**, avec 10 actions dont « Proposer des plats équilibrés dans le restaurant de l'hôtel » et « Utiliser des matériaux de conception écologique dans les chambres ».

La Charte 21 fournit également un cadre pour un déploiement progressif de ces actions, avec un système de classement des performances à quatre niveaux qui reconnaît les progrès croissants : Bronze (correspondant aux pré-requis de base), Argent, Or et Platine (les hôtels les plus avancés). Le système est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau avant de pouvoir accéder au niveau suivant.

### **Cinq résultats clés :**

Pour évaluer comment les initiatives responsables du Groupe AccorHotels ont affecté l'entreprise, Accenture Strategy s'est axé sur les progrès réalisés par les hôtels en termes d'obtention de la certification ISO et d'atteinte des niveaux Charte 21, et sur les répercussions sur l'entreprise. Plus précisément, l'analyse a examiné dans quelle mesure la certification ISO affectait la satisfaction des clients et la progression de l'hôtel dans la Charte 21 ; l'impact de la Charte 21 sur la satisfaction des clients ; et la corrélation entre la certification ISO et les performances de la Charte 21 sur la rentabilité de l'hôtel.

**Cinq résultats principaux ont émergé de cette évaluation.**

### **RÉSULTAT 1 : LA NORME ISO 14001 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS**

L'un des résultats importants de l'évaluation d'Accenture Strategy est que les hôtels certifiés ISO 14001 obtiennent un plus haut niveau de satisfaction de la part des clients que les hôtels non certifiés. [...]

En d'autres termes, un hôtel obtiendra une plus grande satisfaction des clients en augmentant le nombre d'établissements certifiés ISO 14001 qu'en rénovant le même nombre d'établissements. Bien que ces données ne révèlent pas pourquoi la certification passe avant la rénovation, on pourrait émettre l'hypothèse qu'en faisant office d'assurance qualité de la gestion, la norme ISO 14001 permet d'orienter davantage les processus opérationnels et le personnel de l'hôtel sur le client, ce qui à son tour, est reconnu et apprécié par les clients tout au long de leur séjour. Moins surprenant peut-être, la certification ISO a moins d'influence sur la satisfaction que le prix moyen d'une chambre (0,3) et que la situation géographique (0,51), les deux principaux facteurs d'influence.

### **RÉSULTAT 2 : LA CERTIFICATION ISO 14001 AIDE À ATTEINDRE DES NIVEAUX CHARTE 21 PLUS ÉLEVÉS**

Outre influencer la satisfaction des clients, la certification ISO 14001 a une incidence positive sur le niveau Charte 21 obtenu par les hôtels, qui à son tour, peut affecter les initiatives de durabilité de l'établissement.

[...] Encore plus convaincant, les hôtels certifiés ont pu obtenir le plus haut niveau Charte 21, le Platine. En d'autres termes, la tendance des hôtels à obtenir un niveau Charte 21 augmente avec la certification ISO, tandis que la probabilité que des hôtels certifiés n'obtiennent aucun niveau est minime.

### **RÉSULTAT 3 : LA CHARTE 21 A UN IMPACT POSITIF SUR LA SATISFACTION CLIENT**

Au vu des deux précédents résultats, la certification ISO influence positivement la satisfaction des clients et la progression des niveaux Charte 21. On pourrait supposer que la Charte 21 stimule également la satisfaction. Et c'est exactement le résultat auquel est arrivé Accenture Strategy. [...] La Charte 21 est un engagement non seulement à l'égard des procédés, mais aussi des biens matériels tangibles et des technologies (p. ex., l'eau et les dispositifs écoénergétiques) qui génèrent des résultats environnementaux positifs, incrémentiels et mesurables. Bon nombre de ces résultats par exemple, le recyclage du verre, la récupération des eaux pluviales et l'utilisation de produits éco-labellisés sont susceptibles d'être très visibles et appréciés par les clients, créant ainsi une impression d'ensemble favorable de l'hôtel dans l'esprit des clients.

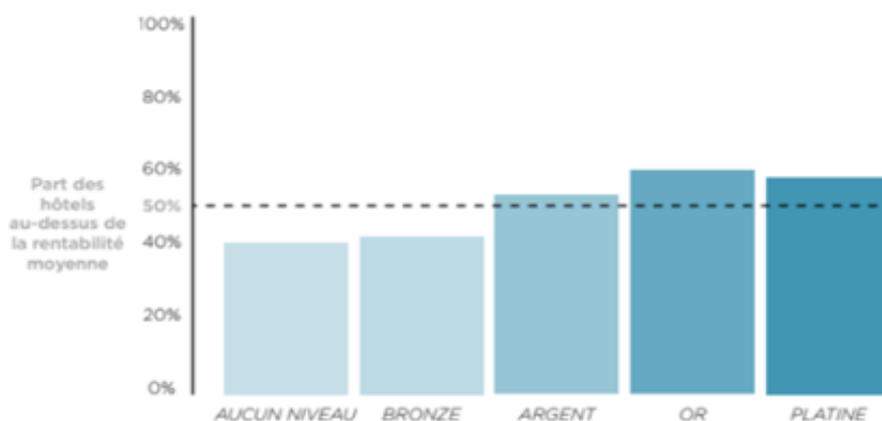
## RÉSULTAT 4 : LA CHARTE 21 A UN IMPACT POSITIF SUR LA RENTABILITÉ DE L'HÔTEL

L'impact de la durabilité sur les indicateurs intermédiaires comme la satisfaction des clients est important.

Mais les initiatives de durabilité influencent-elles au final la rentabilité d'une entreprise ? D'après l'évaluation d'Accenture Strategy, oui et de manière positive, au moins là où la Charte 21 est concernée.

En fait, comme illustré à la Figure 5 ci-après, la proportion d'hôtels Charte 21 (de niveau Bronze ou supérieur) avec un EBIT au-dessus de la moyenne augmente avec le niveau Charte 21 obtenu (d'Aucun niveau au Bronze, à l'Argent, à l'Or, et enfin au Platine). Dans d'autres termes, plus un hôtel est performant sur le plan RSE, plus il est rentable. L'exception est le plus haut niveau, Platine, qui, tout en offrant une augmentation de l'EBIT au-dessus de la moyenne, est légèrement inférieur au niveau Or en termes d'impact. Une raison possible est que l'obtention du niveau Platine exige des biens d'investissement ou des dépenses opérationnelles supérieures qui impactent la rentabilité d'un hôtel à court terme. Toutefois, la période concernée par l'étude d'Accenture Strategy n'était que de trois ans, durée probablement trop courte pour révéler l'effet total à long terme et les retombées financières de ces investissements. On peut s'attendre, cependant, qu'au fil du temps, les hôtels de niveau Platine génèrent une rentabilité supérieure.

SCHÉMA 5:  
PART D'HÔTELS AU-DESSUS DU SEUIL DE RENTABILITÉ MOYEN, SELON LES NIVEAUX DE LA CHARTE 21



Une autre analyse a révélé que la promotion à un niveau Charte 21 supérieur (par ex., de Argent à Or) est à la fois la conséquence et la cause de meilleurs résultats financiers. Cela est évident lorsqu'on considère que :

- Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT supérieur à celui de leurs homologues au niveau inférieur
- Les hôtels promus à un niveau supérieur ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau au-dessus d'eux (ce qui signifie qu'après une promotion, leur EBIT continue d'augmenter)
- Les hôtels qui baissent de niveau ont un EBIT inférieur à celui de leurs homologues dans le niveau qu'ils viennent de quitter

Il est important de noter que le lien positif entre la Charte 21 et la rentabilité est avéré pour toutes les années de l'échantillon (2011 à 2013), pour toutes les chaînes d'hôtels, et pour tous les types de gestion hôtelière.

Pour conclure, la performance RSE comme démontrée par la Charte 21 est clairement corrélée à la rentabilité. Les hôtels rentables peuvent investir dans des initiatives durables et ces investissements génèrent des retours positifs en réduisant les coûts (énergie, déchets) et en augmentant leurs revenus (ce qui a un impact positif sur leur image et la satisfaction client).

## **RÉSULTAT 5 : LA NORME ISO 14001 A UN EFFET NEUTRE SUR LA RENTABILITÉ**

Comme nous venons de le voir, le niveau Charte 21 a une corrélation positive avec la rentabilité. Ce n'est pas le cas de la certification ISO. Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il existe une corrélation négative. En fait, l'évaluation d'Accenture Strategy a trouvé un coefficient de corrélation de 0,00-ce qui signifie, en moyenne, que la certification ISO 14001 n'augmente ni ne réduit la rentabilité. [...]

## **CONCLUSION**

La Responsabilité Sociétale d'entreprise ne consiste pas seulement à « faire le bien »; comme le prouve cette étude, elle génère également une véritable valeur métier. Cela permet à une entreprise d'améliorer son image de marque sur le marché en affichant un comportement responsable, attitude à laquelle les clients sont de plus en plus sensibles dans les entreprises avec lesquelles ils font affaire. C'est, peut-être, la raison principale de la forte corrélation positive entre la durabilité et la satisfaction des clients. La durabilité a également un impact neutre à positif sur la rentabilité selon les initiatives et indicateurs de durabilité spécifiques.

Quelles sont les implications pour les dirigeants au sein d'AccorHotels, ainsi que ceux d'autres entreprises ?

Trois enseignements ressortent de cette analyse :

- La responsabilité sociétale d'entreprise ne doit pas être considérée comme un coût pour celle-ci.
- Les initiatives durables hautement visibles peuvent être un moyen très efficace de différencier une entreprise dans l'esprit des clients et de renforcer les relations client-éventuellement en générant un rendement plus élevé que la plupart des initiatives traditionnelles consacrées à l'établissement de relations.
- Les programmes formels qui incluent des objectifs spécifiques et mesurables et un cadre pour la gestion de la progression vers la réalisation de ces objectifs par exemple la norme ISO 14001 et la Charte 21-sont essentiels pour mettre la durabilité au centre de leurs activités et, par conséquent, réaliser le maximum de bénéfices.

Il ne fait aucun doute qu'il faut du temps pour que les initiatives durables améliorent les performances environnementales et sociales d'une entreprise. Mais comme le démontre l'étude

de AccorHotels, cela en vaut indéniablement la peine car une démarche responsable offre des bénéfices visibles et quantifiables à la fois pour la planète et pour l'entreprise.

Source : <https://group.accor.com/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/csr-and-performance>

#### **Document 4 – Le choix d'une stratégie RSE (Extrait)**

L'étude du lien entre la performance sociétale des entreprises et la performance financière est un courant de la recherche qui a fait l'objet de nombreux travaux, depuis les années 1970 jusqu'à nos jours. Cependant, l'analyse de cette abondante littérature nous permet de faire deux principaux constats.

Premièrement, le débat sur la nature de cette relation reste ouvert, au regard des résultats ambigus recensés dans la littérature 1.

Deuxièmement, il est surprenant de constater que la quasi-totalité des études qui valident la pertinence de la performance sociétale, ne propose pas de stratégies adaptées aux entreprises étudiées. Ces études ne vont pas au-delà de la démonstration de la légitimité économique de la RSE et semblent plus servir des intérêts doctrinaux que managériaux. Certaines de ces études, bien qu'elles reconnaissent la pertinence de la performance sociétale des entreprises, affirment le caractère inobservable de ses leviers (Nelling et Webb, 2009), et par conséquent amenuisent les possibilités de proposer des stratégies appropriées aux entreprises. [...]

En effet, au regard des variables utilisées dans les différentes études, les leviers de la performance sociétale sur lesquels l'entreprise peut agir pour améliorer sa performance financière sont aussi nombreux que les études elles-mêmes. Ces leviers auraient difficilement les mêmes influences sur les performances des entreprises, quels que soient leurs contextes et leurs secteurs d'activités. D'où la question suivante : *quelles sont les stratégies et les variables de RSE à privilégier selon les contextes ?*

À travers une comparaison entre les pays développés d'une part et les pays en développement d'autre part, nous mettons en exergue les influences du contexte dans la définition des stratégies RSE et présentons les variables qu'il faudrait privilégier. [...]

#### **Caractérisation des stratégies RSE**

Les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE peuvent être considérés comme *des phénomènes multi-dimensionnels* (Ivanaj et McIntyre, 2006, p. 15). On pourrait par exemple classer ces stratégies en fonction de leur nature, et donc du mode d'action de l'entreprise. De ce point de vue, elles se distingueraient par l'importance accordée dans chacune des stratégies aux différents aspects économique, légal et éthique (philanthropique) de la RSE. De manière synthétique, il est possible de présenter les grandes stratégies de RSE en établissant une différence entre les *figures libres* et les *figures imposées* (Acquier, 2008, p. 18).

Les premières ayant la particularité d'accorder une importance à la différenciation, notamment à travers l'innovation, et les secondes se limitant au respect des règles s'appliquant de manière transversale à l'ensemble des entreprises dans un contexte précis. Ces stratégies pourraient également se distinguer les unes des autres en fonction du degré de prise en compte des préoccupations environnementales. Cependant, quel que soit le critère retenu, les stratégies RSE sont repérables dans un continuum, allant de l'absence de réponse (*do nothing*) à une réponse proactive (*do much*) (Carroll, 1979, p. 501). Ces deux extrêmes correspondent respectivement à une vision de la responsabilité de l'entreprise, limitée à l'accroissement du profit (Friedman, 1970), et à une approche de cette responsabilité consistant à identifier et à satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Entre ces deux extrêmes, plusieurs types de stratégies, plus ou moins différentes les unes des autres, peuvent être identifiées (voir tableau 1 ci-dessous).

Au regard de ce tableau, les classifications qui mettent clairement en exergue la nature et l'intensité des trois dimensions de la RSE mentionnées ci-dessus, sont celles de Bellini (2003) et de Martinet et Reynaud (2004). Ces catégorisations identifient trois stratégies.

**Tableau 1 – Les différents types de stratégies RSE**

Auteurs	Continuum des stratégies RSE				
McAdam (1973)		« fight all the way »	« do only what is required »	« be progressive »	« lead industry »
Wilson (1975)		réaction	défense	accommodation	proaction
Carroll (1979)	pas de réponse ( <i>do nothing</i> )				réponse proactive ( <i>do much</i> )
Olivier (1991)	défiance	évitement	compromis	acceptation	manipulation
Bellini (2003)		écodéfensif	écoconformiste		écosensible
Martinet et Reynaud (2004)		attentiste	adaptatif		proactif
Acquier (2008)		<i>business versus society</i>	bon citoyen	<i>greenwashing</i>	<i>leadership</i>

***La stratégie écodéfensive (attentiste)***

Elle se caractérise par la recherche du profit maximum possible, en limitant les coûts liés aux investissements écologiques et sociaux. La rentabilité économique immédiate prime, et pour atteindre cet objectif, l'entreprise est capable de contourner les contraintes légales et d'assumer les risques y afférents.

### ***La stratégie écoconformiste (adaptive)***

Cette stratégie privilégie également la recherche du profit, tout en respectant au strict minimum les contraintes légales. De ce point de vue, elle est à inscrire dans les *figures imposées*. L'écologie est considérée dans cette stratégie comme une contrainte, et les activités philanthropiques ne sont réalisées que si elles participent à l'atteinte des objectifs économiques. La principale différence avec la stratégie écodéfensive tient à la préservation de la légitimité des activités de la firme. Toutefois, le comportement écoconformiste d'une entreprise peut, selon les cas, se rapprocher de la stratégie écodéfensive ou de la stratégie écosensible. En se limitant au strict respect de la réglementation, un comportement de *bon citoyen* est plus éloigné de la stratégie écosensible qu'un comportement *greenwashing*, dans lequel on observe un certain engagement de l'entreprise, qui paradoxalement s'accompagne d'un non-respect des règles.

### ***La stratégie écosensible (proactive)***

Cette stratégie est tout à l'opposé des deux précédentes, dans le sens où les variables écologiques, sociétales et philanthropiques sont déterminantes, au même titre que les variables économiques. C'est donc une stratégie dans laquelle, la vision de long terme est privilégiée et un équilibre est établi entre les différentes dimensions économique, écologique et sociétale 3, voire légale. L'entreprise va au-delà des exigences légales et accorde une place de choix à l'innovation environnementale et sociétale. Elle s'inscrit donc dans le cadre stratégique des *figures libres*.

Ainsi, théoriquement, le comportement stratégique de l'entreprise en matière de RSE, devrait correspondre, au moins approximativement, à l'une de ces trois stratégies 4. Cependant, la stratégie RSE subit également l'influence d'autres variables de nature externe.

## **3. Les influences du contexte dans la définition des stratégies RSE**

On peut difficilement admettre qu'une stratégie RSE se construise indépendamment des éléments du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Même dans le cas où l'action de l'entreprise se limite à un contexte national, l'influence de la concurrence internationale amène à considérer, au moins par mimétisme, ceux des éléments du contexte global qui sont sources d'avantage compétitif. De ce point de vue, la stratégie RSE devrait être conçue en fonction du contexte international. Les firmes multinationales constituent alors un cadre empirique adapté à l'étude de l'influence du contexte sur la définition des stratégies RSE 5.

Dans ce cadre, la question du choix entre une orientation globale, locale ou transnationale de la stratégie est d'une grande pertinence. Avec la RSE, « le besoin d'une cohérence globale et celui d'une adaptation locale se font tous deux fortement ressentir » (Pestre, 2011, p. 112). [...]

## Document 5 - La démarche et le Label E3D, c'est quoi ? Pourquoi s'engager ?

Lundi 2 décembre 2019, par Matthieu Remblière

La démarche E3D (E3D = École/Établissement en Démarche de Développement Durable), c'est lorsque qu'un établissement (école, collège, lycée) s'engage dans une démarche globale de développement durable qui apporte des solutions concrètes pour répondre aux objectifs de Développement Durable (Agenda 2030), dans le cadre des enseignements, celui des projets éducatifs, parcours et dispositifs, et dans la gestion de l'établissement (énergie, eau, déchets...).

Les élèves sont au cœur de la démarche qui consiste à connaître et comprendre les enjeux du DD pour pouvoir agir, que ce soit au quotidien à l'école, mais aussi tout au long de la vie. La démarche E3D contribue ainsi à la formation de citoyens informés, critiques et engagés, amenés à être force de proposition et acteurs du changement global.

La démarche devra progressivement englober les 4 dimensions de la vie d'un établissement :



La démarche peut débuter modestement par quelques actions réalistes et évoluer, petit à petit, vers une démarche qualité pérenne avec un certain nombre d'étapes :

- Un diagnostic est réalisé afin d'identifier les problématiques de développement durable de l'établissement (comme par exemple le diagnostic réalisé par le lycée Louis Bascan de Rambouillet). Il se poursuit par la formalisation d'un Plan d'action en cohérence avec les axes du Projet d'école/d'établissement et les ODD.
- Les actions peuvent être initiées, par exemple, à partir d'un Club développement durable, d'un atelier scientifique, d'un groupe d'éco-délégués, du CVL/CVC ou bien encore de projets disciplinaires, interdisciplinaires (EPI, TPE...) ou inter-degrés (école-collège, collège-lycée). Certaines actions nécessiteront un financement.
- Un Comité de pilotage EDD est créé pour :

- ☒ définir les objectifs de la démarche (objectifs pédagogiques, ODD) ;
- ☒ dessiner la stratégie devant mener à une mobilisation progressive de l'ensemble de la communauté éducative ;
- ☒ assurer le suivi de la démarche et en dresser régulièrement un bilan.

Il réunit tous les acteurs impliqués ou leurs représentants (élèves, enseignants, gestionnaire, direction, parents d'élèves, partenaires, collectivités territoriales...).

Il est aussi conseillé qu'un Référent EDD soit nommé au sein du personnel, qui aura la responsabilité de suivre le bon déroulement de la démarche, d'assurer le lien entre les différents acteurs (enseignants, élèves, direction, maintenance, partenaires, comité de pilotage...) et de communiquer sur les actions à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement.

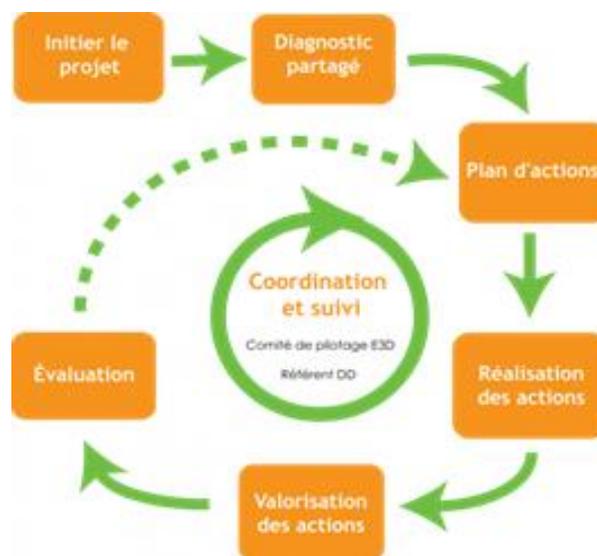
Certaines des actions se font en lien avec des partenaires (autres établissements scolaires, collectivités territoriales, associations, entreprises...).

La démarche fait ensuite l'objet d'une évaluation en vue de l'améliorer et la faire perdurer.

La démarche E3D devra s'adapter aux réalités de l'établissement, et s'intégrer aux structures déjà existantes tout en créant quelques dispositifs propres. Chaque établissement mène ainsi sa propre aventure en lien avec le développement durable.

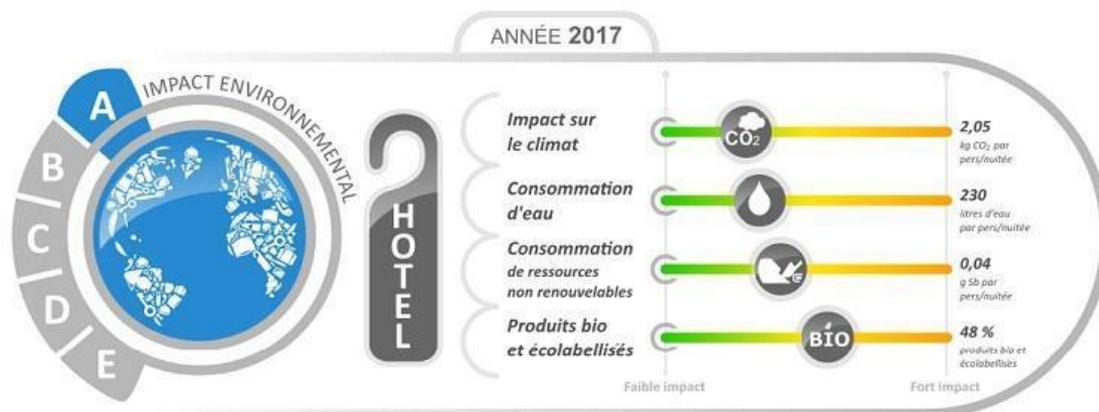
En plus de contribuer au développement durable, la démarche présente de nombreux intérêts pour un établissement :

- Développement d'une culture du développement durable et solidaire partagée par l'ensemble des acteurs ;
- Implication des élèves et de leur famille ;
- Développement d'une dynamique partenariale ;
- Intégration au Parcours citoyen ;
- Approche pluridisciplinaire par une pédagogie de projet (EPI, TPE...) ;
- Projets fédérateurs pour la liaison école-collège (cycle 3) ;
- Ouverture sur l'extérieur : partenaires, découverte des métiers (Parcours avenir).



Un établissement engagé dans la démarche E3D peut soumettre sa candidature en vue d'être labellisé E3D par l'Académie, lui permettant ainsi de valoriser le travail des élèves et des équipes impliquées, de communiquer sur l'ensemble de ses actions et de rentrer dans le réseau des établissements labellisés E3D de l'Académie. Le label est valable 3 ans.

## Document 6 – Affichage environnemental des hôtels 2017



## Document 7 – Référentiel BTS « Management en hôtellerie - restauration, Partie B - Pôle d'activité 4 – Pilotage de l'unité de production de service.

Savoirs	Notions	Enseignements concernés (*)	Attendus
<b>Pôle d'activité 4 – Pilotage de l'unité de production de services</b>			
<b>Compétence principale : 4.1. Mettre en œuvre la politique générale de l'entreprise dans l'unité</b>			
<b>S4.1.1 - Processus managérial</b>			
S4.1.1.1 – Processus décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décisions stratégiques et opérationnelles</li> <li>- Démarche stratégique</li> <li>- Conduite du changement</li> <li>- Management du risque</li> </ul>	EPEH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préciser le rôle du manager et décrire le processus managérial à travers ses fonctions (diriger, mobiliser, contrôler) ainsi que ses horizons temporels (long terme ou court terme).</li> <li>- Identifier les objectifs stratégiques d'une entreprise d'hôtellerie restauration</li> <li>- Mettre en évidence la nécessaire structuration des activités et les mécanismes de coordination adaptés.</li> <li>- Expliquer la nécessité d'accompagner le changement et les différentes approches du management du risque</li> <li>- Montrer la diversité des risques (économiques, géopolitiques, écologiques, institutionnels, techniques, informatiques...) en lien avec le secteur hôtellerie restauration</li> </ul>
S4.1.1.2 – Gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PMS, PGI et système d'information comptable</li> <li>- Contrôle interne</li> <li>- Cycle d'exploitation, d'investissement, de financement</li> <li>- Comptes de résultat comptable et de gestion</li> </ul>	EPEH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer comment les applicatifs métiers (PMS ou Property Management System système global qui gère l'opérationnel hôtelier) alimentent le système d'information comptable (PGI ou progiciel de gestion intégré)</li> <li>- Appréhender les enjeux du contrôle interne pour la fiabilité des informations</li> <li>- Illustrer les différents cycles</li> <li>- Montrer comment le système d'information comptable permet de générer des documents de synthèse qui répondent à des obligations légales et des présentations qui répondent aux nécessités de gestion d'une entreprise donnée.</li> </ul>
S4.1.1.3 – Démarche budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principes</li> <li>- Budgets d'exploitation</li> <li>- Prévision des ventes, des charges</li> <li>- Contrôle budgétaire</li> <li>- Reporting</li> </ul>	EPEH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer que la stratégie de l'entreprise est déclinée en objectifs financiers et qualitatifs périodiques et négociés entre le responsable de l'unité et la direction.</li> <li>- Analyser les objectifs et les limites de la démarche budgétaire</li> <li>- Identifier les informations utiles à l'élaboration des budgets d'exploitation et présenter des budgets d'exploitation adaptés aux unités.</li> <li>- Recourir à des grandeurs de statistique descriptive simples.</li> <li>- Recourir à la méthode des moindres carrés pour apprécier une corrélation</li> <li>- Distinguer les charges variables et les charges fixes et calculer des écarts sur charges (matières premières, main d'œuvre...)</li> <li>- Rendre compte par le biais de documents d'informations quantitatives et qualitatives.</li> </ul>

Savoirs	Notions	Enseignements concernés (*)	Attendus
S4.1.1.4 – Démarche RSE	- Principes et enjeux	STS Restauration STC STS Hébergement	- Connaître les obligations légales des entreprises d'hôtellerie restauration en matière de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) - Communiquer à destination des clients
	- Démarches écocitoyennes et réglementaires	SHR	- Identifier les principales obligations réglementaires du secteur vis-à-vis de la gestion des déchets, des économies d'eau et d'énergie ... - Étudier des dispositions écocitoyennes appliquées au secteur
	- Démarche éco-responsable volontaire et réglementaire dans l'unité.	STS Restauration STC STS Hébergement	- Identifier les caractéristiques des produits à labels éco-responsables, éthiques..... - Étudier les dispositions écocitoyennes applicables à l'unité de production de services
		IHR	- Identifier les principales obligations réglementaires de l'unité de production de services en matière de gestion des déchets, de gaspillage... - Analyser les forces et faiblesses de l'entreprise en matière de démarche écologique : identifier les pistes d'amélioration et mettre en œuvre des actions permettant de restreindre l'empreinte écologique de l'entreprise

### Compétence principale : 4.2 - Mesurer la performance de l'unité et sa contribution à la performance de l'entreprise

S4.2.1 - Analyse de l'activité du service – cycle d'exploitation			
S4.2.1.1 - Analyse du cycle ventes	- Processus et procédure de ventes - Contrôle des ventes, TVA, contrôle des offerts - Gestion des débiteurs - Conditions générales de ventes - Conditions tarifaires - Indicateurs de vente et de fréquentation	EPEH	- Distinguer le processus de vente et les procédures mises en œuvre - Identifier les points de ventes et de facturation - Contrôler les ventes et les encaissements à partir d'un état récapitulatif des ventes. - Identifier les points de vigilance (Taux de TVA, procédure des offerts, main courante, arrhes, acomptes, avoirs...) - Montrer l'intérêt d'une séparation des tâches entre l'émission des factures et leur encaissement - Vérifier l'application des principales obligations de l'hôtelier restaurateur en matière de contrat de vente. Éviter les risques liés aux vices de consentement. - Calculer et analyser les indicateurs de vente et de fréquentation en restauration, à l'hôtel - Analyser le chiffre d'affaires (par segments de clientèle, par intermédiaires...) - Contrôle des ventes (no-shows, annulations, fidélité, offerts ...)
S4.2.1.2 – Analyse du cycle approvisionnement	- Contrôle matériel de l'économat - Procédures d'inventaire et de contrôle - Ratio matières	EPEH	- Analyser la circulation des denrées, boissons et l'organisation de l'économat - Identifier les processus de contrôle interne (inventaire, contrôle « Nourriture et Boissons (NB) ») et calculer des ratios nourriture et boissons

97

## Document 8 – ISO 26000 Social responsibility

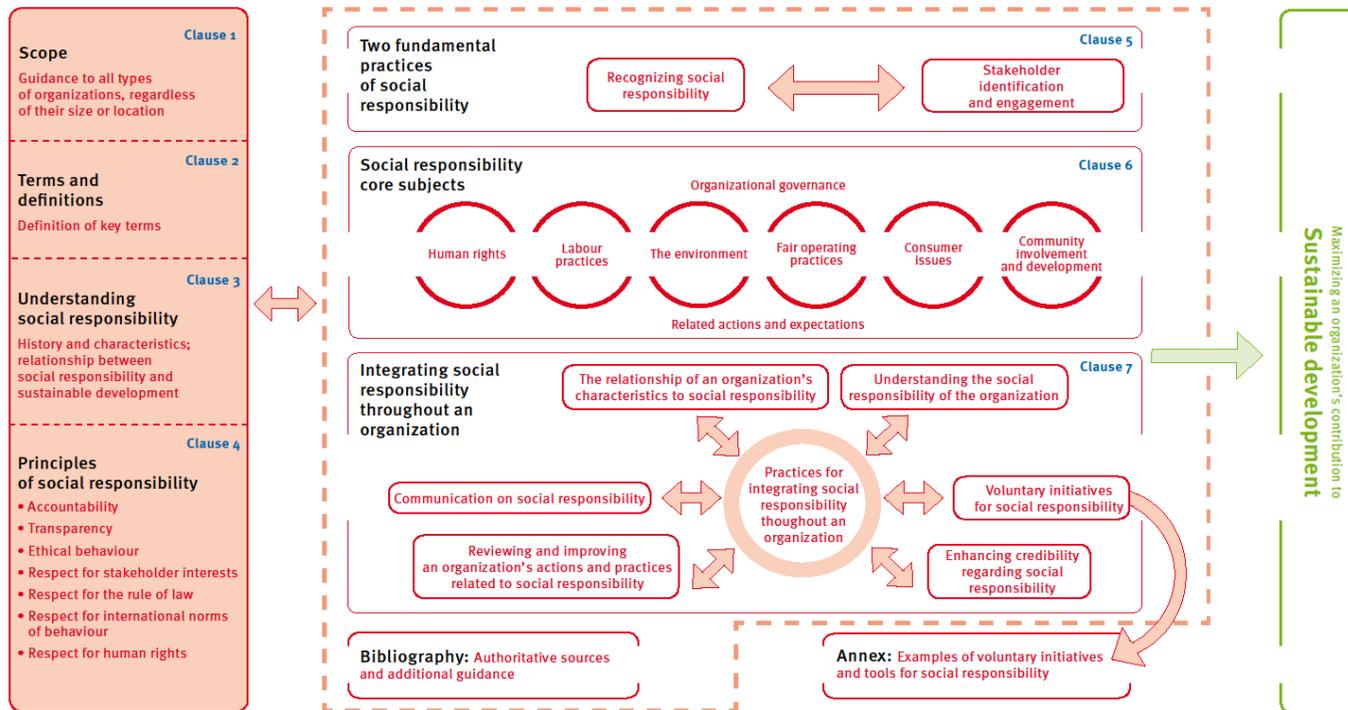
For businesses and organizations committed to operating in a socially responsible way, there's ISO 26000.

It provides guidance to those who recognize that respect for society and environment is a critical success factor. As well as being the “right thing” to do, application of ISO 26000 is increasingly viewed as a way of assessing an organization's commitment to sustainability and its overall performance.

Source : <https://www.iso.org>



# Schematic overview of ISO 26000



Source : <https://www.iso.org>