



THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Quels sont les aspects sociaux et managériaux des entreprises alimentaires wallonnes s'inscrivant dans la transition écologique ?

SABATINO, Logan

Award date:
2022

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Quels sont les aspects sociaux et managériaux des entreprises alimentaires wallonnes s'inscrivant dans la transition écologique ?

Logan SABATINO

Directeur: Prof. M. HUDON

*Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 60 en sciences de gestion*

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

Université de Namur, ASBL

Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 49 58/48 41

Résumé

Les aspects sociaux et managériaux des entreprises du secteur alimentaire ne sont que très rarement étudiés dans la littérature de l'entrepreneuriat et la transition écologique. Ainsi, l'étude présentée dans ces pages a pour objectif d'éclairer le lecteur sur ces aspects et comment ceux-ci s'inscrivent dans la transition écologique. Premièrement, afin de contextualiser cette problématique, une présentation des enjeux sociaux et managériaux du développement durable ainsi que ces origines sera énoncée, suivi d'une présentation des concepts de transition sociotechnique et du rôle de l'entrepreneuriat dans celle-ci ; pour terminer sur une présentation des modèles alternatifs alimentaires pouvant être source de transition sociotechnique. L'étude pourra alors débuter sur ces différentes bases et portera sur les très petites entreprises, PME et grandes entreprises alimentaires wallonnes s'engageant dans la transition écologique afin d'identifier les aspects sociaux et managériaux de celles-ci et de pouvoir énoncer dans quelles mesures ces entrepreneurs wallons s'inscrivent dans la transition écologique.

Abstract

The social and managerial aspects of companies in the food sector are very rarely studied in the literature on entrepreneurship and ecological transition. Thus, the study presented in these pages aims to enlighten the reader on what these aspects are and how they fit into the ecological transition. First, in order to contextualize this issue, a presentation of the social and managerial issues of sustainable development as well as its origins will be set out, followed by a presentation of the concepts of socio-technical transition and the role of entrepreneurship on it, to end with a presentation of alternative food models that can be a source of socio-technical transition. The study can then be started on these different bases and will focus on very small, medium and large Walloon food companies engaging in the ecological transition in order to identify the social and managerial aspects of these and to be able to state in which measures these entrepreneurs are part of the ecological transition.

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier respectivement messieurs, Julien Baivy, des « jardins du Fresh-try », William Stephenne, de la ferme « rouge-croix », Guillaume Coulon, de la brasserie Caulier ainsi que mesdames, Véronique Evrard, de l'épicerie « aux trois comptoirs », Adeline Cheval, de l'épicerie « tout près d'ici », Laurence Beghuin, des salaisons « maison Beghuin » pour leur temps consacré aux entretiens ainsi que pour leur gentillesse.

Je tiens également à remercier les collaborateurs de « Colruyt Group » pour m'avoir transmis leur rapport annuel 2020-2021 contenant leur rapport environnemental.

Enfin, je tiens à remercier madame Annick Castiaux et monsieur Marek Hudon pour leurs précieux conseils qui ont bien aidés à réaliser ce dossier.

Table des matières

RÉSUMÉ	2
ABSTRACT	2
REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SES ENJEUX SOCIAUX ET MANAGÉRIAUX	7
LES ORIGINES DU CONCEPT DE « DÉVELOPPEMENT DURABLE »	7
QU'EST-CE QUE LA RSE ?	8
LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'ÉTHIQUE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE	8
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE : ENJEUX ET PRATIQUES	9
LES PARTIES PRENANTES : UN ENJEU MANAGÉRIAL	11
LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES : QUE DIT LA LITTÉRATURE ?	12
CONCLUSION	13
CHAPITRE 2 : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET LES CHANGEMENTS DE RÉGIMES SOCIOTECHNIQUES	14
QU'EST-CE QUE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ?	14
SUSTAINABILITY TRANSITIONS : QUE DIT LA LITTÉRATURE ?	15
LA GOUVERNANCE RÉFLEXIVE DES « SUSTAINABILITY TRANSITIONS »	16
OPÉRATIONNALISATION DES CHANGEMENTS SOCIOTECHNIQUES : MÉTHODE PERSPECTIVE MULTINIVEAUX	16
Les composantes de la méthode perspective multiniveaux	17
L'innovation sociotechnique	18
Pilotage des transitions sociotechniques	18
LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LES CHANGEMENTS DE RÉGIMES SOCIOTECHNIQUES	19
CHAPITRE 3 : LES MODÈLES ALIMENTAIRES ALTERNATIFS ET LEURS ASPECTS SOCIAUX	20
L'INNOVATION SOCIALE AU CŒUR DES MODÈLES ALIMENTAIRES ALTERNATIFS	20
QU'EST QU'UNE INNOVATION SOCIALE ?	20
MODÈLE ALIMENTAIRE ALTERNATIF : LES CIRCUITS-COURTS	21
CARACTÉRISTIQUES	21
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) : UN CADRE PROPICE AUX INNOVATIONS	22
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	22

COLLECTE DE DONNÉES	23
MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	23
TRAITEMENT DES DONNÉES	24
CODAGE DES DONNÉES	24
MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES	26
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS	27
INTRODUCTION	27
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	28
COMPORTEMENT DU DIRIGEANT/MANAGER	28
ASPECTS MANAGÉRIAUX	30
ASPECTS SOCIAUX	33
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS	35
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS ENTRE LES TAILLES D'ENTREPRISES	35
CHAPITRE 6 : DISCUSSION, CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ÉTUDE	37
1. BIBLIOGRAPHIE	40
BIBLIOGRAPHIE	40
2. ANNEXES	44
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	44
ANNEXE 2 : ENTRETIEN 1 : LES JARDINS DU FRESH-TRY - JULIEN BAIVY - MARAÎCHER	46
ANNEXES 3 : ENTRETIEN 2 : AUX 3 COMPTOIRS - VÉRONIQUE EVRARD- GÉRANTE D'UNE ÉPICERIE	64
ANNEXE 4 : ENTRETIEN 3 : ADELINE CHEVAL - TOUT PRÈS D'ICI - GÉRANTE D'UNE ÉPICERIE	75
ANNEXE 5 : ENTRETIEN 4 : GUILLAUME COULON - RESPONSABLE QUALITÉ - BRASSERIE CAULIER	85
ANNEXE 6 : ENTRETIEN 5 : WILLIAM STEPHENNE - BOUCHER- FERME ROUGE-CROIX	93
ANNEXE 7 : ENTRETIEN 6 : LAURENCE BEGHUIN - RESPONSABLE FABRICATION - SALAISON MAISON BEGHUIN SPRL	96
ANNEXE 8: RECUEIL DOCUMENTAIRE -COLRUYT GROUP	101
ANNEXE 9 : RECUEIL DOCUMENTAIRE - TRAITEUR PAULUS	105
ANNEXE 10 : AVIS D'EXPERTS - SPW AGRICULTURE ET ENVIRONNEMENT - WEBINAIRE	107
ANNEXE 11 : RECUEIL DOCUMENTAIRE - BRASSERIE BRUNEHAUT	108
ANNEXE 12 : RECUEIL DOCUMENTAIRE - BRASSERIE DE LA LESSE COOPÉRATIVE	109

Introduction

Depuis maintenant de nombreuses années, l'entrepreneuriat et la transition écologique font l'objet de plusieurs études scientifiques en raison de leur importance au regard de la crise environnementale, défi principal de ce siècle. Ces études portent essentiellement sur les différents types d'entrepreneuriat en lien avec la transition écologique où encore sur comment opérer au mieux la transition écologique. Cependant très peu d'études se sont réellement penchées sur les aspects sociaux et managériaux des entreprises associées à cette transition.

Dès lors, ce mémoire a pour but d'identifier ces aspects et, par extension, de comprendre comment ceux-ci s'inscrivent dans la transition écologique.

En raison de sa nécessité à l'environnement sociétal, le choix du secteur alimentaire s'est imposé naturellement. En effet, ce secteur a le potentiel de se positionner comme une réponse aux besoins primaires de la société. Son importance est donc non négligeable dans le contexte de la transition à opérer.

En Belgique, des études ont essentiellement porté sur les modèles alimentaires circuits-courts. Il est, dès lors, intéressant d'analyser ces modèles afin d'identifier quels sont les aspects sociaux et managériaux qui en ressort parallèlement aux modèles alimentaires conventionnels.

Afin de contextualiser cette problématique, il est nécessaire de comprendre les enjeux sociaux et managériaux du développement durable ainsi que l'origine de ceux-ci. Il est également primordial de comprendre comment s'opère une transition sociotechnique afin d'identifier le contexte dans lequel ces aspects sociaux et managériaux évoluent. Pour terminer, l'analyse de modèles alternatifs alimentaires comme les circuits-courts, constitue un prérequis à cette étude afin de comprendre quel rôle ont ceux-ci dans la transition écologique.

En décrivant chacun de ces concepts, il est, dès lors, aisé d'identifier les aspects sociaux et managériaux des entreprises alimentaires wallonnes et également de clarifier dans quelles mesures ces entrepreneurs s'inscrivent dans la transition écologique. Afin de pouvoir bénéficier d'une vue d'ensemble de l'environnement entrepreneurial alimentaire wallon ayant un positionnement orienté environnement et, par extension, d'être en mesure de proposer des éventuels prolongements à cette étude, des entretiens ont été réalisés auprès de petits entrepreneurs alimentaires wallons également appelés, très petites entreprises, s'engageant dans la transition écologique ainsi que des PME et grandes entreprises alimentaires ayant des prédispositions à l'engagement environnemental.

Chapitre 1 : le développement durable et ses enjeux sociaux et managériaux

Les origines du concept de « développement durable »

C'est en 1972 que l'OCDE¹ commande une étude auprès du M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) sur la croissance productiviste. Suite à cela, l'équipe de chercheurs, dirigée par Dennis Meadows, publie un ouvrage intitulé « Halte à la croissance ». Cet ouvrage présente le développement économique comme étant incompatible avec l'écologie sur le long terme. Suite à ce constat, les Nations-Unies organise une conférence sur l'environnement, la même année afin de dialoguer sur ce sujet, plus particulièrement sur l'interdépendance entre l'humain et l'environnement naturel, le développement économique, social, l'environnement et la vision mondiale à adopter autour de principes communs.

En 1980, l'ONU crée une commission d'enquête sur l'environnement global ainsi que sur le développement. C'est en 1987 que le concept de développement durable fait son apparition pour la première fois. En effet, le rapport remis à la commission se nommant « Our common future » a mis en lumière une rupture claire de la relation entre les différents gouvernements et l'environnement. Ce rapport émet alors l'idée de « sustainable development ». La commission demande alors un développement qui permettrait de « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs* ». Cette commission a également déclaré que le développement durable est un processus d'évolution dans lequel « *l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien futurs que présents* ».

Le concept de développement durable est, depuis lors, utilisé partout dans le monde. Ce terme est même consacré au premier « sommet de la Terre » en juin 1992 regroupant 170 chefs d'états et ayant comme résultat la signature d'un programme d'actions appelé « l'agenda 21 ». Ce concept est divisé en trois grands piliers sociétaux : la dimension environnementale, sociale et économique.

Aujourd'hui, le développement durable est pris en compte dans les activités économiques, politiques et entrepreneuriales. Dans le management des entreprises, ces différentes actions prises en faveur du développement durable sont comprises dans la responsabilité sociétale de celles-ci.

¹ Organisation de Coopération et de Développement Economique

Qu'est-ce que la RSE ?

La responsabilité sociétale est une représentation élargie de l'environnement des firmes dans ses dimensions économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques vis-à-vis des parties prenantes à l'activité (*Gond & Igalens, 2012*) cité par (*Jennes, 2017*). Il existe également une autre définition établie par la Commission Européenne qui définit la RSE comme étant « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». (*Jennes, 2017*). Dès lors, la responsabilité sociétale inclut les différents enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux du développement durable (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*). Dans une logique qualifiée de « business case », la RSE est vue comme un moyen de générer des bénéfices, de maximiser les opportunités et l'innovation (*Smekey, 2004*) (*Jenkins H., 2009*) (*Jenkins H., A critique of conventional CSR theory : an SME perspective, 2004*) cités par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*). Cette approche de la RSE est vue comme « utilitariste » d'avantage centrée sur les dimensions économiques et financières de l'entreprise où les actions sociales et environnementales sont perçues comme des moyens ou des contraintes.

Cependant, certains dirigeants de petites entreprises ne sont pas toujours en accord avec cette approche. En effet, leur approche de la RSE est en phase avec leur conception de ce que doit être la performance liée à cette responsabilité (*St-Pierre & Cadieux, 2011*) cité par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*). Pour certains d'entre eux, la performance est plus d'ordre économique et financière tandis que pour d'autres dirigeants, la performance est étroitement liée aux dimensions sociales et environnementales. Dès lors, une autre conception de la RSE qualifiée par (*Elkington, 1997*) cité par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*) de « triple résultats » fait son apparition où les décisions managériales prises trouvent un équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Les pratiques de développement durable et l'éthique du dirigeant d'entreprise

L'adoption des pratiques de développement durable ne peut se faire sans l'alignement des valeurs personnelles du dirigeant et celui du développement durable. (*Courrent & Gundolf, 2009*) cité par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*). Pour (*Spence, 1999*) (*Spence, Small firm accountability and integrity: , 2004*) cités par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*), les valeurs du dirigeant ne seront développées que si elles sont reconnues et valorisées par la société. Cette perception fonde le sens de la responsabilité envers les parties prenantes à l'activité ou encore la perception du dirigeant par rapport au bien-être au travail (*Courrent & Gundolf, 2009*) cité par (*Courrent, Spence, & Gherib, 2016*). Cette constatation est d'autant plus importante pour les entreprises familiales se localisant sur un territoire bien défini. En effet, l'entrepreneur et ses parties prenantes ont des « racines communes » qui ont pour conséquence le développement de normes et de valeurs mutuelles entre ces deux parties. (*D'aprile & Mannarini, 2012*) et (*Del*

Baldo , 2012) cité par (Courrent, Spence, & Gherib, 2016). Ainsi, les valeurs du dirigeant peuvent être facilement transmises aux parties prenantes et inversement.

L'étude menée par (Courrent, Spence, & Gherib, 2016) a mis en évidence que l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise permet pour son « *activité d'acquérir de la légitimité et d'accéder à de nouveaux marchés* ». En revanche, cette étude montre que l'éthique du dirigeant n'a aucune influence quelconque sur la volonté de celui-ci d'améliorer la situation financière de son activité. L'enjeu managérial lié au caractère éthique du dirigeant est donc la survie de l'activité à travers la transmission de valeurs qui pourrait, à terme, donner accès à de nouveaux marchés améliorant ainsi la situation financière de l'entreprise. Les démarches environnementales et la RSE sont alors vues comme des opportunités d'affaires (Courrent, Spence, & Gherib, 2016). L'éthique du dirigeant peut être perçue comme une motivation à l'engagement environnemental des entreprises.

Le développement durable dans le secteur agroalimentaire : enjeux et pratiques

Le système alimentaire est décrit par (Malassis, 1994) cité par (Temri & Fort, 2009), comme étant « *la manière dont les hommes s'organisent dans l'espace et le temps pour produire et consommer leurs aliments* » et dont l'objectif est « *d'assurer l'accès de tous à une alimentation disponible à proximité, économiquement accessible, culturellement acceptable, sanitaires et nutritionnellement satisfaisante* »²

Ce système connaît aujourd'hui ses limites principalement dues aux impacts sociaux et environnementaux de cette organisation alimentaire comme la surexploitation des ressources naturelles ou encore l'obésité (Rastoin , 2005)cité par (Temri & Fort, 2009). Ces différents enjeux conduisent les entreprises à devoir intégrer plus de pratiques durables dans leurs activités. Il n'est donc pas rare de voir sur le marché, de plus en plus d'innovation en terme de production alternatif comme des économies d'eau, d'énergie ou encore la gestion des déchets qui demandent, par ailleurs, du soutien principalement financier et technique. (Temri & Fort, 2009).

Parallèlement à ces enjeux managériaux liés au développement durable, l'amélioration du système alimentaire « *ne peut se faire sans un changement de comportement de la part des consommateurs* » (Temri & Fort, 2009). En effet, pour Klaus Töpfer, secrétaire du PNUE³, et cité par (Temri & Fort, 2009), l'éducation des consommateurs est l'un des facteurs clés de succès pour les stratégies de développement durable dans le secteur alimentaire.

² Définition du Sommet mondial de l'alimentation de 1995 et cité par (Rastoin , 2005) lui-même cité par (Temri & Fort, 2009).

³ Programme des Nations-Unies pour l'Environnement

La communication aux consommateurs doit mettre en avant les actes de l'entreprise liés au développement durable et renseigner également les coûts environnementaux des produits dans les prix de ceux-ci. Cependant, le rôle du consommateur dans le modèle durable du secteur alimentaire, ne se limite pas seulement à ses achats mais également au niveau politique et citoyen. (Heij, 2005) cité par (Temri & Fort, 2009) évoque même la notion « d'éthique du consommateur ».

Pour (Rastoin, 2005) cité par (Temri & Fort, 2009), la régularisation par le marché ne suffit pas à mettre en place une stratégie de développement durable de manière optimale. En effet, cet auteur préconise, en complément à cette régularisation, « un engagement réel des pouvoirs publics » pour mettre en application une politique alimentaire durable mais également une « *relocalisation des systèmes agroalimentaires* » et « *une régionalisation de la globalisation* » de ces systèmes. Dès lors, des innovations institutionnelles mais aussi politiques sont à promouvoir afin de mettre en place une agriculture et un système alimentaire durable.

Une agriculture durable peut être définie comme la capacité à « *répondre aux besoins alimentaires de toute la population du globe* », de pouvoir « *protéger l'environnement et les ressources naturelles* » et de « *préserver les valeurs sociales et traditionnelles liées au monde agricole et rural* ». (Douglas, 1984) cité par (Temri & Fort, 2009). Afin de repenser le modèle agroalimentaire, (Hayami & Ruttan, 1985) cité par (Temri & Fort, 2009), ceux-ci mettent en lumière deux voies : la première concerne l'intégration, dans le prix des produits, des coûts environnementaux comme énoncé plus haut. En effet, la théorie économique montre que le prix relatif des facteurs de production incite à un infime usage de ceux-ci. La seconde voie est celle des systèmes alimentaires alternatifs. Ces systèmes pourraient être mis en place grâce à l'innovation technologique mais également par l'implantation de pratiques plus respectueuses de l'environnement comme l'agriculture biologique, raisonnée.

Les entreprises, en particulier, les petites entreprises, pointent du doigt le manque « *d'infrastructures adéquates* » comme les transports publics ouvrant la voie au concept de mobilité durable ou encore des systèmes de collecte de déchets. Parallèlement à cela, ces mêmes entreprises soulignent le manque de « *supports financiers publics* » mais aussi le manque de service « *d'accompagnement et d'outils adaptés* » (Vernon & al., 2003), (Perez-Sanchez & al., 2003), (Studer & al., 2006) cités par (Temri & Fort, 2009).

L'étude menée par (Temri & Fort, 2009) a relevé 14 bonnes pratiques de développement durable dans le secteur agroalimentaire. Parmi ces pratiques, nous retiendrons la réduction de la consommation d'énergies et de l'eau, le tri et recyclage des déchets, le recyclage des eaux usées, la sécurité et la santé du personnel ainsi qu'un environnement de travail garantissant de bonnes conditions pour les travailleurs.

Deux positions managériales ont été relevées par ces auteurs faisant échos aux propos cités dans l'étude de (Courrent, Spence, & Gherib, 2016) concernant la RSE.

La première position qualifiée de « rationnelle » par (Temri & Fort, 2009), voit le développement durable comme étant une source de valeur ajoutée et de « profitabilité potentielle » offrant une réduction des coûts, une amélioration de l'image de l'entreprise correspondant à l'approche utilitariste citée par (Courrent, Spence, & Gherib, 2016). La seconde position managériale, plus philosophe, voit la nécessité de changer le système alimentaire et prônent les modèles alternatifs de production, et ce, même « *si les bénéfices ne sont pas immédiats* ».

Une autre pratique liée à la dimension sociale de l'activité, concerne directement le dirigeant et ses relations avec son environnement. En effet, le dirigeant se constituant un réseau local aura moins de difficultés à comprendre son environnement et pourra bénéficier d'informations pertinentes de la part de partenaires locaux. La coopération en réseau est pour (Marchesnay, 1995) citée par (Temri & Fort, 2009), un « *facteur stratégique clés pour améliorer la compétitivité de petites entreprises* ». Cette stratégie consiste essentiellement, pour le dirigeant, à créer des liens sociaux avec des acteurs locaux.

Au terme de l'étude établie par (Temri & Fort, 2009), celle-ci révèle que les actions en faveur de l'environnement sont souvent perçues par les entreprises comme étant à la fois « des contraintes coûteuses » mais aussi des actions procurant certains avantages.

Les parties prenantes : un enjeu managérial

Comme vu plus haut, le concept de parties prenantes est au centre des stratégies RSE des entreprises. Une partie prenante est également définie comme étant « *tout groupe ou individu identifié, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984) citée par (Bocquet, 2013).

Selon (Observatoire des PME Européenne, 2002) citée par (Temri & Fort, 2009), l'influence de ces parties prenantes varie selon le contexte dans lequel elles s'inscrivent. À titre d'exemple, la relation envers les clients est un enjeu managérial. En effet, pour l'entreprise, préserver une bonne relation avec le client permet de garantir une bonne image de marque. Les fournisseurs, eux, sont perçus comme étant une partie pouvant procurer des informations utiles (Gadenne & al., 2008) citée par (Temri & Fort, 2009).

Être conforme à la législation environnementale demeure le « stimuli » le plus important à l'engagement environnemental pour les petites entreprises (petts & al., 1999), (Perez-Sanchez & al., 2003), (Studer & al., 2006), (Kerr, 2006) cités par (Temri & Fort, 2009). Il apparaît également que les petites entreprises, à l'instar des grandes, ne mettent pas en œuvre « des pratiques managériales structurées » concernant le développement durable et ne communiquent pas suffisamment sur celles-ci perdant ainsi une opportunité d'attractivité vis-à-vis des parties prenantes externes telles que de la main-œuvre potentielle.

L'étude dirigée par (Temri & Fort, 2009) souligne l'importance des parties prenantes à l'activité à la survie de l'entreprise. En effet, la dimension sociale est « étroitement liée » à la dimension économique de l'activité à travers la relation entre le dirigeant/manager, ses salariés et ses parties prenantes.

La théorie des parties prenantes : que dit la littérature ?

La théorie des parties prenantes énoncée pour la première fois par (Freeman, 1984) a pour but de définir la responsabilité de l'organisation. En effet, la société est responsable envers l'intégralité de ses parties prenantes. Néanmoins, certains auteurs comme (Lauriol, 2004) cité par (Bocquet, 2013) considère que le développement durable amène une certaine exigence morale qui va bien au-delà de la théorie des parties prenantes (TPP). Dès lors, pour ces auteurs, il faudrait inclure dans cette notion de responsabilité envers les parties prenantes, une responsabilité envers l'environnement naturel soit en considérant cet environnement comme une partie prenante (Starik, 1995), (Stead & Stead, 2000), soit en prenant en compte « les parties intéressées » telles que les scientifiques ou encore les ONG (Bazin, 2006) ou tout simplement en définissant la responsabilité de l'organisation à partir de ressources et biens communs comme la qualité de l'air, l'eau, ... (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010) cités par (Bocquet, 2013).

(Bocquet, 2013) énonce dans son étude, deux approches de cette théorie des parties prenantes : tout d'abord, une approche basée sur la prise en compte du lien entre les parties prenantes et la performance de l'entreprise qui voit les parties prenantes comme un moyen « d'améliorer la performance et la création de valeur actionnariale » et une autre approche qui se base sur des « justifications éthiques » où toutes les parties prenantes ont de la valeur et ne sont donc pas perçues comme seulement un moyen. (Donaldson, 2002), (Damak-Ayadi & Pesqueux, 2003), (Mercier S., 2006) cités par (Bocquet, 2013).

La théorie des parties prenantes intègre à la fois les enjeux économiques et éthiques de ces deux approches. (Harrison & Freeman, 1999), (Pelozo & Papania, 2008) cités par (Bocquet, 2013). Dans ce contexte, deux auteurs s'opposent vis-à-vis du concept des parties prenantes. En premier lieu, (Bowen, 1953) cité par (Bocquet, 2013) place l'éthique comme étant l'élément de départ sur lequel pourra poser toute la réflexion sur ce que doit être la responsabilité sociétale de l'organisation. A contrario, (Friedman, 1962) cité par (Bocquet, 2013), argumente que « les chefs d'entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que d'assurer le maximum de profits aux actionnaires ».

Pour (Mercier, "Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir ?", 2010) cité par (Bocquet, 2013), l'enjeu managérial consiste à trouver un équilibre entre ces deux approches de la théorie des parties prenantes. En effet, chaque approche est pertinente et permet de « définir deux types de relations avec les parties prenantes ». Soit celles-ci affectent les objectifs de l'organisation, soit elles sont affectées par la société.

L'étude menée par *(Bocquet, 2013)* met en lumière le lien entre cette dynamique du concept des parties prenantes, la RSE et l'engagement environnemental du dirigeant. En effet ces trois concepts sont étroitement liés entre eux. Cette étude met également en avant, que les entreprises peuvent prendre en considération l'impact de leurs activités sur l'environnement, et ce, indépendamment des attentes des parties prenantes pour des raisons d'ordre morale. *(Phillips & Reichart, 2000)* cité par *(Bocquet, 2013)*.

Conclusion

Nous le voyons, le concept de développement durable, de responsabilité sociétale ainsi que ses enjeux, amènent les entreprises à s'inscrire dans des démarches environnementales. Certaines de ces entreprises n'hésitent pas à innover pour mettre en place ces actions en faveur de l'environnement dans le secteur alimentaire.

Ainsi, certains entrepreneurs se lancent dans des modèles alimentaires alternatifs aux systèmes alimentaires traditionnels promettant un nouveau type d'entrepreneuriat dans ce domaine.

Ce nouveau type d'entrepreneuriat ainsi que les conséquences que peuvent potentiellement amener ces transitions de modèles sur le régime sociotechnique, règles et standards de la société actuelle, sont énoncées dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : l'entrepreneuriat social et les changements de régimes sociotechniques

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?

L'origine du terme remonte à 1972 lorsque l'auteur Banks réalise une étude sociologique sur les mouvements sociaux et évoque pour la première fois le concept « d'entrepreneuriat social » (Nicholls, 2008) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012). L'entrepreneuriat social se définit comme étant « l'action de dirigeants à but non lucratif qui accordent de l'attention aux forces du marchés, sans pour autant perdre de vue leur mission qui consiste à équilibrer des impératifs moraux et des motivations de profit et dont la conjonction est le coeur et l'âme du mouvement ». (Boschee, 1995) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012). Cet entrepreneuriat est également défini par (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012) comme « une activité innovante, créatrice de valeur sociale qui peut se produire à l'intérieur ou à travers les secteurs associatifs, commerciaux ou publics »

L'entrepreneuriat social marque certaines similitudes mais aussi des divergences avec l'entrepreneuriat traditionnel. En effet, une des similitudes est la recherche d'opportunités quoique plus orientée vers la dimension sociale (Catford, 1998) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012). Une divergence relevée par (Thalhuber, 1998) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012) est que les entrepreneurs sociaux « dérivent leur force et leur sagesse et de l'expérience collective plutôt que de leurs expériences personnelles » Ils accordent une grande importance aux objectifs à long terme de l'entreprise plutôt que sur « les gains financiers court-terme » Ces entrepreneurs voient ces gains comme un moyen et non comme une fin. Parmi les caractéristiques de l'entrepreneuriat social, la mission sociale : l'intensité du lien entre cette mission et « les activités économiques génératrices de revenus » sont les plus soulignées par (Gartner, 1985) cité par (Janssen, Bacq, & Brouard, 2012).

Ces mêmes auteurs décrivent l'entrepreneur social comme « une personne visionnaire, à la fibre éthique prononcée, dont le principal objectif est de créer de la valeur sociale, capable à la fois de détecter et d'exploiter des opportunités, de réunir les ressources nécessaires à sa mission sociale et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté, problèmes qui ne sont pas correctement traités par le système actuellement en place »

Dès lors, l'enjeu managérial principal pour l'entrepreneur social est de trouver un équilibre viable à long terme entre sa mission sociale et son activité économique générant des revenus.

Dans le cadre des stratégies de développement durable et de la transition écologique de la société actuelle, l'entrepreneuriat social joue un rôle clé de par sa capacité à innover pour une société plus « verte », plus durable.

Sustainability transitions : que dit la littérature ?

le mot « transition » fait son apparition pour la première fois dans l'un des textes fondateur de la sciences de l'environnement, le rapport Meadows (*voir chap 1, P 6*). Ce rapport envisageait une « *transition vers l'équilibre global supportée par une gouvernance mondiale de l'environnement davantage centralisée et rationnelle, plus apte à affronter les défis globaux* » que la société rencontre comme la hausse du niveau de pollution ou encore les limites des ressources naturelles. (*Audet R. , 2015*). L'idée d'une « modernisation écologique » émerge alors à partir de cet approche de la transition. En effet, pour rendre cette modernisation opérationnelle, celle-ci s'opère dans les politiques environnementales en promouvant des technologies à la fois moins polluantes et pouvant rendre les dégradations environnementales calculables.

Cependant, (*Beck, 2001*), cité par (*Audet R. , 2015*), remet en cause cette notion de modernisation. Cet auteur, qui qualifie cet approche de « *taux limites* », allègue que ces technologies ne « *tiennent pas compte des effets de diffusions hétérogènes* », des différentes interactions qui pourraient y avoir entre les composantes. Ainsi, ces « *expérimentations* » se font directement dans notre atmosphère. Lorsque cette contamination devient visible et que le risque lié à celle-ci devient source de construction sociale et de conflit, la rationalité même du concept de « *modernisation écologique* » est remis en cause passant d'une modernisation à ce que (*Beck, 2001*) qualifie de « *société du risque* ». (*Audet R. , 2015*).

La société du risque est par nature réflexive. En effet, cette société « *contraint à penser le changement social à partir des conséquences imprévues et non volontaires des actions humaines* ». (*Audet R. , 2015*). Parallèlement à ces études, la théorie des systèmes complexes apparaissait, alimentant également le champ des transitions sociotechniques. Cette théorie énonce une description de plusieurs stades d'organisation « *de la matière et du vivant allant du système climatique et de la biosphère aux écosystèmes plus locaux* » porté sur la résilience de ces systèmes et de leurs capacités d'adaptation.

Toutes ces études portées sur la société du risque ainsi que sur la théorie des systèmes complexes ouvrent la voie au concept de « *sustainability transitions* ».

La gouvernance réflexive des « sustainability transitions »

Les approches de la modernisation écologique tendent à isoler « *un phénomène ou une variable d'une réalité complexe pour en comprendre les causes et les effets* ». Les problèmes environnementaux ne rentrent pas si facilement dans cette logique. En effet, leur complexité rendent inefficace cette approche car ils sont non seulement liés à des enjeux économiques et sociaux mais aussi écologiques et spatiaux. (Audet R. , 2015).

La gouvernance réflexive est perçue comme une alternative à cette méthode. Cette nouvelle approche consiste à « *penser le changement social en tenant compte de la complexité, de l'incertitude et de l'ambiguïté des problèmes de durabilité* ». L'objectif étant de mettre en place une gouvernance orientant le changement de régime sociotechnique vers un état plus durable. Le terme de « transition » est ici perçu comme un terme permettant la visibilité de « *l'articulation entre le projet de gouvernance réflexive et la théorie des systèmes complexes* » (Audet R. , 2015). Cette gouvernance va permettre de piloter le changement sociotechnique à opérer. Piloter ce changement c'est « *créer des espaces permettant d'engendrer cette réflexivité, à réunir des acteurs pour organiser une communication et une interaction orientée vers une compréhension commune et une résolution coordonnée des problèmes* » (Vob & Kemp) cité par (Audet R. , 2015).

Ce pilotage passe par une méthode nommée « perspective multiniveaux » afin de mener à bien les transitions sociotechniques en fonction du contexte sociologique dans lequel elles s'inscrivent.

Opérationnalisation des changements sociotechniques : méthode perspective multiniveaux

L'approche perspective multiniveaux décrit la nature et la dynamique de transformations « *multiples, simultanées, interférant mutuellement et agissant à des niveaux variés allant du plus local au plus structurel et macrosociologique* » (Audet R. , 2015). Cette approche accorde une grande importance à l'innovation. En effet, la méthode perspective multiniveaux (PMN) illustre des niveaux stables imposant une certaine « pression de sélection » aux innovations, et assurant un espace habilitant » où les innovations demeureront possibles. (Geels & Shot , *op cit*) cité par (Audet R. , 2015), avancent que cette méthode permet « *d'examiner les interactions verticales entre les niveaux et de découvrir, pour un régime sociotechnique donné* » quels sont les caractéristiques qui oeuvrent à sa « reproduction » mais également les « forces » qui pourraient le transformer dans l'optique d'une « plus grande durabilité ». La PMN a pour objet le régime sociotechnique plutôt que l'innovation qui est considérée, dans cette approche, comme un outils de changement de régime sociotechnique.

Cette méthode d'opérationnalisation des transitions sociotechniques est composée de trois niveaux : le régime sociotechnique qui au cœur de cette approche, le paysage sociotechnique ainsi que la niche d'innovation.

Un régime sociotechnique est défini par (Audet R. , 2015) comme étant « *un ensemble d'acteurs, de technologies, d'infrastructures et de ressources dont le fonctionnement est organisé par des règles et des pratiques institutionnalisées* ». Tous ces acteurs et organisations construisent des réseaux de relations tout autour de technologies et « infrastructures matérielles » verrouillées, stables. Ce verrouillage du régime sociotechnique peut être expliqué à travers un ensemble de trois types de règles : les règles dites « cognitives », qui font allusion aux croyances et représentations qui « fondent les manières de faire » dans la société, les règles de « régulation » qui correspondent aux conventions prenant ses origines dans le droit comme la réglementation environnementale et les taux limites, et enfin les règles normatives portant sur les valeurs et les « définitions socialement construites » de ce qu'est la durabilité ou encore l'efficacité et la qualité.

Au vue de toutes ces règles verrouillant le régime sociotechnique, le seul moyen de pouvoir transformer ces régimes est l'innovation dite « incrémentale », ce qui est, par ailleurs, tout l'enjeu de l'approche de la méthode perspective multiniveaux. (Audet R. , 2015).

Le paysage sociotechnique, deuxième composante de la PMN, et se plaçant au niveau supérieur de celle-ci, est défini comme « *l'environnement exogène des régimes notamment les manifestations matérielles de l'organisation sociale et les biotopes dans lesquels évoluent les régimes sociotechniques* ». Ces paysages peuvent éventuellement comprendre des événements sociohistoriques majeurs comme la mondialisation, les guerres, ou encore les crises et l'industrialisation susceptibles de fragiliser le régime sociotechnique dominant. Le paysage peut également être défini comme étant « *l'ensemble de forces structurelles qui peuvent exercer des pressions à la transformation des régimes sociotechniques* » (Audet R. , 2015). Ceux-ci octroient des « opportunités » pour intégrer des nouvelles technologies, règles, nouveaux réseaux d'acteurs dans le régime sociotechnique qui étaient, auparavant, inenvisageable pour ce régime.

Ce « réseau d'innovation » naît dans la troisième composante de la PMN, au niveau inférieur de celle-ci appelée « niches d'innovation ». Concrètement il s'agit d'espaces relativement autonomes évoluant en marge du régime sociotechnique dominant et bénéficiant « *d'une certaine protection à l'égard des pressions de sélection de la domination du régime sociotechnique* ». Ces innovations sont ainsi annonciatrices de solutions alternatives et de normativités à priori incompatibles avec le régime sociotechnique verrouillé qualifié de dominant.

L'innovation sociotechnique

Cette innovation, outil d'une transformation d'un régime sociotechnique dominant, à la caractéristique d'apparaître et de disparaître assez rapidement. En effet, la plupart des innovations sociotechniques ont très souvent comme finalité, leur disparition en raison des trop fortes pressions du régime sociotechnique dominant. Cependant, certaines de ces innovations se consolident bien à l'abri de ces pressions grâce à l'investissement de ressources et de protection venant des acteurs. (Geels & Schot) cité par (Audet R. , 2015).

Pour parler de transition sociotechnique, il faut pouvoir observer une convergence entre le paysage sociotechnique ouvrant des « fenêtres d'opportunités » avec une niche d'innovation ayant déjà une certaine structure. Si cette convergence entre ces deux composantes se produit, il sera alors possible que des innovations s'imposent au régime sociotechnique dominant. Si la finalité de cette conjoncture a pour conséquence le déverrouillage des technologies, réseaux d'acteurs,... du régime dominant, alors nous pourrions parler de transition. (Audet R. , 2015).

L'innovation sociotechnique se retrouve au cœur de la niche d'innovation dite « radicale » dont le but est d'opérer une transition vers la durabilité. Cette composante de la PMN peut être définie comme étant « la capacité à générer et intégrer de manière réflexive des réseaux d'acteurs et d'innovation qui se renforcent mutuellement en créant et reproduisant des règles à travers leurs actions, expérimentations, projets et pratiques. » Giddens cité par (Audet R. , 2015) avance même qu'il s'agit surtout de créer une « conscience pratique et une conscience discursive » au sein de ces niches.

Pilotage des transitions sociotechniques

Afin de mener à bien une transition sociotechnique, l'approche sociologique de la gestion des transitions est la plus appréciée des théoriciens. L'idée de celle-ci est « d'organiser – dans des contextes définis et territorialement circonscrits- les processus de changement de manière réflexive. ». Elle est également tournée vers l'avenir visant une « gouvernance de processus de transformations à long terme offrant des bénéfices en termes de durabilité » (Kemp & Loorbach) cité par (Audet R. , 2015).

Le pilotage comprend trois étapes : la première se situe à travers des phases non linéaires et dynamiques. Pour certains théoriciens de la gestion des transitions, être capable de distinguer ces différentes phases fournirait une vision « analytique de l'état d'un système spécifique ou d'une niche d'innovation donnée ». la deuxième évoque directement la perspective multiniveaux où les transitions s'opèrent à travers les trois composantes de celle-ci. Enfin, la troisième étape énonce que les transitions effectuent des « changements communs aux systèmes complexes » comme la variation, la sélection, l'adaptation, etc faisant directement référence à la théorie des systèmes complexes.

Ainsi la gestion des transitions ajoute des « catégories » venant tout droit de la théorie des systèmes complexes. (Audet R. , 2015).

Il est également important de préciser que, parallèlement à la PMN, la littérature identifie un autre type de méthode ayant pour but le changement sociotechnique. Il s'agit de la théorie sociologique de « l'éducation populaire ». Cet approche suggère que c'est à travers la diffusion d'un « savoir stratégique⁴ » que peut naître une « *transformation sociale réelle* ». (Jonet C. , 2015) cité par (Carrozza, 2017).

Le rôle de l'entrepreneur dans les changements de régimes sociotechniques

L'entrepreneur, acteur économique d'un régime donné, joue un rôle important dans l'ancrage et le « verrouillage » de celui-ci au même titre que les acteurs institutionnels et autres composantes d'un régime. Par conséquent, la responsabilité de l'entrepreneur est directement engagée lorsque les actions du régime se révèlent néfastes que ce soit d'un point de vue social, économique ou encore environnemental.

L'entrepreneur a, dès lors, un rôle significatif dans la transition sociotechnique. En effet, le monde entrepreneurial, qui régit une grande partie de l'activité économique et actions de celle-ci, influence les pratiques du régime sociotechnique dominant. En cela, l'enjeu managérial principal pour les entrepreneurs désireux de « bousculer » le régime sociotechnique dominant est d'opérer des innovations sociotechniques dans un environnement fortement stabilisé par les réseaux d'acteurs, technologies et autres composantes du régime en place. En cela, la méthode perspective multiniveaux énoncée par (Geels & Schot) cités par (Audet R. , 2015), semble être l'approche la plus adéquate pour opérer un tel changement majeur.

Toutefois, comme cité ci-avant, les innovations sociotechniques doivent être bien encadrées, soutenues et faisant l'objet d'investissement de la part des acteurs du changement pas seulement entrepreneurial mais aussi institutionnel, etc. Afin de mettre en place une transition sociotechnique efficace, la littérature souligne que l'entrepreneur doit être muni de certains traits de personnalité et être doté d'une certaine réflexivité. Celle-ci est définie par (Audet R. , 2015) comme étant « *une compétence sociale qui suppose la capacité, pour les acteurs sociaux, de se représenter et de décrire leurs pratiques dans le contexte de conditions sociales* ». (Beck, 2001) cité par (Audet R. , 2015), voit cette réflexivité comme « *un attribut stratégique pour évoluer en tant qu'acteur social* » dans ce que la littérature a qualifié de « société du risque ».

⁴ Ensemble d'œuvres de sensibilisation, partage d'informations, savoir-faire et de mise en relation d'acteurs différents ayant des objectifs communs

Dans ce contexte, l'entrepreneuriat social demeure le type d'entrepreneuriat privilégié pour l'opérationnalisation des changements sociotechniques de par les traits de caractère de l'entrepreneur social mais également de par sa réflexivité et sa capacité à innover. Dans le domaine agro-alimentaire, afin de faire face à cet enjeu sociétal de transitions sociotechniques, certains entrepreneurs innover et trouvent des alternatives au modèle agro-alimentaire traditionnel comme les modèles circuits-courts.

Ces modèles alternatifs agro-alimentaires sont décrits dans le chapitre qui suit.

Chapitre 3 : les modèles alimentaires alternatifs et leurs aspects sociaux

L'innovation sociale au cœur des modèles alimentaires alternatifs

Qu'est qu'une innovation sociale ?

Une innovation sociale est similaire en bien des points à l'innovation sociotechnique. En effet, ce type d'innovation est souvent évoqué comme une solution aux enjeux écologiques et sociaux « *tout en favorisant la croissance* » tout comme l'innovation sociotechnique. L'innovation sociale est décrite comme étant « *une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* » Ces innovations, en se rassemblant, peut avoir une efficacité sociale à long terme qui représenterait un enjeu questionnant les grands « *équilibres sociétaux* » devenant ainsi une « *source de transformation sociale* » pouvant contribuer à l'émergence « *de nouveaux modèles de développement* » (Favreau , 2005) cité par (Carrozza, 2017). Nous pouvons en déduire que, une innovation sociotechnique peut être la conséquence d'innovations sociales.

Selon (richez-Battesti & al. , 2012) cité par (Carrozza, 2017), il y a 3 visions accordées à l'innovation sociale : la première est vue comme une action changeant le dynamisme étatique ainsi que celui du marché traditionnel, la seconde, est une vision de l'innovation autour de l'entrepreneur social dont le but est le bien-être social et enfin la dernière conception de ce néologisme est un « *système de développement territorial, inclusif et participatif* » répondant aux exigences « *sociales, institutionnelles et matérielle* » d'où cette innovation a émergé.

Les systèmes alimentaires alternatifs sont perçus comme des initiatives rentrant dans le cadre de la théorie de Geels concernant la PMN. Le but de ces alternatives est, in fine, d'orienter la société vers une alimentation durable, soutenable. Ces systèmes sont perçus comme des niches d'innovation. Toutefois, pour opérer un changement sociotechnique, ces niches doivent maintenir à tout prix leur caractère innovant. Il est également important pour ces systèmes de se développer « *autour de pratiques et de mode de gouvernance non récupérables par les systèmes conventionnels, non excluant et ancrés territorialement* » (Jonet , 2015) cité par (Carrozza, 2017).

Modèle alimentaire alternatif : les circuits-courts

Les circuits courts sont définis par la Région Wallonne comme étant « *un mode de commercialisation de produits agricoles ou horticoles qu'ils soient bruts ou transformés, dans lequel au maximum un intermédiaire intervient entre producteur et consommateur* » (Capocci , 2014) cité par (Carrozza, 2017). Il s'agit également d'une relation « transparente entre plusieurs acteurs de l'économie » ayant pour guide quatre critères :

- La création de liens sociaux et de coopération
- Maintenir une certaine équité dans les échanges financiers
- Opter pour une approche participative
- Rentrer dans une logique pédagogique

(Labo ESS, 2013) (Labo ESS, 2015) cités par (Carrozza, 2017).

Ces systèmes alternatifs sont la conséquence d'une conscientisation de l'acteur social à l'égard de la problématique environnementale et sanitaire.

Caractéristiques

Les circuits-courts font très souvent appel à la proximité avec les individus appartenant au même territoire. Ce rapprochement peut être soit géographique soit relationnel. Ce système alimentaire alternatif accorde beaucoup d'importance à la dimension humaine de l'activité. Comme énoncé plus haut, les circuits courts ne comprennent au maximum qu'un intermédiaire dans la chaîne de distribution contrairement aux systèmes alimentaires traditionnels.

(Carrozza, 2017) définit les circuits courts comme étant des innovations sociales « *territorialisées* ». La proximité avec les individus du territoire rend possible la stimulation de « l'apprentissage de nouvelles compétences et savoirs » considéré comme requis pour sensibiliser le public aux enjeux écologiques. (Capocci , 2014) cité par (Carrozza, 2017).

Ce sont également les choix collectifs qui guident ces systèmes plutôt que les choix individuels faisant échos au concept d'entrepreneuriat social.

Ces modèles alimentaires alternatifs, niches d'innovations de la PMN, entre dans le cadre de l'économie sociale et solidaire qui prouve son utilité en cas de crise systémique. L'ESS est défini comme étant « *un secteur économique privé à but non lucratif ou à lucrativité limitée* » dont la « *non-domination* » du capital n'est en rien un principe fondateur. (Pellet , 2011) cité par (Carrozza, 2017). Les caractéristiques de ce type d'économie viennent principalement de l'engagement des individus, des acteurs impliqués. En effet, ceux-ci s'engagent à soutenir une économie « *socialement soutenable* », un développement durable en harmonie avec l'environnement en réduisant l'impact de leurs activités mais également soutenir « l'ancrage territorial » par la « *valorisation des ressources locales* » ainsi que « *l'artisanat local et savoirs traditionnels* »

Le cadre théorique maintenant posé, l'étude peut débuter en énonçant, dans un premier temps les paramètres de celle-ci au chapitre suivant.

Chapitre 4 : méthodologie

Jusqu'ici, la revue de littérature, les méthodes de transitions écologiques ainsi que différents concepts liés à ces transitions comme l'entrepreneuriat social ou encore les innovations sociotechniques ont été présentés afin de mieux comprendre les enjeux sociaux, managériaux et responsabilités des entreprises, plus particulièrement celles du secteur alimentaire dans le contexte d'un changement de régime sociotechnique.

Ce chapitre abordera les choix méthodologiques pris afin de d'identifier les aspects sociaux et managériaux liés aux démarches environnementales des entreprises alimentaires wallonnes s'inscrivant dans ces transitions écologiques.

Tout d'abord, il semble pertinent d'orienter l'étude vers une méthodologie qualitative afin de mettre en lumière le point de vue de chaque entrepreneur concernant les différents aspects de leur activité. Ainsi, chaque acteur donnera sa propre vision de la réalité du terrain ce qui nous permettra de bénéficier d'une vue d'ensemble des différents aspects sociaux et managériaux de l'environnement entrepreneurial alimentaire wallon.

L'intérêt d'une étude qualitative réside dans sa capacité à souligner certains faits précis contrairement à une étude quantitative qui généralise les résultats. Enfin, au vue de la littérature existante, celle-ci met en lumière bien des aspects comme l'éthique du dirigeant d'entreprise et l'influence que peut avoir cet aspect personnel sur l'activité de l'entrepreneur. En cela, l'étude qualitative permettra de cerner individuellement l'éthique de chaque dirigeant d'entreprises alimentaires wallonnes dans le but d'édicter les conclusions appropriées.

Collecte de données

Comme énoncé plus haut, l'objectif de cette étude est de collecter le point de vue de chaque entrepreneur wallon du secteur alimentaire wallon ayant un certain positionnement à l'égard de l'environnement.

A cet effet, l'échantillon se compose d'entrepreneurs ayant un certain ancrage territorial et engagés dans des démarches environnementales. Ce choix se justifie de par la proximité de ces entrepreneurs avec leurs clientèle, autres parties prenantes et, par extension, de par leur légitimité en tant qu'acteurs social.

Cet échantillon se divise en trois sous-échantillons. Ainsi nous distinguons les très petites entreprises alimentaires (TPE), les petites moyennes entreprises alimentaires (PME) et les grandes entreprises alimentaires (GE). Cette distinction permettra de comparer les résultats entre les différentes tailles d'entreprises. Cette distinction s'est opérée en fonction des critères suivants :

- CA : 9 000 000 euros
- Travailleurs : 50
- Total bilan : 4 500 000 euros

Si une entreprise dépasse plus d'un de ces critères pendant deux exercices comptables consécutifs, alors elle sera considérée comme étant une PME.

Dès lors, l'objectif de cette étude est double : celle-ci permettra non seulement d'identifier les différents aspects sociaux et managériaux des entreprises alimentaires wallonnes engagées dans la transition écologique mais également de comparer ces différents aspects en fonction de la taille de l'entreprise.

Méthode de collecte de données

Trois sources de données ont été collectées afin de mener à bien cette étude. Tout d'abord, des entretiens semi-directifs ont été menés comme source de données primaires. Ces entretiens permettent d'orienter les propos de l'interviewé vers la réponse recherchée tout en laissant celui-ci libre d'enrichir ces dires afin de bénéficier d'une qualité de données supérieure. Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretiens (*voir annexe 1, P 44*).

En complément de ces sources de données primaires, des recueils documentaires principalement sur base de rapports environnementaux des entreprises alimentaires ainsi que des avis d'experts ont été mobilisés à titre de source de données secondaires. Ceux-ci ont permis de bénéficier d'informations supplémentaires afin d'édicter les conclusions de l'étude en complément des interviews.

L'échantillon de l'étude se construit donc comme suit :

	TPE	PME	GE	Avis d'experts
1	Maraichage « les jardins du Fresh-Try »			
2	Epicerie « aux trois comptoirs »			
3	Epicerie « tout près d'ici »			
4	Boucherie « rouge-croix »			
5	Salaisons « maison Beghuin »			
6	Brasserie Brunehaut			
7	Brasserie de la Lesse			
8		Brasserie Caulier		
9		Traiteur Paulus SA		
10			Colruyt Group	
11				SPW agriculture et environnement

Figure 1 : échantillon de l'étude

Traitement des données

Codage des données

En tout premier lieu, il convient de traiter les données brutes en les catégorisant afin de faciliter l'analyse de celles-ci. Ainsi, une première catégorisation des données est opérée ayant pour nom « le codage de premier niveau ». Cette première phase consiste à identifier les grandes catégories de données parmi les données brutes. Les grandes catégories de données relevées dans l'échantillon sont :

- Le comportement du dirigeant/manager
- Les aspects managériaux de l'activité
- Les aspects sociaux de l'activité

Suite à cela, une deuxième phase de catégorisation appelée « le codage de deuxième niveau » est à élaborer. Ce codage permettra d'être plus précis dans l'analyse de ces données. Cette deuxième phase correspond également à une sous-catégorisation des trois grandes catégories de données.

Les données brutes sont donc codées comme suit :

Comportement du dirigeant/manager (codage premier niveau)
Profils et valeurs (codage deuxième niveau)
Perception de la situation environnementale (codage deuxième niveau)
Motivations à l'engagement environnemental (codage deuxième niveau)
Freins à l'engagement environnemental (codage deuxième niveau)
Solutions aux freins à l'engagement environnemental (codage de deuxième niveau)
Perception de la réglementation environnementale (codage deuxième niveau)
Suggestions d'améliorations aux pratiques environnementales (codage deuxième niveau)
Aspects managériaux de l'activité (codage premier niveau)
Description de l'activité/ positionnement (codage deuxième niveau)
Objectifs managériaux (codage deuxième niveau)
Aspects managérial de l'activité (codage deuxième niveau)
Communication externe (codage deuxième niveau)
Impact de la crise sanitaire (codage deuxième niveau)
Aspects sociaux de l'activité (codage premier niveau)
Mesures sociales mises en place (codage deuxième niveau)
Perception du bien-être au travail (codage deuxième niveau)
Impact des mesures sociales (codage deuxième niveau)
Relations avec les parties prenantes (codage deuxième niveau)
Aspects sociaux de l'activité (codage deuxième niveau)

Figure 2 : tableau de codage des données

Méthodes d'analyse des données

Une fois le codage des données établies, qui aura permis de procéder à un « tri » des données, l'analyse de celles-ci se fera à l'aide d'un tableau de verbatims. Cette méthode a été choisie afin de comparer les propos de chaque participant en fonction du codage établi afin d'en tirer les conclusions appropriées.

Voici un des tableau de verbatims vierge utilisé lors de cette étude :

Codage des données	Les jardins du Fresh-Try	Epicerie « aux trois comptoirs »	Epicerie « tout près d'ici »	Boucherie « rouge-croix »	Salaisons « maison Beghuin »	Brasserie Brunehaut
Comportement du dirigeant/manager						
Profils/valeurs						
Perception situation environnementale						
Motivations engagement environnemental						
Freins engagement environnemental						
Solutions aux freins à l'engagement environnemental						
Perception réglementation environnementale						
Suggestions d'améliorations aux pratiques environnementales						

Figure 3 : tableau de verbatims vierge

Une fois le codage et les méthodes d'analyse choisies, l'analyse des résultats peut alors débutée.

Chapitre 5 : analyse des résultats

Introduction

Afin de mener à bien cette analyse, nous allons, tout d'abord, procéder à une brève présentation de chacun des cas présents dans l'échantillon pour ensuite enchaîner sur la présentation des résultats de l'étude. Un tableau récapitulatif des résultats sera établi à la fin de ce chapitre.

Pour commencer, notre sous-échantillon « TPE » est constitué des activités suivantes :

- **Les jardins du Fresh-Try** = l'activité consiste en un maraichage diversifié dans l'agriculture biologique ; ces entrepreneurs se considèrent comme étant précurseur sur le marché du maraichage wallon.
- **L'Épicerie « aux trois comptoirs »** = l'activité est une épicerie favorisant le circuit-court ainsi que les produits raisonnés ; cette épicerie est à taille humaine familiale et aussi multiservices (photocopies, boulangerie, ...)
- **L'Épicerie « tout près d'ici »** = l'activité consiste en une épicerie locale accessible financièrement à tout le monde.
- **Ferme « rouge-croix »** = cette entreprise familiale est une ferme faisant lieu de boucherie favorisant le circuit ultra court ; l'activité est aussi un commerce local, de proximité.
- **Salaisons « maison Beghuin »** = L'entreprise est familiale où la qualité est la norme prioritaire. L'activité joue un rôle non seulement de producteur mais également de grossiste.
- **Les brasseries Brunehaut ainsi que la Lesse** = sont toutes deux des producteurs de bières biologiques 100% naturels à haute fermentation favorisant les ressources naturelles locales.

Le deuxième sous-échantillon « PME » se présente comme suit :

- **Brasserie Caulier** = la Brasserie est une entreprise familiale se positionnant sur 3 marchés différents : un premium, un traditionnel et un marché innovant où l'activité créée de nouvelles bières éphémères.
- **Traiteur Paulus SA** = cette entreprise offre des services traiteurs et produit ses propres produits allant jusqu'à proposer des buffets végan.

Le dernier sous-échantillon ne comporte qu'une seule grande entreprise alimentaire qui est :

- **Colruyt Group** = l'entreprise a divers activités : commerce de gros, distribution, commerce de détails, foodservice, producteur et fournisseur d'énergies renouvelables

En complément de ces sous-échantillons, l'avis des experts du SPW agriculture et environnement sur la mobilité durable en entreprise est prise en considération.

Présentation des résultats

La présentation des résultats de l'étude est une synthèse des données récoltées. Ces résultats sont présentés suivant les dimensions d'analyses réalisées.

Comportement du dirigeant/manager

En premier lieu, nous pouvons constater que les entrepreneurs de l'échantillon, et ce, indépendamment de la taille de l'entreprise partagent les mêmes valeurs éthiques. En effet, les valeurs telles que les valeurs sociales, environnementales, familiales et locales sont les plus soulignées.

Toutefois, il apparaît que les entreprises de taille plus conséquente (PME, GE) prônent en plus de ces valeurs, des valeurs entrepreneuriales comme l'illustre les verbatims ci-dessous :

« oui ! donc à la base notre profil heu c'est une entreprise familiale qui s'est un peu enfin qui est devenue un peu moins familiale mais bon voilà (rire) heuu mon profil heuu je suis indépendante depuis 35 ans mon secteur principale s'était les fleurs, et puis il y a 3 ans le Spar ici était à remettre donc on s'est dit pourquoi pas chercher heuu j'habite juste en face et j'en avais marre d'avoir des problèmes d'inondations régulièrement, le propriétaire ici ne faisait rien donc quand on a eu l'opportunité d'acheter les murs pas le fonds de commerce, on s'est dit oui pourquoi pas ! et donc à 60 ans j'ai tout remis en jeu, j'ai recommencé à zéro avec une nouvelle entreprise, mon secteur de fleurs aussi mais avec toute une gestion que je n'avais jamais faite avant !".... " ! on a des valeurs sociales heuu on est un magasin relativement, enfin heuu les clients ne sont pas des numéros ! ils aiment bien parce qu'ils arrivent, ils nous disent bonjour comment ça va ? on discute de tout et de rien, c'est plus convivial..très humain, très convivial ! qu'une surface où vous arrivez à la caisse bonjour merci au revoir quoi ! si vous les avez ! (rire)" ..."je préfère faire vivre des habitants que des grosses entreprises internationales ! ils ont plus besoin d'argent que ces gens-là !"...."je ne jette pas mes déchets à terre quoi !"..."et puis même d'un point de vue social aussi ! moi je vois une vieille dame qui a du mal avec ses sacs de courses je vais l'aider et ce, même si ça me retarde dans les activités !""je préfère acheter un bon poulet à 14€ du kilo que je sais qu'il est qualitatif qu'un poulet en carton enfin pas en carton (rire) mais de la « chiquelette » quoi !"

« extrait de verbatim – Epicerie aux trois comptoirs TPE »

« Les valeurs défendues du groupe sont : La cohésion, c'est-à-dire la volonté de collaborer, de travailler en équipe ;La serviabilité ; La simplicité afin de rendre le travail efficace et efficient ; Croire en l'individu en investissant du temps et les moyens nécessaires ; Le respect de celui-ci ; Promouvoir le courage en vue d'entreprendre aux idées novatrices ; Savoir prendre du recul pour entamer des réflexions sur les actions posées ; La joie et l'épanouissement au travail constitue l'une des forces de Colruyt"

« extrait du recueil documentaire – Colruyt Group GE »

De plus, pour la majorité des participants, l'environnement n'est pas compatible avec le modèle économique actuel et accorde à l'environnement une grande importance. L'éducation ainsi que l'expérience personnelle de chaque entrepreneur demeure les principales sources de motivations à l'engagement environnemental. Concernant les freins à cet engagement environnemental, l'aspect financier est de loin le plus souligné par les participants indépendamment de la taille de l'entreprise comme le démontre l'extrait de verbatim ci-dessous :

« "peut-être le côté financier oui peut-être ...les dépenses ne sont plus les mêmes quand je compare à la période où j'ai commencé ! et puis les ventes sont très aléatoires par pics aussi que ça soit par le haut ou le bas ! et puis il y a les salaires aussi avec l'indexation etc donc oui ça a un impact et pour l'environnement c'est le business qui prime quoi !" »

« extrait de verbatim – « Epicerie aux trois comptoirs TPE »

Cependant, pour parer à ces freins, les participants mettent en avant la capacité d'innovation pour les surmonter en complément de supports financiers.

La réglementation environnementale en vigueur dans le secteur alimentaire est majoritairement perçue comme un guide même si celle-ci n'est pas toujours claire, et ce, indépendamment de la taille de l'entreprise. Pour les petits entrepreneurs de l'échantillon, la conscientisation d'un modèle économique dépassé, l'enseignement, l'écoute, des valeurs et démarches environnementales constituent les principales sources d'amélioration en vue d'un système plus durable. En revanche, pour les PME, la conscientisation aux valeurs et démarches environnementales passe nécessairement par des moyens financiers touchant directement la trésorerie.

« "forcer les entreprises à le faire ! donc la taxe carbone je suis pour à 10 000% ! le problème du monde actuel c'est qu'on est dans un monde très économique et pour pouvoir faire bouger les choses il faut toucher à l'économie et comment faire bah mettre les amendes quoi ! pour le moment les gens ils s'en foutent ! le but c'est de faire le plus d'argent possible mais quand c'est les amendes ou du moins des contraintes économiques ça va bouger les lignes !"...."mais des grosses entreprises qui rejettent une quantité énorme de CO2 qui ne font rien juste parce que ça ne rapporte rien, il y a quand même une conscientisation à faire à ce niveau-là et on pourrait aller plus loin avec des amendes ou des aides pour mettre les choses en place !""et donc voilà de l'aide et des sanctions économiques ! " »

« Extrait de verbatim – Brasserie Caulier PME »

"bah déjà une meilleure éducation des gens ! et ce, dès l'enfance ! la réglementation heuu on la transgresse toujours au moins une fois (rire) moi je dis que les pratiques environnementales c'est de l'éducation, de la prise de conscience et c'est ce qui manque grandement ! on pourrait aussi être plus logique au niveau de la réglementation ! il peut y avoir heuu dans l'AFSCA l'hygiène je dis pas mais dans certaines autres réglementations environnementales je trouve qu'il y a des aberrations !"...."pour les pratiques environnementales bah niveau citoyen c'est l'éducation et niveau heuu je vais dire heuu politique bah c'est des points de vue qui doivent changer ! on est toujours plus pour ce qui rapporte ! (rire)"

« Extrait de verbatim – Epicerie aux trois comptoirs TPE »

Aspects managériaux

Concernant les objectifs managériaux des entrepreneurs du secteur alimentaire wallon de notre échantillon, ceux-ci diffèrent selon la taille de l'entreprise. En effet, pour la majorité des petits entrepreneurs locaux, l'objectif principal reste la survie de leurs activités. Pour les PME et grandes sociétés alimentaires de l'échantillon, ceux-ci ont des objectifs plus stratégiques et opérationnels concernant l'environnement via leur plan de responsabilité sociétale (RSE).

« Alors (rire), d'abord, on va essayer de maintenir d'un point de vue économique, ça serait déjà très bien ! et alors engager du personnel c'est ... atroce ! sincèrement si c'est pour grandir ? engager du personnel c'est non ! »

« extrait de verbatim – Salaisons maison Beghuin TPE »

"mon objectif est heuu tout simplement d'assurer la pérennité de mon activité ! (rire) "

« extrait de verbatim – ferme rouge-croix TPE »

"ici à la brasserie, on s'est fixé un plan environnemental autour du RSE donc il n'y a pas que l'environnement, il y a aussi tout ce qui est locale et sociale ! heuu ce sont des objectifs assez importants pour 2025 qui est par exemple de réduire de 40% notre consommation d'eau et d'émission de CO2, heuu c'est un point très important car cela fait partie intégrante de notre stratégie et donc on a un système de prime nous, heuu si on atteint certains objectifs que ça soit en production, en vente, etc et on a intégré maintenant un projet RSE donc si on n'arrive pas à atteindre la diminution de 40%, personne n'a sa prime à ce niveau-là"...."donc nous ici on a fixé pour 2025 tous les objectifs qu'on voulait atteindre ! les objectifs principaux s'est de brasser 100 000 hectolitres, si on compare avec 2020, ça fait x5 en 5ans quoi pour la production ! après il y a aussi les objectifs RSE et les objectifs internes comme essayer de devenir leader sur le marché, être une référence heuu qu'on parle de notre brasserie comme l'une des top 5 des brasseries belges quoi ! ça c'est nos objectifs ! après on a toute une liste d'objectifs opérationnels mais je vais pas tous te les dire car ça prendrait pas mal de temps (rire)"

« extrait de verbatim – Brasserie Caulier PME »

En ce qui concerne l'aspect purement opérationnel des démarches environnementales de ces entreprises, la gestion environnementale concerne principalement l'eau, les déchets et l'énergie et ce, indépendamment de la taille de l'organisation. La différence réside dans les procédés. En effet, pour les petits entrepreneurs, cette gestion se fait par l'innovation pure comme la réutilisation de certains cartons. Pour les PME et grandes entreprises, cette gestion environnementale est plus structurée qu'elle soit formalisée par une norme ISO ou non. Cette gestion se fait en fonction des objectifs RSE que ces sociétés suivent. En terme de communication externe, les réseaux sociaux et le bouche à oreilles demeurent les moyens privilégiés des entrepreneurs de l'échantillon toute taille d'entreprises confondues. En complément des activités opérationnelles et plan RSE des entreprises, les experts du SPW agriculture et environnement préconisent la mobilité durable en permettant la flexibilité des horaires, organiser des événements de sensibilisation à celle-ci afin de renforcer l'image de marque et renforcer la confiance des parties prenantes et par extension, se différencier des concurrents jouant ainsi sur la gestion « marketing » de l'activité.

« Permettre aux travailleurs de bénéficier d'horaires flexibles adaptables au transport en commun,- Organiser des évènements de sensibilisation à la mobilité durable et éventuellement mettre en place des incitations financières à ce type de mobilité""les obligations fédérales de remettre tous les 3 ans un rapport de mobilité, d'obligations régionales concernant la mobilité verte""Les conséquences pour les entreprises sont bénéfiques. Cela permet à l'entreprise de jouer sur son image de marque renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et permettant aussi à l'entreprise de faire des économies, de maîtriser et optimiser ses coûts. C'est également un élément de différenciation sur un marché compétitif"... "La grande différence entre les PME et grandes sociétés, c'est que les PME mettent en place des actions plus concrètes que les grandes entreprises, elles, ont une vision plus stratégique au niveau de la gestion environnementale »

« Extrait du webinaire – SPW agriculture et environnement »

Pour les petits entrepreneurs de produits locaux, la crise sanitaire a eu un effet « booster » sur leurs ventes. En effet, avec la crise, ces entreprises locales ont vu émergé un nouveau type de clientèle qui s'est stagné une fois la crise passée. A l'inverse des PME et grandes sociétés, qui elles, ont dû adapter leurs processus de production, de distribution afin de garantir une certaine rentabilité.

« "bah personnellement la crise du COVID a été plutôt un booster parce que les gens n'ont plus été dans les grandes surfaces et donc sont venus plus dans les petites surfaces, plus sur le raisonné mais maintenant ils sont repartis dans les grandes surfaces quoi ! quoique on a gardé une partie de cette nouvelle clientèle hein c'est pas ça !" ..." donc oui ici ça a eu un impact positif pour nous à ce moment-là mais ça s'est tassé... mais bon voilà (rire)"

« extrait de verbatim – épicerie aux trois comptoirs TPE »

"A la boucherie, nous avons vu un nouveau type de clientèle ! j'ai dû être plus productif pour pouvoir proposer mes produits en quantité suffisante tout en gardant la même qualité ! Nous avons vu un retour des gens aux sources en fait ! ils prenaient le temps d'aller directement chez le producteur plutôt que dans les grandes surfaces ! "

« Extrait de verbatim – ferme rouge-croix TPE »

"on a pas eu de pertes, on était en croissance pendant la crise du COVID car on a géré la situation voilà on a fait les bons choix aux bons moments et donc on a réussi à avoir une croissance dans notre brasserie alors que toutes les autres brasseries ont connu des 15% 20% en moins, nous on a fait +12% quoi ! ce qui est énorme"...."il a fallu changer notre système de distribution car avant 60% de nos ventes étaient dans l'horeca donc tout l'horeca à fermer et donc il a fallu vendre ces 60% autrement. On s'est rapproché des grandes distributions etc pendant cette période et après on a juste dit que c'était la période COVID après on est revenu à un système normal où on privilégie toujours l'horeca donc la grande distribution" "il y a eu impacts négatifs aussi car il a fallu contacter, relancer la machine, car quand tout a été fermé depuis deux ans, c'est difficile de relancer la machine au niveau de l'horeca, ça c'est bien passé, on était content à ce niveau-là quoi !"

« Extrait de verbatim – Brasserie Caulier PME »

Concernant les mesures sociales prises par les participants à l'étude, l'amélioration des pratiques manuelles ainsi que la flexibilité des horaires sont les plus retenues pour les très petites entreprises. Pour les PME et grandes sociétés, ces mesures sociales concernent principalement le personnel. Indépendamment de la taille de la société, le bien-être au travail est pris en grande considération et constitue le principal objectif des mesures sociales prises. L'étude met également en avant l'efficacité de celle-ci sur la productivité du personnel.

"Ici, j'ai eu une stagiaire à l'épicerie et là où heuu par exemple dans une grande enseigne on aurait 40 min de pause à midi, bah ici tu prends une heure et si tu reviens après 17h05 je te dirai rien quoi ! si tu as quelque chose à faire d'urgent, par exemple ici ma stagiaire oui elle était au boulot mais si elle doit bosser sur ses dossiers pour l'école ou quoi bah si évidemment il y a un creux à l'épicerie, bah je suis pas contraire qu'elle prenne son ordi et qu'elle avance ! il vaut mieux que mes stagiaires soient à l'aise ! il n'y a pas de hiérarchie ! il n'y a pas de « vous » ! il n'y a pas de « madame » ! toujours du « tu » ! et voilà on papote, on se connaît, on boit un café ensemble ! »

« Extrait de verbatim – Epicerie tout près d'ici TPE »

" tout est sur roulette par exemple ! on essaye que ça soit le moins physique possible ! on essaye de penser à tout, on est des femmes après tout ! on reste aussi familiale par exemple quand les enfants viennent ils sont prioritaires ! (rire)"

« Extrait de verbatim – Salaison maison Beghuin TPE »

« donc au niveau social donc ça fait partie intégrante de notre système RSE, donc de former des gens 12 personnes obligatoirement ! stagiaires, réinsertions sociales, on ne prend pas non plus tout type de profil à la brasserie mais on a dit tout le monde a droit à l'erreur dans sa vie et celui qui veut se réinsérer bah voilà on est là ! ici on a déjà eu au moins 12 stagiaires donc objectif atteint ! on a aussi un rôle d'aide sociale et de développement local donc il faut savoir quand dans le RSE, on a créé des petits groupes de personnes où chaque personne à la brasserie peut participer heuu et heuu crée des initiatives en interne pour améliorer tout ce qui est développement local et environnemental donc c'est quelque chose qui n'est pas obligatoire »

« Extrait de verbatim – Brasserie Caulier PME »

L'étude relève également l'importance accordée à la relation avec les parties prenantes de la part des participants. En effet, pour les petits entrepreneurs wallons, ceux-ci bénéficient d'une relation très amicale voir familiale avec leurs parties prenantes essentiellement avec leurs clients et personnel. Pour les PME et grandes sociétés de l'échantillon, la relation avec les parties prenantes est amicale mais avant tout professionnelle comme l'illustre ces deux verbatims ci-dessous :

"savoir ce qu'on vendait, le pourquoi on ne vend pas ça etc et les clients, une fois qu'ils ont compris notre démarche bah ils sont dit ok ça me convient ou pas quoi ! et une fois qu'ils ont goûté ils voient aussi qu'il y a une différence de qualité heuu aller heuu j'ai des clients qui me disent « ha vos patates ont le goût de la pomme de terre » quoi !"..."fournisseurs je sais pas si on a vraiment un impact, le personnel bah il va un peu dans notre mouvance quoi, ils se sont adaptés à notre façon de faire quoi, mon personnel est relativement, il est heuu comment expliqué ça heuu j'ai de la chance car mon personnel est relativement stable, ils ne sont pas malade toutes les 3 semaines heuu (rire),ils ont vu bah qu'il fallait parler avec le client, qu'il fallait avoir une certaine empathie, ne pas rester derrière sa caisse et aider les gens heuu il y a des clients qui ne savent pas marcher, ils nous donnent leur liste de course et on s'en occupe pour eux, donc oui ils se sont adaptés à ma façon de faire du moins dans leurs limites. On a des retours des clients qui me disent « ha je viens dans mon magasin préféré ! » ou bien « ha chez vous c'est gai on peut toujours parler ! » et je crois que les gens ont besoin d'avoir des contacts, de pouvoir parler surtout après le confinement ! et ça mon personnel le sait bien ! ils parlent avec tout le monde heuu et même les garçons qui sont en général plus taiseux mais non eux ils y vont ! (rire) on est très interactifs entre nous aussi si l'un de nous à besoin d'aide on l'aide etc ils ne rechignent pas, ils savent qu'ils sont un peu polyvalent pour tout quoi ! donc oui ils ont suivis ma ligne de conduite à moi et à mon mari."

« Extrait de verbatim – épicerie aux trois comptoirs TPE »

« En terme d'engagement externe, traiteur Paulus incite ses partenaires via engagement contractuel, fournisseurs ainsi que ses clients au respect et à la protection de l'environnement. Par ailleurs, la firme fait partie du club EMAS, qui regroupe plusieurs entreprises certifiées EMAS""Les fournisseurs sont également régulièrement évalués garantissant ainsi la qualité de leurs produits. »

« Extrait de recueil documentaire – traiteur Paulus SA PME »

La conséquence la plus significative de ces aspects sociaux au niveau des très petites entreprises est la sensibilisation des clients et autres parties prenantes aux démarches environnementales de l'activité. Les PME et grandes sociétés, sont engagées dans des actions concrètes en lien avec leur plan RSE comme le développement local ou encore des mesures en terme de mobilité durable. A ce propos, l'avis des experts du SPW agriculture et environnement sur l'aspect social de la mobilité durable concerne les déplacements. En effet, privilégier les transports en commun renforcerait les relations sociales et diminuerait l'impact écologique du personnel au même titre que le covoiturage, vélos, Les entreprises de l'échantillon, toutes tailles confondues, veillent également à diminuer l'impact écologique des déplacement en allant travailler à pieds ou encore en réduisant un maximum les déplacements pour le transports des marchandises.

Tableau récapitulatif des résultats

Tableau récapitulatif des résultats entre les tailles d'entreprises

Codage données	TPE	PME	GE
Comportement dirigeant/manager	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales, environnementales, familiales. - Amélioration des pratiques environnementales par la conscientisation d'un modèle économique dépassé, l'enseignement et l'écoute des valeurs environnementales - Perception situation environnementale : incompatible avec modèle économique actuel - Motivation engagement environnemental : Education reçue et expérience vécue - Freins à l'engagement envi et solutions : aspect financier et capacité d'innovation + aides financières comme solutions - Réglementation environnementale perçue comme un guide 	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales, environnementales, familiales et valeurs entrepreneuriales - Amélioration des pratiques environnementales par une conscientisation des acteurs par des moyens financiers - Perception situation environnementale : incompatible avec modèle économique actuel - Motivation à l'engagement environnemental : Expérience vécue - Freins à l'engagement environnemental et solutions : aspect financier et capacité d'innovation + aides financières comme solutions - Activités conforme à la réglementation environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs sociales, environnementales, et entrepreneuriales

<p>Aspects managériaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs managériaux de survie - Démarches environnementales via innovation (réutilisation carton,...) - Gestion environnementale : eaux, déchets, énergies - Impact crise sanitaire : effet de booster sur les ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs opérationnels et stratégiques via RSE - Démarches environnementales formalisées, structurées via RSE - Gestion environnementale : eaux, déchets, énergies - Impact crise sanitaire : adaptation des processus de distribution, production 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs opérationnels et stratégiques via RSE - Démarches environnementales formalisées, structurées via RSE - Gestion environnementale : eaux, déchets, énergies - Impact de la crise sanitaire : réadaptation des processus de distribution, production
<p>Aspects sociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relation parties prenantes : très amicale, familiale - Mesures sociales prises : concerne le bien-être du personnel - Aspects sociaux externe de l'activité : sensibilisation des parties prenantes aux valeurs et démarches environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation parties prenantes : professionnelle, amicale - Mesures sociales prises : concernent le bien-être du personnel - Aspects sociaux externes de l'activité : engagement dans des actions sociales concrètes en lien avec la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation parties prenantes : professionnelle, amicale - Mesures sociales prises : concernent le bien-être du personnel - Aspect sociaux externe à l'activité : engagement dans des actions sociales concrètes en lien avec la RSE

Figure 4 : tableau récapitulatif des résultats

Légende : rouge = divergences vert= convergences

Chapitre 6 : Discussion, conclusion, limites et perspectives de l'étude

Au terme de cette étude, nous pouvons avoir une idée de la façon dont les entreprises alimentaires wallonnes, ayant un positionnement orienté environnement, s'inscrivent dans le développement durable et la transition écologique et quels sont les aspects managériaux et sociaux y contribuant.

En premier lieu, la majorité de l'échantillon comprenant des très petites entreprises se considère comme un modèle circuit-court. Nous pouvons également l'affirmer au vue des caractéristiques de ce type de modèle présenté ci-avant (*voir chapitre 3, p 21*). En effet, l'activité de ces petits entrepreneurs est la conséquence de leur conscientisation envers la problématique environnementale. De plus, ceux-ci sont ancrés principalement sur le territoire de Dinant (ancrage territorial) et bénéficient d'une relation privilégiée qualifiée d'amicale voir même familiale avec leurs clients et autres parties prenantes. Ce type de relation a pour conséquence la sensibilisation des clients à leurs valeurs et démarches environnementales faisant échos à l'étude menée par (*Capocci, 2014*) cité par (*Carrozza, 2017*) (*voir chapitre 3, p21*). Ces mêmes entrepreneurs répondent aux différentes visions de l'innovation sociale perçues par (*richez-Battesti & al., 2012*) cité par (*Carrozza, 2017*). Ces petits entrepreneurs ont manifesté, au cours des entretiens, leurs intentions de changer le système sociétal actuel, voulant ainsi changer « le dynamisme étatique » ainsi que celui du « marché traditionnel ». Ils ont également affirmé que le bien-être social était une priorité pour eux et, bien entendu, ils font partie d'un « système de développement territorial » qui se veut inclusif et participatif correspondant ainsi aux trois visions de l'innovation social édictées par (*richez-Battesti & al., 2012*) cité par (*Carrozza, 2017*) (*voir chapitre 3, p20*).

Nous pouvons également affirmer que les petits entrepreneurs de notre échantillon TPE sont des entrepreneurs sociaux. En effet, lors des entretiens, ces personnes ont affirmé implicitement ou explicitement que les gains financiers ne constituaient en rien une priorité managérial même si, toutefois, l'objectif est de garantir la pérennité de l'activité. Ensuite, de par leur conscientisation à l'enjeu environnemental, ces mêmes entrepreneurs se sont donnés une mission sociale qui est d'assurer une alimentation saine aux consommateurs et sensibiliser ceux-ci à l'environnement tout en restant rentable faisant échos aux propos de (*Gartner, 1985*) cité par (*Janssen, Bacq, & Brouard, 2012*) qui énonçait les caractéristiques de l'entrepreneuriat social comme le lien entre la mission sociale et « *les activités économiques génératrices de revenus* ». (*voir chapitre 2, p14-15*). Ils correspondent également à la définition de l'entrepreneur social édictée par ce même auteur (*voir chapitre 2, p14*) et d'où les valeurs éthiques, la création de valeur sociale et trouver des solutions innovantes à leurs missions sociales sont soulignés.

Nous savons maintenant que les petits entrepreneurs wallons locaux de notre échantillon sont des entrepreneurs sociaux. Mais comment ceux-ci s'inscrivent donc dans la transition sociotechnique ? La littérature a mis en lumière, via la méthode perspective multiniveaux (MPN), que pour qu'il y ait transition sociotechnique, il fallait pouvoir observer une convergence entre le paysage sociotechnique, qui donnerait une opportunité de « déverrouiller » le régime dominant, et la niche d'innovation qui, elle, serait déjà bien structurée. L'étude a révélé que, durant la crise sanitaire, ces petits entrepreneurs ont vu leurs ventes explosées en raison de l'émergence d'un nouveau type de clientèle qui, habituellement, se trouve dans le marché alimentaire conventionnel. Cette crise sanitaire peut-être perçue comme étant une fenêtre d'opportunité dans le paysage sociotechnique d'où l'innovation sociotechnique, en l'occurrence les circuits-courts alimentaires de notre échantillon pourrait évoluer dans le but de changer les standards de la société actuels, autrement dit, le régime sociotechnique dominant. Mais comme le souligne (*Geels & Schot*) cité par (*Audet R. , 2015*), la plupart de ces innovations sont destinées à disparaître à cause des standards du régime dominant à moins qu'il y ait une forte mobilisation et un grand investissement venant des acteurs d'un régime. Cela comprend non seulement la fibre entrepreneuriale mais aussi institutionnelle (politiques,...) et bien d'autres. Comme le relève les petits entrepreneurs de notre échantillon, de par le faible niveau d'implication de certains acteurs comme les politiques, la transition sociotechnique est loin de pouvoir s'opérer efficacement. Cependant, comme la littérature le souligne et qui est mis en place par ces petits entrepreneurs alimentaires wallons de produits locaux, l'approche sociologique de l'éducation populaire » est un excellent moyen d'arriver à la transition sociotechnique. En effet, ces entrepreneurs se sont constitués un réseau d'acteurs locaux et sont arrivés, pas plus tard que janvier 2022, à avoir une représentation politique. Un pas de plus vers la transition sociotechnique.

Concernant la responsabilité sociétale ainsi que les parties prenantes, l'étude ne permet pas d'avancer quel point de vue, au regard de la littérature, les PME et grandes entreprises de notre échantillon ont une préférence, celle qualifiée d'utilitariste » portant une préférence aux dimensions financières et économiques de la RSE où l'approche dite « philosophe » mettant en avant les valeurs éthiques et intégrant l'environnement comme une partie prenante à l'activité. Cependant, nous pouvons affirmer que les PME et grandes entreprises de notre échantillon restent alignées au régime sociotechnique dominant. En effet, leur plan RSE est, certes, orienté environnement et concerne la gestion des eaux, des déchets et des énergies tout comme les TPE et comme le souligne (*Temri & Fort, 2009*) dans son étude, comprend également la dimension sociale de leur activité, mais il n'y a aucune intention de « bousculer » le régime sociotechnique dominant. Nous pouvons également souligner que la conformité avec la réglementation environnementale peut être perçue comme une motivation à l'engagement environnemental pour les PME et grandes sociétés de l'échantillon. Ce qui conforte les résultats de l'étude menée par (*petts & al., 1999*) (*Perez-Sanchez & al., 2003*) (*Studer & al., 2006*) (*Kerr, 2006*) cités par (*Temri & Fort, 2009*). La littérature met également en avant que les petites entreprises ne communiquent pas assez sur leurs démarches environnementales et que celles-ci n'ont pas de « pratiques managériales structurées » perdant ainsi l'attractivité de parties prenantes externes potentielles. L'étude menée ici conforte cette idée. Une solution éventuelle pour ces

entrepreneurs seraient d'organiser des « coopératives » afin de mener une campagne de sensibilisation sur les démarches environnementales.

Nous remarquons également, à l'issue de cette étude, que l'éthique du dirigeant/manager a une influence sur la sensibilisation des parties prenantes aux démarches environnementales de celui-ci faisant échos à l'étude menée par (Courrent, Spence, & Gherib, 2016). En effet, les entrepreneurs partageant des valeurs environnementales et locales incitent les consommateurs à les intégrer de par leur personnalité « motivante ».

Pour terminer, la littérature met en évidence le manque « d'infrastructure publics » comme les transports en commun ainsi que de « supports financiers publics ». Les experts du SPW agriculture et environnement ont souligné l'importance de ceux-ci et surtout l'enjeu managérial et social y afférent. En effet, notre étude montre, quoique plus implicite, l'engagement des entrepreneurs au concept de mobilité durable. Pour les PME et grandes sociétés, cela permettrait d'améliorer leur image de marque (aspect managérial) et renforcerait les relations sociales dans le personnel (aspect social) avec des mesures tels que le covoiturage ou les transports en commun. Pour les TPE, en raison de leur ancrage territorial et donc n'ayant pas de long déplacement domicile-travail, celui-ci s'effectue à pieds. L'étude de (Temri & Fort, 2009) met avant les aspects opérationnels de la gestion environnementale des entreprises : eaux, déchets et énergies. (voir chapitre 1, p10). L'étude conforte également ce résultat.

Il convient également de préciser les limites à cette étude. En effet, étant donné la taille de l'échantillon nettement moindre par rapport à une étude quantitative, les résultats présentés ne sont le reflet que d'une partie de l'environnement entrepreneurial alimentaire wallon. De plus, l'analyse de la transition sociotechnique du secteur alimentaire n'est, dans cette étude, que partielle étant donné le manque d'informations venant d'autres acteurs impliqués dans cette transition tels que les politiques, acteurs institutionnels.

Ces différents aspects sociaux et managériaux identifiés ne sont pas tous spécifiques au secteur alimentaire. Cependant, la perception de la réglementation environnementale, règles AFSCA le sont. Un prolongement possible à cette étude se révèle donc. En effet, il serait pertinent d'analyser les normes AFSCA et d'analyser comment celles-ci contribuent à la transition écologique.

Un autre prolongement possible à cette étude serait de réaliser la même étude en région Flamande et Bruxelles-Capitale afin de comparer les résultats et analyser les possibles divergences : quelles seraient les causes ? différences culturelles ? Un autre prolongement possible serait de réaliser la même étude dans un autre secteur que l'alimentaire afin de relever les possibles spécificités attribuées au secteur dont il est question.

1. Bibliographie

Bibliographie

- Audet , R. (2015, hiver). *Le champ des sustainability transitions: origines, analyses et pratiques de recherche*. cahier de recherche sociologique , pp. 73-93.
- Austin , J., Stevenson , H., & Wei-Skillern, J. (2006). "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both ?". *Entrepreneurship Theory&Practice*, 30(1), pp. 1-22.
- Bazin, D. (2006). "L'éthique économique.
- Beck, U. (2001). *La société du risque*. p. 127.
- Bocquet, A. (2013). *l'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes : les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse*. management et avenir , pp. 35-55.
- Boschee, J. (1995). "Social entrepreneurship: some non-profits are not only thinking about the unthinkable, they're doing it- running a profit". *Accross the Board, the Conference Board Magazine*, 32(3), pp. 20-25.
- Bowen, H.-R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.
- Capocci , H. (2014). *Des circuits courts pour changer le monde ? Potentialités et limites des circuits courts en tant qu'outil de changement social*. *Entraide&Fraternité* .
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La découverte .
- Carrozza, F. (2017, Aout). *Les systèmes d'approvisionnement alimentaires alternatifs à Bruxelles : le cas de BEES coop*.
- Catford, J. (1998). "Social entrepreneurs are vital for health promotion-but they need supportive environments too". *Health Promotion International*, 13(2), pp. 95-97.
- Courrent, J.-M., & Gundolf , K. (2009). *Proximity and micro-enterprise manager's ethics : a french empirical study of responsible business attitudes*. *Journal of Business Ethics*(88), pp. 749-762.
- Courrent, J.-M., Spence, M., & Gherib, J. (2016). *Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociétale en petite entreprise*. *revue internationale P.M.E*.
- Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003, Mai). *La théorie des parties prenantes en perspective*. Journée Développement Durable de l'AIMS.
- D'aprile, G., & Mannarini, T. (2012). *Corporate social responsibility: a psychosocial multidimensional construct*. *Journal of Global Responsibility*(3), pp. 48-65.

- Del Baldo , M. (2012). *Corporate social responsibility and corporate governance in italian SMEs: the experience of some "spirited businesses"*. *Journal of Management and Governance*(16), pp. 1-36.
- Donaldson, T. (2002). "The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles". *Business Ethics Quaterly*, 12/2, pp. 107-111.
- Douglas, G. (1984). *Agricultural Sustainability in a changing world order*. Westview Press, Boulder, Coldorado.
- Elkington , J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Captone Publishing.
- Favreau , L. (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale ? Synthèse introductive*. Le cahier du CRISES/CRDC.
- Freeman, R.-E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman, Boston .
- friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. The University Chicago Press .
- Gadenne, D., & al. (2008). "An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs . *Journal of Business Ethics* .
- Gartner, W. (1985). "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 696-706.
- Geels, F., & Schot, J. (s.d.). p. 22.
- Geels, F., & Shot , J. (s.d.). *op cit* . pp. 18-19.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, p. 127.
- harrison , J.-S., & Freeman , R.-E. (1999). "Stakeholders, Social Responsibility: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives". *Academy of Management Journal*, 42/5, pp. 479-485.
- Hayami, Y., & Ruttan, V. (1985). *Agricultural Development: an international perspective*. the Johns Hopkins University Press, Baltimore .
- Heij, E. (2005). "Sustainability in the agrifood context-treat, opportunity or something more ?".
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). *L'entrepreneuriat social*. *Revue internationale P.M.E.*, pp. 17-44.
- Jenkins , H. (2004). *A critique of conventional CSR theory : an SME perspective*. *Journal of General Management*, 29, pp. 37-57.
- Jenkins , H. (2009). *A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises*. *Business ethics*, 18, pp. 21-36.
- Jennes, S. (2017). *Analyse critique de la responsabilité sociétale des organisations publiques*.
- Jonet . (2015). pp. 31-32.
- Jonet , C. (2015). *Les systèmes alimentaires alternatifs. Sortir de la niche. Le cas de la ceinture aliment-terre liègeoise*. *Cultures alternatives* .

- Kemp, R., & Loorbach, D. (s.d.). *op cit.* p. 103.
- Kerr, I. (2006). "Leadership Strategies for sustainable development". *Business Strategy and the Environment*(15), pp. 30-39.
- Labo ESS. (2013). *Les circuits courts de l'économie sociale et solidaire* . Les publications du Labo ESS.
- Labo ESS. (2015). *Les circuits courts économiques et solidaires* . Publications du Labo de l'ESS.
- Lauriol, J. (2004, septembre-octobre). "Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine". *Revue française de Gestion, Dossier Développement Durable*, 30/152, pp. 137-150.
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes*. Dominos-Flammarion.
- Marchesnay , M. (1995). *Le management stratégique*. Eyrolles, Paris.
- Mercier , S. (2006). "La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature". *Décider avec les parties prenantes- Approche d'une nouvelle théorie de la société civile de Bonnafe-Boucher M. et Pesqueux Y.*, pp. 157-172.
- Mercier , S. (2010). "Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir ? *Management&Avenir*(33), pp. 142-156.
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press , p. 504.
- Observatoire des PME Européenne. (2002). "Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale". *Commission Européenne*(4).
- Pellet , T. (2011). *L'économie sociale et solidaire : des acteurs économiques émergeant sensibles aux questions sociales*. ARTIAS.
- Pelozo, J., & Papania, L. (2008). "The missing Link between CSR and Financial Performance: Stakeholder Salience and Identification". *Corporate Reputation Review*, 11/2, pp. 169-181.
- Perez-Sanchez, D., & al. (2003). "Implementing environmental management in SMEs". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(10), pp. 67-77.
- petts , J., & al. (1999). "The climate and culture of environment compliance within SMEs". *Business Strategy and the Environment*(8), pp. 14-30.
- Phillips , R.-A., & Reichart, J. (2000). "The environment as a Stakeholder ? A fairness-Based Approach". *Journal of Business Ethics*, 23, pp. 185-197.
- Rastoin , J. (2005). "Un système alimentaire socialement responsable est-il un oxymore ? Editions EMS, Management et Société, pp. 157-168.
- richez-Battesti, N., & al. . (2012). *L'innovation Sociale, une notion aux usages pluriels: quels enjeux et défis pour l'analyse ? Innovations*(38).
- Smekey. (2004). *The business cases for corporate social responsibility in small and medium sized enterprises*. institute of business ethics .

- Spence , L. (1999). *Does size matter ? The state of the art in small business ethics*. Business ethics: A European Review(8), pp. 163-174.
- Spence , L. (2004). *Small firm accountability and integrity*: . Sage Publications , pp. 115-128.
- Starik, M. (1995, March). "Should trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature". Journal of Business Ethics, 14/3, pp. 207-217.
- Stead, J.-G., & Stead , E. (2000, April). "Eco-enterprise Strategy: Standing for Sustainability". Journal of Business Ethics, 24/4, pp. 313-329.
- St-Pierre , J., & Cadieux , L. (2011). *La conception de la performance: quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?* Revue de l'entrepreneuriat, 10, pp. 33-52.
- Studer, S., & al. (2006). "Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers". Business Strategy and the Environment, 15, pp. 416-431.
- Temri, L., & Fort, F. (2009). *Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon*. De Boeck supérieur, pp. 103-125.
- Thalhuber, J. (1998). *The Definition of Social Entrepreneur*. National Centre for Social Entrepreneurs, pp. 1-3.
- Vernon, J., & al. (2003). "The "greening" of tourism micro-business: outcomes of focus group investigation in south east Cornwall". Business strategy of The Environment, 12, pp. 49-69.
- Vob, J.-P., & Kemp, R. (s.d.). *Op cit* .

2. Annexes

Annexe 1 : guide d'entretiens semi-directifs

- 1) Pouvez-vous vous décrire brièvement en tant que dirigeant d'entreprise ? profil ? Valeurs défendues ?
- 2) Quelle est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous dis « environnement et business » ?
- 3) Quelles sont vos motivations envers l'engagement environnemental ?
- 4) Quelles sont vos freins envers l'engagement environnemental? Voyez-vous d'éventuelles solutions ?
- 5) Voyez-vous la réglementation environnementale dans votre secteur comme une contrainte ou plutôt comme un guide ? Pourquoi ?
- 6) Sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous l'importance de l'enjeu climatique ? Pourquoi ?
- 7) Pouvez-vous décrire en une phrase votre positionnement sur le marché ?
- 8) En quoi l'intégration de la dimension environnement a changé votre positionnement ?
- 9) Quels sont vos objectifs managériaux à court-terme, moyen-terme et long terme ?
- 10) Pouvez-vous me donner un exemple d'effet positif et négatif de la gestion environnementale dans vos processus, procédures, règlements ?
- 11) D'un point de vue opérationnel, quelles sont les étapes du processus de production « durable » que vous avez effectivement mis en place ?
- 12) Quel est votre processus en terme de marketing ?

- 13) Avez-vous des aides des autorités publiques ? Subsidés potentiels ? quelles sont ou seraient les conséquences de telles aides ?
- 14) Quel impact a eu la crise sanitaire sur votre entreprise d'un point de vue managérial et social ? Dans vos processus ? Avez-vous dû innover ?
- 15) Comment décririez-vous la relation que vous avez avec vos parties prenantes ? Clients ? Fournisseurs ? personnel ? En quoi contribuent-ils positivement à votre gestion / démarche(s) environnementale(s).
- 16) Quel impact votre positionnement environnemental a sur votre personnel ? autres parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, investisseurs,...) ?
- 17) Que mettez-vous en place d'un point de vue social dans votre entreprise ? Formations ? package salarial ? offres ? opportunités de carrière ?
- 18) Quelle votre point de vue par rapport au bien-être au travail ?
- 19) Quel impact ont ces mesures sociales sur l'efficacité de vos processus de gestion ?
- 20) Avez-vous des suggestions afin d'améliorer la réglementation ainsi que les pratiques environnementales ?

L : tout d'abord, je tiens à te remercier pour avoir accepté cette entrevue Julien ! c'est très gentil !

J : C'est avec un grand plaisir ! si on peut aider (rire)

L : m'autorises-tu à enregistrer cet interview à des fins de retranscription ?

J : oui bien sûr pas de souci !

L : comme on en avait déjà parlé avant, cet interview devrait durer entre 30 et 60 min cela te convient toujours ?

J : Oui oui ne t'en fais pas ! (rire)

L : Bien ! (rire). Je vais commencer avec ma première question (rire)

J : ha bah ouais vas-y (rire)

L : est-ce que tu peux te décrire brièvement et bien en tant que dirigeant de ce projet-là, ton profil, tes valeurs aussi ?

J : Oui heu bien sûr ! moi à la base j'ai suivi une formation dans l'enseignement heu notamment en histoire géo pour l'inférieur heu j'ai beaucoup eut de mal pour trouver du boulot heu

L : hum hum

J : j'ai eu des opportunités qui se sont dessinées ailleurs et heu j'en ai profité en étant jeune je voulais d'abord travailler et essayer d'assurer un petit revenu plutôt que qu'être dans la panade et ne pas y arriver dès le début

L : oui !

J : En fait ça m'a éloigné assez naturellement de l'enseignement heu je suis parti aussi à l'étranger et heu au moment de revenir heu avec le covid notamment j'avais déjà l'envie de réaliser des choses un peu plus concrète heu

L : hum hum !

J : qui apporterait plus de sens bien que l'enseignement en soit peu en avoir évidemment mais qui avait plus heu comment heu d'intérêt au moment t pour moi

L : hum hum !

J : donc le maraichage heu c'est un peu dessiné au fur et à mesure et heu en fait heu comme le projet se dessine à deux heu j'ai la chance de pouvoir monter tout ça, tout ce projet avec mon père et heu lui aussi avait heu quelque part enfoui en lui une idée de projet

de ce style et donc heuu bah voilà on se retrouve maintenant cette année avec heu le lancement du projet, le grand test heu voir si effectivement tout est faisable et si on peut heu à un moment donné en vivre et avoir heuu un petit projet qui vie bien quoi ?

L : Super ! et quelle est le premier mot qui te vient à l'esprit quand je te dis « environnement et business » ?

J : heuu bonne question ! hahaha

L : hahaha !

J : quand j'entends les deux alors ?

L : oui oui !

J : heuu hahaha

L : hahaha !

J : opportunités peut être !

L : oui !

J : heuu mmm une opportunité en tout cas à l'heure actuelle heuu avec tout ce qui se passe heu la réflexion que les gens ont de plus en plus, l'opportunité de pouvoir faire réagir les deux dans le bon sens du terme heuu

L : hum hum !

J : et de mettre en avant heuu non pas seulement que le business ou pas seulement que l'environnement non plus mais pouvoir allier les deux et aller heuu dans un sens commun qui pourrait profiter au plus grand nombre quoi heuu essayer d'avoir des projets réfléchis heuu qui ne soient pas trop heuu obnubiler par heuu le coté business et heuu aussi voir des projets plus liés à l'environnement où au développement environnemental qui ne soient pas non plus heuu obnubilés et qui ne puisse pas faire heuu gagner heuu aller gagner sa vie aux gens qui porteraient ces projets-là quoi

L : oui !

J : rester avec heuu une certaine heuu réalité quoi heuu dans le projet

L : hum hum !

J : dans sa faisabilité quoi !

L : oui oui ! et quelles sont vos motivations à tous les deux envers l'engagement environnementale ?

J : heuu bah enfin il est d'abord personnel je pense puisqu'on a envie aussi nous-même de pouvoir bénéficier de notre propre travail heuu donc heuu beeh on en a bah un peu plein les baskets de voir heuu

L : (rire)

J : (rire) de voir se nourrir de la mauvaise manière et heu

L : oui ...

J : de payer aussi cher pour pouvoir faire en sorte que bah que ça soit heuu qualitatif

L : mmm mm !

J : on voulait avant tout le faire pour nous et évidemment proposer aux gens de trouver une alimentation saine et heuu et heuu du coup aussi biologique à un prix tout à fait attractif qui heuu correspondait exactement à ce que nous on avait besoin et heuu et pas plus quoi et donc heu je crois que l'état d'esprit il est, il part d'un sentiment personnel mais pouvoir faire profiter heuu aux gens quoi enfin évidemment aux gens que ça intéresseraient

L :oui biens sûr ! et tu vois des freins à cet engagement ?

J : heuu bah oui bien sûr ! le premier il est financier ici l'opportunité elle est, il y avait un certain budget qui étaient heuu qui étaient disponible du côté de mon papa pour investir nos premières années sur le projet directement parce que moi évidemment vu ma situation heuu mon plus jeune âge etc c'était difficile d'avoir un patrimoine ou en tout cas d'avoir quelque chose à réinvestir dans un projet pareil ..

L : mmm mm !

J : donc oui je pense que le premier frein il est économique c'est sûr et certain et puis alors les heuu l'aspect technique puisque beeh ce n'est pas non plus à la portée de tout le monde ça nécessite des connaissances qui ne sont pas non plus infranchissables évidemment comme plein de choses qui sont heuu étudiables et praticables heuu dans le temps et donc heuu premier frein bah économique deuxième bah technique et puis heuu le troisième il est moins important mais peut-être mentionné aussi c'est le côté pratique puisque beh c'est bien de vouloir mettre en œuvre ce genre de projet c'est bien d'en avoir appris où d'en avoir les connaissances mais après il faut heuu effectivement faire heuu beh heuu tout ce dont heuu ce genre de projet a besoin en terme de main-œuvre passée heuu voilà sur le projet

L : mm mm !

J : ça peut faire un peu peur mais voilà c'est des conditions un peu particulières avec lesquelles on est heuu on va dire en phase

L : mmm mm !

J : on savait que ça allait prendre du temps couler de l'énergie et que ça allait heuu pas spécialement le travail le moins physique ou le plus reposant ! hahaha

L : je veux bien croire ! (rire)

J : mais voilà une fois qu'on a connaissance de ces trois freins heuu on peut heuu se jeter un peu heuu à fond dans dans ce genre d'idée, de projet et faire en sorte que ça tienne dans le temps quoi

L : mm mm ! et tu vois de possibles solutions à tous ces « problèmes » ?

J : ouiii ! bien sûr ! heuu pour le financier bah il y a de plus en plus je les connais pas toutes évidemment puisque c'est vraiment un volet heuu pour la plupart du temps hahaha dans ce genre de projet .. l'administratif c'est un volet qui est heuu hyper heuu floue parfois même opaque parce qu'ils demandent des démarches personnelles extrêmement heuu

L : lourdes ?

J : prenantes ouai et heuu pour aller débaucher des primes ou heuu même des avantages que voilà le volet économique il est faisable, il y a des solutions qui existent je les connais pas toutes heuu nous on a voulu justement faire au plus simple pour la première année et heuu ne dépendre que de nous-mêmes on a quand même l'appui du réseau radis qui est installé autour de Dinant qui est là mais plus pour une aide technique du coup qui interviendrait du coup sur le deuxième frein qui a pour but à un moment donné de pouvoir agir sur le premier frein économique mais qui dans un premier temps s'attarde plutôt sur le côté technique et de soutien au développement et puis alors heuu le troisième volet la pratique alors là il y a il y a pas beaucoup de solutions

L : (rire)

J : (rire) il faut mettre la main à la pâte et y aller

L : oui !

J : alors bah peut-être à ce moment-là trouver des gens disponibles, des bénévoles heuu qui peuvent venir aider dans les périodes de rush un peu plus importantes notamment pour heuu certaines récoltes ou peut-être pour le repiquage de certaines variétés et voilà heuu oui des solutions ils en existent et heuu il faut un peu jongler avec et trouver heuu celles qui nous arrangent le mieux et qui heuu

L : être innovant en quelque sorte ?

J : ouiii ! il faut être innovant voilà ! c'est ça évidemment ça doit aussi avoir ça part de enfin c'est assez important et heuu quand on arrive à jongler avec tout ça on arrive à trouver heuu des voix bien plus heuu « facile d'accès » que ce qu'on pourrait imaginer de base quoi

L : est-ce que tu vois la réglementation environnementale dans ton secteur plus comme un guide ou une contrainte ?

J : heuu bonne question également heuu nous ici pour la première année heuu on avait l'intention ici de démarrer en bio parce qu'on avait heuu par rapport à nos valeurs heuu pas

d'intérêt de démarrer un nouveau projet portant sur le maraîchage sans s'appuyer sur heuu l'agriculture biologique

L :mmm mm !

J : et on est aussi heuu notamment via le réseau radis heuu en partenariat enfin en partenariat c'est pas le bon mot mais dans l'objectif d'atteindre aussi heuu les certifications nature et progrès

L : oui !

J : parce que beh pareil heuu c'est quelque chose importante pour nous d'avoir une reconnaissance organisationnelle plus que publique parce que c'est vraiment heuu un moyen d'avoir heuu de la qualité de la certitude, heuu d'avoir des brevets qui prouvent que la manière dont on veut travailler est la bonne ou peut-être la meilleure ça dépend aussi des points de vue

L : oui oui !

J : heuu et donc j'ai un peu oublié la question mais heuu hahaha !

L : hahaha ! est-ce que tu vois ça plutôt comme un guide ou une contrainte ?

J : bah du coup heuu je pense qu'il y a des contraintes qui se présente mais pour avoir accès du coup un peu après à une certaine forme de guide notamment dans les produits à utilisées à ne pas utiliser dans ce que représente vraiment l'agriculture biologique heuu et puis alors dans les débouchés aussi puisqu'une fois passé les certifications et avoir appliqué la réglementation plus ou moins à la lettre enfin quand je dis plus ou moins c'est qu'il n'y a pas de bavures mais heuu

L : oui oui !

J : il y a tout à appliquer dans tous les sens en même temps heuu beeh voilà ça représente aussi des débouchés supplémentaires donc c'est clair que ça peut tout à fait heuu être utilisé sous forme de guide aussi et heuu je pense que c'est deux choses qui se ont tendance à se suivre heuu peut-être plus contraignant au début puis plutôt utilisé ou servi comme heuu guide comme tremplin pour le reste de l'activité quoi.

L : ouai ! et comment est-ce que tu perçois la gravité de la crise environnementale ?

J : beeh heuu nous ici on est vraiment à échelle locale donc heuu la crise environnementale de manière générale on la perçoit difficilement si ce n'est que par heu épisode périodique

L : oui !

J : et comme c'est la première année on va évidemment être très attentif à tout ça je pense par exemple à des épisodes de canicules répétitives qui pourraient endommager beaucoup la production. Bah heuu on a eu un mois de mars qui a été plutôt clément au niveau des températures qui a heuu du coup fait aussi jouer des mauvais tours aux productions qui étaient

lancés pendant le mois d'avril et donc c'est difficile pour nous de savoir ce qui est lié ou pas à la crise environnementale de manière générale mais à notre petite échelle on sait que heuu on met en place quelque chose de plus heuu raisonner de plus heuu intéressant heuu en terme de heuu comment heuu en terme de production moins industriel plus étudié et qui pourrait éventuellement participer à heuu ce qu'on pourrait imaginer de heuu pas vers heu du coup vers l'environnement et avoir quelque chose de plus heuu comment dire heu raisonné hahaha

L : (rire)

J : ouai de plus intelligent et donc heu à percevoir c'est difficile mais on sait qu'on met un pied à l'étrier et on va dans le bon sens en essayant de proposer quelque chose d'autre que le système traditionnel qui heuu on le sait a aussi ses cotés sombres et ses besoins qui sont souvent un peu heuu extraordinaire quoi heuu

L : haa oui oui !

J : voilà..

L : ce qui en soit constitue un peu votre valeur ajoutée ?

J : oui ! tout a fait ! oui oui on s'adresse aussi à une clientèle qui aura bon de participer à un système différent heuu un système plus heuu intelligent et dans ce cadre-là effectivement et naturellement on s'oppose à tout ce qui se fait de manière plus industriel

L : mm mm !

J : ce qu'on retrouve dans les grandes surfaces notamment et heuu de proposer un produit qui est peut-être plus heuu intéressant sur le long terme à l'aspect environnemental mais aussi heu de santé heu etc

L : aussi oui.. sur une échelle de 1 à 4, comment est-ce que tu évalues l'importance de l'enjeu climatique ?

J : heuu 4

L : 4 oui (rire)

J : (rire) si 4 c'est beaucoup alors oui on est à 4 ! encore une fois par rapport aux projets c'est difficile d'en avoir les estimations mais c'est clair que voilà heuu on a encore ici eu les échos du dernier rapport du GIEC en tout cas la dernière partie du rapport qui était hyper alarmant et heuu ..

L : oui oui oui !

J : donc quelque part nous ici on sait qu'on fait les choses du mieux possible mais à notre échelle on a très peu de vue sur les impacts que l'on fait ou que l'environnement peut heuu nous faire subir et heuu ouai de manière générale on voudrait se diriger vers plus que ce genre de production plus raisonnée plus intelligente beaucoup plus locale et heuu essayer de faire

heuu à notre échelle un effort pour heuu ne plus participer au dérèglement climatique provoqué par toute cette industrie qui devient vraiment gigantesque quoi.

L : mm mm ! est-ce que tu peux décrire en une phrase votre positionnement sur le marché ?

J : (rire) en une phrase en plus ! heuuu

L : ou deux si tu veux (rire)

J : (rire) ouai non mais c'est parce que en fait ici on a réussi enfin on a réussi à lancer le projet parce qu'on l'appui et on estime le bénéfice heuu des heuu la présence de l'écurie qui est juste à côté et c'est grâce à tout ce passage qu'on a généré aussi heuu une certaine forme de clientèle on avait fait un petit essai l'année passée de l'autre côté de la route qui s'est très bien passée et donc en une phrase le positionnement sur le marché je dirais que on est peut-être encore maintenant précurseur heuu mais quelque part heuu voilà on a écho que plusieurs personnes se lancent sur ce genre de projet on est dans l'ère du temps. Sur le marché on peut pas dire qu'il y ait encore concurrence et donc dans ce cadre-là on est plutôt précurseur mais heuu on se jete un peu dans le grand bain parce qu'on sait avec une petite sécurité qu'on a heuu la visibilité là où on est et on ne s'est pas jeté à corps perdu sur un terrain qui était plus heuu peut-être plus heuu privé heuu caché où on pouvait développer notre propre projet

L : mm mm !

J : ici on travaille du coup en partenariat avec le fermier qui dirige la ferme et les écuries juste derrière et ce partenariat nous octroie plein d'avantages mais aussi quelques contraintes et du coup sur le marché on reste précurseur mais on bénéficie surtout d'un bon tremplin et d'un bon heuu d'une bonne visibilité en s'installant ici donc heuu voilà précurseurs pour le moment et à voir si dans les années qui suivent heuu d'autres projets se lancent ou si ça n'a pas lieu d'être et si on avait juste été un peu heuu (rire) téméraire haha

L : (rire)

J : et que ça n'avait pas fait suite chez les autres quoi

L : vous pouvez donc être pionnier sur le marché ?

J : oui quelque part oui ! on peut être pionnier ! on espère en tout cas que ça soit le genre de projet qui parle le plus dans un milieu rural comme le nôtre ici heuu ça serait extra d'avoir ce genre d'activités là par village que ce soit une ou deux d'ailleurs il y a vraiment pas de problème si les gens savent aller faire les courses et remplir leur caddies dans les grandes surfaces il y a pas de doute qu'ils peuvent le faire aussi heuu près de chez eux et pour le coup ici on a pas vraiment de concurrence c'est clair on est pas encore trop mal positionné et on espère qu'à terme plusieurs endroit comme celui-ci pourront voir le jour et heuu diversifier un peu les productions et proposer aux gens de plus en plus de solutions et alternatives quoi

L : oui ! en quoi est-ce que la dimension environnement à changer dans ta façon de voir les choses, si je puis dire, pour votre activité ? bien que cela soit déjà ancré mais ..

J : oui tout à fait ! beeehh heuuu ... beh je sais pas trop (rire)

L : (rire)

J : tu peux répéter la question ? (rire)

L : donc l'intégration de la dimension environnement dans ta façon de voir les choses pour l'activité et par extension dans votre positionnement

J : oui !

L : en quoi est-ce que cela à changer quelque chose ? est-ce lié à l'importance que vous accordez à l'enjeux climatique ?

J : heuuu comment dire (rire) oui quelque part comme je le disais à notre échelle c'est difficile de prendre conscience de tous ces enjeux-là et on le fait avant tout pour nous mais dans un but général qui est tout à fait raisonné et qui va dans le bon sens dans l'idée de ne pas heuu reproduire les erreurs des plus grands industriels où des plus grands surfaces cultivables qui travaillent plus en monoculture et qui heuu ont plutôt tendance à tout mécaniser, nous ici c'est vraiment un projet qui est entièrement manuel sur un maraichage hyper diversifié

L : mm mm !

J : et qui a pour but de pouvoir aussi proposer pleins de choses différentes à plein de gens mais non plus à une trop grande clientèle heuu et dans ce cadre-là, on estime effectivement qu' on agit dans un sens plus commun, plus réfléchi pour le futur pour toute ces choses-là et l'environnement heuu n'a pas spécialement cadré de beaucoup de décisions parce que si on prenait vraiment en compte l'environnement on aurait, enfin peut-être pas ici mais on aurait peut-être accentué un peu plus la biodiversité, des petites choses sur lesquelles on pourrait agir mais qu'on ne fait pas ici notamment parce que le heuu l'hectare et la surface qu'on occupe ici est loué et donc pour l'installation de heuu ou le développement de points sur le long terme c'est beaucoup plus difficile notamment replanter une haie ou heuu développer heuu développer différentes petites solutions comme ceux-ci c'est plus compliqué pour nous mais heuu c'est effectivement le genre d'idées qui nous reste en tête et qu'on aimerait si le projet est heuu survie plusieurs années d'affilée pouvoir mettre en place pour encore apporter plus de solutions, plus d'alternatives à la biodiversité et à son apport dans l'environnement quoi

L : mm mm !

J : je sais pas si on a répondu à la question mais (rire)

L : si si c'est ça ! (rire)

J : mais c'est vrai qu'on est un peu tenu quoi c'est une surface loué donc voilà heuu on s'entend très bien avec le fermier mais bon heuu (rire) c'est juste que pour heuu tout ce qui est plus tendance à être à long terme on va être prudent et pas se jeter, on va d'abord voir ce que donne les premières années surtout en terme de rentabilité voir si tout le projet tient la route et

puis alors évidemment revenir un peu plus sur heuu sur l'environnement et ce qu'on pourrait lui apporter en réfléchissant encore un peu plus sur le projet quoi.

L : mm mm ! ce qui m'amène à ma prochaine question qui est bah elle tombe bien en plus (rire) quelles sont vos objectifs à court-terme, moyen-terme et long-terme ?

J : oui ! heuu bah je crois que pour la première année c'est de pouvoir en vivre à préciser qu'on a la particularité d'être à deux mi-temps sur le projet et donc on estime que un temps plein suffirait pour travailler le projet donc ici c'est heuu mi-temps indépendant complémentaire donc on calcule rarement nos heures donc bon heuu mais théoriquement on devrait avoir à deux que 6 jours de travail sur le projet 3 chacun et normalement la première année devrait définir si heuu le projet telle que l'est est viable

L : mm mm !

J : et deuxième troisième année vont plutôt elles heuu travailler sur la rentabilité voir si le projet ramène des bénéfices et voir si cela peut se développer et puis alors voir aussi heuu peut-être à plus long terme même si c'est pas encore très loin les 4 5 6 peut être jusque la 10^{ème} année on essaiera alors du coup de peaufiner le projet qui sera déjà en place depuis quelques années, on améliorera nos pratiques, assurer de meilleurs rendements que tout soit heuu un peu assaini et que heuu le projet en lui-même puisse vivre correctement dans les meilleures conditions quoi

L : mm mm ! est-ce que tu peux donner un exemple d'effets positifs et/ou négatifs hein de votre gestion, de votre processus ?

J : heuu oui hein ! heuu positif heuu on a par exemple heuu on travaille beaucoup par association de légumes et heuu l'un des points forts enfin qui devrait est un point fort mais qui est en test avec nous cette année, c'est que heuu on travaille avec un couvert végétal qui n'est pas du coup le regrat qu'on voit ici (rire)

L : ha oui ! (rire)

J : qu'on voit un peu partout mais qui est le heuu le trèfle qui est juste en dessous parce que c'est une couverture du sol qui se répand pas trop mal qui n'est pas pour autant invasif et qui va nous permettre de déjà limiter pas mal les adventifs et puis heuu autre point positif c'est que ça reste une légumineuse qui aura heu un apport en azote super important au sol et qui pourra bénéficier en partie des autres légumes qui s'y installeront entre et ça bah c'est un point positif car on essaye de travailler en cercle fermé où chaque légume à un intérêt à apporter au légume qui le précède ou qui le suit et essayer de réfléchir heuu à tout ça pour que sur le long terme le projet puisse tenir la route, ne pas faiblir dans le temps et subir des faiblesses et des maladies

L : oui oui !

J : là on essaye de prévenir évidemment tout ça notamment avec un système de rotation des cultures et heuu tout c'est points là sont des points positifs qui profitent à nous mais aussi à la

production mais évidemment du coup aux végétaux eux-mêmes qui peuvent grandir et pousser dans les meilleures conditions

L : oui !

J : point négatif par exemple heuu c'est ce qu'on a expérimenté mais qu'on a pas encore trop de certitude c'est la gestion des eaux, ici on a des citernes et des puits qui sont heuu à disposition de la ferme et on va se servir dessus et on ne sait pas à quel niveau on va pouvoir pomper exactement l'eau pour notre projet heuu techniquement sur papier ça devrait suffire on devrait avoir assez d'eau pour tout le monde mais voilà ça pourrait représenter un point négatif si à un moment on vide les stocks en eau qui nous sont alloués et du coup mettrait en péril la ferme à côté et heuu donc oui point négatif (rire)

L : oui (rire) ! c'est vrai que cela pourrait être un point négatif

J : on a besoin de test on a besoin de se rendre compte, ça serait déjà rassurant et si par contre à un moment on pompe trop d'eau comme par exemple en période de canicule, heuu on saurait aussi ajuster au fur et à mesure les stocks et savoir à quoi on a droit un peu plus précisément quoi ! donc ici on va surtout tester, y aller un peu à tâtons, observer ce qui se passe et en tirer des conclusions.

L : mm mm ! selon toi, quelles sont les éléments importants à prendre en compte dans votre gestion de tous les jours ?

J : heuu bah l'eau du coup ! (rire) c'est important haha pour le moment on en a pas encore trop besoin si ce n'est pour les tunnels les champs sont encore largement heuu humides à l'intérieur, en profondeur Donc ouai l'eau on le garde en tête mais pour le moment cela pose pas trop de problème heuuu répète un peu la question (rire)

L : (rire)

J : je suis parti sur un truc et puis j'ai oublié hahah

L : les éléments importants à prendre en compte ..

J : ha ouai voilà ! heuu

L : donc tu avais dit l'eau

J : ouai ! donc oui l'eau et heuu du fait qu'on ait choisi la couverture végétale et bah le trèfle doit être tondu donc la tonte c'est aussi super important pour ne pas laisser le trèfle prendre le dessus sur la culture et au final bah c'est heuu comme on le voit là c'est l'oregrat qui à un peu pris place et qu'on doit aussi travailler pour éviter qu'il monte en graine et heuu ne prenne trop de place mais en fait on se rend compte que heuu qu'en le coupant il redémarre de plus belle donc c'est un peu compliqué on va devoir faire avec pour cette année-ci et voir si il nous lâche l'année prochaine.

L : oui !

J : il devrait pas poser trop de problèmes on devrait pouvoir le gérer heuu autre points évidemment bah les températures, en début de saisons avec les tunnels on avait pas trop de problèmes on attendait juste que le soleil réchauffe un peu tout ça maintenant qu'il fait beau il faut pas oublier d'aérer les serres pour que tout ce petit monde à l'intérieur ne suffoque pas non plus donc oui les températures c'est très important heuu et puis heuu il y a pleins d'autres petits points mais que je n'ai pas en tête pour l'instant (rire)

L : oui (rire)

J : c'est vraiment les gros points quoi (rire) le soleil et l'eau qu'on doit savoir gérer un maximum quoi !

L : mm mm ! d'un point de vue purement opérationnel, quelles sont les étapes du processus de production ? vraiment les grandes étapes.

J : mm mm ! heuu la première étape c'est la création de serres à semi donc là, tu parles du projet en terme d'années ou du projet en lui-même dans sa conception ?

L : non non en terme d'année oui

J : alors oui effectivement c'est la ferme à semi qui est le point de départ pour le lancement des légumes primeurs qui arriveront 3 4 semaines plus tard en tunnels pour leur croissance et leur production et puis une fois que la période est passée alors tout doucement on s'attaque aux pleins champs et là petit à petit la saison se fait à l'extérieure heuu l'idée ici c'est que chaque carré qui sont délimités sur le terrain

L : mm mm !

J : représente les mêmes cultures mais avec des décalages dans le temps heuu pour essayer d'avoir des cultures tout au long de l'année ou en tout cas tout au long de la saison à laquelle on peut les cultiver et donc heuu oui dans les grandes étapes je dirai que c'est plus ou moins ça donc d'abord serres à semi, puis tunnels et puis pleins champs et il pourrait d'ailleurs avoir une 4^{ème} étape avec le retour au tunnel en fin de saison pour avoir un enième production heuu sous couverture pour garder encore quelques petites températures agréables et pour faire pousser différents légumes intéressants comme heuu le melon d'hiver par exemple heuu

L : ha oui !

J : on pense aussi aux aubergines, aussi les tomates pour garder toute cette heuu culture en fin de saison quoi

L : mm mm ! est-ce que vous communiquez beaucoup en terme de heuu votre gestion envers les parties prenantes ? un peu comme à la porte ouverte que vous avez organisé ..

J : ouai.. bah oui oui on essaye en tout cas heuu car l'idée de la porte ouverte c'était surtout que les gens heuu comprennent qu'on est là , ce qu'on fait heuu pour tout ce qui était des détails techniques ça nous amusait de les présenter mais on est pas sûr que ça ait eu un impact heuu très heuu important et donc la communication elle se fait surtout sur heuu si on revient à

une des questions précédentes, si on part du principe qu'on est précurseurs, il faut qu'on se crée une place et heuu

L : oui !

J : et qu'on explique pourquoi on est là ce qu'on fait donc heuu dans cette optique-là c'est important de heuu axer un maximum la communication sur heuu les choses simples en fait .. ce qu'on travaille ici, on expliquant ce qu'on va planter, semer, récolter savoir pourquoi on le fait et comment on le fait dans les grandes lignes en tout cas et donc oui la communication est surper importante parce que le domaine n'est pas encore expérimenté par tout le monde et donc il faut en plus heuu montrer qu'on est là et expliquer ce qu'on fait quoi ..

L : mm mm ! est-ce que vous avez des aides des autorités publiques ? subsides potentiels ?

J : pas cette année en tout cas ! on bénéficie seulement des primes pour la conversion bio heuu qui sont, elles heu voilà heuu basiques mais tout à fait acceptables, intéressante mais qui n'ont pas spécialement lieu, enfin pas d'importance dans notre démarche, on voulait surtout être en bio heuu la prime c'est du bonus c'est pas un produit d'appel pour nous bien moins que nos valeurs en tout cas !

L : oui !

J : que heuu non cette année on bénéficie de rien enfin on a toujours l'appui et le soutien du réseau radis pour tout le volet technique et débouchés mais on a de ..

L : de subsides !

J : ouuai voilà !

L : et si vous en aviez, quelles en seraient les conséquences ?

J : baah heuu, avec des subsides, je pense que ça serait principalement privée car ça nous éviterait de faire des investissements sur fonds propres plutôt que de voilà heuu de faire heuu tout ça avec notre argent comme on le fait cette année donc je pense que ça serait le premier heuu grand changement et deuxième ça serait peut-être la possibilité de voir heuu pas plus grand car ça nous intéresse pas mais de voir mieux par exemple, en s'équipant de deux tunnels supplémentaires pour heuu avoir une plus grandes production primeur heuu qui nous permettrait de démarrer nos saisons plus tôt, ça serait ce genre d'avantage-là qu'on pourrait en tirer heuu pour le reste heuu voilà ça reste des activités qui ne sont pas trop chères à lancer dans le sens où on était déjà équipé avant, qu'on a aussi dans ce monde de maraicher, pas mal de récupération, d'entraide etc,... qui existe avec qui on discute parfois et on vient chercher du soutien, des aides, des infos, et avec qui on aime beaucoup partagé si il faut et donc heu voilà c'est pas encore des projets qui nécessite de gros investissements, ça peut être le cas bien sûr, mais dans notre cas ça ne l'est pas et donc heu.. on essaye de calculer tout ça pour que ça soit rentable le plus vite possible pour nous et qu'on récupère un peu nos investissements et que le projet puisse heuu puisse suivre son cours quoi sereinement.. voilà

L : oui tout à fait ! mmm.. et quel impact à eut la crise sanitaire sur votre projet ?

J : oui ! bah en fait heu c'est une bonne question hein bah comme tout le monde ça a fait réfléchir

L : ouii oui oui !

J : et dans notre cas, notre idée de projet était un peu implanté et quelque part la crise sanitaire ça nous a juste heu donné l'occasion de se lancer et de se dire que c'était ça qui vers ça qui fallait aller, hélas la demande bah ça a un peu diminué elle s'est un peu tournée vers tout ce qui était locale au moment où on avait pas trop le choix et on a parfois été un peu triste de voir que heu elle s'est vite retrouvée dans le circuit classique à la réouverture de tous les commerces classiques mais on sait qu'il y a quelque chose qui s'est planté aussi chez les gens, une petite graine qui va sûrement germer qui va aussi amener les gens à passer à l'acte à un moment et avoir envie d'autres choses

L mm mm !

J : et donc oui la crise à eut un impact plus intellectuel parce que de tout façon le projet n'était pas lancé avant sur le fait de réfléchir à pourquoi et comment faire les choses parce que bon on en avait envie, on en avait besoin, et puis si on propose aux gens des alternatives, ils étaient à les entendre et à les saisir et voilà on essaye du coup de leurs redonner de leurs retendre une perche et voir si ils veulent la saisir à nouveau (rire)

L : bah oui ! (rire)

L: comment est-ce que tu vois tes processus de production etc dans 10 ans ? est-ce qu'il y aura une évolution ? même sur l'aspect technique ?

J : très bonne question ! parce que je pense que le maraichage heu en fait on dit souvent qu'il y a autant de maraichage qu'il y a de maraichers donc chacun à la possibilité de faire un projet qui lui ressemble ou qui lui fait échos et donc heu.. à ce petit jeu-là, c'est clair que dans 10 ans on heu aura pas l'occasion de fonctionner exactement de la même manière, les choses auront évolué, on aura testé des techniques qui nous plairont davantage ou on aura eu des déceptions sur d'autres qu'on avait en tête et donc évolué oui mais dans quel sens c'est difficile de l'anticiper parce que du coup bah ça serait pas évolué hahaha

L : oui si c'est anticiper hahaha

J : hahaha ! mais dans les grandes lignes de toute façon, on restera sur un projet qui est manuel et à taille humaine qui a pour but de proposer une grande diversité de produits heu et heu dans les plus petites lignes, évidemment tout va s'adapter, évoluer à des éléments qu'on contrôle et puis d'autres qui sont incontrôlables et donc évidemment dans ces conditions-là c'est difficile de l'anticiper mais on peut certainement dire que beaucoup de choses vont évoluer voir changer et donc que heu j'espère que ce projet sera encore avec nous et voilà on l'aura fait vivre et heu se développer.

L : mm mm ! et comment est-ce que tu décrirais la relation que vous avez avec vos parties prenantes donc clients, fournisseurs, partenaires comme le réseau radis ?

J : ouai ! heuu fournisseurs c'est heu très sommaire car on fonctionne avec les « gros fournisseurs » pour avoir les prix les plus intéressants et heuu donc heu oui c'est vraiment un volet économique économique qu'on a avec eux, on a ici travailler avec agro semence qui est une grosse chaîne de heuu de production de semis française voilà il y a pas, on aimerait bien travaillé avec des heuu comment des pépiniéristes, semenciers plus proche de nous mais c'était la difficulté d'avoir tous les œufs dans le même panier et d'avoir des commandes de plusieurs partenaires différents ça nous faisaient un peu peur donc on a préféré cette année travailler avec un seul qui nous proposait le plus grand volume

L mm mm !

J : heuu pour les particuliers on a une relation hyper amical on va dire ! on est là pour heu pour leur proposer un produit mais aussi pour discuter avec eux, de voir un peu, de savoir aussi ce que eux désirent et savoir aussi s'adapter vis-à-vis de ça !

L : mm mm !

J : heuu et puis pour le réseau radis c'est vrai que lui il est heuu comment on dit heuu en partenariat total avec nous, il est derrière le projet à fond, il nous pousse à nous lancer et essayer de faire les choses dans les meilleures conditions mais heuu et donc tout ça mis ensemble ça fait un projet qui est heu très humain en fait ! très porté sur la personne heuu chaque petit client aura la possibilité de dire ce qu'il pense, on est là pour écouter, on est hyper ouvert et ceux par contre que ça intéresse, on sera là aussi pour leur expliquer ce qu'ils ont envie de savoir et heuu voilà et c'est comme ça qu'on a décidé de lancer le projet si il venait à s'agrandir où à changer de clientèle si on parle plus du B2B bah voilà on gardera cette dimension humaine qu'on voulait garder mais voilà on part aussi du principe qu'il faut toujours aussi s'adapter et on est prêt à le faire mais si on peut garder ce volet-là ça nous plairait beaucoup car avoir le retour direct des gens c'est très important pour nous !

L : oui ! ha bah du coup tu as répondu à ma prochaine question ! (rire)

J : ha bah parfait (rire)

L : et bien sûr vous ne comptez pas engagé du personnel ?

J : non pas pour le moment ! heuu on teste le projet comme ça à deux mi-temps et on pense que c'est faisable et heu engagé non ça serait impossible encore une fois on va faire comme beaucoup appel au bénévolat pour des moments vraiment précis de la saison mais engagé non (rire)

L : quels impacts à votre positionnement, votre gestion, vos valeurs sur vos parties prenantes ? donc heu fournisseurs tu me l'as dit hein c'est très sommaire ...

J : ouai ouai !

L : plutôt vis-à-vis des clients ?

J : heuu beh vis-à-vis des clients ont essayent de leur faire échos aussi vis-à-vis de ce qu'on propose comme valeur et la porte ouverte avait pour but de mettre en lien les deux ...

L : et ça a très bien marché ! j'ai l'impression

J : oui on a eu beaucoup de retour et heu ils étaient très content de ce qu'on leur a présenté et de définir le cadre de ce qu'on heu on voulait travailler, nos valeurs évidemment heuu nos techniques et l'intérêt du client était super intéressant pour nous heuu pour un peu évalué ce qu'il représentait et donc heuu bah oui heuu effectivement on essaye de créer ce lien avec eux pour heuu leur permettre quelque part aussi de prendre part aux projet en y participant, en s'y intéressant et le finançant aussi évidemment et pas simplement avoir une vitrine commercial qu'on a pas trop vu bouger ou évoluer on est hyper ouvert d'ailleurs, tout est visible de partout ici

L : oui oui oui !

J : on a rien à cacher heuu tout est fait de manière très officiel et on aime bien que justement les gens puissent venir et poser des questions et heuu nous y répondre si on a l'occasion de le faire quoi ! (rire) parfois je réponds pas toujours heuu (rire)

L : (rire) si si si ! tu réponds à plusieurs questions d'affilé en fait ! (rire) tu as vu le questionnaire au début c'est pas possible (rire)

J : promis non ! (rire) je divague beaucoup dans mes réponses et donc oui c'est possible que je déborde sur d'autres sujets (rire)

L : c'est super justement ! (rire) heuu oui alors quel est ton point de vue par rapport au bien-être au travail ?

J : bah ici c'est déjà pour nous deux un projet qu'on a lancé parce qu'on avait heuu alors on dit envie de le faire mais je pense que tous les deux on avait besoin de le faire on avait envie tant moi que mon papa besoin de reconversion et de heuu professionnalisation dans un domaine qui nous a toujours plu heuu donc pour le « bonheur » au travail on a déjà mis tout ce qu'on pouvait de notre côté pour notre projet et à terme heuu on pourra si on voit que le travail est trop éreintant on pourra mettre différentes solutions en place pour essayer de diminuer la charge physique et améliorer la vie au quotidien dans le projet et d'alléger ce que ça représente comme charge de travail mais heu en terme de bonheur c'est heuu voilà la vie au grand air et heu le fait de pouvoir travailler la terre et de pouvoir participer à quelque chose qui fait du sens heuu c'est pour nous quelque chose d'important, de joyeux que beaucoup de gens n'ont peut-être pas la chance de retrouver dans leur travail

L : mm mm !

J : ici c'est aussi une des raisons de pourquoi on s'est lancé quoi ! ce projet avait la possibilité de nous apporter tout ce bonheur qu'on voulait au travail et heuu

L : oui ! et puis c'est un projet qui a du potentiel quand même !

J : oui oui oui ! pour construire c'est enfin on a la chance de pouvoir le réaliser mais c'est quelque chose qu'on voulait construire ensemble, qu'on mettait en œuvre nous-même heuu et tout ça c'est des choses qui participent en fait à ce volet plus agréable, plus lié au bonheur, d'avoir quelque chose de concret entre les mains, de le faire vivre et de le mettre en interaction du coup avec une clientèle, un public, un marché et donc oui c'est vraiment cette notion de plaisir qui encadre le projet.

L : quel impact à ce sentiment de bonheur sur vos processus tu penses ?

J : ouuuhh (rire) bonne question !

L : oui c'est une réponse plus intangible hein (rire)

J : oui oui oui ! (rire) heuu bah du coup ça fait qu'on travaille dans de bonnes conditions qu'on est plus efficace heuu on a la possibilité d'être plus productif parce que tout simplement heuu on sait où on va c'est ça qui est agréable aussi c'est de savoir aussi un peu ce qu'on fait et heuu ne pas dépendre d'une personne tierce ou d'un supérieur pour nous donner des consignes ici on mène le projet nous-même, c'est quelque chose qui nous heu qui nous ait heu vraiment importante car on peut prendre nos propres décisions et être plus efficace quoi car on pas besoin de demander l'avis d'une personne au-dessus, on peut faire tout nous-même et ça c'est super important et c'est important car ça participe vraiment à ce côté un peu plus heuu plus joyeux et agrément le plaisir au travail quoi ! qu'est-ce que ça apporte de concret ? c'est difficile à évaluer mais clairement en terme de production , on ne fait pas attention aux heures qu'on passe ici et ça c'est important de le faire avec du plaisir sinon ça peut très vite devenir pesant..

L : oui en effet !

J : ici c'est pas le cas mais peut-être qu'on en reparle dans 5 ans ça sera différent (rire)

L : (rire)

J : Pour l'instant en tout cas, c'est super agréable de travailler sur ce projet et dans ces conditions, ça nous rend surement plus efficace et productif quoi !

L : mm mm !

J : le fait aussi de générer heuu je dis toujours coté joyeux mais hahaha ! garder le bonheur et le mettre dans un coin de sa tête c'est que ça nous prépare aussi beaucoup aux changements de variables et heuu à l'adaptation ! on accepte beaucoup plus facilement le changement, on est pas buté et on a pas la certitude ou le savoir inné donc heuu c'est vraiment une attitude qui est lié un peu au projet et on essaye de pouvoir être un peu ouvert et heuu pouvoir faire ce projet avec beaucoup de heuu plaisir quoi !

L : super oui oui ! est-ce que tu penses que la réglementation en vigueur en terme d'environnement, concernant les pratiques environnementales doivent être revues ?

J : heuu alors vraiment sur le volet administratif, on a très très peu de connaissances hahaha

L : (rire)

J : c'est un truc qui nous ..

L : c'est un peu barbant hein ? (rire)

J : oui oui (rire) on est surtout des faiseurs je ne me lance pas des fleurs mais on a besoin de concrets quoi (rire)! on a besoin de faire vivre un projet pour faire face à tout ce que le système nous impose et pour se rendre compte ce qui est possible de faire ou pas et vis-à-vis du projet, il est clair que si il y avait plus de subsides ou d'aides à ce genre de projet, on pourrait déjà en rencontrer bien plus, heuu même au niveau de la communication, heuu de manière général, c'est toujours les plus gros groupes qui communiquent le mieux et surtout le plus, et tout simplement c'est difficile pour les plus petits projets de se faire une place..

L : mm mm !

J : heuu mm qu'est qui pourrait être amélioré baah le soutien voilà à ces petits projets mais pas spécialement au lancement mais surtout dans le temps parce que c'est pas tout d'avoir ce genre de subsides pour lancer il faut aussi qu'il y ait une réelle heuu qu'on repense vraiment tout ce système agricole qui danse un peu sur la tête et heuu et donc heuu permettre à des initiatives d'exister sans pour autant mettre voilà heuu à mal un système classique et qui est encore très majoritaire mais peut être préparer des heuu pas spécialement des projets et du concrets mais surtout faire réfléchir les gens et pouvoir leur donner les moyens de réfléchir plus intelligemment et heuu et tout ça ça peut faire partie du volet administratif en tout cas plus étatique.

L : mm mm !

J : qu'est ce qui faut faire concrètement ? bah déjà qu'il y ait plus de projets comme celui-ci qui voient le jour et quand tout sera en place et que les gens auront bien compris les intérêts, alors le politique pourra peut-être suivre et donc avoir un revirement de situation mais pour le moment voilà on peut toujours rêver que tous ces projets-là soient épaulés, appuyés

L : ouuai ouai !

J : dans les années qui arrivent et peut-être plus tard, dans une dizaine d'années où on aura plus trop le choix et donc on aura été très heureux d'avoir été précurseurs dans le domaine mais voilà c'est toujours un peu la même chose quand on doit prendre un tournant enfin haha ! ça se fait jamais en un jour et donc ça doit se faire sur plusieurs années. Quand on voit que le label bio existe depuis plus de 50 ans c'est quand même un peu triste de voir que seulement maintenant il représente un vrai plus financier pour les petites productions mais surtout les grandes qui proposent dans leurs rayons des articles et heuu voilà dans les deux formules et donc voilà surtout rien lâcher continuer à y croire et donc voilà on aura notre petite goutte d'eau dans l'océan qui aura permis de changer les choses.

L : ouiii ! c'est vrai !

J : tu sais ce genre de projet c'est beaucoup d'utopie, c'est espérer déjà (rire)

L : (rire)

J : que que heuu que les mentalités changent et que le soutien suive et puis voilà

L : oui c'est vrai que ..

J : c'est un volet très large mais encore une fois nous on est vraiment très axés sur le concret car on a besoin de le faire pour nous avant tout mais heuu oui oui évidemment rendre accessible les subsides heuu pousser les gens à réfléchir à leur travail et vivre mieux ... en travaillant moins ça va être difficile dans ce domaine mais (rire)

L : (rire)

J : en tout cas avoir quelque chose qui apporte plus de sens et peut-être moins d'argent encore une fois c'est personnel et petit à petit voilà arrivé à créer quelque chose d'un peu plus sensé quoi ... à notre ..

L : à votre échelle ! (rire)

J : ouai voilà (rire) ! on aura nos clients et on sera ravi et très content de les faire manger mieux et avoir des retours positifs après le reste on est voilà encore une fois une petite goutte dans l'océan mais c'est très excitant de pouvoir proposer et faire ce genre de projet et peut-être voir les mentalités changer quoi

L : oui ! et en parlant de clients vous comptez les approcher comment ? tu m'en avais déjà un peu parlé hein via le bouche à oreille, les prospectus, réseaux sociaux ..

J : oui ! réseaux sociaux, classique aussi et c'est là qu'on a heuu un appui heuu en tout cas un gros point qui pour nous était important c'est la visibilité vu du manège juste à côté et des écuries car il y a je pense un potentiel de 300 personnes, familles ici tout autour et donc c'était l'occasion aussi pour nous d'avoir une visibilité avant même de commencer le projet qui étaient du coup le test de la porte ouverte et qui du coup répondu à nos attentes puisque la demande était présente et donc de passer à grandeur nature en tout cas ici cette année bah c'était un peu moins effrayant avec cet appui-là et puis baah classiquement évidemment on parie aussi sur les gens qu'on connaît qui sont prêts à venir faire l'effort de venir nous voir et donc oui le bouche à oreille et donc les gens comprendront ce qui se passe ici et voilà quoi (rire)

L : (rire) oui ! et bien voilà c'est tout pour moi ! (rire) je te remercie beaucoup pour le temps consacré à cette interview !

J : ha bah avec grand plaisir (rire)

L : et surtout aussi pour tes réponses très riches hein !

J : bah écoute j'espère que j'ai fait au mieux (rire)

L : tu l'as fait même mieux que ça (rire)

J : ça serai peut-être intéressant de faire la même interview dans 5 ans (rire)

L : oui tout à fait il y aurait certainement des changements (rire)

J : oui tout à fait ! (rire)

Annexes 3 : entretien 2 : Aux 3 comptoirs - Véronique Evrard- gérante d'une épicerie

L : tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir accepté cet entretien, c'est vraiment très gentil à vous !

V : il n'y a pas de quoi (rire) si je peux aider !

L : (rire) Cela vous dérange si j'enregistre notre conversation à des fins de retranscriptions ?

V : allez-y faite ! (rire)

L : (rire) Pouvez-vous vous décrire brièvement en tant que dirigeant/manager ? votre profil ? vos valeurs défendues ?

V : oui ! donc à la base notre profil heu c'est une entreprise familiale qui s'est un peu enfin qui est devenue un peu moins familiale mais bon voilà (rire) heuu mon profil heuu je suis indépendante depuis 35 ans mon secteur principale c'était les fleurs

L : mm mm !

V : et puis il y a 3 ans le spare ici était à remettre donc on s'est dit pourquoi pas chercher heuu j'habite juste en face et j'en avais marre d'avoir des problèmes d'inondations régulièrement

L : ha oui oui !

V : Je ne savais pas si je devais racler pendant une demi-heure où bien aller travailler directement heuu ça devenait impossible !

L : je comprends oui !

V : le propriétaire ici bah ne faisait rien donc quand on a eu l'opportunité d'acheter les murs pas le fonds de commerce, pas on s'est dit oui pourquoi pas ! et donc à 60 ans j'ai tout remis en jeu, j'ai recommencé à zéro avec une nouvelle entreprise, mon secteur de fleurs aussi mais avec toute une gestion que je n'avais jamais faite avant !

L : ha oui !

V : on est relativement plus basé sur l'alimentation circuit-court, produits raisonnés, produits locaux, on est un peu comme une grande surface en présentant un peu de tout mais pas de

grandes marques quoi ! on a pas de produits heuu pas qu'on a pas de produit industriel on en a quand même, mais on a pas de chips « lays » pas exemple, mais « les chips de Lucien » végétales des choses ainsi heuu des fromages artisanaux, des apéri-cubes des choses comme ça quoi !

L : oui oui !

V : donc nous on est basé plus sur une économie locale, petite structure,

L : oui ! vous faites un peu partie de l'économie sociale et solidaire ..

V : un peu oui ! on a des valeurs sociales heuu on est un magasin relativement, enfin heuu les clients ne sont pas des numéros ! ils aiment bien parce qu'ils arrivent, ils nous disent bonjour comment ça va ? on discute de tout et de rien, c'est plus convivial..

L : c'est plus humain !

V : oui voilà ! très humain, très convivial ! qu'une surface où vous arrivez à la caisse bonjour merci au revoir quoi ! si vous les avez ! (rire)

L : oui ! (rire) c'est un peu le respect qui se perd aussi !

V : voilà ! nous notre fonctionnalité de départ c'était ça ! on travaille avec du vrac pour générer un peu moins de déchets, ... quoique c'est un peu une utopie quand même car le client n'a pas de déchets mais nous bien !

L : ha oui !

V : parce que nous par exemple, j'ai déjà vu sur les réseaux sociaux des personnes qui sont Zéro déchets, ils sont scandalisés parce que les produits arrivent emballés dans du plastique ! oui mais c'est pas possible de faire autrement ! niveau AFSCA, niveau hygiène, niveau contact heuu vous allez pas amener des produits qui ne sont pas emballés !

L : ha oui c'est sûr !

V : Niveau plastique on en a quand même quoi !

L : oui oui !

V : on les trie on les mets au PMC quoi mais bon le zéro déchets n'est pas zéro déchets de A à Z quoi .. parfois il faut mettre les points sur les i ! (rire)

L : (rire)

V : et puis en hiver, on achète des produits qui sont les mêmes marques que les grandes surface parfois qui sont plus chers mais bon ce que les gens ne savent pas non plus c'est que par exemple, chez Thomas Bell, ils ont deux circuits d'approvisionnement quoi ! ils ont les gros donc tout ce qui est grandes surfaces, heuu lidl, Colruyt, Aldi, heuu enfin les grandes marques quoi !

L : oui !

V : d'alimentaire et ils ont aussi les plus petits producteurs qui produisent des produits plus raisonnés, en plus petites surfaces donc heuu moins de dépenses etc et moins de produits aussi heuu niveau pesticide etc et donc heuu forcément Thomas Bell c'est un groupement d'achat, et donc ils ont différentes filières d'achats et ça les gens ne le comprennent pas toujours ! et puis même au niveau des prix ! des fois c' est bien plus cher en grande surface si vous ne les trouvez pas en promo !

L : oui beh oui !

V : les gens sont heuu sont heuuu

L : habitués ?

V : oui voilà ! ils sont habitués aux grandes surface et donc voilà ! nous ici heuu on essaye de tourner en Belge heuu nos sacs de litières pour chat par exemple, sont belges à 4€ du kilo c'est des copeaux enfin des granulats de bois et les gens finalement disent que c'est plus économique que des graviers ! les gens ne se rendent pas toujours comptent quoi ! ils pensent que tout ce qui est circuit-court, produits raisonnés, est plus cher mais bon ça dépend ce qu'on veut aussi !

L : oui ! ce qui m'amène à ma deuxième question, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand je vous dis « environnement et business » ?

V : ce qui me vient à l'esprit quand vous me dites « environnement et business » ? pfff... c'est le business qui l'emporte sur l'environnement .. mmm.. même si nous on agit à notre échelle, chez les gros, ils y a rien qui se fait quoi !

L : oui ! c'est toujours les petits qui ..

V : oui ! c'est toujours les petits qui essayent, qui s'essayent un max ! bon beh les grosses firmes pour l'environnement heuu pfff

L : même si ça bouge un petit peu ..

V : même si ça bouge un petit peu quand vous voyez qu'on rejette dans l'atmosphère heuu pleins de déchets qu'on dégage dans les mers plein de mazout, les transports heuu, moi-même ici pour mon activité de fleuriste, j'essaye d'acheter européens ! mais forcément ça à un coût ! parfois avec une marge réduite car parfois bah ça douille ! (rire)

L : oui ! (rire)

V : nous on essaye de faire un effort environnemental mais les gens ne comprennent pas toujours pourquoi le prix est aussi élevé ! on en profite pas ! c'est les prix d'achats voilà tout ! c'est le premier click et donc forcément cher et si vous attendez vous risquez de ne plus en avoir ! ou de la seconde qualité ! donc moi je trouve que le business c'est bien avec

l'environnement quand il y a un effort environnemental mais quand vous voyez les gros bah c'est un peu décourageant quoi !

V : et puis ce que je dis aussi c'est qu'il ne faut pas confondre défis climatiques et environnementaux quoi ! défis climatiques on ne sait quand même pas jouer dessus, tout le monde dit qu'on est dans un heuu la terre se réchauffe et si vous regardez bien on est dans une ère de glaciation donc c'est un peu contradictoire ... mais c'est l'environnement qui fait que ça se réchauffe donc on ne sait pas vraiment jouer beaucoup dessus...

L : en tant que petit non ..

V : non c'est sûr ! la pollution actuelle ce n'est pas que la nôtre c'est aussi la pollution qui datent des années précédentes !

L : mm mm ! oui tout à fait !

V : la pollution actuelle elle va seulement se répercuter sur le climat dans quelques années quoi !

L : oui tout à fait !

V : donc oui business environnement heuu c'est pas toujours compatible ça peut l'être mais ce n'est pas toujours évident ...

L et quelles sont vos motivations à l'engagement environnementale ?

V : bah moi j'ai toujours été proche de la nature, j'ai toujours été beaucoup au contact de la nature en étant jeune bon on avait un grand jardin, un grand potager, heuu mm.. on a toujours été aussi habitué à travailler dedans et bon moi j'estime que pour les générations futures on doit laisser quelque chose qui soit plus ou moins acceptable ! potable quoi !

L : oui oui !

V : et puis moi je suis du genre à je vois un beau paysage, un bel arbre, je m'arrête et je l'admire heuu

L : oui oui !

V : j'aime ce qui est naturel, et donc je me dis heuu si je peux aider autant essayer en petite quantité hein ! c'est peut-être une petite goutte d'eau dans le fleuve mais qui finit par faire des rivières et puis le reste quoi ! c'est pas pour ça que je renie des voyages ou des trucs parce que ça fait partie de notre société mais bon voilà je vais partir en vacances je vais prendre mon billet d'avion je vais pas dans les grandes villes je vais chez l'habitant, je fais tourner l'économie locale quoi ! j'achète local, je vais dans les petits magasins, les boutiques de rues heuu

L : oui !

V : je n'irai pas 15 jours faire la crêpe sur la place quoi ! (rire)

L : (rire)

V : je trouve que ça fait partie aussi d'une certaine éthique moral ...

L : oui ! c'est ça !

V : je préfère faire vivre des habitants que des grosses entreprises internationales ! ils ont plus besoin d'argent que ces gens-là !

L : oui ! c' est sûr !

V : voilà ! c'est ça notre principe ! heuu et pour la nature c'est la même chose je ne jette pas mes déchets à terre quoi ! je les mets dans ma voiture et puis je vais les jeter en rentrant chez moi quoi ! bon d'accord ils y en a beaucoup mais voilà (rire)

L : oui (rire) au moins ils ne sont pas dehors quoi !

V : oui c'est ça ! et puis même d'un point de vue social aussi ! moi je vois une vieille dame qui a du mal avec ses sacs de courses je vais l'aider et ce, même si ça me retarde dans les activités !

L : oui ! oui !

V : c'est un système de vie que je n'envisage pas autrement quoi !

L : si tout le monde était comme ça on vivrait déjà un peu mieux !

V : ouai ! c'est sûr qu'on vivrait déjà mieux oui !

L : et vous voyez des freins à l'engagement environnemental ?

V : peut-être le côté financier oui peut-être ... même si je suis persuadée qu'on peut faire plein de petites choses sans que cela ne coûte quoi ! par exemple les voitures électriques je trouve que c'est une pure aberration que ça soit en amont ou en aval car le recyclage est nul et qu'au départ c'est un investissement d'autant plus cher ! les TEC en Allemagne ! ils sont en train de faire marche arrière... les moteurs qui s'embrasent tout seul dans les dépôts ! oui non les freins heuu pour le petit particulier je dirai que c'est le coût déjà heuu style voiture électrique, chauffage etc

L : même pour votre activité ici ?

V : oh oui quand même ! heuu oui oui ! les dépenses ne sont plus les mêmes quand je compare à la période où j'ai commencé ! et puis les ventes sont très aléatoires par pics aussi que ça soit par le haut ou le bas ! et puis il y a les salaires aussi avec l'indexation etc donc oui ça a un impact et pour l'environnement c'est le business qui prime quoi ! et puis vous savez, dans les grandes surfaces je dis toujours les gens ils achètent le prix pas le produit ! moi heuu j'ai une sale manie de lire les étiquettes de A à Z (rire)

L : (rire)

V : et quand vous regardez heuu vous achetez pleins de sous-produits contenus dans le produit et finalement vous achetez quelque chose qui n'est pas qualitatif du tout ! je préfère acheter un bon poulet à 14€ du kilo que je sais qu'il est qualitatif qu'un poulet en carton enfin pas en carton (rire) mais de la « chiquelette » quoi ! par exemple le jambon que nous vendons de la ferme il y a juste des épices et un peu de sel mais pas de protéines de lait de ci de là quoi ! mais c'est jambon qui sent le jambon aussi ! je préfère manger moins que manger mauvais ! et puis il y a aussi une façon d'acheter quoi heuu

L : oui une façon de consommer !

V : oui de consommer ! moi je prends ce qui est nécessaire quoi ! et puis aussi, le recyclage ! je passe du coq à l'âne (rire) mais c'est vrai ! dans le cadre de mon activité je recycle beaucoup ! j'ai retrouvé des tuyaux d'évacuation d'eau dans le parc à containers qui n'avaient rien ! je les ai repeints aux couleurs du magasin ça me sert de porte papier, mes poubelles pareil je les ramasse au parc à containers qui n'avaient rien du tout quoi ! il y a des choses que je garde d'années en années pour mes fleurs ! on travaille avec du papier recyclé, biodégradable !

L : est-ce que vous voyez la réglementation environnementale comme une contrainte ou plutôt comme un guide ?

V : bah ça peut être un guide surtout quand vous démarrez après heuu une contrainte heuu pff.. oui et non il y a parfois des trucs un peu aberrant mais quelqu'un qui est un peu rationnel ça tombe sous le truc classique quoi ! pour moi, une viande doit être réfrigérée tout ça quoi ! c'est pas l'AFSCA qui va me dire il faut mettre votre viande dans le frigo heuu bon l'AFSCA des fois ils ne savent pas toujours ce qui veulent aussi hein ! une fois les œufs doivent être dans le frigo une autre fois ils ne doivent plus l'être (rire)

L : ah oui je vois (rire)

V : alors qu'un œuf dans le frigo il perd sa coquille enfin la coquille perd son imperméabilité quoi ! et donc accessible à toutes les bactéries qui passent donc oui c'est aberrant de le mettre dans le frigo quoi ! alors oui ça peut être une contrainte car ça vous force à toujours respecter les lois toujours dans les doubles thermomètres pour les contrôles etc mais bon voilà quoi ! la réglementation est justifiée c'est clair mais surtout pour les grandes surfaces ! encore une fois le mot clé c'est business argent donc heuu ils vont dans le recyclage mais dans le recyclage où moi je l'entend ! méfiez-vous des merguez en promotion (rire) à un prix super intéressant ! quand c'est bon marché dans une grande surface c'est qu'il y a une raison hein ! il faut que ça parte vite donc pas cher et eux ils faut qu'ils récupèrent !

L : oui ! et sur une échelle de 1 à 4, comment est-ce que vous évaluez l'importance de l'enjeu climatique ?

V : bah l'enjeu heuu

L : c'est comme vous aviez dit hein, vous faites une différence entre environnement et climat

V : oui tout à fait ! l'enjeu climatique on a beaucoup de moyens d'actions que les enjeux environnementaux on a quand même plus de puissance ! donc oui ici je dirai 2 pour le climat, et sur une échelle de 1 à 4 toujours heuu 4 pour l'environnement ! le climat c'est le climat vous savez pas faire pleuvoir ! (rire)

L : la crise sanitaire s'est faite ressentir dans votre activité ?

V : bah personnellement la crise du COVID a été plutôt un booster parce que les gens n'ont plus été dans les grandes surfaces et donc sont venu plus dans les petites surfaces, plus sur le raisonné mais maintenant ils sont repartis dans les grandes surfaces quoi ! quoique on a gardé une partie de cette nouvelle clientèle hein c'est pas ça ! mais niveau fleur bien sûr c'était autre chose car il n'y avait plus d'enterrements, mariages etc donc c'était différent mais au niveau alimentaire voilà il y a plein de commerce qui ont ouvert pendant la crise mais qui ferment maintenant car il n'y a plus de clientèle quoi ! donc oui ici ça a eu un impact positif pour nous à ce moment-là mais ça s'est tassé... mais bon voilà (rire)

L : est-ce que vous pouvez énoncer votre positionnement sur le marché en une phrase ?

V : oui ! bah nous on est une petite épicerie de proximité ! oui enfin il y a des gens qui viennent aussi de plus loin, donc je vais dire heuu on est une petite surface familiale ou du moins heuu

L : à taille humaine ?

V : oui voilà ! à taille humaine ! tout le monde se parle heuu où il y a encore une certaine empathie et dans laquelle les clients peuvent encore trouver un peu ce qu'ils veulent sans heuu on a la boulangerie, la presse, des bières locales de brasserie, on a pas de cara par exemple (rire)

L : (rire)

V : (rire) donc oui une petite épicerie à taille humaine et aussi multiservice ! le gars qui envie de venir faire sa photocopie fait sa photocopie heuu il vient chercher son croissant et voilà quoi !

L : est-ce que ce positionnement a eu un intérêt pour les clients ?

V : alors oui il y a eu un intérêt ! savoir ce qu'on vendait, le pourquoi on ne vend pas ça etc et les clients, une fois qu'ils ont compris notre démarche bah ils sont dit ok ça me convient ou pas quoi ! et une fois qu'ils ont goûté ils voient aussi qu'il y a une différence de qualité heuu aller heuu j'ai des clients qui me disent « ha vos patates ont le goût de la pomme de terre » quoi !

L : oui ! et quelles sont vos objectifs managériaux à court-terme, moyen-terme et long terme ?

V : ooh je ne saurai pas dire comme ça .. je suis contente de mon équipe donc (rire) bah à court-terme bah pour le moment on fonctionne avec une équipe comme ça heuu on était

quand même à 8 et vu que les plages horaires sont larges et qu'on fait quand même 38h/semaine bon voilà enfin du moins les employés (rire) et donc oui on a le boulanger et donc oui à moyen terme ça va rester plutôt comme ça et long terme heuu bah on va bien voir .. j'avance aussi dans l'âge donc il va aussi falloir que je réorganise à un moment donné mais bon pour l'instant je vais dire que mes objectifs en tant que manager heuu enfin niveau personnel vont rester comme ça quoi, je n'ai pas l'intention d'employer plus ni moins sauf si vraiment la crise s'aggravait et qu'il fallait penser à du licenciement mais bon pour l'instant tout va bien quoi ! (rire)

L : touchons du bois ! (rire)

V : oui ! (rire)

L : est-ce que vous pouvez me donner un exemple d'effets positifs et/ou négatifs de votre gestion environnementale sur vos processus ?

V : un effet positif est que les clients ont pris maintenant l'habitude de ne plus utiliser des sacs plastiques par exemple, ils viennent avec leur récipient, leur sacs en maille, ils ont aussi réduit leur consommation au niveau des déchets, emballages, un bon effet en tout cas chez nous ! c'est devenu une habitude pour eux ! on met également nos emballages réutilisables comme des bocaux à leur disposition et comme ça ils transportent leur marchandise et chez eux pour leurs déchets.

L : on peut dire aussi que vos valeurs se sont répercutées sur eux !

V : oui ! nos valeurs ont été un peu sur nos clients aussi oui ! oui ! oui d'ailleurs ils achètent par exemple, notre pain est fabriqué maison sans conservateur, sans rien du tout c'est de la farine, de l'eau, de la levure heuu un petit peu de beurre et tout et notre pain se conserve très bien par exemple on peut le mettre en vente le lendemain à moins trente pourcent et bien les gens ils disent oui on évite le gaspillage et ils le prennent !

L : oui ! mm mm ! et quelles est votre processus en terme de marketing ? pour vous faire connaître des clients ?

V : ha d'abord ça a été le bouche à oreilles ! et puis nous on a fait un tout petit peu de publicités mais bon moi je trouve que c'est fort aléatoire car bon les petits journaux comme le « Vlan » bah les gens le prennent et le mettent à la poubelle direct donc heuu c'est un petit peu imparfait, on a fait un peu de publicités dans les coins etc, on a fait l'enseigne aussi, on a aussi fait une publicité dans « côté ville côté champs »

L : mm mm !

V : qui est comme même une revue qui est un peu plus lue car elle donne des infos sur ce qui se passe dans la région etc

L : les réseaux sociaux vous utilisez ?

V : heuu non les réseaux sociaux on est pas trop à l'aise (rire)

L : (rire)

V : je suis pas très ordi déjà (rire) on fait un peu de publicité mais pas aussi fort, intense qu'il faudrait le faire mais bon on a pas toujours le temps non plus de le faire quoi ! (rire)

L : oui je comprends ! (rire)

V : et puis je trouve aussi que les réseaux sociaux c'est des ragots, des cancans etc et donc on s'en passera bien aussi quoi (rire) je ne veux pas être polluée par la technologie quoi, c'est un cycle infernale ! j'estime que je vis mieux comme ça ! (rire)

L : (rire) est-ce que vous avez des aides des autorités publiques ? des subsides par exemple ?

V : heuu non pas vraiment ! on a juste deux plans sésames c'est tout ! donc c'est des aides à l'emploi.. on a rien d'autre... c'est une prise en charge si vous augmentez votre personnel, vous avez une aide de la région wallonne pendant x temps mais c'est délimité dans le temps

L : ok !

V : et c'est dégressif.. on a droit selon la taille enfin par augmentation de personnel de 5 personnes ..

L : ha oui d'accord !

V : ha oui ! on a aussi une aide awiph car on a une employée, elle est légèrement handicapée et donc on a une participation de l'awiph dans le salaire qui est fonction de son handicap quoi !

L : mm mm ! quels impacts ont vos valeurs environnementales, votre positionnement, sur vos parties prenantes, clients, personnel fournisseurs également ?

V : fournisseurs je sais pas si on a vraiment un impact, le personnel bah il va un peu dans notre mouvance quoi, ils se sont adaptés à notre façon de faire quoi, mon personnel est relativement, il est heuu comment expliqué ça heuu j'ai de la chance car mon personnel est relativement stable, ils ne sont pas malades toutes les 3 semaines heuu (rire)

L : (rire)

V : ils ne partent pas non plus 6 mois en vacances, et ils ont vu bah qu'il fallait parler avec le client, qu'il fallait avoir une certaine empathie, ne pas rester derrière sa caisse et aider les gens heuu il y a des clients qui ne savent pas marcher, ils nous donnent leur liste de course et on s'en occupe pour eux, donc oui ils se sont adaptés à ma façon de faire du moins dans leurs limites. On a des retours des clients qui me disent « ha je viens dans mon magasin préféré ! » ou bien « ha chez vous c'est gaie on peut toujours parler ! » et je crois que les gens ont besoin d'avoir des contacts, de pouvoir parler surtout après le confinement ! et ça mon personnel le sait bien ! ils parlent avec tout le monde heuu et même les garçons qui sont en général plus taiseux mais non eux ils y vont ! (rire) on est très interactifs entre nous aussi si l'un de nous à

besoin d'aide on l'aide etc ils rechignent pas, ils savent qu'ils sont un peu polyvalent pour tout quoi ! donc oui ils sont suivis ma ligne de conduite à moi et à mon mari.

L : oui donc ici il y a vraiment une super ambiance !

V : ha oui ! il y a vraiment une super ambiance ! des fois on boit un verre ensemble quand la boutique est fermée, on va manger un bout ensemble, non l'ambiance est bonne ! moi ça me convient ! c'est cool mais il faut aussi que le boulot soit fait c'est cool , je suis pas sur leur dos, j'ai pas des caméras pour épier ce qui font heuu je regarde pas si heuu si il y a une heure heuu dix de pause bah je rouspète pas je sais bien que qu'il y a un jour où je vais peut-être leur demander de travailler le même temps en plus surtout en période de rush ! voilà c'est fonction de ce qui a à faire, je sais bien que c'est pas toujours des tâches faciles ! il y a pas que la caisse, il y a les réceptions de marchandises, les remises en ordre, etc c'est pas toujours des poids légers, quand vous recevez des sacs de 125 kg bah il faut le porter donc voilà ... je ne suis ni chien dans un sens et eux ne sont pas chien dans l'autre !

L : mm mm !

V : et je crois que finalement c'est la meilleure façon de travailler avec son personnel, je suis d'accord je suis patron mais je ne vais pas tanner mes ouvriers à la minute près pour voir ce qu'ils font heuu s'ils mangent heuu je fais parfois à diner pour tout le monde, du week-end j'ai fait une méga lasagne parce que je savais bien qu'on aurait pas le temps donc voilà ! je fais de la soupe heuu celui qui en veut il va la chercher c'est tout quoi ! il y a pas .. on est comme une famille finalement ! l'espace permet de beaucoup plus être familiale et déjà mon ambiance de travail c'est pas être heuu super structuré enfin si j'ai des structures ! mais si je veux que mon employé se sente bien, qu'il soit bien dans sa peau, il faut que je sois moi bien dans ma peau aussi ! et que bon qu'il suive le chemin que moi je fais quoi !

L : mm mm !

V : et bon beh si ils ont un problème qu'ils veulent avoir congé et qu'ils me disent qu'à la place ils viendront travailler telle jour bah ok ! j'ai pas besoin qu'ils me préviennent 15 jours à l'avance je m'arrange quoi ! bon les congés payés c'est autre chose ça je préfère le savoir quand même à l'avance mais au sinon le reste bah voilà c'est comme ça ! (rire)

L : (rire) c'est bien ! et donc votre point de vue par rapport au bien-être au travail ? bien que vous avez déjà un peu répondu (rire)

V : oui oui (rire) bah ils ont une salle de repos heuu ils peuvent aller fumer leur cigarette dehors pas ici hein dehors ! (rire) heuu parfois le boulanger il se prend une « zine » il se cuit un steak, voilà si ils veulent quelque chose bah voilà ! (rire)

L : quelles impacts ont ces mesures sociales sur l'efficacité de votre personnel vous pensez ?

V : ha ... bah pfff.. oui ! oui ! enfin je ne suis jamais tombé sur des gens qui n'étaient pas efficace je vous dis heuu comme ils font toujours tout plein de trucs partout donc heuu (rire)

je suis pas sur leur dos tout le temps ! je les laisse gérer leur boulot comme ils veulent heuu bon je n'aime pas non plus qu'ils restent à rien faire toute la sainte journée quoi ! mais je vais pas être sur leur dos tout le temps c'est pas ma philosophie ! je n'impose pas les heures de pause non plus ils la prennent quand ils veulent quoi ! du moment que le travail est fait ! mais au final le personnel se sent mieux, dès que je demande quelque chose, c'est fait et voilà !

L : Avez-vous des suggestions pour améliorer la réglementation et les pratiques environnementales ?

V : bah déjà une meilleure éducation des gens ! et ce, dès l'enfance ! la réglementation heuu on la transgresse toujours au moins une fois (rire) moi je dis que les pratiques environnementales c'est de l'éducation, de la prise de conscience et c'est ce qui manque grandement ! on pourrait aussi être plus logique au niveau de la réglementation ! il peut y avoir heuu dans l'AFSCA l'hygiène je dis pas mais dans certaines autres réglementations environnementales je trouve qu'il y a des aberrations ! par exemple, je ne sais plus dans quel pays mais j'ai lu que les espaces entre les murs et les distributeurs étaient taxés ! mais c'est quoi ça comme réglementation ?! on taxe déjà l'air qu'on respire mais bon (rire) mais c'est totalement aberrant si le distributeur n'est pas collé au mur heuu c'est taxé ! (rire) et pour les pratiques environnementales bah niveau citoyen c'est l'éducation et niveau heuu je vais dire heuu politique bah c'est des points de vue qui doivent changer ! on est toujours plus pour ce qui rapporte ! (rire)

L : (rire) en tout cas je vous remercie beaucoup pour votre participation à cette étude !

V : c'était avec plaisir ! (rire) cela m'a fait plaisir de discuter avec vous !

L : pareillement ! (rire) si vous voulez, je pourrai vous transmettre les résultats de cette étude quand elles seront disponible ..

V : oui pourquoi pas !

L : parfait je viendrai vous les apporter en main propre !

V : c'est parfait ! (rire)

L : je vous remercie beaucoup d'avoir accepté cette interview !

A : Mais je vous en prie (rire)

L : M'autorisez-vous à enregistrer notre conversation à des fins de retranscription ?

A : oui bien sûr ! c'est vrai que c'est toujours mieux que noter tout sur une feuille (rire)

L : en effet ! (rire) Pouvez-vous vous décrire brièvement en tant que dirigeant d'entreprise, entrepreneur ? votre profil, vos valeurs ?

A : Alors heuu donc de base je suis une maman au foyer qui fait tout soit même à la maison sauf la cuisine je déteste cuisiner, je suis une épicière qui vend des légumes qui ne les cuisine pas ! (rire)

L : (rire)

A : par contre on les conserve à la maison quand même hein ! j'ai un super compagnon qui cuisine comme un dieu donc voilà c'est lui qui cuisine ! moi au départ je voulais ouvrir mon épicerie plus sur le « do it yourself » version heuu bah tout ce qui est cosmétique et ménager et puis bah on s'est parce qu'à la base je devrais ouvrir avec une amie, et on s'était dit que faire juste ça ça n'allait pas être viable et elle voulait qu'on fasse plus local mais c'était pas accessible pour elle !

L : mm mm ! ha oui d'accord !

A : donc l'idée ici c'était de proposer une épicerie locale accessible financièrement à tout le monde et surtout de rendre accessible dans le centre des produits pour lesquels les personnes non véhiculées n'ont pas accès. Donc heuu voilà c'était ça l'idée ! et mon profil en tant que gérante du magasin, je suis très désorganisée (rire) je suis heuu oui très désorganisée après je suis très sociable ! je deviens très vite pote avec tout le monde et heuu d'ailleurs c'est positif car les clients aiment revenir juste par l'aspect heuu sympathique en fait

L : oui l'aspect social de ..

A : oui voilà vraiment ! et heuu mm voilà et puis c'est à un point tel que moi au début je voulais vraiment rendre accessible financièrement les produits locaux et donc heu de base j'avais des marges très faibles au niveau des produits justement pour que ça reste accessible à tout le monde

L : mm mm !

A : et maintenant on se dirige vers un aspect plus solidaire parce que maintenant l'épicerie m'appartient je suis en personne physique, la transformer en ASBL ou en coopérative pour justement bénéficier de subsides qui permettraient de rendre encore plus accessible

financièrement et donc heuu et voilà et aussi voir ça avec le réseau radis qui travaille sur la commune de Dinant

L : ha oui ! le réseau radis !

A : oui ! et donc voilà je suis impliquée dans le réseau radis et donc on va relancer cette idée d'épicerie solidaire qui avait déjà été lancée il y a 18 mois, on va recreuser l'idée et se concentrer vraiment à fond dessus !

L : quelle idée vous vient à l'esprit quand je vous dis « environnement et business » ?

A : alors heuu la version du business qu'on a actuellement ne rime pas du tout avec la vision écologique on doit vraiment tourner les choses autrement... l'aspect capitaliste des choses c'est vraiment heuu un modèle dépassé maintenant malheureusement on est vraiment dans un « entre-deux » parce que il y a la révolution qui est en marche sans être totalement là et on arrive pas encore à changer le système donc du coup bah c'est très compliqué mais la version capitaliste de la vie comme on la connue depuis toujours bah pour moi, c'est pas compatible avec une épicerie comme la mienne et il faut arriver enfin comment dire heuu être acteur de la transition mais en même temps pouvoir survivre dans ce système qui est encore actuel quoi !

L : mm mm ! oui !

A : donc voilà ! c'est ma vision des choses ! c'est que c'est pas compatible ! (rire)

L : (rire) oui ! c'est pas compatible c'est vrai !

A : oui voilà ! c'est d'ailleurs pour ça que je suis impliquée dans des actions solidaires car on doit revenir dans des valeurs beaucoup plus heuu propre on va dire ça comme ça c'est des valeurs d'entraide, de solidarité, dans le temps le paysan il nourrissait facilement tout le village et puis après bah l'autre qui produisait le poulet il le faisait aussi pour le village, les voisins s'entraidaient tout le temps, et puis après heu ça c'est perdu avec le temps ! et il faut revenir vers ça ! le monde capitaliste dans lequel on est, nous en empêche !

L : le capitalisme c'est comme vous dite ce n'est plus l'avenir du tout ..

A : ha non non ! il faut revenir à des valeurs et un système beaucoup plus simple ! c'est pour ça qu'on voit émerger des monnaies locales qui ont d'autres valeurs que l'euro et qui sont des valeurs heuu par exemple avec le dinacel, on échange pas des pièces de monnaie ! on échange des biens contre des services ! des services contre des biens, et voilà c'est du troc ce qui était à la base !

L : oui le troc était là bien avant la monnaie !

A : oui ! voilà ! et puis la monnaie s'est imposée ! ce qui a tout foutu en l'air (rire) imposer une valeur aux choses, ça a été le début de la fin ! (rire)

L : oui ! (rire) quelles sont vos motivations à l'engagement environnemental ? bien que vous aillez déjà un peu répondu ! (rire)

A : oui ! (rire) comment dire ? moi de base je suis bruxelloise et heuu ma maman heuu on était pas vraiment une famille centrée sur l'écologie mais j'ai connu l'arrivée des sacs de tri sur Bruxelles, j'ai connu avant et après le tri et heuu ma maman disait toujours « *il faut bien trier, il faut bien faire attention* » etc et ça été le début ! et c'est ça qui m'a mis un peu le pied à l'étrier et quand j'ai eu mes enfants je me suis dit heuu enfin on dépense notre argent pour acheter des déchets qu'on met directement à la poubelle, on dépense un fric de dingue rien que pour sortir une poubelle, rien que sortir une poubelle c'est plus de 2€ avec la taxe, qu'on jette à la poubelle littéralement ! donc heuu je me suis dit, « *où part notre argent ? et où est-ce qu'on peut économiser ?* » faire cette économie sur les déchets, c'est un acte environnemental incroyable ! et heuu mon engagement vient de là, au départ d'un aspect purement économique ! voilà c'était faire des économies ! et je crois qu'on peut faire des économies sur ce dont on peut se passer !

L : oui c'est vrai !

A : oui les petits gestes sont faciles d'accès ! et c'est ce que je propose avec mon épicerie aussi, on fait des ateliers aussi, heuu couture zéro déchets, moi je suis couturière de base donc heuu je crée, je customise, etc donc pleins de choses ! mais toujours en version zéro déchets donc je récupère sur de vieux vêtements tout ce qui est récupérable et heuu voilà ! après c'est accessible à tout le monde c'est pas très compliqué je propose cette atelier pas trop cher pour que ça soit le cas ! là on fait des ateliers d'apprentissage pour le biodégradable c'est aussi abordable 35€ pour un cours, on a un maximum d'informations et on est prêt à démarrer l'aventure avec son bébé quoi ! et mon idée c'est vraiment de rendre tout ça accessible à tout le monde et de faire de l'éducation permanente, et de dire voilà c'est possible, il faut aussi un peu de bonne volonté c'est certain mais financièrement c'est pas compliqué à faire quoi !

L : et vous voyez des freins à cet engagement environnemental ?

A : ouai ! les dinantais c'est des butés hein ! (rire)

L : (rire)

A : (rire) ha oui ! je vous jure ! je suis sur Dinant depuis 4 ans et je suis tombée en amour de cette ville ! je la connaissais déjà d'avant car j'avais de la famille ! mais heuu j'adore la ville je suis une passionnée d'histoire donc heuu voilà (rire) mais la mentalité des dinantais c'est quelque chose quoi ! ils ont des habitudes qui sont bien ancrées et changer les habitudes ... en temps normal c'est déjà compliqué mais chez les dinantais c'est un enfer ! c'est presque des ardennais j'ai envie de dire hein ! (rire)

L : ha oui à ce point-là ! (rire)

A : ha oui ! les faire changer c'est très compliqué (rire) et puis alors leur faire comprendre qu'aller manger des trucs heuu enfin des légumes qui ont poussé qu'avec de l'eau ça n'apporte rien et qu'on peut consommer local pour moins cher que la grande distribution et en ayant le ventre plein au final hein ! c'est super compliqué ! les gens, ils préfèrent mal manger, mal se nourrir, que heuu pour dépenser un peu moins sur le ticket de caisse mais au final ils vont se faire une assiette de carottes qui aura à peine rempli le bide et puis deux heures après

ils auront encore faim ! tandis que quand on consomme local, le légume coûte parfois un peu cher pas toujours ! mais on en mange deux fois moins et on doit pas prendre un dessert après quoi ! on peut mais on a pas faim après son assiette !

L : oui ! ça ne serait plus un besoin mais une envie !

A : oui oui ! et ça les dinantais ont beaucoup de mal à comprendre hein (rire)

L : oui donc ici c'est plus la mentalité qui est un frein ..

A : oui ! et surtout dans le centre hein ! car dans les petits villages autour, c'est là qui il y a le plus de petites épiceries comme la mienne et heuu c'est là aussi qu'il y a le plus de producteurs, transformateurs etc ! sur les petits villages ! et les acteurs du changement de demain, ils sont dans les petits villages autour et non dans la ville même !

L : ce qui est aussi un problème pour faire changer la mentalité ..

A : oui tout à fait ! et heuu voilà les plus volontaires, ceux qui veulent faire changer les choses, ils sont sur les extérieurs de la ville et heuu et moi je veux justement faire changer le centre ! et heuu c'est un combat de très longue haleine ! (rire)

L : ha oui ! (rire) et vous voyez d'éventuelles solutions ?

A : bah ils y a quand même des motivés ! ici avec le réseau radis on a quand même on relance la chose, j'ai postulé pour être chargé de projets au réseau radis dans l'alimentation solidaire, et j'espère avoir du coup plus de portes ouvertes et de moyens surtout ! pour faire bouger les choses ! car moi mon groupe ici c'est que je manque de moyens et ça c'est aussi un problème à l'échelle nationale ! quand on est heuu mère au foyer par exemple, on a pas de revenus ! pas droit au chômage et CPAS etc .. on en rentre dans aucun chiffre lié à la pauvreté et résultat, quand on veut s'en sortir, on a aucune aide ! on a pas le droit aux aides pour l'emploi ou très rare, pas de formation sociale ! si on veut se former, si tu n'as pas d'allocations de chômage ou de CPAS, tu paies la formation prix plein ! alors que tu n'as pas de revenus ! voyez la logique des choses !

L : oui c'est un peu illogique ! c'est...

A : ha oui ! et pourtant des femmes au foyer il y a en a plein hein ! (rire) ici pour ouvrir mon épicerie j'ai dû me battre ! car je n'avais pas de revenus, personne ne croyait en mon projet, aucune banque ne voulait faire un emprunt avec moi ! j'espérais être aidée par le réseau vrac mais ils m'ont dit « tu vas te casser la gueule » vulgairement dit je m'excuse (rire) mais oui car je n'emprunte pas assez ! pour une épicerie comme la mienne il faut compter entre 60 000 et 80 000 euros ! j'ai emprunté ... 17000 euros ! et 3000 de crowdfunding pour mes silos ! donc heuu voilà j'ai eu droit qu'à ça ! donc c'est très compliqué et l'éducation permanente c'est quelque chose qui est un combat de très longue haleine inculquer de nouvelles valeurs aux gens c'est très compliqué ça demande du temps, qui dit temps dit argent et le temps que je consacre à éduquer les gens à faire mes ateliers, c'est le temps que je ne suis pas dans ma boutique et donc l'argent ne rentre pas ! et on a vraiment aucun soutien ! zéro .. pas un

euros ! en plus le secteur des épicerie vrac comme la mienne, on était pas du tout représenté au niveau politique et ici maintenant on a des cabinets qui commencent à ouvrir des appels à projets donc on va avoir des subsides et depuis heuu je pense début janvier si je me trompe pas, on a lancé l'association « consomaction » qui est heuu une association qui regroupe tous les acteurs du changement de demain ! les producteurs, transformateurs, les commerçants comme les épicerie mais aussi les consommateurs donc vraiment les consommateurs finaux qui veulent s'impliquer dans le changement qui doit avoir lieu et donc on est tous fédérés autour d'un même objectif et donc on va pouvoir du coup avoir un poids au niveau politique, une représentation auprès des ministres, chose qu'on avait pas avant janvier 2022 oui !

L : ha oui donc c'est vraiment récent !

A : ha oui oui ! tout récent ! donc heuu voilà pour vous dire que financièrement on est pas soutenu ! et même avec la pause COVID aucune aide quoi ! tout ce qu'on a eu c'était la suspension des cotisations sociales, une aide à laquelle tous les indépendants avaient droit, sauf que le contrecoup de ce truc, c'est qu'on paie pas de cotisations pendant un an mais c'est un an qui compte pas pour notre pension après alors déjà que notre pension est rikiki mais en plus ça nous sucre un an quoi !

L : ha oui c'est vraiment le plus et le moins ..

A : ha oui on donne on reprend de l'autre côté quoi .. drôle de monde dans lequel on vit (rire) vivement le changement ouuh ! (rire)

L : en parlant de crise COVID, quels impacts a eu la crise sanitaire sur votre épicerie ?

A : alors concrètement pas grand-chose car j'ai ouvert pendant la crise et manque de bol j'ai ouvert après le premier confinement et donc la première vague où les gens se sont jetés sur les commerces en vrac avec des produits raisonnés, moi je ne l'ai pas connue car je n'étais pas ouverte !

L : est-ce que vous voyez la réglementation environnementales/sanitaire, plus comme une contrainte ou un guide ?

A : moi ce qui me freine le plus c'est les règles AFSCA, c'est extrêmement contraignant ! heuu parce que bah déjà d'un établissement à un autre on a pas les mêmes remarques c'est déjà une chose, après heuu il y a des choses qui sont vraiment heuu c'est des bêtes trucs quoi ! genre par exemple les sacs de patates ! la patate est dans son filet ... on peut pas poser le sac à terre ! pourquoi ? on ne sait pas !

L : ils ne donnent pas de justificatifs ?

A : non ! on doit juste au minimum mettre un carton en dessous ... (rire) que ce que le carton à de plus propre que le sol je sais pas hein mais voilà (rire) on ne sait pas comment il a été traité le carton mais bon ... et des règles comme ça on en a plein ! c'est comme mes toilettes ! je suis la seule à y allée forcément et j'ai un essuie pour me laver les mains.. et l'AFSCA m'a

dit « ha non madame vous devez avoir du papier jetable ».... Je leur ai dit « *vous savez où vous êtes là* » (rire)

L : (rire)

A : je leur ai tenu tête je leur ai dit que je ne mettrai pas de papier jetable ! encore une fois c'est de l'argent jeté par les fenêtres ! et au final ils ont accepté ! mais voilà des fois il faut aussi pouvoir leur tenir tête car il y a des aberrations avec eux !

L : oui ! je vois (rire) ne cherchons pas à comprendre (rire) sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous l'importance de l'enjeu climatique ?

A : de 1 à 4, 4 ! oui ! même plus ! (rire) c'est très très important ! c'est la problématique du siècle ! même à la maison avec enfants, je leur apprend les valeurs heuu écologiques et on ne le sait pas toujours mais même dans les écoles surtout en wallonie il y a des choses qui se font ! ils développent beaucoup l'école du dehors qui est une reconnexion à la nature en fait !

L : ha oui !

A : et heuu ça fait partie de la nouvelle éducation qui doit avoir lieu et de réinculquer les valeurs essentielles à nos enfants, du respect de l'environnement autour de soi ! donc c'est bien parce que même les écoles s'y mettent quoi ! c'est cool ! à préciser que c'est dans les écoles privées les communales pas ! peut-être certaine mais pas sûr ! et par extension, heuu éduquer les enfants à ça, c'est aussi amener les parents dans les bonnes boutiques ! les adultes c'est beaucoup plus compliqué car leur modèle d'éducation était nettement différent, ils ont leurs habitudes et encore une fois, faire changer quelqu'un c'est très compliqué par contre les enfants il y a une plus grande marge de manœuvres !

L : quelles sont vos objectifs à court-terme, moyen-terme et long terme ?

A : alors mon objectif à court-terme c'est d'abord de rembourser mes dettes ! une fois cela, j'aimerais vraiment à moyen-terme, que mes ateliers décollent vraiment plus dans l'éducation et que ceux-ci sensibilisent vraiment beaucoup plus ! et à long terme c'est vraiment de pérenniser et rentabiliser évidemment, mon objectif n'est évidemment pas de m'enrichir sur le dos des clients loin de là ! mais je veux offrir beaucoup plus de visibilité aux producteurs locaux et que ces producteurs dans la région se motivent un peu ! et qu'ils ont des incitants aussi pour se développer parce que bah sur Dinant il y a pas beaucoup d'incitants et en plus pour tout ce qui est maraichage on est vraiment très mal loti parce qu'on a de très mauvaises terres ! et donc pour la culture de légumes c'est très compliqué, on produit beaucoup de céréales mais sur Dinant en fruits et légumes, on produit en moyenne 4% des besoins de la population !

L : ha oui c'est ...

A : c'est chaud c'est très chaud ouai ! (rire)

L : (rire)

A : donc voilà mais grâce au réseau radis, il y a deux nouveaux maraichers qui se sont installés de nouveaux terrains qui se sont libérés et donc on est en plein recrutement pour trouver de nouveaux maraichers ! heuu maintenant moi j'aimerais vraiment qu'on se rende compte aussi que chaque citoyen a de la valeur ! c'est vraiment mon credo ! on est tous capable de faire quelque chose ! j'avais un prof qui me disait toujours qu'on avait chacun notre propre intelligence, nos propres capacités ! et donc heuu voilà on a tous de la valeur ! et les gens ont oublié ça ! et donc j'aimerais vraiment conscientiser les gens à cela ! voilà ! c'est un système de revalorisation de soi !

L : oui ! tout à fait ! est-ce que vous pouvez donner un exemple d'effets positifs/négatifs de votre gestion de produits locaux ?

A : alors je trouve que j'ai quand même un super chouette impact car ici j'ai quand même pas mal de clients qui heuu sont toujours revenus et qui se sentent impliqués, ils sont content de revenir donc heuu oui je fais plutôt bien mon job et que la mission est en partie réussie si j'arrive à convaincre ces gens-là quoi !

L : oui !

A : heuu maintenant un effet négatif je n'en vois pas (rire) mais effets positif oui hein ! il y a aussi beaucoup de portes qui se sont ouvertes à moi ! et heuu j'avais déjà connaissance de beaucoup de réseau sur Dinant, mais depuis que j'ai ouvert je me suis fait plein de contacts et heuu il y en a qui sont devenu carrément mes amis ! et moi je m'épanoui la dedans car beh heuu voilà c'est des gens qui finalement je connais la petite vie des clients et eux la mienne et ça je trouve c'est hyper sympa car ça fait un peu comme les petites épiceries dans le temps quoi ! donc je trouve que c'est bien car ça remet de la vie !

L : oui c'est très heu à taille humaine, familiale ..

A : voilààà ! c'est très personnel du coup, on n'a pas l'impression d'être un numéro à la caisse et heuu

L : oui ! et ça donne l'envie de revenir de part cet aspect convivial, social..

A : ha oui ! car il y en a quand même qui reviennent et alors heuu ils me disent heuu « ha on prendrait bien un thé ou un café ensemble ! » heuu moi ici, j'ai une cliente depuis de début à l'épicerie, bah elle m'a invité moi et toute ma petite famille à venir souper chez elle quoi !

L : ha oui !

A : est-ce que la gérante du Delhaize vous inviterait à venir souper quoi ? (rire) donc franchement je suis contente ! et je me rends compte qu'ils y a des gens sur Dinant qui sont presque mes voisins au final ! que je ne les connaissais pas alors qu'on a tellement de choses en commun ! cette épicerie c'est un miracle d'un point de vue sociale ! haha même si ici, ça me déprime de voir que mon épicerie n'est pas rentable pour le moment mais voilà quoi ! mais je trouve que c'est en bonne voie ... et puis je me sens bien, les gens se sentent bien quand ils viennent aussi ici

L : et quelle est votre processus en terme de marketing ? afin de vous faire connaître ?

A : (rire) comme j'ai pas de moyens, c'est Facebook, instagram..

L : oui, les réseaux sociaux

A : voilà ! les réseaux sociaux je carbure là-dessus ! maintenant je fais beaucoup moi-même, j'ai la chance d'avoir un coach derrière qui me donne pas mal de conseils et heuu beh encore une fois, c'est apporter de la valeur aux autres car par exemple, ma vitrine, le dessin qui est fait, c'est une cliente au départ, qui s'est avérée être une créatrice en or, qui est une artiste et qui fait plein de chouettes petites créations ! et il y a 15 jours, j'avais sondé un peu mes clients sur le fait qu'ils ne rentrent pas dans le magasin etc .. je me remettais un peu en question et en fait on m'a dit heuu ta vitrine, elle est bien jolie mais on ne sait pas ce qui a dedans ! on ne sait pas ce que tu vends concrètement, on voit de tout et de rien et donc on ne sait pas ! donc je me suis dit ok ! il faut que je travaille sur ma vitrine etc et mon amie graphiste ici, elle m'a dit « écoute moi je veux bien venir peindre ta vitre ! » et elle est venue peindre ma vitre ! elle est vraiment très belle ! le dessin est magnifique ! et quand on est devant, on ne peut pas ne pas comprendre ! donc heuu voilà ! c'est encore une fois remettre de la valeur à quelqu'un ! c'est exactement ce que je défends comme valeurs quoi ! je travaille moi aussi de mon côté, sur des logiciels libres, pour apprendre heuu pas de graphismes car je suis très nul (rire), mais refaire des .. enfin oui ! apporter de la visibilité à ma vitrine quand ça sera prêt je les imprimerai, mais voilà je fais essentiellement moi-même par souci d'économie aussi ..

L : oui aussi ! bien sûr !

A : donc voilà ! la vitrine fait beaucoup ! et là maintenant je fais mettre donc heuu des photos de mes produits sur la vitrine ! un peu comme chez les pakis ! et j'ai sorti mes légumes aussi ! les voisins autour mon dit « ha mais quelle excellente idée ! » (rire) donc oui ! je vais faire ça surtout avec la belle saison !

L : oui et puis c'est bientôt l'été !

A : ha ouai hein ! c'est ça qui a manqué aussi en terme de visibilité, mes légumes ! (rire) l'étale ne ressemblait pas à grand-chose alors que c'est ça qui attirait le client ! du coup oui ici je les remets devant l'entrée pour en attirer d'avantage ! ça peut peut-être bien marcher ! par exemple, tantôt une voiture qui passe il freine, il s'arrête, dangereux d'ailleurs ! (rire), et je l'entends « ha tient t'as vu ? il y a des légumes là ! » si tu savais monsieur il n'y a pas que des légumes ! (rire) mais donc voilà ça marche ! (rire)

L : oui et puis le bouche à oreilles !

A : exactement ! le bouche à oreilles ! donc voilà ça c'est mon axe de marketing ! mais du coup c'est très lent car on n'a pas les moyens de faire de la pub.. même mettre un encart dans le bulletin communal c'est déjà un budget et les prospectus c'est pas très zéro déchets ! (rire) donc voilà on fait ce qu'on peut !

L : oui ! alors vous m'aviez déjà parlé des subsides ! (rire)

A : oui (rire) zéro ! (rire)

L : (rire) et si vous en aviez, que ce que vous feriez avec ?

A : alors il faut quand même que je précise que sur heuu Dinant en tout cas, il y a la prime Dinashop, qui est une prime de maximum 5000€ qui est octroyé pour l'installation d'un nouveau commerce et qui est un remboursement sous forme de participation à l'aménagement d'un nouveau magasin ! donc je vais acheter par exemple pour 10000€ de mobilier, la prime va couvrir maximum 60% de cet achat et heuu donc c'est maximum 60% et maximum 5000€ voilà ! donc il y a cette prime qui existe ! maintenant cette prime est très ciblée ! il faut installer son commerce dans la rue principale qui est la rue Grande ou dans les rues adjacentes ! mais la rue Grande, au niveau des loyers, elle est hors de prix ! donc pour lancer un commerce ici, il faut déjà s'accrocher, et cette prime beh, c'est bien hein ! heureusement qu'elle est là, mais elle est trop restrictive en fait ! et du coup moi cette prime je n'y ai pas eu droit car au début j'avais ouvert de l'autre côté de la ville...

L : ha oui d'accord..

A : et donc si j'avais des subsides hum ... bah déjà j'aménagerai le haut déjà pour faire un étage, un espace atelier beaucoup plus important ! réinstaller l'espace de stockage aussi ! et alors je développerais un peu plus le rayon vrac pour pouvoir justement réassortir avec des produits vrac par forcément heuu locaux mais éthique ! par exemple pour ce qui est des graines etc, les graines on en produit pas beaucoup en Belgique mais voilà .. et il y a pas mal de produits vrac que j'aimerais proposer pour pouvoir vraiment dire que bah le client qui vient ici, il fait toutes ses courses ici ! tu vois par exemple, les céréales pour les enfants, heuu on en trouve des bios, éthiques, etc dans l'idée zéro déchets mais pas forcément belge heuu impact environnemental le plus neutre possible ! et donc voilà j'aimerais vraiment développer ce côté-là mais voilà il faut déjà beaucoup de subsides hein ! car il faut acheter des silos, réaménager un peu le magasin et parce que les stocks coûtent cher aussi !

L : oui bien sûr ! oui !

A : et alors je ferai un peu plus de publicités aussi ! ha oui et aussi ! pour le truc marketing ! avec le réseau « consommation » on a des pistes de réflexions là-dessus aussi car on se rend compte que bah voilà on a pas forcément les moyens de faire de la pub à la télévision avec les caméramans etc

L : oui ! et puis ça coûte très cher ce genre de pub..

A : bah voilà ! donc heuu on a une réflexion là-dessus pour pouvoir faire une action ciblée heuu pour heuu comment dire ? pour rappeler qu'on est là, pour expliquer aussi notre façon de faire, car le vrac n'est pas connu, les gens ont très vite peur du vrac et donc heuu voilà pouvoir expliquer mais ayant un impact beaucoup plus important que chacun individuellement avoir heuu vraiment expliquer clairement avec des visuels, des vidéos, pour que les gens n'aient plus peur des épiceries comme la nôtre voilà !

L : ok ! comment décrieriez-vous la relation que vous avez avec vos parties prenantes ? producteurs, clients, etc bien que vous ayez déjà en partie répondu (rire)

A : ça dépend des producteurs ! il y en a je m'entends super bien avec ! ils viennent ici on rigole et tout et puis il y en a qui viennent juste pour livrer et donc heuu on discute un peu moins et il y en a qui n'ont pas toujours le temps de venir livrer donc il envoie un cousin machin (rire), je discute beaucoup, énormément avec les clients ! car c'est eux qui doivent agir ! convaincre ses clients c'est encore mieux ! et du coup augmenter la visibilité des petits producteurs aussi ! c'est mieux ! j'accueille donc toujours le client avec le sourire, il y a toujours quelques mots d'explications, j'ai la papote très facile donc du coup (rire) là ça facilite les choses, je ne suis pas du tout timide je parle assez bien on va dire (rire) l'anglais le néerlandais un peu moins ! donc voilà je suis beaucoup plus à « tcha tcha » avec mes clients qu'avec les producteurs maintenant je les connais tous par cœur ! et donc voilà !

L : Oui ! on revient sur le côté familial à taille humaine !

A : Oui ! c'est ce que les gens aiment bien ! ne pas être un numéro !

L : Quelle est votre point de vue par rapport au bien-être au travail ?

A : Alors moi je pars du principe qu'on doit s'épanouir dans son boulot ! ici, j'ai eu une stagiaire à l'épicerie et là où heuu par exemple dans une grande enseigne on aurait 40 min de pause à midi, bah ici tu prends une heure et si tu reviens après 1H05 je te dirai rien quoi ! si tu as quelque chose à faire d'urgent, par exemple ici ma stagiaire oui elle était au boulot mais si elle doit bosser sur ses dossiers pour l'école ou quoi bah si évidemment il y a un creux à l'épicerie, bah je suis pas contraire qu'elle prenne son ordi et qu'elle avance ! il vaut mieux que mes stagiaires soient à l'aise ! il n'y a pas de hiérarchie ! il n'y a pas de « vous » ! il n'y a pas de « madame » ! toujours du « tu » ! et voilà on papote, on se connaît, on boit un café ensemble ! et voilà ! si tu te sens pas bien dans tes baskets, le client le ressentira et donc voilà je fais tout pour que mes stagiaires se sentent à l'aise ! et d'ailleurs mes stagiaires me complimentent par rapport à ça ! je les fais adoré la vente !

L : J'ai une dernière question (rire)

A : oui ! (rire)

L : Avez-vous des suggestions pour améliorer la réglementation ?

A : Oui ! déjà permettre à tout le monde de créer son emploi ! ça serait déjà vachement bien ! si chacun pouvait avoir plus facilement accès à la création d'emploi ça redynamiserait déjà l'économie nationale et heuu de deux de redynamiser le bien-être de chacun ! si chacun s'épanouissait dans ce qu'il sait faire, déjà la situation économique serait différente et le bien-être aussi ! on aurait moins tous ces râleurs car finalement quand on est bien on râle moins ! et puis beh il faut vraiment tourner la page de ce capitalisme quoi ! il faut se réveiller et se rendre compte que non c'est fini ! oui ça a aidé mais c'est plus l'avenir on a pas le choix ! il faut repasser à un système plus simple sans vouloir mettre une valeur à chaque chose !

L : Oui ! voilà ! je vous remercie beaucoup pour m’ avoir accordé cet entretien !

A : Mais de rien !

L : Si vous le voulez, je peux vous transmettre les résultats de l’étude quand elles seront disponibles ..

A : Oui ! ça me ferait plaisir !

L : Super !

Annexe 5 : entretien 4 : Guillaume Coulon - responsable qualité - brasserie Caulier

L : Tout d’abord, je tiens à vous remercier d’ avoir accepté cet entretien ! j’ imagine que votre temps est précieux...

G : Cela me fait plaisir ! il n’ y a pas de soucis !

L : M’ autorisez-vous à enregistrer notre conversation à des fins de retranscriptions ?

G : oui oui bien sûr !

L : Super ! alors je vais commencer avec ma première question... est-ce que vous pouvez vous décrire brièvement en tant que manager, votre profil, vos valeurs ?

G : Ok ! donc heuu ici à la brasserie heuu on a 4 valeurs principales. La première c’ est la famille ! donc on est une entreprise familiale et on entretient des relations familiales entre nous avec des notions de respects, de droit à l’ erreur, etc heuu on traite vraiment tout le monde comme si c’ était quelqu’ un de la famille, ensuite on a la valeur d’ entrepreneuriat !

L : mm mm !

G : Donc il faut que tout le monde puisse entreprendre, créer de nouveaux projets et soit dans l’ optique d’ évoluer tout le temps etc c’ est une valeur qui est très importante ici pour nous heuu on a ensuite heuu la valeur de qualité, on ne parle pas que du produit fini, c’ est vraiment un peu de tout ! le travail que les gens font, on va privilégier la qualité donc heuu on va choisir les meilleures matières premières, les meilleures appareillages etc et que chacun travaille jusqu’ au bout à fond de qualité, et la dernière valeur c’ est l’ environnement ! donc l’ environnement de travail aussi bien sur le site même mais aussi dans le centre de la région, on a un plan RSE important ici à la brasserie qu’ on a développé pour 2025

L : oui !

G : et après on a une dernière valeur, une sous-valeurs on va dire qui est heuu c’ est la passion bière ! on essaye de développer une passion bière ici à la brasserie ! que ce soit heuu au niveau administratif, que les brasseurs, que les opérateurs, etc puisse développer une passion bière totale ! donc voilà pour les valeurs qui sont implantées dans toute la brasserie et que

chaque manager à comme devoir de faire transmettre et heuu et que ça se propage un peu partout dans la brasserie !

L : Super ! et quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous dis « environnement et business » ?

G : Environnement et business c'est ça ?

L : oui !

G : haa alors heuu je dirai responsabilité ! heuu donc pour expliquer c'est que quand on crée un business, il faut faire attention à tout ce qui est environnement et donc on est responsable de l'environnement heuu donc oui responsabilité à ce niveau-là !

L : d'accord ! super ! heu et quelles sont vos motivations à l'engagement environnemental ?

G : Alors elles sont assez importantes ! ici à la brasserie, on s'est fixé un plan environnemental autour du RSE donc il n'y a pas que l'environnement, il y a aussi tout ce qui est local et social ! heuu ce sont des objectifs assez importants pour 2025 qui est par exemple de réduire de 40% notre consommation d'eau et d'émission de CO2, heuu c'est un point très important car cela fait partie intégrante de notre stratégie et donc on a un système de prime nous, heuu si on atteint certains objectifs que ça soit en production, en vente, etc et on a intégré maintenant un projet RSE donc si on arrive pas à atteindre la diminution de 40% personne n'a sa prime à ce niveau-là

L : ha oui d'accord !

G : un volet super important pour nous à ce niveau-là quoi !

L : mm mm ! ok ! et vous voyez des freins à cet engagement environnemental ?

G : heuu sur le court-terme il y a toujours un frein, mais sur le long terme ça sera une plus-value ! même si des fois, cela peut représenter des investissements importants, qui sont non négligeables et heuu on a aussi le rôle de faire un développement durable hein ! donc à long terme si on ne respecte pas son environnement, le développement durable ne peut pas se faire et la brasserie dans 20-30 ans ça tombe à l'eau ! elle est fermée car on a pas pris soin de ce qui nous entoure et donc oui on a fait un développement économique mais ce développement ne suffit pas, il y a 20 ans ok ! mais maintenant avec les ressources naturelles, on ne peut pas se permettre de dépenser des ressources naturelles sans penser à ce qu'on fait quoi !

L : mm mm ! oui donc le principal frein que vous voyez, il est plutôt économique sur le court-terme en gros ?

G : oui ! et encore ça dépend d'où on veut mettre son frein .. donc nous, on a décidé d'investir la dedans ! on ne s'est pas mis des freins heuu important, le frein c'est plus le temps quoi ! le temps de développer, de mettre en place tout ce qu'on veut, il faut du temps car il faut faire

des études etc et donc oui comme freins il y a l'économie et le temps mais l'économie, il faut juste se donner les moyens pour le faire quoi !

L : et vous voyez la réglementation environnementale, sanitaire etc plus comme un guide ou une contrainte dans le cadre de votre activité ?

G : Alors heuu moi je regarde pas trop ça ! (rire) donc les préoccupations environnementales, on essaye d'être en avance, donc heuu on sait qu'il va y avoir des lois qui vont passer en 2026 etc, le risque est peut-être d'avoir des taxes carbone etc heuu franchement j'ai pas trop regardé ce qui pouvait se passer pour le moment pour 2026, heuu car on s'est fixé des objectifs qui sont quand même importants et heuu voilà on veut juste que ça ne coûte pas trop cher à la brasserie de faire et que ça soit rentable dans les deux sens, c'est que si on investit dans ce qui nous rapporte de l'argent par exemple en terme d'énergie, bah on peut réinvestir cet argent qu'on a gagné dans autre chose qui rapportera peut-être moins d'argent mais qui fera, heuu aidera l'environnement de façon beaucoup plus conséquente heuu donc oui pour le moment je regarde pas trop les normes à ce niveau-là mais oui à un moment, on va se rapprocher des deadlines et là d'office je serai intéressé par la réglementation car il va falloir faire une évaluation des coûts parce que si il y a une taxe carbone qui apparaît bah vu qu'on ne sera pas vert à 100% ça c'est sûr il faudra quand même payer des taxes vertes

L : oui c'est sûr !

G : On pourra pas changer ça quoi ! c'est pas nous qui décidons de ça (rire)

L : mm mm ! ok ! et sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous l'importance de l'enjeu climatique ?

G : 4 ! (rire) c'est très important ! il n'y a pas à discuter ! nous on le voit en plus avec nos matières premières qui sont les céréales, on voit que c'est un moment un peu charnière ici car on voit avec le réchauffement climatique, que les changements sont différents, que les cultures commencent à remonter dans le nord de l'Europe, maintenant il y a l'Ukraine en plus qui pose problème, et donc on se rend compte qu'on est de plus en plus dépendant de certaines choses et donc l'enjeu climatique joue énormément sur toute ces matières premières et heu sur l'écologie quoi ! et donc on va essayer de tout faire à ce niveau-là !

L : mm mm ! est-ce que vous pouvez décrire en une phrase votre positionnement sur le marché ?

G : heuu alors nous on a trois marques différentes pour trois marchés différents ! on a la marque « paix dieu » qui est notre marque forte et qui est sur un marché premium ! on vise la très haute qualité et on se veut être dans les meilleurs endroits donc c'est le marché premium quoi ! après on a la marque « bonsecours » qui est un peu plus traditionnelle et heuu on est plus sur le marché traditionnel de nos produits et enfin on a la marque « stuut » qui est du brassage éphémère etc et donc ici c'est vraiment l'innovation qui prime, on fait des nouvelles recettes, des choses qui n'ont jamais été faites dans d'autres brasseries etc

L : Ha oui !

G : Donc voilà ! trois marchés différents ! trois challenges différents !

L : vous innovez quand même beaucoup au niveau de cette marque « stuut » ?

G : oui c'est ça ! là on sort une bière tous les deux mois avec des goûts un peu particulier et de manière éphémère ! donc voilà un peu les trois marchés concernant notre vente de produits !

L : mm mm ! et quels sont vos objectifs managériaux à court-terme, moyen-terme et long terme ?

G : Ok ! donc nous ici on a fixé pour 2025 tous les objectifs qu'on voulait atteindre ! les objectifs principaux s'est de brasser 100 000 hectolitres, si on compare avec 2020, ça fait x5 en 5ans quoi pour la production ! après il y a aussi les objectifs RSE et les objectifs internes comme essayer de devenir leader sur le marché, être une référence heuu qu'on parle de notre brasserie comme l'une des top 5 des brasseries belges quoi ! ça c'est nos objectifs ! après on a toute une liste d'objectifs opérationnels mais je vais pas tous te les dire car ça prendrait pas mal de temps (rire)

L : j'imagine oui (rire)

G : Après il y a aussi tout un système d'engagement qui est déjà prévu, donc ici pour le moment on est 50 travailleurs pour 2025 on sera aux environs de 70 personnes !

L : ha oui oui ! Est-ce que vous pouvez aussi me donner un exemple d'effets positifs et/ou négatifs de votre gestion liée à l'environnement sur vos processus de production, de distribution aussi ?

G : Donc on peut dire qu'il y a un effet positif dans ce qu'on fait car nous on travaille en bouteilles consignées principalement donc on a un impact sur l'environnement qui est quand même positif, la consigne est beaucoup utilisée en Belgique contrairement à la France par exemple, on est en avance pour ça en Belgique ! après ce qui peut être négatif, c'est qu'il y a quand même beaucoup de transport donc on travaille avec des bouteilles en verre qui sont assez lourdes et quand on envoi des camions dans le sud de la France bah voilà il y a quand même un coût d'énergie qui est important alors qu'on pourrait par exemple travailler avec des canettes en aluminium qui consomme pas beaucoup de CO2 au niveau du transport et de production heuu donc oui il y a des choses comme ça négatives ! tout ce qui est rejet des eaux aussi ! la quantité d'eau utilisée ici à la brasserie est assez importante ! il faut quand même pour le moment considérer 5 litres d'eau pour 1 litre de bières donc c'est assez conséquent sur l'environnement et donc le but aussi c'est diminuer cette consommation d'eau pour produire 1 litre de bière heuu parce qu'on utilise de l'eau potable et que c'est notre matière première principale l'eau

L : oui oui ! bien sûr ! et quels sont vos processus en terme de marketing ?

G : Alors heuu .. bonne question (rire)

L : (rire)

G : heuu nous on privilégie pour le moment les réseaux sociaux ! Facebook insta etc avec un investissement très faible et on touche un maximum de personnes que si on faisait une pub radio car on a une communauté très forte autour de notre brasserie donc principalement les réseaux sociaux après c'est beaucoup de mise en avant dans l'horeca donc quand on est dans les bars, on met des enseignes etc par exemple au niveau de notre bière « paix dieu » on a notre verre qui est emblématique aussi en forme de demi-lune etc

L : ha ouii !

G : Un verre unique qu'on fait à la brasserie qui met aussi en avant le produit etc donc on insiste vraiment c'est une communauté qui fait la communication à notre place on va dire

L : oui donc c'est aussi un peu le bouche à oreille ?

G : c'est ça ! on compte beaucoup la dessus et alors on a créé aussi de l'exclusivité, de la rareté avec nos produits car on ne les trouve pas partout et il faut chercher pour pouvoir les trouver donc les gens se déplacent juste dans certains bars car il y a nos produits et savent qu'ils ne vont pas la trouver partout ! donc voilà ça partie aussi du marketing quoi !

L : oui tout à fait ! et vous avez des aides des autorités publiques ? des subsides etc ?

G : Oui ! alors nous ici on est en pleine agrandissement de la brasserie donc on est en plein travaux ici, pour pouvoir faire x3 x4 la production d'ici 2025 et donc on a bien sûr des subsides de l'Europe, la région wallonne etc on a différents subsides pour heuu ces travaux et alors on doit respecter certains critères comme des critères d'engagement, de chiffres d'affaires etc voilà quoi !

L : ok ! et quel impact a eu la crise sanitaire sur votre activité ?

G : Alors heuu nous on a eu de la chance, on a pas eu de pertes, on était en croissance pendant la crise du COVID car on a géré la situation voilà on a fait les bons choix aux bons moments et donc on a réussi à avoir une croissance dans notre brasserie alors que toutes les autres brasseries ont connu des 15% 20% en moins, nous on a fait +12% quoi ! ce qui est énorme ! heuu avec le contexte donc on a pas eu un impact direct mais il a fallu changer notre système de distribution car avant 60% de nos ventes étaient dans l'horeca donc tout l'horeca à fermer et donc il a fallu vendre ces 60% autrement. On s'est rapproché des grandes distributions etc pendant cette période et après on a juste dit que c'était la période COVID après on est revenu à un système normal où on privilégie toujours l'horeca donc la grande distribution c'est juste un petit plus ! le secteur de la bière a très mal vécu la crise sanitaire vu que l'horeca était fermé mais nous on a su se relever donc on est un peu à part au niveau de notre secteur après il y a eu des impacts négatifs aussi car il a fallu contacter, relancer la machine, car quand tout a été fermé depuis deux ans, c'est difficile de relancer la machine au niveau de l'horeca, ça c'est bien passée, on était content à ce niveau-là quoi !

L : mm mm ! et donc comment décrieriez-vous la relation que vous avez avec vos parties prenantes ? clients ? fournisseurs ? d'éventuels partenaires aussi ?

G : On a différents types de clients ! par exemple pour la « paix dieu » on crée un système d'ambassadeur, donc c'est un café par ville et heuu il y a un centre sportif et commercial par ville qui ont le droit à avoir la « paix dieu » donc c'est des endroits prestigieux un peu pour notre bière et là on a une relation très privilégié avec eux car on les connaît tous maintenant il y a plus ou moins 1700 ambassadeurs en Belgique et en France et donc on les invite aussi une fois par an à la brasserie pour faire une soirée etc donc on a une relation très proche à ce niveau-là heuu et ça nous tient à cœur de continuer même en grandissant on met les moyens pour garder ces contacts très proches, on considère aussi, et c'est très important pour nous, c'est eux qui vendent notre bière, c'est eux qui mettent en avant notre produit, donc par exemple, quand on est sorti de la crise sanitaire, on a offert 5 fûts de bières à chacun de nos ambassadeurs pour les aider à se relever car eux ont vécu une crise beaucoup plus forte que nous et donc voilà ! on était l'une des seules brasseries à faire ce genre de choses alors qu'on est pas une grosse brasserie, on était d'ailleurs surpris que les gros leaders mondiaux n'ont pas fait ce genre de choses pour leurs clients, et on a eu beaucoup de remerciements par rapport à ça !

L : oui oui ! bien sûr ! quel impact à eu votre positionnement sur votre personnel ? ils sont en accord avec celui-ci ou ...

G : Alors oui oui ! donc heu on essaie de se concerter, on grandit on est passé ici de 15 à 50 en trois quatre ans, mais on essaie de garder cette entreprise familiale et les gens disent ce qu'ils pensent quoi ! et heuu on arrive toujours à garder ces valeurs et c'est ça qui est important quoi ! et notre personnel nous le rende bien ! ils sont tous en phase avec le projet, même si des fois ils comprennent pas certains choix, en général, après ils le comprennent et tout le monde adhère à notre vision ! c'est très rare quand quelqu'un n'adhère pas à ce qu'on va faire quoi !

L : oui ! et que mettez-vous en place d'un point de vue social dans votre entreprise ?

G : heuu donc au niveau sociale donc ça fait partie intégrante de notre système RSE, donc de former des gens 12 personnes obligatoirement ! stagiaires, réinsertions sociales, on ne prend pas non plus tout type de profil à la brasserie mais on a dit tout le monde a droit à l'erreur dans sa vie et celui qui veut se réinsérer bah voilà on est là ! ici on a déjà eu au moins 12 stagiaires donc objectif atteint ! on a aussi un rôle d'aide sociale et de développement local donc il faut savoir que dans le RSE, on a créé des petits groupes de personnes où chaque personne à la brasserie peut participer heuu et heuu créé des initiatives en interne pour améliorer tout ce qui est développement local et environnemental donc c'est quelque chose qui n'est pas obligatoire et je crois qu'il y a 95% d'adhésion au groupe donc c'est bien ! et on a aussi des visites de la brasserie qui sont lancées, payantes mais maintenant à la place on va mettre en place un système de dons de jouets et c'est comme ça qui pourront payer leur visite et nous on donne ça à une association, orphelinat, etc on va aussi proposer de mettre 1€ en plus à l'achat pour l'association, c'est important pour nous et aussi dans l'aspect familial on choisit des choses qui sont importantes pour nous quoi !

L : oui oui ! c'est sûr !

G : Aider les enfants c'est important pour nous ! et aussi pour le développement local, si à la fin de l'année, on a atteint nos objectifs, tout le personnel à une prime et on donne aussi une prime à une association au développement de la ville donc ici prochainement, on va refaire heuu une plaine de jeu dans la ville de Peruwelz, ils n'avaient plus de budgets pour faire ça, et donc on va participer à la rénovation d'une plaine de jeu !

L : Ha oui !

G : Donc c'est aussi redynamiser la ville pour attirer les gens et qu'ils aillent faire leur courses dans Peruwelz. Vu qu'on est en pleine croissance, on essaye d'en faire profiter un peu tout le monde

L : oui vous faites aussi partie de l'économie locale si je puis dire ?

G : c'est ça ! c'est ça ! c'est un peu tout ça ! il y a aussi l'aspect touristique, donc qui ne viennent pas que pour la brasserie mais aussi se promener dans les rues et redynamiser un peu le centre-ville ! c'est ça !

L : oui ! quelle est votre point de vue par rapport au bien-être au travail ?

G : Donc on a heuu, il y a une personne où sa fonction c'est de s'occuper du bien-être au travail c'est aussi important pour nous ! d'avoir un retour également donc généralement on fait trois fois par an des enquêtes anonymes à la brasserie pour savoir où sont les problèmes etc et comment on pourrait améliorer le bien-être au travail et comme je dis on est dans une entreprise familiale donc le bien-être c'est la chose la plus importante, on fait beaucoup d'activité aussi pour rapprocher les équipes comme teambuildings, lunch collectifs, etc on offre un repas où tout le monde mange à la brasserie donc c'est un traiteur qui vient et tout le monde se rassemble et voilà ! On est aussi très proche de nos collaborateurs, on se soucie d'eux individuellement, voir ce qui va, ce qui va pas les aider etc donc oui le bien-être est très important ici à la brasserie !

L : Oui oui !

G : Et puis les chiffres le montrent hein ! sur maintenant les 50 sur les 5 dernières années, il y a que deux personnes qui sont parties de la brasserie de leur plein gré quoi ! donc tout le monde reste généralement et tout le monde est content de travailler à la brasserie quoi !

L : Oui ! j'imagine aussi que ça a un impact sur l'efficacité de votre personnel ?

G : Ha oui oui ! bien sûr ! si quelqu'un est bien qu'il aime son travail, il aura une perspective d'avenir, de bonnes conditions de travail etc et qui voit aussi que ça évolue car voilà si il y a de mauvaises conditions de travail bah il faut en parler et voir ce qui peut être fait pour améliorer ça ! ça motive l'équipe et c'est grâce à toute l'équipe qu'on en est là ! si il n'y a que la direction qui est motivé c'est impossible que cela fonctionne ! il faut vraiment que ça soit toute l'équipe !

L : mm mm ! j'ai juste dernière question pour vous ! (rire)

G : oui !(rire)

L : Avez-vous des suggestions pour améliorer la réglementation ou les pratiques environnementales ?

G : Donc moi je pense que c'est important de pousser le truc le plus loin possible ! forcer les entreprises à le faire ! donc la taxe carbone je suis pour à 10 000% ! le problème du monde actuel c'est qu'on est dans un monde très économique et pour pouvoir faire bouger les choses il faut toucher à l'économie et comment faire bah mettre les amendes quoi ! pour le moment les gens ils s'en foutent ! le but c'est de faire le plus d'argent possible mais quand c'est les amendes ou, du moins des contraintes économiques ça va bouger les lignes ! et je crois que c'est la seule manière car on entend beaucoup d'entreprises qui changent hein ça je dis pas !

L : Oui oui !

G : Et c'est tant mieux ! mais des grosses entreprises qui rejettent une quantité énorme de CO2 qui ne font rien juste parce que ça ne rapporte rien, il y a quand même une conscientisation à faire à ce niveau-là et on pourrait aller plus loin avec des amendes ou des aides pour mettre les choses en place ! nous par exemple, au départ on a utilisé pas mal d'aides de la région wallonne etc des études ont été faites etc et ça permet aussi d'avoir un plan d'action et de savoir ce qu'on doit faire pour s'améliorer ! donc ça c'est déjà mis en place ! mais pourquoi le promouvoir encore plus car souvent il faut chercher pour savoir que ça existe ! et donc voilà de l'aide et des sanctions économiques !

L : et vous pensez aussi que heu les gouvernements devraient communiquer plus sur les aides existantes ?

G : ouiii ! ça fait partie du jeu ! mais c'est surtout aux gouvernements de prendre des décisions claires et précises car pour le moment ils ont une politique de oui on s'occupe du développement durable mais on voit pas grand choses sur le terrain quoi ! donc oui remettre des choses en place qui sanctionnent les gens qui respectent pas heu des normes de rejets etc car nous on essaye de le faire naturellement mais tout le monde ne le fait pas ! et donc c'est le rôle du gouvernement pour moi, à faire ça ! à 100% !

L : oui ! bien voilà ! moi en tout cas je n'ai plus de question ! je ne sais pas si vous voulez rajouter un point ou l'autre ?

G : non heu c'est ok pour moi ! très intéressant en tout cas comme discussion merci beaucoup ! (rire)

L : Merci surtout à vous d'avoir accepté cet entretien ! (rire) si vous le désirez, je peux vous transmettre les résultats de cette étude quand elles seront disponibles ...

G : Ha oui ! ça m'intéresse je vous remercie !

L : Super !

L : Avant de commencer cette entretien, je tenais à te remercier pour votre participation à cette étude !

W : Il y a pas de quoi ! c'est avec plaisir que je le fais !

L : M'autorises-tu à enregistrer notre conversation à des fins de retranscriptions ?

W : Oui pas de problème !

L : Super ! alors pour commencer, pourrais-tu te décrire brièvement en tant qu'entrepreneur ? ton profil, tes valeurs défendues ?

W : Alors j'ai repris la ferme avec mon papa en 2019. J'y ai alors développé une diversification, une boucherie à la ferme ! Je ne me considère pas comme une entreprise, nous sommes une petite structure et travaillons en famille ! nous sommes très axés sur le local, produits raisonnés etc, on estime que l'environnement est très important surtout dans mon métier ici où je vois directement les effets du réchauffement climatique...

L : oui ! et quelle est le premier mot qui te vient à l'esprit quand je te dis « environnement et business » ?

W : compliqué ! pour moi il est très difficile de concilier les deux !

L : mm mm ! quelles sont tes motivations envers l'engagement environnemental ?

W : Je suis avant tout agriculteur ! et fils d'agriculteur ! (rire) notre engagement environnemental est au quotidien , on le fait avant tout pour nous en accord avec nos valeurs mais aussi pour nos futures générations !

L : vois-tu des freins à cet engagement environnemental ?

W : il est très difficile de concilier écologie-rendement et social ! en tant qu'agriculteur, je travaille à préserver la nature, cependant je loue une partie de mes parcelles que je cultive à des propriétaires qui les vendent au fur et à mesure à des prix très élevés ! Je ne vais pas donner autant qu'une grosse entreprise bien sûr mais le résultat est que je perds des parcelles qui vont n'en former qu'une grande ce qui enlèvera toute possibilité de biodiversité ! donc oui, le frein c'est ça ! écologie-rendement difficilement conciliable !

L : mm mm ! est-ce que tu vois la réglementation dans ton secteur comme une contrainte ou un guide ?

W : Alors, en tant qu'agriculteur, nous devons satisfaire aux règles de la PAC qui est en fait la politique agricole commune et qui aide en gros, les agriculteurs à accroître leur productivité par exemple ... donc ouais, je vois ça plutôt comme un guide même si la PAC est, elle, plus axée sur l'économie que l'écologie ...

L : je vois ... et sur une échelle de 1 à 4, comment est-ce que tu évalues l'importance de l'enjeu climatique ?

W : 4 ! sans hésiter ! bah oui, c'est important ! comme je l'ai dit, je vois directement dans mon activité les effets du réchauffement climatique et ça ne va pas s'arranger avec le temps donc oui ! c'est important et c'est aussi d'ailleurs, pour ça que je fais cette activité pour participer enfin heuu comment dire heuu revenir à quelque chose de plus simple, de beaucoup plus local ! en étant en phase avec la nature, l'environnement .. ce qui correspond aussi à nos valeurs familiales !

L : As-tu des objectifs ? que ce soit à court-terme, moyen-terme, long terme ?

W : pour être honnête, non pas vraiment ! (rire) j'adore ce que je fais ! donc oui peut-être que mon objectif est heuu tout simplement d'assurer la pérennité de mon activité ! (rire)

L : oui ! (rire) et d'un point de vue opérationnel, quelles sont les étapes du processus « durable » que tu as mis en place ?

W : d'accord (rire) alors pour la ferme, par définition, l'agriculture est durable ! Pour la boucherie, je ne travaille que du local, matière premières, etc... et mes bêtes sont tuées à l'abattoir de Rochefort à 30 km de chez moi ! Je minimise donc mon impact environnemental en « focalisant » toutes mes étapes le plus près possible afin d'éviter les déplacements longue distance ... donc oui, là on peut dire que je deviens durable (rire)

L : D'accord ! (rire) et quelles sont tes processus en terme de marketing ? comment fais-tu pour te faire connaître ?

W : Alors je n'ai pas de ligne de conduite toute tracée ! Je compte beaucoup sur le bouche à oreille et je profite des opportunités que l'on me propose comme le site de commande en ligne « rapide » par exemple ! Je fais également tourner moi-même ma page facebook ! Pour me lancer, j'ai fait faire des dépliants avec ce que l'on proposait à la boucherie et maintenant bah je viens de lancer une carte de fidélité !

L : Ha oui ! super ça ! et quel impact a eu la crise sanitaire sur ton activité ?

W : A la boucherie, nous avons vu un nouveau type de clientèle ! j'ai dû être plus productif pour pouvoir proposer mes produits en quantité suffisante tout en gardant la même qualité ! Nous avons vu un retour des gens aux sources en fait ! ils prenaient le temps d'aller directement chez le producteur plutôt que dans les grandes surfaces !

L : oui ! d'ailleurs, comment décrirais-tu la relation que tu as avec tes parties prenantes ? donc clients, etc ?

W : Nous sommes ici un commerce local, familial et de proximité ! que cela soit avec ma clientèle ou mes fournisseurs, nous prenons le temps de discuter, on se connaît tous super bien ! et donc oui ici on crée vraiment une relation à long terme très humaine, familiale quoi !

L : oui ! et c'est ce que les gens veulent !

W : tout à fait ! de plus en plus, les gens cherchent l'aspect convivial heuu social ! c'est important pour eux mais également pour nous aussi !

L : est-ce que tu mets des choses en place d'un point de vue social ? formations, etc

W : Alors, en boucherie et à la ferme difficile de vraiment mettre en place des formations et d'avoir des opportunités de carrières à vrai dire ... je n'ai qu'une seule employée et heuu bah ça serait compliqué d'engager une deuxième personne d'un point de vue financier ...

L : oui je vois ! et quel est ton point de vue par rapport au bien-être au travail ?

W : très important le bien-être au travail ! une personne bien dans son boulot sera toujours plus productive !

L : c'est sûr ! bien je n'ai plus vraiment de question car le reste ne te concerne pas vraiment (rire)

W : Ok (rire)

L : Je te remercie beaucoup en tout cas pour m'avoir parlé un peu de ton activité !

W : Avec un grand plaisir ! je sens que tu vas revenir en tant que client ! (rire)

L : c'est effectivement déjà le cas ! (rire) j'étais déjà venu une fois ! (rire) et je continuerai !

W : Génial ! (rire)

L : Avant de commencer, je tenais à vous remercier d'avoir accepté de répondre à mes questions !

L: Avec plaisir ! (rire)

L : (rire) vous m'autorisez à enregistrer notre conversation à des fins de retranscription ?

L: oui oui !

L : Super ! Alors pour commencer, pouvez-vous vous décrire brièvement ? votre profil vos valeurs ?

L : Nous on est une société familiale, on est quatre sœurs, on a repris la société de nos parents et grands-parents et on a une devise, c'est d'abord le travail en famille, ça c'est très important car on a aussi deux beau-frères qui travaillent aussi avec nous et on aime bien aussi avoir un produit de qualité ! on ne recherche pas la rentabilité ! ça nous a coûté pendant des années mais maintenant ça va (rire) donc le but c'est vraiment avoir quelque chose de qualité et pas transformé conformément aux normes d'hygiène d'AFSCA et tout ce qui va avec (rire)

L : oui bien sûr ! (rire)

L : C'est pas se battre contre mais leur prouver qu'on avait raison de faire ce qu'on fait ! nous notre philosophie c'est ça !

L : Vous voyez la réglementation environnementale comme ..

L : On est en ordre et on est les seules en Belgique à avoir enfin deux séchoirs et une salle de maturation complètement naturelle mais aux normes de l'AFSCA ! il a fallu dix ans ... mais on y est ! (rire)

L : (rire)

L: Par exemple on sèche en ouvrant les fenêtres, les volets, .. il y a toujours des aérations mais naturelle ! comme aujourd'hui, par exemple, il fait très lourd, bah on a refermé tout ! ça va monter un peu en humidité mais beaucoup moins que si c'était ouvert ... maintenant il faut venir voir matin, midi et soir ! on ne sait pas contrôler ... il y a des capteurs car pour l'AFSCA, il faut les avoir mais il n'y a rien de

L : Donc vous voyez aussi plus la réglementation de l'AFSCA plus comme un guide qu'une contrainte par exemple ?

L : Maintenant oui ! un guide, au départ, ça a été dur mais maintenant oui ! sincèrement l'AFSCA a du bon il y a toujours .. enfin le seul reproche que nous on peut faire à l'AFSCA c'est que des inspecteurs sont tous spécialisés et on les change tout le temps ... quand vous

avez quelqu'un qui est spécialisé dans les produits d'entretien et qui vient chez nous, il faut commencer à réexpliquer tout et ça c'est très lourd car on a plein de dérogations ça s'appelle des dérogations mais comme on travaille naturellement, il y a pleins de choses, tout est justifié et tout hein ! mais à chaque fois il faut réexpliquer tout et ça c'est vraiment lourd ! On a quatre inspections par an, ça c'est le quota mais chaque fois il faut réexpliquer ... c'est aussi utile car ils nous expliquent aussi les nouvelles lois etc car on est pas toujours au courant mais oui quand il faut réexpliquer c'est lourd ! (rire) maintenant voilà c'est comme ça c'est comme ça ! (rire)

L : oui ! (rire) quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous dis « environnement et business » ?

L : Alors nous on a toujours travaillé dans le sens où heuu économie d'énergie ... après heuu il y a plein de petites choses par exemple les cartons, on les récupère, ça fait plus de 20 ans qu'on fait ça ! on a toujours fait tout heuu en circuit recyclage et on trouve que c'est idiot de les mettre à la benne alors qu'on peut les récupérer quoi !

L : oui c'est vrai !

L : C'est plein de petites choses heuu récup on est dans l'environnement enfin pour le moment ça fait trois ans qu'on travaille sur les plastiques donc on a des bacs et ils sont venus mettre un plastique dedans... les bacs sont propres ils sont restés... c'est idiot mais c'est une norme et ça on est en train de travailler dessus pour le moment au niveau de l'Europe.. on a eu deux, trois inspections de l'Europe et ça commence à bouger ... je trouve ça idiot ! ça coûte à éliminer, on ne peut pas les mettre dans le recyclage car il y a du jus de viande fatalement ! donc ça ne sert à rien ! c'est une chose sur laquelle l on peut travailler .. mais c'est long ! (rire)

L : oui ! (rire)

L : et on fait aussi un peu attention aux rejets ! dans notre domaine c'est très important ! on a pas de heuu comment on appelle ? pour nettoyer les eaux car on rejette des eaux avec du sel, on a fait des analyses enfin pas nous mais les labos et heuu ça se nettoie naturellement ... il faut que notre production montre ce qui a réellement ! il faut que tout soit toujours ... et ça on est contrôlé tous les deux ans ! et on est demandeur aussi ! pour pouvoir continuer comme ça ! ... en tout cas en récup, on est au maximum de ce qu'on peut faire ! à tout niveau, par exemple le producteur d'œufs reprend ses cartons etc

L : d'accord ! et quelles sont vos motivations envers l'engagement environnemental ?

L : Je pense qu'on a toujours eu un lien avec la nature quand même .. la société est installée dans un quartier heuu résidentiel depuis 40 ans donc on a aussi le respect des voisins .. on est née dans la rue on a grandi dehors aussi ! notre trame c'est la rue quoi ! et le respect c'est important et toute la philosophie de la société tourne autour de ça ! Pour la viande, on a regardé à avoir un trajet le plus court possible entre l'élevage et l'abattoir car sinon ça représente quand même un coût assez important ...

L : et voyez des freins à cet engagement environnemental heuu

L : Je ne pense pas car on a une réputation ... on est des femmes ! on est tétues ! (rire) on a toujours dû se battre ! donc heuu quand on veut quelque chose on va jusqu'au bout ! ça a toujours été ! pour nous, c'est naturel !

L : oui c'est bien !

L : Et on est dans un milieu masculin.. plus maintenant mais il y a 30 ans par exemple, on a toujours dû s'affirmer et donc pour nous c'est naturel de s'imposer et de tenir tête ! et on a bonne réputation grâce à ça ! on a chacune notre poste complémentaire ! chacune à son domaine !

L : oui c'est bien ! et sur une échelle de 1 à 4, vous évaluez comment l'importance de l'enjeu climatique, environnemental ?

L : Pour nous, c'est très important, si il y a de gros changements climatiques, les méthodes de fabrication vont changer !

L : Ha bien sûr !

L : Donc oui pour nous oui c'est très important on essaye de faire ce qu'on peut à notre niveau ! donc plutôt 4 ! on a des déshumidificateurs on devrait les faire tourner de temps en temps d'ailleurs, parce que c'est un milieu salin et comme ils ne tournent jamais bah ils se bouchent d'eux-mêmes mais on les a ! mais ils ne vont pas ! (rire) par souci environnemental ! c'est vraiment au cas où ! ça demande aussi beaucoup plus de vigilance ... le ressenti est plus important que l'indication sur le tableau par exemple !

L : Quels sont vos objectifs à court-terme, moyen-terme et long terme ?

L : Alors (rire), d'abord, on va essayer de maintenir d'un point de vue économique, ça serait déjà très bien ! et alors engager du personnel c'est ... atroce ! sincèrement si c'est pour grandir ? engager du personnel c'est non ! c'est vrai ! par contre les étudiants super ! on dit toujours les jeunes mais c'est pas vrai ! ils sont à l'écoute, très ouverts et motivés ! on a essayé beaucoup de chose en ce qui concerne le personnel... ici dernièrement on a eu un article 60, il a travaillé un mois et il est en certificat jusqu'à la fin de son contrat ...

L : Ha d'accord ! pas de volonté heuu

L : non c'est ça ! une fois qu'ils récupèrent leurs droits bah c'est fini et une remarque c'est la clé sous la porte ! donc non pas de personnel ! c'est malheureux de parler comme ça hein ! mais voilà ... et c'est dans tous les domaines comme ça !

L : Oui Est-ce que vous pouvez me donner un exemple d'effet positif et/ou négatif de vos processus ?

L : Alors oui, le côté négatif c'est par exemple, nous avec le saucisson de jambon, on va le fabriquer heuu enfin celui que j'ai fait aujourd'hui il va peut-être sortir dans 3 semaines c'est

impossible à dire car ça dépend un peu du temps par contre une fois le saucisson est emballé, il se conserve très longuement ! ils sont naturels ! ils ont perdus un pourcentage d'eau bien spécifique donc il n'y a plus de risques de développement de bactéries ni rien ! ça c'est des choses que les gens ont oublié par exemple ! il suffit de travailler naturellement sans rajout de poudre de perlinpinpin comme on dit !

L : Et quel est votre point de vue par rapport au bien-être au travail ?

L : très important ! tout est sur roulette par exemple ! on essaye que ça soit le moins physique possible ! on essaye de penser à tout, on est des femmes après tout ! on reste aussi familiale par exemple quand les enfants viennent ils sont prioritaires ! (rire)

L : Comment est-ce que vous faites pour vous faire connaître ?

L : le bouche à oreille ! c'est le mieux ! on a jamais fait de pub.. on a fait les marchés à un moment mais on a plus le temps (rire) donc oui le bouche à oreilles c'est le plus important ! et le plus logique !

L : Et les réseaux sociaux ?

L : Oh on a une page Facebook mais on oublie d'aller remplir ! (rire)

L : (rire) d'accord ! et vous avez des aides des autorités publiques ?

L : Heuu non ! on a eu des aides à l'investissement parce qu'on s'est battue ! on a eu le bep qui nous a aidé et vraiment soutenu en nous disant qu'on avait un savoir et donc on s'est battue mais le reste de la ville par exemple on a rien du tout ...

L : D'accord ! quel impact a eu la crise sanitaire sur votre activité ?

L : Très compliqué ! en dent de scie ! (rire) dans nos clients il y a les restaurateurs, des bouchers, etc c'est ce qui nous a sauvé ! car on vendait certains articles puis un secteur fermait on vendait plus puis on vendait ... enfin c'était vraiment aléatoire au niveau des ventes ! travailler, on a toujours travaillé ! mais ça nous a pas rapporté ! et ça les autorités ne le remarque pas ! donc ce qu'on a produit on l'a donné à des hopitaux, CPAS etc on vendait bien sur certains secteurs et sur d'autres aucune vente quoi ! et alors on a eu aussi tout un côté psychologue pour nos clients de ces secteurs !

L : Ha oui ! c'est bien !

L : oui ! quand quelqu'un est à rien bah il vient près de ses fournisseurs et vous êtes obligé d'écouter déjà par respect ! et puis on était très à l'écoute ...

L : mm mm ! et comment est-ce que vous décrieriez la relation que vous avez avec vos clients ?

L : Je vais pas dire amical mais droit ! on a un respect mutuel petits ou gros clients, pour nous c'est le même ! et c'est ce qui fait notre force aussi !

L : Est-ce que vous avez des suggestions afin d'améliorer la réglementation environnementale, sanitaire etc ?

L : Être à l'écoute des producteurs ! car l'AFSCA, ils viennent toujours avec leur check-list et il y a toujours des choses qui sont non applicables !

L : Ils ne sont pas flexible au niveau des normes ?

: Non pas du tout ! on a un cachet, un agrément européen quand on est aux normes européennes, et être à l'écoute c'est quelque chose qui aiderait beaucoup ! que ça soit au niveau production qu'emploi car il y a quelque chose qui coince quelque part ! il faut pas me dire que tout va bien ! dans notre secteur on n'en voit plein qui cherche quoi ! que ça soit horeca, boucher, boulanger, etc c'est catastrophe ! il faudrait aussi apprendre aux gens qu'ils ont des droits mais des devoirs aussi ! toucher son salaire c'est un droit mais travailler pour c'est un devoir !

L : Oui voilà c'est toute une éducation !

L : Exactement ! c'est ça ! l'éducation ! et de volonté, de respect !

L : Pouvez-vous m'énoncer votre positionnement en deux trois mots ?

L : Alors, nous sommes tout simplement producteurs ! et grossiste !

L : Super ! bien, écouter voilà moi je n'ai plus de questions !

L : parfait !

L : Je ne sais pas vous souhaitez rajouter quelque chose ...

L : Comme ça non mais si vous revenez lundi on pourra vous montrer les installations pour vous faire une idée !

L : Oui ! moi je suis partant ! à Lundi donc ! et merci encore pour votre participation !

L : Super ! merci aussi !

Colruyt group est une entreprise familiale devenue groupe de distribution en Belgique et à l'étranger. L'organisation se distingue par ses diverses activités : commerces de détails, distribution via magasins physiques et webshop, foodservice, commerce de gros, producteur et fournisseur d'énergies renouvelables éoliennes et solaires.

La démarche sociale de Colruyt s'inscrit dans ses valeurs telles que chaque collaborateur apporte de la valeur ajoutée, de part leur force créatrice. L'organisation s'assure également du maintien du savoir-faire via des formations.

Les objectifs managériaux de Colruyt group sont principalement de faciliter la vie aux clients en leur proposant des produits et services tout en les aidant à faire leur choix de manière responsable via l'éco-score, qui renseigne sur l'impact environnemental du produit et le nutri-score qui renseigne sur la qualité nutritionnelle du produit. Pour les clients professionnels, l'entreprise propose non seulement le Foodservice mais également la gestion de documents.

Colruyt soutient les producteurs locaux en investissant dans des terres agricoles et dans la construction d'une ferme maritime en mer du Nord. Elle vise également la transparence totale avec les partenaires locaux. L'organisation investit également dans les énergies renouvelables. Colruyt est, par ailleurs, pionnier dans la production d'hydrogène verte en décidant de créer un site de production.

En terme de marketing, la société encourage le public à consommer et à vivre durablement en distribuant des jeux de cartes informant sur l'aspect durable des produits et via des campagnes médiatiques. La consolidation des activités de Colruyt avec la holding Energy permet une plus grande force d'action mais aussi de bénéficier d'économie d'échelle pour pouvoir mettre en œuvre ces actions.

Les valeurs défendues du groupe sont :

- La cohésion, c'est-à-dire la volonté de collaborer, de travailler en équipe
- La serviabilité
- La simplicité afin de rendre le travail efficace et efficient
- Croire en l'individu en investissant du temps et les moyens nécessaires
- Le respect de celui-ci
- Promouvoir le courage en vue d'entreprendre aux idées novatrices
- Savoir prendre du recul pour entamer des réflexions sur les actions posées
- La joie et l'épanouissement au travail constitue l'une des forces de Colruyt

En ce qui concerne la durabilité, le groupe entend faire une différence positive pour la société et l'environnement avec les résultats à long terme. La société œuvre donc à la « durabilisation » des processus et activités, en investissant dans l'innovation et la coopération durable avec les partenaires.

L'impact de la crise sanitaire n'a pas eu d'incidences majeures sur les projets de durabilité. Par contre, la crise sanitaire a, bien entendu, eu des répercussions sur les activités du groupe. Certains magasins physiques ont dû fermer pour cause de quarantaine, de nouveaux services ont vu le jour, comme le « click and collect » ou encore la livraison à domicile. Le groupe salue le courage du personnel qui a su maintenir de bons résultats. En contre-partie, la société les a récompensés via des congés payés, chèques-repas,.... La sécurité des clients constitue une priorité pour le groupe qui s'est assuré du respect des règles sanitaires édictées par les autorités en distribuant, par exemple, des poignées amovibles aux clients pour les caddies ainsi que des masques gratuits. La société a également collaboré avec la fédération du commerce COMEOS. En ce qui concerne l'aspect social lié à la crise, Colruyt a décidé de recentrer ses formations sur le bien-être mental dans le travail ainsi que la gestion du stress. Des promenades en groupe étaient également organisées en pleine nature ainsi que des événements annuels en ligne. Colruyt était également, parmi d'autres, à l'initiative de distribution de kits de couture à destination de tout un chacun. Les recrutements se sont également maintenus mais les priorités ont été redéfinies sur les offres d'emploi compte tenu de la situation sanitaire. Le groupe s'est aussi associé à l'initiative « plus fort que le coronavirus » qui remercie les intervenants pour leurs efforts.

Pour son approche durable au niveau opérationnel, Colruyt va mettre en place sa stratégie sur base des 17 objectifs de développement durable des nations-unies

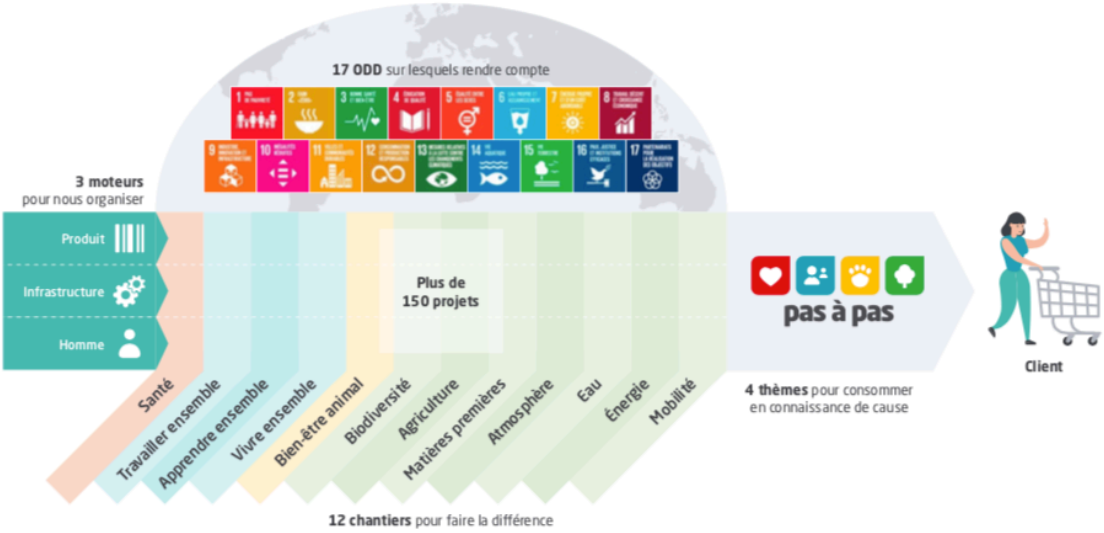


Figure 5 : stratégie de Colruyt – 17 objectifs de développement durable des Nations-Unies

et également 12 points où les activités du groupe peuvent faire une différence.

Santé	Biodiversité
Travailler ensemble	Agriculture
Apprendre ensemble	Matières premières
Vivre ensemble	Atmosphère
Bien-être animal	Eau
	Énergie
	Mobilité

Figure 6 : stratégie de Colruyt – 12 points opérationnels

Pour organiser tout cela, cette stratégie va s'organiser autour de trois piliers qui sont les produits, les infrastructures et les hommes. Ces piliers partent de la vision stratégique et des objectifs pour toute l'organisation. Il y a un volet tactique (réunion cinq fois par an) et opérationnel (groupe de travail) pour chaque pilier. Une fois le travail et les décisions prises, les commentaires du conseil d'administration sont envoyés ainsi que ceux du comité de direction et autres organes de concertation pour que ces différentes mesures soient mises en œuvre.

Colruyt investit beaucoup dans la prévention et l'analyse de risques. Il y a également un service neutre appelé « le relais » qui est un service d'écoute à destination des collaborateurs ainsi qu'un groupe de soutien aux événements traumatisants.

Au niveau managérial, la gestion de l'eau est gérée de manière circulaire. Les eaux usées et pluviales sont purifiées et transformées en eaux potables. Le groupe s'abstient d'utiliser cette eau inutilement et l'eau de pluie est conservée dans des réserves d'eau.

Le groupe réduit sa consommation d'énergie. Son objectif d'ici 2030 est de réduire de 60% sa consommation d'énergie venant de carburant non fossiles via l'installation de récupération de chaleurs, hydrogène, La priorité sur la transition vers le carburant renouvelable est également de mise pour la mobilité. La production d'énergie verte couvre 100% de leur consommation d'énergie.

L'entreprise vise une relation à long terme avec ses collaborateurs. C'est pour cela, qu'elle offre de nombreuses formations, organisées par la Colruyt group academy, et une culture d'entreprise inclusive où la diversité constitue une vraie valeur ajoutée. En plus de la rémunération, les collaborateurs ont l'opportunité d'agir de manière participative à la société via les parts bénéficiaires. Le respect des conditions de travail est également présent. A noter que ces conditions de travail font l'objet d'un audit chaque année.

L'organisation a également mis en place une politique d'achat durable avec ses fournisseurs afin que, eux aussi, s'inscrivent dans la démarche environnementale.

Pour les matières premières, Colruyt s'assure que le bien-être animal est respecté mais aussi suit les principes de l'économie circulaire, où les matières résiduelles sont réinjectées dans le circuit. Le groupe œuvre aussi à la prévention des pertes alimentaires chez les producteurs.

Afin de limiter les effets de gaz à effet de serre, la société maintient le télétravail afin de réduire les déplacements de ses collaborateurs. Elle met également des vélos de sociétés à leur disposition de ceux-ci, encourage le covoiturage, investit dans des voitures hybrides, électriques et hydrogènes. Pour les marchandises, les liquid Ice-containers permettent d'éviter à de nombreux camions des kilomètres superflus, Colruyt a également investi dans deux

tracteurs de terminal électrique et 8 tracteurs au CNG. Pour les clients, le groupe a mis en place le « collect and go », investit dans les abris à vélos dans les magasins et dans des bornes électriques pour les véhicules électriques.

Il existe aussi un équilibre entre la durabilité et la maîtrise des coûts de l'entreprise.

Annexe 9 : recueil documentaire - traiteur Paulus

Traiteur Paulus est une PME qui offre un service traiteur pour les mariages, les réceptions d'entreprises ainsi que pour les réceptions privées. L'entreprise s'assure de la qualité gastronomique de ces produits qu'elle crée elle-même sur place ou anticipativement.

C'est en 2008 que la société émet son engagement à l'éco-traiteur et bénéficiera de la certification ISO 14001 ainsi que EMAS le 24 février 2013. La certification EMAS est renouvelée tous les 3ans.

Le personnel en salle tout comme les cuisiniers sont régulièrement formés et évalués. Ils ont à leur disposition tous les moyens techniques nécessaires pour garantir un service et des produits de qualité. Les fournisseurs sont également régulièrement évalués garantissant ainsi la qualité de leurs produits.

Traiteur Paulus a mis en place son système de management environnemental conformément à la norme ISO 14001 autrement dit, sur base des 4 étapes PDCA. Les responsabilités sont attribuées clairement et réparties entre la direction générale, opérationnelle par filiale, responsabilité environnementale, chefs de service, auditeur interne, comité de pilotage EMAS et équipe participative team EMAS.

La direction a formalisé son engagement environnemental dans un document « politique de l'environnement » disponible à la fin de la déclaration environnementale de l'entreprise. La société bénéficie du permis environnemental couvrant les ateliers de production alimentaire, cabine haute tension, installation production de froid, captage d'eau, rejet d'eaux industrielles et dépôt de gaz propane. Un permis d'urbanisme a été également octroyé le 6 octobre 2016 pour un système solaire thermique.

L'organisation suit en continu l'évolution des législations environnementales afin de s'assurer de la conformité des actions de l'entreprise avec celles-ci.

Les aspects environnementaux les plus significatifs sont la gestion des eaux et la consommation d'énergie. Les eaux usées sont analysées par un laboratoire agréé et aboutissent dans un égout public. Des travaux de conformité pour la séparation des eaux sont annoncés prochainement. Pour le lavage et la vaisselle, la société recherche des produits alternatifs moins dommageables. En ce qui concerne le triage des déchets, traiteur Paulus respecte la législation et va même au-delà de celle-ci. Des chantiers sont également menés en infrastructure pour la cabine HT qui sécurise le réseau pour une réinjection venant des panneaux photovoltaïques. Le système de production de froid est économe au niveau de l'énergie primaire.

L'entreprise soutient la biodiversité en sponsorisant les apiculteurs locaux. De plus, traiteur Paulus intègre le fairtrade dans ses achats. Ainsi, 100% de leur cafés provient du commerce équitable. La société a également investit dans des énergies durables et leur émissions de CO2 est en constante diminution.

Avec EMAS, traiteur Paulus s'engage dans une démarche de progrès constant pour des effets plus concrets et permanent. Ainsi, 6 objectifs opérationnels mesurables ont été élaboré pour 2019,2020 et 2021. L'année de certification EMAS suit l'année de clôture comptable le 31/03 pour des raisons de cohérence. Ces 6 objectifs sont :

- Économiser l'eau et moins de pollution
- Éviter les déchets résiduels
- Moins de carburants au kilomètre, la société va s'orienter vers du carburant CNG
- Économie d'énergie sur le gaz
- Économie d'énergie sur l'électricité
- Moins de papiers, plus de 90% du papier doit être du papier recyclé.

De plus, l'organisation s'est engagée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire en sensibilisant la clientèle et en leur proposant des buffets « circuit-court » ou « produit locaux ». L'entreprise s'engage aussi à proposer des menus végétariens en augmentant la proportions de légumes et en diminuant la quantité de viandes.

En terme d'engagement externe, traiteur Paulus incite ses partenaires via un engagement contractuel, ses fournisseurs ainsi que ses clients au respect et à la protection de l'environnement. Par ailleurs, la firme fait partie du club EMAS, qui regroupe plusieurs entreprises certifiées EMAS

Vis-à-vis de la mobilité durable en entreprise, il est clair que la crise sanitaire a eu un impact significatif. Ainsi, le télétravail est devenu l'un des pilier de la durabilité. En effet, le télétravail réduit de moitié les déplacements des travailleurs. Pour la mobilité durable, la crise COVID-19 aura été une opportunité.

Dans le cadre de la mobilité durable, les bonnes pratiques à adopter devraient être :

- Réunion en ligne quand il est possible de le faire afin d'éviter les déplacements
- Mettre à disposition des vélos, trottinettes électriques, encourager le covoiturage
- Localisation du bureau à proximité des transports en commun et favoriser l'utilisation de ceux-ci.

En plus d'avoir un impact environnemental moindre, prendre les transports en commun favorisent les relations sociales et permet d'avoir un effet bénéfique sur le bien-être mental des collaborateurs.

- Permettre aux travailleurs de bénéficier d'horaires flexibles adaptable aux transports en commun
- Organiser des événements de sensibilisation à la mobilité durable et éventuellement mettre en place des incitations financières à ce type de mobilité

Ces mesures impliquent également de savoir jongler entre le télétravail et le travail au bureau afin de maintenir les relations sociales entre collègues, de sécuriser les parkings pour les vélos, trottinettes, ..., investir dans des douches, garantir une accessibilité facile au bureau à proximité des transports en commun.

La région wallonne accompagne gratuitement les entreprises pour leur mobilité. Elle fait un diagnostic et réalise un tableau de bord d'autoévaluation pour l'entreprise. A l'heure actuelle, il n'existe pas, hormis, les obligations fédérales, de remettre tous les 3 ans un rapport de mobilité, d'obligations régionales concernant la mobilité verte. Les régions préfèrent sensibiliser les entreprises à ce type de mobilité plutôt que de les obliger permettant ainsi des effets positifs permanents.

L'union wallonne des entreprises, quant à elle, sensibilise les entreprises en matière d'environnement dans son ensemble (éco-concept, emballages, gestion de l'eau, distribution de produits finis, réduction des déchets, ...)

Les conséquences pour les entreprises sont bénéfiques. Cela permet à l'entreprise de jouer sur son image de marque renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et permettant aussi à l'entreprise de faire des économies, de maîtriser et optimiser ses coûts. C'est également un élément de différenciation sur un marché compétitif.

La grande différence entre les PME et grandes sociétés, c'est que les PME mettent en place des actions plus concrètes que les grandes entreprises, qui elles, ont une vision plus stratégique au niveau de la gestion environnementale.

Annexe 11 : recueil documentaire - brasserie Brunehaut

La brasserie Brunehaut produit des bières biologiques 100% naturel de haute fermentation et refermentées en bouteilles. La société favorise également le développement durable en défendant des valeurs sociétales comme le respect du personnel, des clients, des fournisseurs mais également de l'environnement.

Par ailleurs, la brasserie s'est engagée à produire l'ensemble de bières avec de l'orge bio locale en garantissant un revenu raisonnable aux agriculteurs. L'organisation s'est également engagée dans l'énergie solaire. Ainsi, 70% de leur électricité est produite par 350 panneaux solaires installés à la brasserie garantissant la diminution de leur empreinte environnementale. Leurs investissements sont principalement motivé par le bien-être des collaborateurs et privilégie des collaborations avec des partenaires ayant les mêmes valeurs que la société. Ce sont également les premiers dans le monde à avoir utilisé des fûts recyclables à l'exportation. En plus de ces mesures, l'organisation a mis en place un programme de réduction de consommation d'eau et leurs bières sont produites sans gluten.

L'entreprise s'approvisionne le plus localement possible. A titre d'exemple, l'eau est directement pompée sous la brasserie et l'orge vient de Belgique tout comme le houblon ainsi que les céréales et épices.

La brasserie est certifiée « B corp » qui est la seule brasserie européenne à avoir cette certification.

Annexe 12 : recueil documentaire - Brasserie de la Lesse coopérative

C'est en 2011, que des membres de la Confrérie de Busson relancent la brasserie déjà active au 20^{ème} siècle. Ces membres, soucieux de créer une entreprise locale et éthique, décident que la brasserie sera une coopérative à finalité sociale afin de relocaliser l'économie, la création d'activité en milieu rural et, bien sûr, l'activité participative.

La brasserie compte actuellement 6 travailleurs, 7 administrateurs et 500 coopérateurs.

Les matières premières sont de qualité et 100% bio avec aucune demande de dérogation. Les procédés de fabrication sont, eux aussi, 100% naturel sans aucun conservateurs, aucun ajouts.

La société, soucieuse de l'environnement, a décidé de lancer leurs propres cultures d'orges et de houblons bio en collaboration avec des agriculteurs wallons. En terme d'énergie, leur objectif est de créer une brasserie à basse énergie. Ainsi, la société utiliserait des énergies renouvelables et durables et à cette fin, la brasserie a mené des études en partenariat avec le centre FORS et l'HENALLUX ainsi qu'avec le service public de Wallonie, DG06.

Le commerce équitable est également une préoccupation pour l'entreprise. Plus de 50% des ventes se font dans la région afin de participer au commerce local à des prix permettant une marge suffisante aux petits revendeurs et dans l'horeca.