

Haute École
Groupe ICHEC – ISC Saint-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'un projet en vue de diminuer la production des déchets dans le secteur de l'Horeca.

Étude de cas : Belga & Co

Mémoire présenté par :
Delhie MORBÉE

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise



Année académique 2018-2019

Promotrice :
Brigitte HUDLOT

Haute École
Groupe ICHEC – ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Développement d'un projet en vue de diminuer la production des déchets dans le secteur de l'Horeca.

Étude de cas : Belga & Co

Mémoire présenté par :
Delhie MORBÉE

Pour l'obtention du diplôme de
Master – Sciences de gestion



Année académique 2018-2019

Promotrice :
Madame Brigitte HUDLOT

Boulevard Brand Whitlock 2 – 1150 Bruxelles

REMERCIEMENTS

C'est un plaisir pour moi de présenter mes plus sincères et chaleureux remerciements aux personnes sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice de mémoire *Mme Brigitte Hudlot*, pour son apport en conseils et en guidance, pour sa gentillesse et sa proposition spontanée de devenir ma promotrice, et toutes les heures passées dans son bureau à échanger sur ce mémoire. J'aimerais également remercier, l'appui de *Mme Catherine Dal Fior* en début de parcours.

Je tiens également à remercier mon maître de stage, *Charly Meerbergen* ainsi que *Loïc Installé*, co-fondateur du Belga & Co, sans qui ce projet n'aurait pas eu lieu. Je suis heureuse et fière d'avoir pu travailler avec des patrons si dévoués et une équipe si bienveillante. J'aimerais tout particulièrement remercier *Jennifer Quoirin* et *Mariana Melnyk* pour m'avoir épaulé et donné toujours plus d'idées pour mon projet.

Je tiens aussi à montrer ma gratitude aux différentes personnes interviewées : *Sandrine et Victoria*, co-fondatrices du premier café zéro déchet « Le Boentje » ; *Aubane Verger*, co-fondatrice du premier restaurant zéro déchet « Le Local » ainsi que *Amandine Sellier* gestionnaire de projet chez Bruxelles Environnement.

Je suis très reconnaissante envers *Alain Morbée*, *Claudia Falcinelli* et *Brice Halsdorf* pour leurs relectures et leurs précieux conseils quant à la rédaction de mon mémoire. Enfin, je souhaite remercier mes proches pour le soutien moral tout au long de cette aventure.

*« Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour changer quelque chose,
essayez donc de dormir avec un moustique.
Vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir ».*

Le Dalaï Lama

Table des matières

INTRODUCTION	11
PARTIE 1 :	13
ÉTUDE DU CONTEXTE GLOBAL	13
Introduction	14
Chapitre 1 : les déchets	14
1.1. Définition : le déchet.....	14
1.2. La problématique des déchets en général	15
1.2.1. La problématique des déchets à Bruxelles	16
1.3. Les politiques de gestion des déchets	16
1.3.1. La hiérarchie des modes de gestion des déchets	19
1.3.2. Le Plan de Gestion des Ressources et Déchets (PGRD).....	21
1.3.3. Le futur de la politique bruxelloise en gestion des Ressources-Déchets	21
1.4. Le concept « Zéro Déchet »	22
1.4.1. Définition : le Zéro Déchet	22
1.4.2. Une politique Zéro Déchet.....	22
1.5. Le mouvement Zéro Déchet à l'international	23
Chapitre 2 : le secteur de l'Horeca	24
2.1. Définition : l'Horeca.....	24
2.2. Le secteur de l'Horeca en Belgique et à Bruxelles	24
2.3. La consommation des ménages en Belgique et à Bruxelles	25
Chapitre 3 : les déchets dans le secteur de l'Horeca	27
3.1. Les statistiques.....	27
3.2. Les initiatives prises en matière de gestion	27
Chapitre 4 : les labels	29
4.1. Définition : le label	29
4.2. Les exemples de label	30
PARTIE 2 :	33
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU PROJET	33
Introduction	34
Chapitre 1 : l'entreprise.....	34
1.1. Présentation de l'entreprise.....	34
1.2. Mission, vision et valeur.....	35
1.3. Activité, industrie et expertise	35
1.4. Concurrence et chiffres clés.....	36
1.4.1. La concurrence.....	36
1.4.1.1. Définition : Business Model.....	37
1.4.1.2. Le Business Model du Boentje.....	38
1.4.1.3. Le BM du Belga & Co	40
1.4.1.4. La comparaison des deux Business Model.....	41
1.4.2. Les chiffres clés	42
1.4.2.1. Les ressources mises à disposition de l'entreprise	44
1.4.3. Environnement direct de la gestion du projet	45
Chapitre 2 : le projet	46
2.1. Présentation du projet	46
2.2. Objectifs du projet	46
2.3. Cadre du projet	47
PARTIE 3 :	49
LA MÉTHODOLOGIE.....	49

Introduction	50
Chapitre 1 : le sujet	50
Chapitre 2 : la problématique et son hypothèse	51
Chapitre 3 : les données	52
3.1. Récolte de données.....	52
3.2. Analyse des données	53
3.3. Restitution des données.....	53
PARTIE 4 :	55
LA MISE EN ŒUVRE ET LES RÉSULTATS DU PROJET.....	55
Introduction	56
Chapitre 1 : les outils et les méthodes utilisées	56
1.1. Le choix de la méthode.....	56
1.1.1. Les méthodologies existantes	56
1.1.2. La méthodologie élaborée.....	58
1.2. Construction et présentation des outils	60
1.2.1. Le Tableau de Comptage Journalier	60
1.2.2. La composition exacte des poubelles.....	61
1.2.3. Le Tableau de Typologie des Déchets	62
1.2.4. Le Guide de l'Employé.....	64
1.2.5. Les Check-Lists	65
1.2.6. Le Tableau de Lansink et le Tableau d'Analyse des Impacts.....	66
1.2.7. Les Nouvelles Collaborations	68
1.2.8. Les « Quick-Win ».....	68
1.3. La communication	68
1.4. Implémentation des actions	69
1.5. L'évaluation des résultats	69
1.6. Point sur le contrôle	70
Chapitre 2 : la mise en œuvre.....	71
2.1. L'analyse des données	71
2.1.1. Le Tableau de Comptage	71
2.1.2. La composition de nos poubelles	72
2.1.3. Le Tableau de Typologie	73
2.1.4. Le Tableau de Lansink & Le Tableau d'Analyse des Impacts	75
2.1.5. Recherche de nouvelles collaborations	83
2.1.6. Les « Quick-Win ».....	84
Chapitre 3 : les résultats	87
3.1. Les résultats du projet	87
3.2. Le Business Model du Belga & Co après les changements.....	89
CONCLUSION GÉNÉRALE	92
BIBLIOGRAPHIE.....	97
ANNEXES	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

Table des tableaux

Tableau 1 : dépense moyenne en euro en 2016 dans les cafés et restaurants.....	25
Tableau 2 : répartition des dépenses par catégorie en % (2012 et 2016) : cafés et restaurants	25
Tableau 3 : part de ménage concernée par catégorie de dépenses en % (2012 et 2016) : cafés et restaurants.....	26
Tableau 4 : nombre de ménage privé (2001 et 2017).....	26
Tableau 5 : liste des labels environnementaux.....	30
Tableau 6 : le label zéro déchet.....	31
Tableau 7 : comparaison des deux BM (Belga & Co et Le Boentje).....	41
Tableau 8 : les chiffres clés des bars Belga & Co.....	43
Tableau 9 : top 5 des boissons chaudes.....	43
Tableau 10 : top 5 des boissons froides.....	43
Tableau 11 : top 5 des pâtisseries.....	43
Tableau 12 : top 5 de la petite restauration.....	44
Tableau 14 : ressources humaines des bars Belga & Co.....	44
Tableau 15 : étapes, objectifs et outils de la méthodologie choisie.....	58
Tableau 16 : comptage et volume journalier.....	61
Tableau 17 : nombre de sacs poubelle.....	61
Tableau 18 : la typologie des déchets.....	63
Tableau 19 : tableau de Lansink.....	66
Tableau 20 : analyse des impacts.....	67
Tableau 21 : solution de départ, idéale et choisie.....	68
Tableau 22 : comptage journalier rempli sur une semaine (15/05 au 21/05).....	71
Tableau 23 : nombre de sacs poubelles par semaine en moyenne (rempli).....	72
Tableau 24 : la typologie des déchets (rempli).....	74
Tableau 25 : analyses et solutions.....	75
Tableau 26 : tableau de Lansink pour les serviettes.....	76
Tableau 27 : analyse des impacts pour les serviettes.....	76
Tableau 28 : solutions pour les serviettes.....	76
Tableau 29 : tableau de Lansink pour les gobelets de café à emporter.....	76
Tableau 30 : analyse des impacts pour les gobelets de café à emporter.....	77
Tableau 31 : solutions pour les gobelets de café à emporter.....	77
Tableau 32 : tableau de Lansink pour les pailles.....	78
Tableau 33 : analyse des impacts pour les pailles.....	78
Tableau 34 : solutions pour les pailles.....	78
Tableau 35 : tableau de Lansink pour les déchets organiques.....	79
Tableau 36 : analyse des impacts pour les déchets organiques.....	79
Tableau 37 : solutions pour les déchets organiques.....	79
Tableau 38 : tableau de Lansink pour les bouteilles d'eau.....	80
Tableau 39 : analyse des impacts pour les bouteilles d'eau.....	80
Tableau 40 : solutions pour les bouteilles d'eau.....	80
Tableau 41 : tableau de Lansink pour le savon pour les mains.....	81
Tableau 42 : analyse des impacts pour le savon pour les mains.....	81
Tableau 43 : solutions pour le savon pour les mains.....	81
Tableau 44 : tableau de Lansink pour les serviettes pour les mains.....	81
Tableau 45 : analyse des impacts pour les serviettes pour les mains.....	82
Tableau 46 : solutions pour les serviettes pour les mains.....	82
Tableau 47 : tableau de Lansink pour la protection des jars et des paniers.....	82
Tableau 48 : analyse des impacts pour la protection des jars et des paniers.....	82

Tableau 49 : solutions pour la protection des jars et des paniers	83
Tableau 50 : nouvelles collaborations	83
Tableau 51 : les Quick-Win du Belga & Co après 3 mois	84
Tableau 52 : comparaison du nombre de sac poubelle par semaine en moyenne avant et après projet.....	87

Table des figures

Figure 1: l'échelle de Lansink	19
Figure 2 : évolution de la restauration.....	24
Figure 3 : évolution de la structure de l'offre commerciale de la RBC	25
Figure 4 : méthodologie du projet de gestion du secteur hôtelier	57
Figure 5 : méthodologie en 6 étapes par Axel Sommer	57
Figure 6 : partie « déchet » du Guide de l'Employé	65

Table des annexes

Annexe 1 : liste de cafés à Bruxelles (partie 1 chapitre 3 point 3.1)	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 : tableau des entretiens semi-dirigés réalisés (partie 3, chapitre 3)	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 : les entretiens	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 : photos de la composition des poubelles.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 5 : les check-lists.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 6 : calcul des ventes moyennes mensuelles	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

En 2017, le « jour du dépassement de la Terre » a été atteint le 2 août (Le Monde, 2017). En deux ans à peine, cette date fatidique a reculé de trois mois pour se situer aujourd'hui à la mi-mai (LCI, 2019). Actuellement, le mode de vie occidental et plus précisément ses habitudes de consommation et de production tiennent dans les limites non pas d'une planète mais de 2,8 planètes. En seulement cinq mois, nous avons consommé l'ensemble des ressources que la Planète peut renouveler en une année (WWF, 2019). Aucun pays de l'Union Européenne ne tient compte des limites de la Terre. Les dates de dépassement varient d'un pays à l'autre, celle de la Belgique se situe de manière inquiétante le 6 avril. « Continuer *de* vivre à ce rythme n'est plus seulement une option mais est complètement irresponsable » souligne Ester Asin, la présidente de WWF Europe. Elle précise que nous devons ralentir la cadence et agir en conséquence. Il est encore temps d'améliorer cette situation, déjà critique, en évoluant vers une société climatiquement neutre et respectueuse de l'environnement (WWF, 2019). C'est pour cette raison que les modèles économiques classiques semblent avoir atteint leurs limites et que les entreprises, les villes et les pays doivent se tourner vers une économie durable.

À Bruxelles, l'année 2018-2019 fut déclarée l'année « zéro déchet » par Bruxelles Environnement (Bruxelles Environnement, 2019). De nombreux appels à projets, de nouvelles législations, des accompagnements, des formations, des aides financières ont récemment vu le jour pour aider individus et professionnels à tendre vers un mode de vie plus durable. C'est dans ce contexte et dans le cadre d'un stage de gestion chez Belga & Co, entreprise de torréfaction de café et bars à café de spécialité que j'ai pu, avec le soutien des patrons de l'établissement et de son équipe, entreprendre mon projet.

L'objectif de ce projet est d'étudier les politiques belges en matière de gestion de déchets dans l'Horeca, d'analyser la gestion interne du Belga & Co pour ensuite identifier les aspects à changer afin d'optimiser cette gestion. Ainsi, grâce à des outils et des méthodes que nous créerons, nous pourrions analyser en détail l'actuelle gestion et trouver des alternatives plus durables à celle-ci. Le but final est la présentation des résultats obtenus grâce à l'application de *ladite* méthodologie qui nous aura permis *in fine* de diminuer l'impact environnemental du Belga & Co.

La première partie de ce mémoire est destinée à l'étude du contexte global du projet et est divisée en quatre chapitres. L'ensemble de ces chapitres constitue le corpus théorique articulé autour du projet. Le premier chapitre se focalise sur le concept de « déchet », élément central de ce mémoire. Le second s'intéresse au secteur dans lequel nous travaillerons, à savoir l'Horeca. Le troisième chapitre est la combinaison des deux premiers, il porte sur l'étude des déchets dans le secteur de l'Horeca. Enfin, le dernier chapitre concerne les labels environnementaux sur lesquels nous sommes penché pour trouver certaines sources d'inspiration.

La deuxième partie présente l'entreprise concernée et le projet. Un premier chapitre est donc destiné à la présentation du Belga & Co, et un second chapitre sur la description du projet, ses objectifs et le cadre de celui-ci.

La troisième partie est constituée de trois chapitres réservés à la méthodologie adoptée. Le premier chapitre reprend le sujet central de ce mémoire. Le second présentera la problématique et son hypothèse. Enfin, le troisième chapitre décrit la récolte, l'analyse et la restitution des données.

La quatrième et dernière partie reprend la mise en œuvre et les résultats du projet. Le premier chapitre présente les outils et les méthodes que nous avons utilisés pour mener à bien notre projet. Le second chapitre se focalise sur la mise en œuvre de ces outils et méthodes. Le troisième chapitre contient les résultats obtenus grâce à l'application de ces outils et méthodes. Pour finir, le dernier chapitre comporte une analyse critique du projet et de ses perspectives futures.

PARTIE 1 :
ÉTUDE DU CONTEXTE GLOBAL

Introduction

L'étude de ce mémoire commencera par une étude globale du contexte dans lequel il se déroule. Il s'agira de définir dans un premier temps la notion de « déchet ». Ensuite, nous analyserons le secteur de l'Horeca en Belgique ainsi que la problématique des déchets de ce secteur afin de poser un cadre clair et précis à ce mémoire. Enfin, nous aborderons la notion de label et explorerons différents exemples intéressants pour la suite de notre projet.

Chapitre 1 : les déchets

L'étude de ce premier chapitre est consacrée au déchet sous toutes ses formes. Nous verrons dans un premier temps quelques définitions telles que celle du déchet et du zéro déchet. Nous appliquerons ensuite ces notions brièvement au contexte de l'Europe, et plus en profondeur par la suite, au contexte de la Belgique en analysant la problématique des déchets, la politique belge de la gestion de ces déchets et ses statistiques. Enfin, nous découvrirons ce que représente une politique zéro déchet et son mouvement au niveau international.

1.1. Définition : le déchet

Traditionnellement, le déchet est considéré comme sale et est un objet qu'on ne veut plus, dont il faut se débarrasser. D'un point de vue étymologique, le mot « déchet » vient du mot « déchoir », ce qui signifie « la part perdue » (Pesqueux, 2016). D'après les recherches littéraires du Professeur Yvon Pesqueux (2016), le concept de déchet ne semble pas « faire l'objet d'une définition admise sauf institutionnelle. ». La définition légale de ce concept a fait l'objet d'une harmonisation au niveau européen par le biais de la directive 2008/98/CE. Son article 3(1) les définit de la manière suivante : « toute substance ou objet que le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire » (Eurostat, 2016).

En Belgique, cet instrument a fait l'objet d'une transposition par les Régions, conformément à la répartition des compétences entre l'état fédéral et les entités fédérées dans ce domaine¹. À cette fin, la Région de Bruxelles Capitale adopta l'ordonnance relative aux déchets du 14 juin 2012, reprenant les mêmes catégories de déchets que la directive européenne. Dans le cadre de notre projet, nous avons retenu les définitions suivantes (Justel, 2019) :

- *Les déchets ménagers* (chap.2, sect.1, art.3, 5°) : « les déchets provenant d'une activité normale des ménages » ;
- *Les déchets municipaux* (chap.2, sect.1, art 3, 6°) : « les déchets ménagers et les déchets qui y sont assimilés par arrêté du Gouvernement, en raison de leur nature, de leur composition, de leur origine, de leur quantité ou de leur mode de gestion » ; ce sont des déchets qui découlent d'une activité commerciale ou industrielle mais qui en raison de leur nature seront assimilés aux déchets ménagers.

¹ Art. 6, par. 1er, II, al. 1, 2°, de la loi spéciale de réformes institutionnelles du 8.8.1980 et art. 4 de la loi spéciale du 12.1.1989 relative aux institutions bruxelloises

Nous retrouverons également le concept plus récent de *Ressource-Déchet*, qui émerge des nouveaux « Plan adopté par le Gouvernement » (Bruxelles-Capitale, 2018).

Les déchets municipaux représentent donc la catégorie des déchets que nous étudions. Ensuite, trois sous-catégories sont également intéressantes à indiquer (« Règles générales de gestion des déchets », s. d.) :

- *Inerte* : « déchet qui ne peut, à aucun moment, altérer les fonctions du sol, de l'air ou des eaux, ni porter atteinte à l'environnement ou à la santé de l'homme (pierre, pot en terre cuite, ...) ».
- *Dangereux* : « déchet qui représente un danger spécifique pour l'homme ou l'environnement (huiles usagées, chiffons souillés, ...) ».
- *Non-dangereux* : « déchet qui n'est ni un déchet inerte ni un déchet dangereux (papier, carton, PMC ...) ».

Dans notre contexte, nous nous concentrerons strictement sur des déchets municipaux, étant donné que le projet se fera dans un bar à café bruxellois. Les déchets municipaux concernent les déchets des ménages comme les déchets des Petites et Moyennes Entreprise (PME's) pour lesquels ce sont les institutions communales en charge de la collecte (Leysen & Preillons, 2014). En ce qui concerne les sous-catégories, nous nous concentrerons exclusivement sur les déchets « non-dangereux » car nos poubelles sont essentiellement composées de déchets organiques, de PMC et de papier.

1.2. La problématique des déchets en général

Tout d'abord, notons que la perception que nous avons du déchet dépend de plusieurs contextes, à savoir social, économique et culturel. Par conséquent, les déchets pour les uns ne sont pas les déchets pour d'autres et donc on pourrait dire que « le déchet dépend de la classe sociale, en ellipse, le déchet de classe est aussi un acteur fondateur de la classification des déchets » (Pesqueux, 2016).

Bertolini (2000), précisait également que selon lui, le déchet ne serait considéré de « déchet » que de manière provisoire. Pour Chalmin et Gaillochet (2009), deux types de déchet peuvent être distingués, à savoir « le déchet à la valeur d'échange négative » et « le déchet à la valeur d'usage et d'échange positive ». D'une part, le déchet ne représente aucun bénéfice économique à être évacué et d'autre part, le déchet peut être transformé à des fins utiles et bénéfiques.

C'est lorsqu'il n'est pas considéré comme utile et/ou qu'il n'est pas traité qu'il pose de vrais problèmes environnementaux (Sobrie, 2015).

Le concept de « déchet » est par conséquent, un concept plus complexe que ce qu'il n'y paraît. Ce dont nous sommes certains, c'est qu'il pose problème.

Premièrement, le déchet privé considéré comme objet inutile dont il faut se débarrasser, devient par rejet un déchet public. Il cesse donc d'être la propriété d'autrui pour franchir la frontière du

public. Ce n'est que lorsqu'une autorité se charge de sa collecte, que le déchet reprend place dans la sphère privée (Pesqueux, 2016).

À cela, Pesqueux (2016) ajoute que le regard que l'on y porte diffère également de la société dans laquelle on se trouve. En effet, dans les sociétés de consommation de masse, le déchet « est généralement perçu comme une production normal » (Pesqueux, 2016). A contrario, dans les pays en voie de développement, le déchet « est souvent considéré comme une ressource et comme un moyen d'obtenir un revenu pour ceux qui les ramassent » (Pesqueux, 2016). Ce qui par conséquent, joue également un rôle au niveau de sa gestion. Cependant, le rapport au déchet n'est pas seulement différent au niveau de sa gestion mais également dans sa production, dans la vision de son impact par l'individu et mais aussi par la société. Il faut également que les autorités prennent au sérieux la gestion des déchets dans les villes. En effet, selon Onibokun et Kumuyi (2002), « ce n'est pas la quantité des déchets qui pose problème, mais plutôt l'incapacité des gouvernements et des sociétés d'élimination des déchets de s'en débarrasser » (Onibokun & Kumunyi, 2002).

Dans le cadre de notre étude, la problématique que nous souhaitons soulever est celle de la gestion des déchets générés dans le secteur de l'Horeca et plus particulièrement dans la catégorie des cafés en Région bruxelloise.

1.2.1. La problématique des déchets à Bruxelles

« En 2014, dernière année pour laquelle les statistiques disponibles sont complètes, 1.670.000 tonnes de déchets ont été collectés sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce qui correspond à 1,4 tonnes/habitant/an tout déchet confondu » (Bruxelles-Capitale, 2018). Avec 628.000 tonnes par an pour le secteur de la construction qui se voit obtenir la première place sur le podium, suivi par les activités professionnelles (entreprises, organismes non-commerciaux et pouvoirs publics) avec 473.000 tonnes de déchets par an et enfin les ménages avec 345.000 tonnes par an (Bruxelles-Capitale, 2018).

1.3. Les politiques de gestion des déchets

Vu les volumes produits, il est certain que les déchets représentent un défi. Il paraît donc évident d'analyser les politiques de gestion des déchets mises en place. En fonction du lieu où l'on se trouve : en Europe, en Belgique ou encore à Bruxelles, ces politiques varieront.

En Europe

En raison de l'augmentation démographique et des impacts de nos modes de production et de consommation, nous avons franchi les limites des ressources de la terre. En effet, le Panel international pour la gestion durable des ressources (IRP) évalue les conséquences de cette consommation de masse dans son rapport UNEP (2016)². Ce rapport établit que

² UNEP (2016) *Global Material Flows and Resource Productivity. An Assessment Study of the UNEP International Resource Panel*.

« l'augmentation de la consommation a eu pour conséquence le triplement des quantités de matières premières extraites de la planète au cours de ces quarante dernières années. » (Schandl *et al*, 2016). Par conséquent, « l'intensification des changements climatiques, l'augmentation de la pollution, la réduction de la biodiversité » (Schandl *et al*, 2016) et donc la diminution des ressources naturelles.

Consciente de ces défis, l'Europe en collaboration avec de multiples organismes internationaux tentent d'y répondre. Depuis plus de 30 ans, l'Europe conduit des politiques environnementales telle que la « Politique des Déchets » ou plus récemment en 2018 : la « Politique de Ressources » qui vise à rendre l'Europe « moins dépendante, plus précautionneuse, plus durable dans la gestion de ses ressources. » (Bruxelles-Capitale, 2018).

Historiquement, c'est en 1975 que l'Europe entreprit sa première politique environnementale de gestion des déchets. Différentes législations se sont succédées et ont chacune étoffé de nouvelles mesures pour faire face aux différents défis environnementaux.

C'est en 2008 qu'une nouvelle Directive Cadre relative aux déchets fut adoptée et qui fait encore beaucoup parler d'elle aujourd'hui. Cette législation instaure une hiérarchie à cinq niveaux déterminant à quel niveau le déchet a été valorisé afin de considérer le déchet comme une ressource et non plus comme un déchet (Bruxelles-Capitale, 2018). Cette hiérarchie sera expliquée plus en détail par la suite.

En Belgique

En Belgique, afin de mieux saisir la gestion des déchets, il faut prendre en compte la division institutionnelle des compétences. En effet, d'un côté nous avons les différentes normes de mise sur le marché des produits qui sont fédéralisées et de l'autre, nous avons la problématique de l'environnement et des déchets qui est du ressort du pouvoir régional. C'est pourquoi une bonne entente entre les pouvoirs afin de mettre en œuvre les politiques régionales est nécessaire (Bruxelles-Capitale, 2018).

En Région de Bruxelles-Capitale

Avant tout, il paraît intéressant de se concentrer brièvement sur les caractéristiques générales de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC). Des caractéristiques qui ont pour conséquence d'influencer notablement les politiques et la stratégie de gestion des déchets :

Premièrement, la Région bruxelloise est une région ***fortement urbanisée à haute densité de population***. On constate que la densité de population de la région est de 7.361 habitants par km² avec certaines communes qui vont jusqu'à atteindre le triple de ce chiffre (Bruxelles-Capitale, 2018).

Deuxièmement, Bruxelles est une des ***villes la plus cosmopolite du monde*** avec une population d'environ 1,2 millions d'habitants en 2016, composée de 34,6% de nationalité étrangère et avec

une **démographie en extension constante**. De plus, il faut compter un flux d'environ **400.000 touristes par jour** qui eux aussi, produisent des déchets (Bruxelles-Capitale, 2018).

Ensuite, c'est dans **le secteur tertiaire** que la majorité (92%) des emplois se crée, le secteur de l'Horeca étant bien représenté. Le secteur secondaire concerne seulement 7,6% des emplois. (Bruxelles-Capitale, 2018).

Pour terminer, **Bruxelles est enclavée** dans la Région Flamande, éloignée de son « hinterland économique » qui inclut la Région Wallonne. Il faut donc prendre en considération ce qu'il se passe aux frontières de la capitale (Bruxelles-Capitale, 2018).

La Région bruxelloise n'est donc pas un territoire facile à gérer. Les informations qui viennent d'être énoncées démontre la complexité qui réside dans la gestion des déchets au sein de la périphérie bruxelloise. Ce cadre complexe étant posé, observons de plus près l'évolution des politiques en matière de gestion des déchets pour la Région de Bruxelles-Capitale.

En **1989**, par la loi spéciale du 12 janvier, la région de Bruxelles-Capitale est créée et met en place ses organes législatifs et exécutifs (Be, 2019). À cette même période, la politique de gestion des déchets se résumait seulement en quelques points (Bruxelles-Capitale, 2018) :

- Aucune collecte, aucun tri, aucune stratégie et aucun cadre réglementaire définis ;
- Un incinérateur à Neder-Over-Hembeek qui incinérerait environ 500.000 tonnes de déchets par an ;
- Beaucoup de mise en décharge.

En **1992**, sous l'influence des politiques de l'UE avec le premier « Plan Déchets », la Région de Bruxelles-Capitale entreprit une politique forte en instaurant notamment le développement du tri et du recyclage (Bruxelles-Capitale, 2018).

Ainsi que le lancement d'une politique de prévention stimulante avec des initiatives sur le terrain qui aident les citoyens à passer à l'action comme des appels à projet aux multi-thèmes.

En résumé, depuis 1989 la Région de Bruxelles-Capitale a vécu l'évolution suivante (Bruxelles-Capitale, 2018) :

- 1992 – 1997 : le premier Plan est introduit par les premières collectes sélectives ;
- 1998 – 2002 : le deuxième Plan accorde la priorité à la question de la prévention ;
- 2003 – 2008 : le troisième Plan a fait émerger les questions de la dématérialisation des déchets et de la pratique de réemploi ;
- 2010 – 2017 : le quatrième Plan des Déchets a clarifié et institutionnalisé la hiérarchie des modes de gestion des déchets en 5 niveaux : prévention puis préparation au réemploi puis recyclage puis valorisation et élimination en dernier recours ;
- 2018 – 2023 : le cinquième Plan de Gestion des Ressources et Déchets (PGRD) est introduit, avec comme objectif de tendre vers le zéro déchet.

1.3.1. La hiérarchie des modes de gestion des déchets

Comme cité précédemment, c'est en 2010 que la hiérarchie des modes de gestion des déchets en 5 niveaux, plus communément appelée « Échelle de Lansink », a été institutionnalisée dans le quatrième Plan des déchets. Cette échelle se retrouve dans la Directive 2008/98 Européenne sur le déchet et elle est également à la base de la politique belge des déchets (Leysen & Preillons, 2014). Ainsi, lorsqu'il s'agit de responsabilité de gestion des déchets, toutes les autorités publiques et acteurs privés doivent s'y référer (Bruxelles-Capitale, 2018).

L'échelle de Lansink proposée par le politicien néerlandais Ad Lansink en 1979 aux Pays-Bas (Delaite, 2014), définit un ordre de priorité de gestion, de la plus durable à la plus polluante (figure 1). Le but étant, pour chaque mesure prise par les autorités, de remonter le plus haut possible dans cette échelle afin d'utiliser au maximum la valeur de la matière (Sellier, 2019).

Lorsque la hiérarchie des déchets selon l'échelle de Lansink est appliquée, « les États membres prennent des mesures pour encourager les solutions produisant le meilleur résultat global sur le plan de l'environnement. Cela peut exiger que certains flux de déchets spécifiques s'écartent de la hiérarchie, lorsque cela se justifie par une réflexion fondée sur l'approche de cycle de vie concernant les effets globaux de la production et de la gestion de ces déchets. » (Directive 2008/98/CE, art 4, para.2). En effet, nous verrons par la suite que certaines solutions dites « idéales » selon Lansink ne feront pas partie des choix finaux.

Figure 1: l'échelle de Lansink



Source : B.e (2018). Plan de Gestion des Ressources et Déchets adopté par le Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale.

A) La prévention

La prévention consiste à avoir une réflexion sur la source du produit lui-même (UCM, 2019). « Ce sont les mesures prises avant qu'une substance, une matière ou un produit ne deviennent un déchet. » (Directive 2008/98/CE, Art. 4, para.12.) La meilleure façon de ne pas générer de déchet est de ne pas créer/utiliser le futur déchet en question.

B) Réutilisation :

La réutilisation consiste à utiliser à nouveau le produit pour le même usage ou pour un usage différent (Leysen & Preillons, 2014). Selon la Directive 2008/98/CE, on procède à de la « préparation en vue de réemploi » (Ar.3, para.16).

En Région de Bruxelles-Capitale, le réutilisation s'opère via une plateforme de l'économie circulaire et de l'économie sociale du nom de Recy-K (Bruxelles Propreté, 2019). Dans le même contexte, Bruxelles Propreté, organisme qui s'occupe de la collecte des déchets en Région bruxelloise, s'engage également à la « recherche dans les domaines de l'éco-design, la vente et dépôt d'articles réutilisables ainsi qu'à former et sensibiliser les groupes scolaires et autres associations. » (Bruxelles Propreté, 2019).

C) Le tri et le recyclage :

Le recyclage est le processus de transformation de la matière en de nouveaux produits (Leysen & Preillons, 2014). Cela reprend « toutes les opérations de valorisation par lesquelles les déchets sont retraités en produits, matières ou substances aux fins de leur fonction initiales ou à d'autres fins (cela n'inclut pas la valorisation énergétique et le retraitement de matière organique) » (Directive 2008/98/CE, Art.3, para.17).

Le papiers et cartons, le verre, les emballages PMC et autres déchets sont triés et recyclés par Bruxelles-Propreté. Diverses collaborations et actions existent afin d'assurer une gestion optimale des déchets. Par exemple, via Bruxelles-Propreté, la Région Bruxelloise est actionnaire du centre de tri des emballages PMC et papiers-cartons de Recyclis (Recyclis, 2012). Nous remarquons également la présence de plus en plus de bulles à verre pour le tri des verres de couleurs et des verres blancs, des « Recypark » pour les déchets de bois, de métaux, de plâtres, des composts de quartier géré par des citoyens bénévoles avec la collaboration de Bruxelles-Compost ainsi que des « moloks » qui sont des conteneurs semi-enterrés sur la voir publique (Bruxelles Propreté, 2019). Ainsi, ces nouvelles actions nous prouvent que la Région s'implique activement dans le tri et le recyclage en tendant vers une gestion plus durable des déchets.

D) Incinération avec récupération d'énergie :

L'incinération est une technique utilisée pour les déchets utiles à la production d'électricité ou de chaleur. C'est via Bruxelles-Énergie que nos déchets sont valoriser énergétiquement par incinération. Actuellement, l'électricité produite grâce à cette technique de traitement de déchets, permet de répondre aux besoins annuels de plus de 65.000 ménages bruxellois (Bruxelles Énergie, 2012).

E) L'incinération sans récupération d'énergie et F) la mise en décharge :

L'incinération sans récupération d'énergie et la mise en décharge, cette dernière consiste à enfuir les déchets non-recyclables sous la terre dans des centres d'enfouissement techniques.

Ces techniques ne nous concernent pas directement étant donné qu'elles ne sont pas pratiquées en Région bruxelloise (Bruxelles Propreté, 2019).

1.3.2. Le Plan de Gestion des Ressources et Déchets (PGRD)

Comme vu précédemment, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a adopté de manière définitive en novembre 2018, le nouveau « Plan de Gestion des Ressources et des Déchets » (PGRD). Selon Bruxelles Propreté (2019), « Le PGRD a pour mission de déterminer les grands axes de la politique de gestion et de prévention des déchets en Région de Bruxelles-Capitale pour la période de 2019-2023 ».

Ce nouveau plan a pour but de tendre vers le Zéro Déchet vu le besoin d'adopter une nouvelle stratégie de gestion des déchets, aujourd'hui considérés comme des ressources (Bruxelles Environnement, 2018). Le PGRD vise tous les déchets solides générés par les ménages, les commerces et les industries en Région de Bruxelles-Capitale.

Le PGRD est organisé autour de 7 objectifs stratégiques par public cible cités ci-dessous (Bruxelles-Capitale, 2018) :

- Les tous publics ;
- Les ménages ;
- Les écoles ;
- Les professionnels dans leurs activités courantes générant des déchets ;
- Les professionnels dans le secteur de la construction ;
- Les professionnels dans le secteur de la gestion durable des ressources ;
- Et les professionnels dans le secteur classique des déchets.

Dans notre contexte, c'est le 4^{ème} public cible qui nous concerne. L'objectif stratégique concernant « les professionnels dans leurs activités courantes générant des déchets » est le suivant : « Transformer les pratiques de consommation des activités professionnelles et les encourager vers le zéro déchet » (Bruxelles-Capitale, 2018).

Cet objectif a pour but de faire évoluer la demande des biens et services et la manière dont les entreprises gèrent leur gestion des déchets. Ceci par la mise en œuvre de l'obligation de tri et un encadrement et un soutien de la part de Bruxelles (Bruxelles-Capitale, 2018).

1.3.3. Le futur de la politique bruxelloise en gestion des Ressources-Déchets

Concernant le futur de la politique bruxelloise en gestion des Ressources-Déchets, nous notons quelques objectifs quantitatifs globaux repris ci-dessous :

- Pour 2023, « 100% des activités professionnelles contribuent équitablement au coût de collecte et trient leurs déchets » (Bruxelles-Capitale, 2018).
- Pour 2030, diminuer la production des déchets de 20% par habitant et 20% par travailleur (Bruxelles-Capitale, 2018).

Pour 2050, Bruxelles a comme plan ambitieux de ne pratiquement plus avoir de déchet, de réduire au maximum l'empreinte écologique des pouvoirs publics, d'avoir un secteur de

ressources-déchets exemplaire, d'avoir des citoyens au mode de vie zéro déchet ainsi que des entreprises initiatrices de l'économie circulaire (Bruxelles-Capitale, 2018).

1.4. Le concept « Zéro Déchet »

Maintenant que nous avons une vue globale sur les politiques mises en place à Bruxelles pour assurer une « bonne » gestion des déchets, il semble intéressant d'analyser plus précisément le concept de « Zéro Déchet ».

1.4.1. Définition : le Zéro Déchet

Le zéro déchet ou plutôt, la politique du zéro déchet prend en compte « la production des déchets, la conception des produits de consommation courante et leur transformation en déchet. Elle apporte une alternative sérieuse et durable aux problèmes de la gestion des déchets » (Encyclo-Ecolo, 2008).

Selon Bruxelles Environnement, l'expression Zéro déchet « recouvre une idée, un mode de vie et un mouvement sociétal. L'idée, mise en avant par quelques pionniers, est pour un citoyen, un ménage, une organisation ou encore un processus industriel de progresser vers un fonctionnement qui tend à ne plus produire aucun déchet, et en corollaire quasi automatique, de consommer moins de ressources » (Bruxelles Environnement, 2019).

Bien qu'en pratique le zéro déchet absolu soit impossible, « la radicalité de l'expression dénote son ambition : il s'agit de réévaluer toutes les facettes d'un fonctionnement pour diminuer massivement la production de déchet. » (Bruxelles Environnement, 2019).

Enfin, selon Béa Johnson, figure emblématique du mouvement international du zéro déchet, décrite dans le *New York Times* comme la « prêtresse du style de vie sans déchet » (cité par Le Monde, 2017) propose dans son livre « Zéro Déchet, 100 astuces pour alléger sa vie », la définition suivante : « c'est une philosophie fondée sur une série de pratiques visant à éviter autant que possible de générer des déchets. Dans le monde industriel, cela inspire des écoconceptions dites 'du berceau au berceau' ; à la maison, cela pousse le consommateur à agir de manière responsable » (Johnson, 2013).

1.4.2. Une politique Zéro Déchet

On a pu constater précédemment que la politique de gestion des ressources-déchets en Région Bruxelloise tend de plus en plus vers le zéro déchet. En effet, la politique accorde autant d'importance à la consommation responsable en amont, qu'à la gestion des déchets en aval (Bruxelles Environnement, 2018). Le cinquième Plan de Gestion, déjà mentionné précédemment, s'articule autour de 7 objectifs et 6 mesures phares (Bruxelles Environnement, 2018).

Parmi ces mesures et objectifs, nous pouvons citer des objectifs tels que « Transformer les pratiques de consommation des ménages et les encourager vers le *zéro-déchet* ; transformer les pratiques de consommation des activités professionnelles et les encourager vers le *zéro-déchet* » et des mesures telles que « Soutenir et accompagner les initiatives citoyennes, associatives et communales du *zéro-déchet* via des coachings-formations, des subsides et des outils pédagogiques ; dans le secteur commercial promouvoir l'achat en vrac, la réparation, le réemploi et garantir la mise en œuvre de l'interdiction des sacs plastique ; accompagner les entreprise vers le *zéro-déchet* via notamment le label Entreprise Ecodynamique ».

On constate donc une forte insistance sur la notion du zéro déchet tant au niveau des objectifs que des mesures prises par les autorités.

Ce qui nous pousse à penser que le projet de ce mémoire est bien ancré dans son époque étant donné qu'il vise à développer un projet en vue de diminuer la production des déchets.

1.5. Le mouvement Zéro Déchet à l'international

Nous avons pu remarquer que le concept du Zéro Déchet est un concept qui émerge globalement. Ce concept se retrouve aujourd'hui dans la législation tant européenne que belge. De plus, lorsque l'on effectue une recherche avec les mots-clés « zéro déchet + (une partie du Monde au choix) » dans la barre de recherche Google, il est facile de trouver des sites internet officiels du mouvement zéro déchet dans chaque pays. Quelques exemples qui nous ont parus intéressants à citer sont repris ci-dessous.

Sur les sites internet des organisations suivantes : « Zero Waste Belgium », « Zero Waste Europe », « Zero Waste USA », « Zero Waste Canada ». On y retrouve une seule et même motivation, à savoir faciliter la transition vers un monde sans déchet.

Leur histoire commence toute de la même manière. Des citoyens aux valeurs communes se sont regroupés, ils ont décidé d'agir et de partager leur perception du monde et leur avis concernant la consommation massive de notre société.

Une association sort néanmoins du lot : la « Zero Waste International Alliance » (ZWIA). Nous avons pu remarquer que la ZWIA est la source d'inspiration pour chacune de ces associations nationales. Elle fut créée dans le but de promouvoir des alternatives plus durables à l'enfouissement et à l'incinération, et de sensibiliser la société aux divers avantages sociaux et économiques que peut apporter une meilleure gestion des déchets (ZWIA, 2018). Elle opère au niveau international, national et local et concerne tous les secteurs qu'une société peut comporter. Elle a pour objectif d'initier et faciliter la recherche et le partage d'information sur le zéro déchet, de renforcer les capacités pour mettre en œuvre efficacement un programme zéro déchet et d'établir des normes pour l'application de celui-ci (ZWIA, 2018).

Cependant, ce n'est pas seulement grâce à des organisations au nom de « Zero Waste » que l'on voit naître de telles initiatives. Nous pouvons également observer ce mouvement international auprès d'entreprises, d'étudiants, et de citoyens et cela partout dans le monde.

Chapitre 2 : le secteur de l'Horeca

L'étude de ce second chapitre portera sur le secteur de l'HoReCa. Secteur dans lequel le projet s'inscrit. Nous commencerons tout d'abord par définir le concept « Horeca » et nous terminerons par une analyse de quelques statistiques du secteur en Belgique et à Bruxelles.

2.1. Définition : l'Horeca

L'Horeca est un acronyme désignant le secteur d'activité de l'Hôtellerie, des Restaurants et des Cafés. Un grand nombre d'entreprises diverses sont reprises dans ce secteur. Il concerne l'auberge de jeunesse de quartier comme la grande chaîne de restaurants connue mondialement. En fonction du type d'entreprise, les besoins, réglementation et compétences varieront.

Selon le Bureau Fédéral du Plan, « le secteur de l'Horeca comprend aussi bien les activités des hôtels et des autres hébergements de courte durée, tels les terrains de campings et les villages de vacances (...), que les activités des restaurants de type traditionnel et de type rapide, des cafés, des cantines et des traiteurs, pour lesquelles le terme service et restauration sera réservé. » (Hambÿe & Hertveldt, 2011).

2.2. Le secteur de l'Horeca en Belgique et à Bruxelles

Avec 26 289 établissements en 2017, le secteur de l'Horeca représente un des secteurs les plus importants de Belgique (Le Forem, 2019). Pour tout type d'entreprise confondu, l'Horeca emploie plus de 120 000 travailleurs pour 57 000 entreprises (Fédération Horeca, 2019).

Bien que seul les cafés soient en diminution à Bruxelles (figure 2), le secteur de la restauration n'a fait qu'augmenter depuis 1997 (Perspective Bruxelles, 2017).

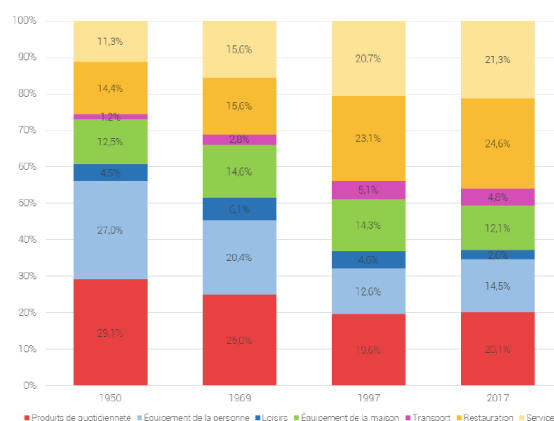
Figure 2 : évolution de la restauration

Nature commerciale	Évolution de l'effectif entre 1997 et 2017		Indice de Hoover
	Nombre	%	
Tea-room - Crêperie	+ 98	+ 89,9	0,688
Take-away (snack, sandwicherie...)	+ 329	+ 35,6	0,301
Restaurant	+ 237	+ 12,9	0,213
Café - Débit de boisson	- 780	- 33,2	0,225
Total	- 116	- 2,2	-

Source : Perspective (2017). Le Commerce Bruxellois en Chiffre, évolution de la structure commerciale régionale, récupéré de http://perspective.brussels/sites/default/files/documents/commercebruxelloisenchiffres_2017.pdf

Concernant la restauration, l'évolution de la structure de l'offre commerciale de la Région de Bruxelles-Capitale reste néanmoins toujours croissante (figure 3) (Perspective Bruxelles, 2017).

Figure 3 : évolution de la structure de l'offre commerciale de la RBC



Source : Perspective (2017). Le Commerce Bruxellois en Chiffre, évolution de la structure commerciale régionale, récupéré de http://perspective.brussels/sites/default/files/documents/commercebruxelloisenchiffres_2017.pdf

Sur la figure 3, nous pouvons voir que la part représentée par la restauration sur la structure régionale bruxelloise est passée de 14,4% en 1950 à 24,6% en 2017. Vu l'importance de ces chiffres et l'impact environnemental que cela représente, il paraît d'autant plus important de se concentrer sur la gestion interne en matière de déchets des commerces représentant ce secteur.

2.3. La consommation des ménages en Belgique et à Bruxelles

Afin de mieux saisir l'importance d'une politique zéro déchet dans le secteur de l'Horeca, il convient de nous intéresser à l'importance que représente ce secteur pour les ménages en Belgique et à Bruxelles.

Tableau 1 : dépense moyenne en euro en 2016 dans les cafés et restaurants

Région de Bruxelles-Capitale (RBC)	Belgique
Par ménage	
1.504 euros	1.702 euros
Par personne	
694 euros	747 euros

Source : IBSA, (2017). Revenus et dépenses des ménages, enquête budget. Récupéré de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XNvhtZMzaAx>

Tableau 2 : répartition des dépenses par catégorie en % (2012 et 2016) : cafés et restaurants

	2012	2016
RBC	4,2%	5,0%
BELGIQUE	4,6%	5,0%

Source : IBSA, (2017). Revenus et dépenses des ménages, enquête budget. Récupéré de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XNvhtZMzaAx>

Nous constatons que le pourcentage des dépenses consacrées aux cafés et au restaurants, ainsi que le pourcentage des ménages concernés par ces chiffres augmente entre 2012 et 2016. En d'autres termes, de plus en plus de ménages dépensent de plus en plus d'argent dans ce secteur. Il est d'autant plus pertinent de s'intéresser à une réduction des déchets dans le secteur de l'Horeca vu son importance dans la consommation des ménages

Tableau 3 : part de ménage concernée par catégorie de dépenses en % (2012 et 2016) : cafés et restaurants

	2012	2016
RBC	75,4%	80%
BELGIQUE	81,9%	82,3%

Source : IBSA, (2017). Revenus et dépenses des ménages, enquête budget. Récupéré de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XNvhtZMzaAx>

Tableau 4 : nombre de ménage privé (2001 et 2017)

	2001	2017
RBC	474.622	545.145
BELGIQUE	4.282.361	4.877.805

Source : IBSA, (2017). Revenus et dépenses des ménages, population ménage. Récupéré de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XNvhtZMzaAx>

Le nombre des ménages ayant considérablement augmenté entre 2001 et 2017 (tableau 4), et, basé sur notre constat précédent concernant l'évolution de la consommation des ménages et du nombre de ménages concernés par ces chiffres (tableaux 2 et 3), nous pouvons prévoir une consommation encore plus accrue au sein du secteur des cafés et restaurant dans les années à venir.

En d'autres mots, toujours plus d'habitants dans la Région bruxelloise avec toujours plus de moyens à dépenser dans le secteur et toujours plus de touristes engendre plus de demande donc plus de personne à consommer et produire des déchets sur le territoire.

Chapitre 3 : les déchets dans le secteur de l'Horeca

L'étude de ce troisième chapitre fera le lien entre les deux premiers. Il sera consacré aux déchets dans le secteur de l'Horeca en Belgique. En effet, notre projet se déroule dans un café situé dans une commune bruxelloise, Ixelles.

3.1. Les statistiques

En 2015, le secteur de l'Horeca représentait environ 35 000 tonnes de déchets par année en Région de Bruxelles Capitale. Les principaux déchets provenaient des déchets d'emballages et les déchets organiques (Brussels Waste Network, 2015).

À titre d'exemple, Belga & Co, jeune structure de 3 ans, produit 34 kg de marc de café par semaine soit 1,7 tonnes par an. Sachant qu'il existe approximativement 28 bars à cafés (annexe 1) similaires au Belga & Co sur le territoire bruxellois, si nous estimons que chacun de ces bars produit le même montant de marc de café, cela reviendrait à 952 kg par semaine soit 49,50 tonnes de déchets organiques par an.

Ainsi, il faut donc trouver des solutions de gestion visant le plus haut échelon sur l'échelle de Lansink afin d'éviter ces montagnes de déchets. Sachant que ceux-ci sont sous-estimés et qu'ils ne correspondent qu'à une partie du total des déchets organiques de l'établissement. Par conséquent, si tous les cafés comme Belga & Co décidaient de se diriger vers un service de collecte de déchets organiques, cela reviendrait à éviter 49,50 tonnes de sacs poubelles oranges sur nos trottoirs par an.

Ceci nous amène à réfléchir sur la quantité totale des déchets produits par ce type d'entreprise, lorsque l'on voit la quantité produite uniquement par un déchet organique tel que le marc de café. Ces chiffres sont d'autant plus interpellant, qu'ils ne concernent que la part de déchets organiques, à laquelle s'ajoutent d'autres déchets dont le traitement est plus lourd.

3.2. Les initiatives prises en matière de gestion

Afin de répondre à la problématique des déchets dans le secteur de l'Horeca, de nombreuses actions ont déjà été prises.

En 2014, le bureau ECORES et Innovative Cuisine mène un projet pilote de prévention et de collecte des déchets organiques dans l'Horeca. Ce projet a permis à 10 établissements d'essayer le tri et la collecte de déchets organiques. Après une semaine, 2,15 tonnes de déchets organiques ont été collectés et une diminution de 30 à 50% des déchets tout-venant a été observée (Brussels Waste Network, 2015).

Les grands axes de la politique des déchets en Région Bruxelloise se retrouvent dans le « Plan de Gestion des Ressources et des Déchets » (Brussels Green Network, 2018). En plus du dernier Plan de Gestion Ressources-Déchets, un nouveau cadre légal, le BRUDALEX (Bruxelles/Brussel-Déchets-Afvalstoffen-LEX), a également été inauguré par la Région. Cet arrêté permet de codifier les règles en matière de gestion des déchets. Ses objectifs sont repris ci-dessous (Brussels Green Network, 2018) :

- « Rationaliser et codifier les règles d'exécution en matière de gestion de déchets,
- Mise en conformité au droit européen,
- Promotion de l'économie circulaire,
- Garantir la traçabilité, améliorer le suivi et le rapportage,
- Une REP mieux définie, mieux encadrée et plus souple,
- Simplifier/harmoniser le régime des autorisations. » (Brussels Green Network, 2018).

Depuis le 1^{er} septembre 2017, la Région a instauré une nouvelle réforme, l'interdiction de l'utilisation des sacs plastiques à usage unique.

Pour terminer, les points principaux concernant les obligations des entreprises en matière de déchets en Région Bruxelles-Capitale sont repris ci-dessous (Brussels Green Network, 2018) :

- Respect de la hiérarchie des déchets en matière de gestion
- La responsabilité matérielle de la gestion des déchets : tout détenteur de déchet se voit responsable de la gestion de celui-ci.
- Interdiction d'abandonner, d'enfouir ou de brûler ses déchets.
- L'obligation de tri : toute entreprise se doit de séparer ses déchets de la manière suivante : PMC, papier et carton, verre, organique, résiduels et les déchets soumis à l'obligation de reprise.

Chapitre 4 : les labels

L'étude de ce quatrième chapitre concerne les différents labels existant dans le domaine environnemental. Dans le cadre de nos recherches d'outils de gestion, nous nous sommes tournés vers les labels afin de trouver un éventuel fil rouge à suivre. Nous tenterons donc dans un premier temps de donner une définition générale du « label » et nous terminerons par des exemples de label qui nous paraissaient les plus intéressants pour le sujet que nous traitons, à savoir l'optimisation des déchets.

4.1. Définition : le label

Selon Henri Bergeron, Castel et Dubuisson-Quellier (2014), le label « est un instrument de gouvernement qui vise à agir non seulement sur les individus dont on souhaite qu'ils modifient leur comportements ou conduites mais également sur des acteurs collectifs, conçus à l'occasion comme des leviers de l'action publique (entreprises ou municipalités), et dont on espère qu'ils contribuent eux aussi à changer les comportements des individus. » (Bergeron, Castel, & Dubuisson-Quellier, 2014).

Notons également que, « réciproquement, il est attendu que les changements de comportements des individus (consommateurs ou citoyens) ainsi obtenus, incitent les individus œuvrant à l'intérieur des organisations à modifier le contenu de l'offre que celles-ci proposent, dans un sens bénéfique à la collectivité. » (Bergeron et al., 2014).

Ce mode de gouvernement « entend, en somme, rendre solidaires ou, *a minima*, interdépendants, des acteurs publics et privés dans la réalisation de biens collectifs. » (Bergeron, Castel, & Noguez, 2011).

La labellisation sollicite l'implication des acteurs et de leurs engagements. Les individus gardent néanmoins une certaine liberté en ce qui concerne les actions qu'ils souhaitent entreprendre.

Enfin, il est notable « qu'un mouvement de relative homogénéisation des conduites s'épanouisse, résultat de l'activité d'acteurs qui cherchent, par l'obtention de labels, à se distinguer au sein du champ considéré. » (Bergeron et al., 2014).



Le label joue également un rôle de dispositif de sécurité au sens de Foucault, « qui s'appuie sur les dynamiques propres d'un milieu pour qu'un phénomène s'annule de lui-même » (Foucault, 2004) ; un dispositif, finalement, « qui joue sur l'autonomie des acteurs pour produire de l'hétéronomie. » (Bergeron & Castel, 2014).


4.2. Les exemples de label

Maintenant que nous avons présenté le concept de label et que nous connaissons ses effets sur les commerces les utilisant, il nous a semblé intéressant de rechercher l'existence de labels qui pourraient être utiles à notre projet.

Il existe actuellement énormément de labels dans tous domaines confondus. Lorsque l'on souhaite se pencher vers les secteurs de la durabilité, on retrouve la liste non-exhaustive des labels repris dans le tableau 5 ci-dessous. Il n'y a pas de logique spécifique au choix ni à l'ordre des labels de cette liste. Ils représentent simplement les labels les plus intéressants et pertinents pour notre sujet que nous avons trouvés lors de nos recherches.


Tableau 5 : liste des labels environnementaux

Nom & logo	Descriptif
<p>B CORP LAB EUROPE</p> 	<p>Les entreprises avec ce label « ne cherchent pas à être les meilleures du monde, mais les meilleures pour le monde » (Certified B Corporation, 2019).</p> <p>Être certifié B Corporation c'est répondre aux plus hauts standards de performance, transparence et responsabilité sociales et environnementales (Certified B Corporation, 2019). Cette certification encourage les entreprises qui veulent mettre leur efficacité au service de la société, ce qui implique le respect de leurs valeurs au quotidien et d'agir chaque jour dans le meilleur intérêt des travailleurs, de la communauté et de l'environnement (B the Change, 2019).</p> <p><u>Obtention</u> : questionnaire gratuit à remplir en ligne, 80 points minimum à obtenir et une vérification tous les 3 ans (Certified B Corporation, 2019).</p>
<p>CO2 NEUTRAL</p> 	<p>Le label CO2 Neutral est un label Belge qui compense l'impact qu'une entreprise a sur l'environnement. Cet impact est converti en argent selon la norme internationale Gold Standard. Cela garantit que l'argent est réinvesti dans des projets tels que dans la reforestation, l'énergie verte et l'accès à l'eau pour rééquilibrer l'impact de leur émissions CO2 (CO2 Neutral, s. d.). Le premier restaurant zéro déchet de Bruxelles, Le Local, a obtenu cette certification pour les produits qu'ils utilisent (Verger, 2019)</p> <p><u>Obtention</u> : l'entièreté des émissions doit être compensée et les activités prises en compte doivent être clairement indiquées (CO2 Neutral, s. d.).</p>

<p>ENTREPRISE ECO-DYNAMIQUE</p> 	<p>Ce label valorise les actions qui visent à réduire l'impact environnemental. Il ne valorise que l'éco-gestion (cela ne concerne ni l'écoproduit, ni l'éco-service), à savoir la gestion et prévention des déchets, l'utilisation rationnelle d'énergie, etc. En d'autres mots, le label évalue la manière dont l'organisme réalise son activité, et pas l'activité elle-même (Bruxelles Environnement, 2019).</p> <p><u>Obtention</u> : dossier de candidature gratuit à remplir en ligne (Bruxelles Environnement, 2019).</p>
---	---

Soulignons qu'il n'existe pas encore de label bruxellois concernant l'implication au niveau de la réduction des déchets au sein d'un établissement tel qu'au Belga & Co. La plupart des labels cités ci-dessus (tableau 5), concernent effectivement l'impact environnemental et social des entreprises mais lorsqu'il advient d'un gestion visant le zéro déchet, nos recherches se limitent fortement. Le seul label zéro déchet en Belgique, s'appelle le « Commerçant Zéro Déchet » pour la ville de la Louvière. Son logo et son descriptif sont repris dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6 : le label zéro déchet

Nom & logo	Descriptif
<p>COMMERÇANT ZÉRO DÉCHET LA LOUVIÈRE</p> 	<p>Ce label récompense toutes les initiatives visant à optimiser la gestion des déchets. L'avantage de ce label est qu'il fait la promotion des commerces labellisés sur les outils de communication et le site internet officiel de la ville de La Louvière, et qu'il offre un kit de communication tout comme un accompagnement professionnel pour aider les commerces à améliorer leur gestion (La Louvière, 2019).</p> <p><u>Obtention</u> : une charte d'engagement est à suivre (La Louvière, 2019).</p>

Maintenant que nous avons fait l'état des lieux, nous remarquons qu'aucun label ne nous donnait de démarche à suivre pour un projet tel que le nôtre. Par conséquent, nous avons dû créer notre propre méthode et nos outils pour mener à bien notre travail. Cette méthode sera donc complètement modulable étant donné qu'elle ne ressort pas d'une méthode existante mais d'une pratique de terrain.

PARTIE 2 :
PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU
PROJET

Introduction

Cette deuxième partie sera consacrée au projet de ce mémoire. Dans un premier temps, une présentation globale de l'entreprise et de sa concurrence sera faite. Dans un second temps, nous présenterons le projet en question.

Il est important de préciser que cette partie concerne mon projet et que les informations y figurant sont dès lors basées sur mes observations et mon expérience personnelle en tant qu'étudiante mais aussi en tant que « Assistant Manager » durant 3 mois de stage. C'est pourquoi, les parties faisant référence à mon expérience personnelle, seront rédigées à la première personne du singulier.

Chapitre 1 : l'entreprise

Dans ce premier chapitre nous élaborerons une brève présentation de l'entreprise dans laquelle le projet prend place. Nous verrons quelle est la vision, la mission et les valeurs de celle-ci. Ensuite, l'activité de cette entreprise, son industrie et son expertise dans le secteur. Pour finir, la concurrence et des chiffres clés seront présentés ainsi qu'une comparaison de Business Model entre Belga & Co et un concurrent zéro déchet.

Précisons que les informations qui se retrouvent dans cette partie sont principalement issues d'une interview semi-directive avec Charly Meerbergen, un des co-fondateurs du Belga & Co.

1.1. Présentation de l'entreprise

Belga & Co est une jeune SPRL belge de bientôt 4 ans. En janvier 2015, l'entreprise a vu le jour dans la cuisine familiale de l'un des deux co-fondateurs. Ce sont deux amis d'enfance, Charly Meerbergen et Loïc Installé, qui ont décidé de se lancer dans cette aventure du café. Un secteur déjà bien apprivoisé par l'un des deux amis, dont la famille travaillait dans l'importation du café depuis quelques générations.

A leur début, l'idée de base était de se lancer dans une activité commerciale « Business to Business » (B2B) de livraison de café et une activité « Business to Consumer » (B2C) via la création d'un abonnement pour la vente en ligne de café. Cette dernière idée n'a cependant jamais abouti laissant totalement place à la torréfaction de café de spécialité.

Le 11 juillet 2016, le premier bar à café « Belga & Co » ouvrit ses portes à Ixelles, dans le quartier populaire « Bailli ». Ce bar propose une petite restauration et du café de spécialité torréfié « maison » dans leur centre de torréfaction à Anvers.

Le second bar à café a ouvert deux ans plus tard, en février 2018 à Ixelles, dans le quartier Saint-Boniface et suivi de l'ouverture d'un troisième bar en décembre à Anvers. Ces deux

derniers se différencient du premier par le type de restauration proposée. En effet, l'affectation urbanistique des deux établissements permettait la construction d'une plus grande cuisine et donc d'un menu plus varié.

Les trois bars à café du Belga & Co sont inscrits indépendamment comme trois SPRL bien distinctes. Dans le cadre de ce projet, nous nous concentrerons uniquement sur le premier bar situé rue du Bailli.

Nous tiendrons néanmoins compte des deux autres bars dans les points suivants afin de donner une vision globale des bars Belga & Co et nous analyserons pour d'autres aspects, seulement les chiffres du bar qui nous intéressent.

1.2. Mission, vision et valeur

Belga & Co est une société B2B et B2C qui est composée de trois bars à café dont deux à Bruxelles et un à Anvers. Elle a pour mission d'inspirer et cultiver le monde en invitant les gens à profiter des simples plaisirs de la vie et en découvrant l'univers du café. Pour Belga & Co, le café est bien plus qu'une simple boisson. C'est un moment, où la routine se fige, un moment où vous libérez votre esprit et mettez vos soucis de côté.

L'entreprise aimerait être reconnue pour la qualité de son produit et de son service. Belga & Co souhaite redonner goût aux belges et d'instaurer une culture du café de qualité.

1.3. Activité, industrie et expertise

Belga & Co offre donc d'une part en B2B un café torréfié à Anvers et d'autre part, ce même café en B2C dans leurs trois bars à café de spécialité.

Sur le site de la Specialty Coffee Association (SCA), site de référence pour les bars comme Belga & Co, il est cité que le café de spécialité existe grâce au dévouement des personnes qui ont fait de la qualité du café leur priorité absolue. Le terme « café de spécialité » n'existe que lorsque toutes les personnes impliquées dans la chaîne de valeur du café, travaillent en harmonie et maintiennent une attention particulière aux normes et à l'excellence du produit du début à la fin. Incluant donc les fermes de café, les acheteurs professionnels³ de graines de café, les torréfacteurs, les baristas et les consommateurs (SCA, 2019).

Belga & Co se situe au niveau de la torréfaction. Ils achètent le café sous forme de grain à des entreprises telles que Efico, Nordic Approach et Cup a Lot qui s'occupent de l'importation. Une fois les sacs en jute de grains de café achetés, ils sont stockés et prêts à être utilisés pour la torréfaction. Celle-ci supervisée par Roman Melnyk, torréfacteur du Belga & Co.

³ Certifiés par le SCA comme « Certified Coffee Taster » ou par le Coffee Quality Institute (CQI) comme « Licensed Q Grader ».

Belga & Co opère dans deux industries : l'alimentation et le service. De par son activité de petite restauration et de par son produit, le café, qui nécessite un service.

1.4. Concurrence et chiffres clés

1.4.1. La concurrence

De par sa double activité, Belga & Co fait face à deux concurrences bien distinctes. Nous avons d'un côté les sociétés de torréfaction Bruxelloise telles que Café Capital et Parlor Café et d'un autre côté, les bars à café de spécialité de Bruxelles (annexe 1) et d'Anvers.

À Bruxelles, le premier bar Belga & Co se situe dans le quartier du Bailli, connu pour sa rue commerçante. Dans cette même rue, nous retrouvons un concurrent direct proposant le même type de service et de produit : le Cup28. Ainsi que des concurrents indirects tels que le bar La Famille, Le Supra Bailly.

Le second bar Belga & Co se trouve dans le quartier Saint-Boniface à Ixelles. Dans ce quartier, plutôt connu pour son offre variée de restaurants, Belga & Co ne fait face à aucun concurrent direct mais à plusieurs concurrents indirects tels que des restaurants comme L'Ultime Atome, Le Patty Pâte, Les Marmites du Monde.

De manière générale, Bruxelles n'est pas caractérisée par sa grande *quantité* de commerces à café de spécialité et l'était encore moins en 2015 lors de l'ouverture du premier Belga & Co. C'est pourquoi, Charly Meerbergen et Loïc Installé ont décidé d'ouvrir leur premier bar à café à Bruxelles et non pas à Anvers où se trouve leur centre de torréfaction.

Concernant le troisième bar Belga & Co à Anvers, les concurrents directs sont beaucoup plus nombreux. La culture du café étant plus forte à Anvers, Belga & Co a décidé de s'y implanter seulement une fois que le nom « Belga & Co » avait fait ses preuves à Bruxelles.

Le Boentje

Nous avons décidé d'analyser cet établissement plutôt qu'un autre, pour les raisons suivantes :

- Le Boentje a ouvert depuis peu, tout comme Belga & Co ;
- Ce sont également deux jeunes entrepreneurs qui ont ouvert le Boentje ;
- C'est aussi une petite structure, avec une petite restauration ;
- Et par-dessus tout, c'est le premier café zéro déchet de Bruxelles.

Et pour se faire, nous avons décidé d'utiliser le Business Model Canvas. Dans les points suivants, nous aborderons dans un premier temps le concept de Business Model et dans un second temps, nous représenterons de manière claire celui du Boentje et celui du Belga & Co afin de nous permettre par la suite, de faire une comparaison entre les deux.

1.4.1.1. Définition : Business Model

Un Business Model (BM) est un concept vaste et complexe. Comme le dit Michael Lewis (1999) dans « *In The New, New Thing* », « un business model est, comme l'art lui-même, une de ces choses que beaucoup de personnes pensent pouvoir reconnaître quand elles le voient (surtout un mauvais modèle ou un excellent) mais n'arrivent pas à le définir ». De plus, ce terme a été mal interprété et utilisé au fil des années et par conséquent, mal compris et appliqué de la mauvaise manière par les praticiens et universitaires (M. DaSilva & Trkman, 2013).

Nous tenterons donc ici de reprendre plusieurs des définitions issues de la littérature afin d'avoir une vision globale et claire de ce concept.








Pour commencer, Osterwalder et Pigneur (2010), grande référence sur le sujet, définissent la notion de business model comme étant « la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Selon Zott et Amit (2010), un Business Model est un système d'activités qui reflète la manière dont une entreprise gère ses clients, partenaires et fournisseurs. (Amit & Zott, 2010). Plus précisément, Zott et Amit définissent ce concept comme étant un groupement d'activités entreprises pour satisfaire les besoins spécifiques d'un marché, incluant les parties prenantes qui mènent à ces activités et comment ces activités sont liées les unes entre les autres (Amit & Zott, 2010).

D'autres définitions d'auteurs tels que Chesbrough & Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Shafer *et al.* (2005), Tikkanen *et al.* (2005) existent également et bien qu'elles soient toutes différentes en théorie, certaines similitudes sont tout de même possibles (Nenonen & Storbacka, 2010) :

- Un BM permet d'expliquer clairement la manière dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients ;
- C'est un outil qui explique comment l'entreprise parvient à dégager un bénéfice de ses activités ;
- Il exprime la valeur que l'entreprise apporte aux parties prenantes ;
- Il doit pouvoir illustrer les ressources et les capacités de l'entreprise ;
- Il exprime les décisions stratégiques majeures prises par l'entreprise.










1.4.1.2. Le Business Model du Boentje

 <p>PARTENAIRES CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bag to green - Biofresh - Le Bon Pain - Brussels Beer Box - Callebaut - Delibio - Generous - L'Heure Bleue - Interbio - Mamé Noka - Passion for Wine - Permafungi - Vajra - Fais-le toi-même - Alma Sana - Les Atelier d'Oranne - Zero Waste Belgium 	 <p>ACTIVITÉS CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des cafés, lunch/brunch et pâtisserie - Préparation « Homemade » - Cuisine lunch/brunch - Entretiens des relations avec les fournisseurs - Événements autour du zéro déchet - Vente à emporter via un système de consigne - Vente sur place 	 <p>PROPOSITION DE VALEUR</p> <p>« C'est un café zéro déchet tant dans sa gestion que dans sa décoration, qui propose des produits fait maison, locaux et de saisons ainsi que des ateliers autour du zéro déchet. »</p>	 <p>RELATION CLIENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation directe - Personnalisée 	 <p>SEGMENT CLIENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C - Jeunes actifs, couples, familles, retraité, habitants Schaerbeekois - Marché de niche - Quartier cosmopolite - Vente d'accessoires - Personnes sensibles au sujet zéro déchet / durabilité ...
	 <p>RESSOURCES CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel engagé dans le zéro déchet - Décoration et mobilier fait à base de matériaux de récupération 		 <p>CANAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bouche à oreille - Réseaux sociaux - Événements - Presse - Événements autour du zéro déchet 	

 <p>STRUCTURE DE COÛTS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salaires, loyer et charges - Remboursements d'emprunts - Coûts des matières premières 	 <p>SOURCES DE REVENUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vente en B2C (prix fixes) - Vente d'accessoires - Organisation d'événements autour du zéro déchet
--	--

Source : sur base de l'interview de Sandrine le 19 février 2019 & du document interne « Business Plan Boentje 2017 », récupéré le 8 mai 2019

1.4.1.3. Le BM du Belga & Co

 <div>PARTENAIRES CLÉS</div> <ul style="list-style-type: none">- Torréfaction Belga & Co- Hollebeek Hoeve- Saint Octave- Matinal- Claessens	 <div>ACTIVITÉS CLÉS</div> <ul style="list-style-type: none">- Préparation des cafés, lunch/brunch et pâtisserie- Préparation « Homemade »- Café de qualité- Gestion du bar 7j/7- Entretiens des relations avec les fournisseurs- Vente à emporter et sur place	 <div>PROPOSITION DE VALEUR</div> <p>« Belga & Co est un bar à café de spécialité qui offre du café de qualité servi par du personnel expert qui le torréfie eux-mêmes localement. C’est aussi un endroit chaleureux qui propose des recettes fait maison. »</p>	 <div>RELATION CLIENT</div> <ul style="list-style-type: none">- Relation directe- Personnalisée	 <div>SEGMENT CLIENT</div> <ul style="list-style-type: none">- B2C- Majorité de jeunes indépendants et expatriés- Jeunes travailleurs, étudiants, parents, retraités, familles ...- Marché de niche
	 <div>RESSOURCES CLÉS</div> <ul style="list-style-type: none">- Étudiants motivés- Personnel expert et formé- Bon emplacement, beaucoup de passage		 <div>CANAUX</div> <ul style="list-style-type: none">- Bouche à oreille- Réseaux sociaux- Événements- Affichage- Presse	
 <div>STRUCTURE DE COÛTS</div> <ul style="list-style-type: none">- Salaires, loyer et charges- Remboursements d’emprunts- Coûts des matières premières		 <div>SOURCES DE REVENUS</div> <ul style="list-style-type: none">- Vente de boissons et pâtisseries- Vente des consommations sur place- Vente des sachets de grains de café		

Sources : basé sur l'analyse de terrain et l'interview de Charly Meerbergen, 2019

1.4.1.4. La comparaison des deux Business Model

Dans le **tableau 7**, nous comparons le Business Model du Belga & Co au Business Model du Boentje. Ainsi, nous pouvons facilement pointer les différences de gestion entre les deux établissements. Le BM du Belga & Co repris ci-dessous est le Business Model avant le lancement du projet que nous réalisons.

Tableau 7 : comparaison des deux BM (Belga & Co et Le Boentje)

	Belga & Co	Le Boentje
Proposition de valeur	« Belga & Co est un bar qui offre du café de qualité servi par du personnel expert qui le torréfie lui-même localement . C'est aussi un endroit chaleureux qui propose des recettes fait maison . »	« C'est un café zéro déchet tant dans sa gestion que dans sa décoration , qui propose des produits faits maison, locaux et de saisons ainsi que des ateliers autour du zéro déchet . »
Partenaires clés	<ul style="list-style-type: none"> - Torréfaction Belga & Co - Hollebeek Hoeve - Saint Octave - Matinal - Claessens 	<ul style="list-style-type: none"> - Bag to green - Biofresh - Le Bon Pain - Brussels Beer Box - Callebaut - Delibio - Generous - L'Heure Bleue - Interbio - Mamé Noka - Passion for Wine - Permafungi - Vajra - Fais-le toi-même - Alma Sana - Les Atelier d'Oranne - Zero Waste Belgium
Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des cafés, lunch/brunch et pâtisserie - Préparation « Homemade » - Café de qualité - Gestion du bar 7j/7 - Entretiens des relations avec les fournisseurs - Vente à emporter et sur place 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des cafés, lunch/brunch et pâtisserie - Préparation « Homemade » - Cuisine lunch/brunch - Entretiens des relations avec les fournisseurs - Événements autour du zéro déchet - Vente à emporter via un système de consigne - Vente sur place

Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> - Étudiants motivés - Personnel expert et formé - Bon emplacement, beaucoup de passage 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel engagé dans le zéro déchet - Décoration et mobilier fait à base de matériaux de récupération
Relation client	<ul style="list-style-type: none"> - Relation directe - Personnalisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation directe - Personnalisée
Canaux de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Bouche à oreille - Réseaux sociaux - Événements - Presse 	<ul style="list-style-type: none"> - Bouche à oreille - Réseaux sociaux - Presse - Événements autour du zéro déchet
Segment client	<ul style="list-style-type: none"> - B2C - Majorité de jeunes indépendants et expatriés - Jeunes travailleurs, étudiants, parents, retraités, familles ... - Marché de niche 	<ul style="list-style-type: none"> - B2C - Jeunes actifs, couples, familles, retraité, habitants Schaerbeekois - Marché de niche - Quartier cosmopolite - Personnes sensibles au sujet zéro déchet / durabilité
Structure de coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Salaires - Remboursements d'emprunts - Coûts des matières premières - Loyer - Charges 	<ul style="list-style-type: none"> - Salaires - Remboursements d'emprunts - Coûts des matières premières - Loyer - Charges
Sources de revenus	<ul style="list-style-type: none"> - Vente de boissons et pâtisseries - Vente des consommations sur place - Vente des sachets de grains de café 	<ul style="list-style-type: none"> - Vente en B2C (prix fixes) - Vente d'accessoires - Organisation d'événements autour du zéro déchet

Nous voyons que dans certains domaines, le fait d'être ou non zéro déchet n'apporte aucune différence. Là où nous remarquons une grande différence c'est chez les partenaires clés. Le Boentje en a beaucoup plus que Belga & Co.

1.4.2. Les chiffres clés

Les chiffres clés du Belga & Co sont présentés dans le tableau 8 ci-dessous. Nous devons préciser ici que les chiffres des deux derniers bars sont approximatifs vu leur ouverture récente.

Tableau 8 : les chiffres clés des bars Belga & Co

Belga & Co	Chiffre d'affaire (2018)	Effectif ETP (2019)	Effectif étudiant (2019)
Le 1^{er} bar, rue du Bailli, Ixelles	445.513,74	3	12
Le 2^{ème} bar, rue Ernest Solvay, Ixelles	163.102,00	5	2
Le 3^{ème} bar, Lange Klarenstraat, Anvers	19.308,00 (décembre)	5	0

Source : interview Charly Meerbergen le 25 avril 2019 à Ixelles

Ensuite, nous nous concentrerons exclusivement sur le cas du premier bar Belga & Co où se déroulera notre projet.

Dans les tableaux suivant, nous retrouverons le top 5 des meilleures ventes en volume par catégorie (boissons chaudes, boissons froides, pâtisseries et petite restauration) réalisées sur la période de 3 mois (février à avril) du projet. Les trois premiers tableaux (tableau 9, 10 et 11) comprendront les volumes sur place et les volumes à emporter vu les montants importants qu'ils représentent. Le dernier tableau 12 quant à lui concerne seulement la nourriture sur place et ne nécessite donc pas d'analyse de volume « à emporter ».

Tableau 9 : top 5 des boissons chaudes

Produit	Volume sur place	Volume à emporter
Cappuccino	7406	2672
Latte	4924	2747
Americano	2830	886
Flat White	2504	1251
Espresso	1329	273

Tableau 10 : top 5 des boissons froides

Produit	Volume sur place	Volume à emporter
Jus orange	455	32
Iced Latte	320	49
Jus de pamplemousse	208	17
Citronnade	195	10
Iced Tea Pêche	183	11

Tableau 11 : top 5 des pâtisseries

Produit	Volume sur place	Volume à emporter
Pain au Chocolat	1971	1011
Croissant	1692	763

Cookie	1233	554
Cake banane	985	368
Carot cake	910	164

Tableau 12 : top 5 de la petite restauration

Produit	Volume (unité)
Œuf à la coque	501
Yaourt Granola	267
Croissant Jambon/Fromage	249
Croque-Monsieur	179
Brunch Classique	176

Ces tableaux nous permettront de voir par la suite quelles sont les meilleures ventes et donc où nous devrions faire le plus attention en matière de déchet. Ceci sera présenté plus en détails dans la suite de ce mémoire.

1.4.2.1. Les ressources mises à disposition de l'entreprise

Le capital humain est la principale ressource du Belga & Co. Le tableau ci-dessous représente la composition de chaque bar.

Tableau 13 : ressources humaines des bars Belga & Co

Belga & Co	Fondateurs	Managers	Torréfacteur	Baristas	Cuisinières	Étudiants
Le 1^{er} bar, rue du Bailli, Ixelles	2	1	1	3	0	12
Le 2^{ème} bar, rue Ernest Solvay, Ixelles	2	1	1	3	2	3
Le 3^{ème} bar, Lange Klarenstraat, Anvers	2	0	1	2	3	2

Il faut savoir que les co-fondateurs, Charly Meerbergen et Loïc Installé, ainsi que le torréfacteur Roman Melnyk restent les mêmes pour les trois bars. De même, les deux cuisinières du second bar s'occupent également de la restauration du premier. Elles font les préparations des deux bars dans la cuisine la mieux équipée, à savoir celle du deuxième Belga & Co situé rue Ernest Solvay. La nourriture est ensuite transportée vers le premier bar.

Les baristas, quant à eux, sont pour les bars de Bruxelles, une équipe de 6 employés équivalents temps plein. Il n'est pas impossible que les baristas travaillent une fois dans l'un, puis dans l'autre bar. Leur affectation se fait en fonction des besoins et des disponibilités. Car comme dit

précédemment, la spécificité des trois bars à café Belga & Co est que ce sont trois SPRL distinctes ayant des équipes mobiles.

1.4.3. Environnement direct de la gestion du projet

J'ai réalisé ma gestion de projet au sein de l'équipe du premier bar à café Belga & Co. L'entreprise ne dispose d'aucun bureau, c'est pourquoi j'ai effectué ce projet dans le bar en question.

J'ai été nommée « Assistant Manager » pour mon stage de trois mois de gestion au sein de l'entreprise et j'ai pu par la même occasion rédiger ce projet. Les missions de mon stage variaient et touchaient tous les niveaux de gestion de l'entreprise : gestion du personnel, gestion administrative, contact avec les fournisseurs, nouvelles collaborations ...

Cependant, la mission la plus importante de mon stage était celle de ce projet. Plus d'informations à ce propos se trouvent dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : le projet

Dans ce second chapitre, nous présenterons notre projet ainsi que ses objectifs, ses contraintes et les opportunités apportées par ce type de gestion.

2.1. Présentation du projet

Travaillant depuis bientôt 4 ans dans le secteur de l'Horeca, Belga & Co n'est pas sans savoir qu'une gestion optimale des déchets est un sujet important et plus que jamais d'actualité. Passer d'un Business Model dit « classique » vers un Business Model qui tend vers le zéro déchet nous a paru plus qu'opportun vu l'engouement autour de la problématique de l'environnement et de cette nouvelle tendance du zéro déchet. Pour pouvoir faire face aux différents problèmes environnementaux, il paraît de plus en plus nécessaire de repenser les modèles classiques qui semblent atteindre leurs limites économiques, sociales et environnementales.

Dans ce contexte, Belga & Co était déjà initialement une entreprise consciente de son impact environnemental mais qui n'avait néanmoins pas pris le temps d'envisager de vrais changements de gestion. La motivation étant bien présente mais le temps et l'énergie faisant défaut, ma présence dans l'équipe a donc représenté une opportunité aux yeux des dirigeants.

Le but principal de ma présence au Belga & Co est donc de leur donner une vision générale sur la gestion actuelle de leurs déchets et de leur réel impact environnemental. Pour ce faire, nous utiliserons des outils d'analyse appropriés afin d'obtenir une vision globale de la situation et de proposer des alternatives zéro déchet et concrètes à la gestion actuelle du Belga & Co.

2.2. Objectifs du projet

Face à ce projet, j'ai vite compris qu'il fallait créer ma propre méthode de travail. J'ai également constaté que toute la gestion n'allait pas pouvoir être revue et qu'il allait donc falloir faire des choix. Par conséquent, les objectifs généraux de ce projet de 3 mois sont ceux repris ci-dessous :

- Comprendre et acquérir le plus de connaissances possibles sur le sujet principal de ce projet : la réduction des déchets dans l'Horeca et la thématique du Zéro Déchet ;
- Se mettre à jour sur l'aspect légal du sujet, prendre connaissance des pratiques existantes et des possibilités qui s'offrent à nous ;
- Réaliser un diagnostic de ce que Belga & Co est dans la mesure d'accepter et leurs limites ;
- Faire des recherches sur les alternatives pouvant s'implémenter rapidement et les alternatives qui prendront plus de temps ;
- Créer un guide pratique sur la gestion des déchets.

Du côté du Belga & Co, ce projet les intéresse dans la mesure où il leur permettra :

- Une réduction de leurs déchets et par conséquent de leur impact environnemental ;
- L'amélioration de leur image de marque ;
- Toucher une nouvelle clientèle ;
- Partager son expérience et inspirer d'autres commerces à suivre la voie du zéro déchet.

2.3. Cadre du projet

Quatre éléments importants dessinent le cadre dans lequel s'insère notre projet :

Le temps imparti du projet. Comme dit précédemment, ce projet se superpose avec la réalisation d'un stage de gestion d'une durée de 3 mois.

Récolter des informations, trouver des alternatives et de nouvelles méthodes de gestion, obtenir de nouvelles collaborations et implémenter toutes ces nouveautés sans menacer l'expérience client, tout en réalisant les autres missions de mon stage de gestion, demandent beaucoup de temps.

La qualité du service. Une seconde contrainte est celle du maintien de la qualité du service face aux clients. En effet, tout changement au sein de l'établissement pouvant avoir un impact direct ou indirect sur la clientèle, il convient de ne pas nuire à la qualité du service. Il va sans dire que la règle numéro une à respecter est qu'aucun changement ne pouvait engendrer la perte de la clientèle.

L'accessibilité à l'information. La dernière contrainte est celle de l'accessibilité à l'information. Le zéro déchet est une tendance assez récente et les projets similaires sont rares. Notre projet fait alors office de pionnier dans le domaine et il nous a été difficile de le confronter avec des études existantes.

L'engagement de la direction. L'engagement de la part de la direction de changer la gestion de leur bar à café se ressent dans l'aide qu'ils me apportent au quotidien. De plus, la demande des clients pour un service plus axé sur la durabilité semble devenir de plus en plus importante. Ce projet permet alors au Belga & Co de répondre à cette demande croissante en offrant un service qui correspond au mieux à ces nouvelles valeurs.

PARTIE 3 :

LA MÉTHODOLOGIE

Introduction

À présent que le contexte global, l'entreprise et le projet ont été expliqué, examinons la méthode développée pour répondre à la problématique de ce mémoire. Pour ce faire, nous verrons les différentes étapes qui nous ont permis de mener à bien notre projet.

Chapitre 1 : le sujet

Ce mémoire aborde la problématique des déchets dans le secteur de l'Horeca et plus précisément dans notre cas, au Belga & Co. Il a fallu dans un premier temps préciser « les limites du champ d'analyse », celui-ci est défini selon le temps accordé, nos contacts ainsi que nos propres capacités (Paquet, Schrooten, & Simon, 2018). Nous concernant, notre projet aura lieu dans le café spécialisé « Belga & Co » à 1050 Ixelles, Rue du Bailli 7. L'observation se déroulera pendant une durée de 3 mois, de février à mai 2019. Il sera éventuellement prolongé en fonction de son avancée et des résultats obtenus.

Le projet concernera le café et tous ses acteurs, à savoir ses fondateurs, son personnel et ses clients. L'échantillon de ce projet ou en d'autres mots « le nombre d'acteurs choisi d'être étudié » (Paquet et al., 2018) pour mener à bien cette étude, n'est pas fixe. Il s'agira d'étudier une partie représentative des acteurs les plus aptes à fournir des informations pertinentes.

Étant donnée l'absence de méthodologie propre à ce sujet, des outils et méthodes furent créés sur base de recherches documentaires, d'interviews et de la confrontation quotidienne sur le terrain. Ce qui nous a permis de mener à bien le projet mais surtout de suivre une certaine logique qui par la suite pourra faire office d'exemple ou de fil rouge pour tout autre projet de gestion similaire.

Précisons que ce projet est également le résultat d'observations compilées au fil de mes expériences personnelle dans l'Horeca. Ayant accumulé une certaine expérience ces dernières années en travaillant dans l'Horeca et notamment au Belga & Co, j'ai pu observer que beaucoup restait à faire. Ainsi, j'ai pu commencer ce projet avec une connaissance préalable de la gestion du Belga & Co.

Chapitre 2 : la problématique et son hypothèse

Dans ce mémoire, nous cherchons donc à comprendre quelles sont les alternatives durables possibles aux pratiques de gestion existantes du café Belga & Co.

Notre question de recherche peut donc s'articuler de la manière suivante :

« Quelle méthode utiliser pour permettre au Belga & Co de faire une transition vers une gestion permettant de diminuer la production de déchets ? »

Comme nous avons pu le voir précédemment, nous avons soulevé la thématique du « zéro déchet ». En effet, c'est vers cet objectif-là que nous souhaitons tendre. Cette nouvelle tendance nous servira d'idéal à atteindre. Dans cette optique, nous remarquons un réel manque d'outils, de méthodes, de « guideline » pour ce genre de projet. Cependant, nous avons eu la chance de rencontrer les co-fondatrices du premier café zéro déchet de Bruxelles (Le Boentje), ce qui nous a permis d'avoir une idée claire des éléments à améliorer.

Ce qui nous mène à notre première hypothèse :

« L'application d'une politique zéro déchet nécessite le changement intégral du Business Model de l'entreprise concernée. »

Nous considérons ainsi que le Business Model d'une entreprise devrait être entièrement revu et modifié pour pouvoir optimiser la gestion des déchets d'un bar à café au point d'atteindre le zéro déchet.

Vu notre analyse et sur base de l'interview avec une des deux co-fondatrice du Boentje, le délai de 3 mois pour ce projet semble quelque peu optimiste. De plus, grâce à la comparaison du Business Model du Belga & Co et de celui du Boentje Café, nous avons remarqué que beaucoup d'éléments étaient à changer et que cela demanderait effectivement beaucoup de temps.

Une sous-hypothèse nous semble alors intéressante à soulever :

« Mettre en œuvre une gestion optimisée des déchets et obtenir des résultats concrets demande plus que 3 mois de temps ».

Tout le long de ce mémoire projet, nous allons tenter de confirmer, infirmer ou nuancer cette hypothèse, tout en répondant à notre question de recherche.

Chapitre 3 : les données

Dans ce troisième et dernier chapitre nous retrouvons la récolte, l'analyse ainsi que la restitution de données. Nous verrons concrètement comment nous avons décidé de procéder pour mener à bien l'élaboration de ce mémoire.

3.1. Récolte de données

Selon Thiétart (1999), « le chercheur doit se déterminer sur la priorité qu'il accorde à la qualité de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats pour choisir entre une approche qualitative ou une approche quantitative ». En ce qui nous concerne, notre étude est une étude qualitative. Elle se concentre sur un nombre limité de cas et elle a pour objectif d'analyser en profondeur les processus sociaux liés à notre thématique de même que le sens que les acteurs attribuent aux situations (Paugam, 2010).

Il existe 4 outils de récolte de données : l'entretien, le sondage, l'observation directe, le recueil de données existantes (Paquet et al., 2018).

Notre procéderons dans un premier temps à une collecte documentaire. En effet, prendre conscience du contexte global, de la législation autour de notre sujet, des méthodes de gestion déjà existantes, font partie du processus de collecte de données venant de sources diverses.

Ensuite, nous utiliserons également la technique d'entretiens. Cette technique nous permettra de récolter des « données primaires » (Paquet et al., 2018) qui nous aiderons à répondre aux dernières interrogations que la recherche documentaire n'a pas pu nous fournir. Dans notre cas, nous effectuerons plusieurs entretiens semi-directifs avec des personnes qui pourront nous apporter des éléments clés à notre projet (annexe 2). Ces entretiens sont de type qualitatif caractérisés par un contact direct avec nos interlocuteurs. Il existe différents types d'entretiens mais nous utiliseront exclusivement l'entretien semi-dirigé. Dans ce cas, « un certain nombre de questions sont posées mais dans un ordre non établi, ce qui permet à l'interviewé de s'exprimer librement » (Paquet et al., 2018). Nous disposerons donc d'un fil rouge (annexe 3) qui nous permettra de ne jamais perdre de vue les objectifs de ces interviews et par la même occasion de laisser un sentiment de conversation, d'échange avec la personne interrogée.

Enfin, nous ajouterons l'observation directe à nos outils d'analyse car celle-ci nous permet de « capter les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage » (Paquet et al., 2018). En effet, une fois que le cadre de notre sujet est connu, nous pouvons nous tourner vers notre cas concret : Belga & Co. Vu que notre projet prend place en même temps que la réalisation d'un stage de gestion dans le café en question, nous aurons la chance d'observer quotidiennement ce qu'il se passe sur le terrain ainsi que la réaction des clients, les retours des employés face aux différents changements entrepris.

Nous adopterons donc une démarche correspondant à la démarche *hypothético-déductive* qui se déroule par étapes successives, à savoir la formulation d'hypothèses, la collecte d'informations et la validation de celles-ci (Paugam, 2010).

3.2. Analyse des données

Après la recherche documentaire et la collecte des données, la troisième étape est l'analyse des données. Une fois que toutes les données sont récoltées, il faut les analyser et pour cela nous avons besoin d'outils d'analyse. Ces outils forment l'objet de ce projet de mémoire et seront expliqués de manière plus approfondie dans la partie 4 « la mise en œuvre et les résultats du projet ».

Les différents résultats obtenus sont pour certains, directement observables et pour d'autres, il faudra faire preuve de patience et seront observables plus tard. Néanmoins, grâce aux résultats court-termes, il est possible d'avoir des retours sur le contenu de l'outil et donc de procéder à des améliorations si nécessaire.

3.3. Restitution des données

La dernière phase est celle de la restitution des données. Après avoir récolté les données, les avoir analysées, de les avoir améliorées si besoin, les premiers résultats verront le jour et pourront donc être observés sur le terrain.

L'alternance entre une présence sur le terrain et un moment d'écriture permet de prendre de la distance par rapport au terrain. La phase anthropologique du travail, en d'autres mots la rédaction de ce projet sur papier, nécessite du recul et du temps (Tillard, 2011).

La restitution des résultats se fera dans la dernière partie de ce mémoire et sera destinée pour les co-fondateurs du Belga & Co ainsi que toute personne souhaitant s'inspirer de ce projet dans le futur. Cette restitution est pour eux un résumé des éléments déjà approuvés au préalable. En effet, nous verrons dans la prochaine partie que pour chaque élément analysé, le choix final aura été approuvé par Charly Meerbergen et Loïc Installé avant sa réelle implémentation.

PARTIE 4 :
LA MISE EN ŒUVRE ET LES RÉSULTATS
DU PROJET

Introduction

La 4^{ème} partie de ce mémoire sera consacrée à la mise en œuvre et aux résultats du projet. On y retrouvera dans un premier chapitre les outils et les méthodes utilisées ainsi que l'explication de l'utilité de chacun d'entre eux. Ensuite, dans un second chapitre nous mettrons en œuvre nos outils et analyserons les résultats qui en découleront.

Chapitre 1 : les outils et les méthodes utilisées

Ce troisième chapitre présente le fruit de mes recherches en termes de méthodologie à adopter. Nous verrons ensuite ce que nous avons décidé d'entreprendre avec l'explication de chacune des méthodes et des outils choisis. Cette partie ne comprend pas encore les résultats du projet mais bien la liste des étapes entreprises, leurs objectifs et les outils adéquats.

1.1. Le choix de la méthode

Comme cité précédemment, je ne publierai ici aucun résultat. Je souhaite dans un premier temps prendre le temps d'expliquer étape par étape la logique du cheminement entrepris.

1.1.1. Les méthodologies existantes

Au fil de mes recherches documentaires, j'ai pu constater que très peu de projets similaires avaient déjà été réalisés. Seules deux méthodologies de gestion de projet plus ou moins similaires ont attiré mon attention.

La première méthodologie date de 2010 et vient d'un projet de gestion des déchets dans le secteur hôtelier. L'objectif était de créer un guide pratique de gestion et de prévention des déchets pour l'ensemble des acteurs de la Brussels Hotel Association (BHA). Ce guide concluait un plus grand projet « Let's all recycle with Brussels Hotels » dans le cadre de Brussels Waste Network. Ce projet fut également soutenu par Bruxelles Environnement.

Ce guide m'a fortement inspiré pour sa méthodologie adoptée et les exemples de pratiques observées sur le terrain. Il se rapproche de notre projet car il concerne également la gestion des déchets et pour le même secteur à savoir, l'Horeca. Bien qu'il ne concerne que le secteur hôtelier et qu'il date de 2010, ce guide constituera tout de même une source d'inspiration pour la réalisation de l'outil.

La méthodologie de ce projet de gestion comporte plusieurs étapes et celles-ci sont représentées sur la figure 4 ci-dessous.

Figure 4 : méthodologie du projet de gestion du secteur hôtelier



Source : BHA, Brussels Waste Network et Beci (2010). Guide pratique pour le secteur hôtelier. Bruxelles.

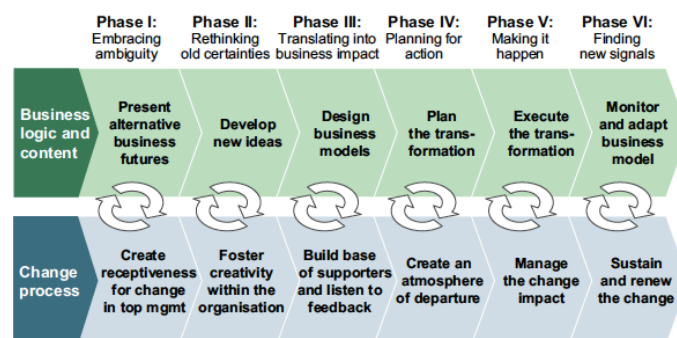
Ce guide détaille exclusivement la première étape « *Diagnostic déchets* » qui consiste à élaborer un diagnostic des déchets générés par l'établissement. Dans cette première étape, des tableaux d'analyse développés par Bruxelles Environnement (IBGE) et par la « Sustainable Business Associate » (SBA) sont présentés et seront également utilisés, pour certains modifiés, dans le contexte de notre projet (cf. infra p.61 et p.63).

Les 4 autres étapes ne sont pas explicitées car selon les auteurs, elles relèvent du « management environnemental classique et ne présentent pas de particularité liée aux déchets » (BHA, Brussels Waste Network et Beci, 2010).

Une seconde méthodologie dont je me suis inspirée vient de la littérature anglaise, du livre « Managing Green Business Model Transformations » (2012) de Axel Sommer. Ce livre parle des transformations que l'on peut apporter aux Business Model des entreprises qui souhaitent diminuer leur impact environnemental.

L'auteur nous propose dans son analyse une méthodologie en 6 étapes (figure 5) (Sommer, 2012) :

Figure 5 : méthodologie en 6 étapes par Axel Sommer



Source: Sommer, A. (2012), Managing Green Business Model Transformations, p.260

- 1) *Embrasser l'ambiguïté* : consiste à mettre au courant tous les membres et connaître leur degré de réceptivité au changement. Ils sont confrontés directement aux alternatives futures possibles ainsi qu'à leur développement.

- 2) *Repenser les anciennes certitudes* : une fois que l'idée d'entreprendre des changements est acceptée, il faut générer des idées. Cette phase est donc la phase de réflexion sur les alternatives possibles.
- 3) *Les répercussions sur les activités de l'entreprise* : une fois les alternatives trouvées, il faut les adapter au Business Model de l'entreprise. À ce niveau il est important de motiver ses employés au changement.
- 4) *Plan d'action* : des plans détaillés sont en phase de développement.
- 5) *Implémentation des actions* : les actions sont implémentées et les problèmes survenus en cours de route sont pris en charge.
- 6) *Trouver de nouveaux signaux* : le succès ou l'échec du projet est analysé et des modifications sont envisagées.

Ce livre a été dans son ensemble une bonne source d'inspiration. Cependant, ce sont les premières phases qui m'ont paru les plus inspirantes. En effet, la préparation de l'environnement au changement n'est pas à négliger. La communication et la transparence seront donc des éléments centraux à l'implémentation de mes actions.

Ainsi, ce sont ces deux méthodologies qui ont été retenues pour la création de ma propre méthodologie. Parmi toutes les recherches entreprises, ce sont elles qui m'ont paru les plus pertinentes et les plus intéressantes.

1.1.2. La méthodologie élaborée

Après la recherche documentaire, l'étude du contexte global et de la législation belge et de mon expérience sur le terrain, je peux présenter la méthodologie utilisée pour le projet. Dans le tableau 14, tableau inspiré de la première méthodologie vue précédemment, seront repris les étapes que nous suivrons, les objectifs à atteindre par étape ainsi que les outils qui nous aideront à y parvenir.

Tableau 14 : étapes, objectifs et outils de la méthodologie choisie

Étapes	Objectifs	Outils
1. Analyser les principales sources de déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les principales sources de déchets - Déterminer les quantités et la composition des déchets générés - Chiffrer les coûts de traitement et d'évacuation des déchets pour chaque service - Vérifier la conformité avec la législation en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> - Les Tableaux de Comptage - La Composition Exacte des Poubelles - Le Tableau de Typologie des Déchets

<p>2. Trier les déchets à la source</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer le tri à la source des déchets (trier les déchets pour lesquels il existe localement une filière de recyclage) - Organiser les postes de travail de manière à faciliter le tri des déchets - Informer les employés sur l'utilisation des différents conteneurs - Vérifier régulièrement que les consignes de tri sont respectées 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Guide de l'Employé - Les « Check-Lists »
<p>3. Réduire le volume des déchets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opter pour des produits de conception durable et les utiliser correctement pour augmenter leur durée de vie - Utiliser des produits rechargeables au lieu de produits jetables - Éviter les produits à utilisation unique - Acheter des matières premières ayant le moins d'emballage possible - Rationnaliser les achats pour éviter les commandes en petites quantités - Privilégier les fournisseurs qui reprennent leurs emballages ou voir avec les fournisseurs actuels s'ils peuvent les reprendre - Étudier la possibilité de valoriser certains déchets par des entreprises de récupération (papier, carton, plastique, verre, déchet organique, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Tableau de Lansink - Le Tableau d'Analyse des Impacts - Recherches de Nouvelles Collaborations

4. Améliorer notre impact environnemental	<ul style="list-style-type: none"> - S’informer sur les moyens de traitement des déchets au niveau local et se conformer à la réglementation - Ne pas brûler les déchets à l’air libre, ni les disperser dans la nature ou les enfouir - Sélectionner les produits les moins polluants et les plus durables - Recycler les éléments qu’on ne veut plus utiliser (paille, ...) en les donnant à des personnes qui en ont l’usage. 	- Recherches Documentaires
5. Agir rapidement	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter des petits changements faciles et efficaces - Garder tout le monde motivé durant le projet 	- Les « Quick-Win »

1.2. Construction et présentation des outils

Chaque outil cité dans le tableau 14 ci-dessus, excepté le dernier outil « Recherche Documentaire », est repris et expliqués dans les points suivants.

1.2.1. *Le Tableau de Comptage Journalier*

L’outil d’analyse ci-dessous (tableau 15) est un des outils développés par Bruxelles Environnement. Cet outil, représenté sous forme de tableau a une double utilité. Dans un premier temps, il servira d’outil d’évaluation car il permettra de faire le suivi de la quantité de déchets que Belga & Co produit actuellement. Les données obtenues dans ce tableau seront également utilisées dans le tableau 17 qui permettra l’analyse de la typologie des déchets produits. Dans un second temps, il sera utilisé dans une optique de contrôle, afin de garder à l’œil le volume journalier des poubelles et par conséquent, évaluer l’impact environnemental du Belga & Co. Ce tableau permettra donc par la suite de voir si Belga & Co réussit, grâce à sa nouvelle gestion, de diminuer son utilisation de sacs poubelles et donc sa production de déchets.

Tableau 15 : comptage et volume journalier

Type de flux	Papier & Carton	PMC	Verre	Organique	Divers
Lundi 15/05/2019					
Mardi 16/05/2019					
Mercredi 17/05/2019					
Jeudi 18/05/2019					
Vendredi 19/05/2019					
Samedi 20/05/2019					
Dimanche 21/05/2019					
TOTAL					

Source : BHA, Brussels Waste Network et Beci (2010). Guide pratique pour le secteur hôtelier. Bruxelles

J'ai décidé ensuite de créer le tableau 16 dans le but de voir le nombre de sacs poubelles que le Belga & Co jette en moyenne par jour, par semaine et par an. Tout comme le tableau précédent, cet outil pourra également être utilisé comme outil de contrôle. Ainsi, l'évolution en termes de nombre exact de sacs jetés pourra être connue et chiffrée.

Tableau 16 : nombre de sacs poubelle

En moyenne	Sacs bleus	Sacs roses	Sacs orange
<i>Par jour</i>			
<i>Par semaine</i>			
<i>Par an</i>			

1.2.2. La composition exacte des poubelles

En plus de ce tableau, une fouille des poubelles a été faite à la main. Cette analyse permet de prendre réellement connaissance de la composition exacte des poubelles et par conséquent, des déchets que le Belga & Co produit le plus. Grâce à cette technique, les déchets majeurs seront identifiés, ce qui permettra de faciliter la diminution du volume des poubelles. En annexe 3, vous trouverez les photos de cette analyse.

1.2.3. Le Tableau de Typologie des Déchets

Avant tout, il est donc important d'avoir une vision d'ensemble des déchets que l'établissement génère. Un diagnostic des déchets du projet paraît alors évident. Savoir quels sont les déchets, leur typologie, lesquels sont prioritaires et lesquels sont secondaires afin de pouvoir mettre en place des outils adéquats et d'évaluer les effets de nos actions.

L'analyse concernera tous les déchets présents dans l'établissement. Il faudra néanmoins garder en tête que nous ne serons pas en capacité de suivre la fin de vie de tous nos déchets et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, les déchets dits « entrants », c'est-à-dire les déchets émanant de nos fournisseurs, ne pourront malheureusement pas être totalement surveillés. Nous reverrons avec nos fournisseurs leur processus de livraison pour éviter au mieux les déchets entrants mais dans le cas où aucun changement n'est possible, nous ne pourrons malgré tout pas mettre fin à toutes nos collaborations.

Deuxièmement, les déchets dits « sortants », à savoir ceux qui se retrouveront dans les mains de notre clientèle, sont des déchets sur lesquels nous n'aurons plus aucune emprise. Une fois sorti de notre établissement, il est du ressort du client d'en faire bon usage.

L'outil d'analyse utilisé ici (tableau 17) a été développé par Bruxelles Environnement et est composé des éléments suivants :

- *Type de déchet* : cela consiste en la prise de connaissance des déchets produits et du type de déchet le plus fréquent.
- *Nature* : analyse de la nature (dangereuse ou non-dangereuse) des déchets produits et donc des obligations légales à respecter.
- *Composition principale* : la composition principale des poubelles permettra de savoir ce qui est le plus souvent jeté et donc de savoir sur quel déchet il faudra concentrer nos efforts.
- *Le mode de gestion interne* : l'analyse du mode de gestion interne permet de connaître trois choses ;
 - *Le lieu de production* : la source de production de ces déchets.
 - *La quantité produite* : ce que cela représente en termes de quantité. Les données ici seront également reprises du premier tableau 16 vu précédemment.
 - *Le mode de stockage* : analyse l'endroit où sont stockées les poubelles et donc l'espace potentiel gagné si les déchets diminuent.
- *Le mode d'élimination* : quatre éléments ressortent de l'analyse du mode d'élimination ;
 - *La fréquence* : pour connaître la fréquence à laquelle les déchets sont éliminés.
 - *Le collecteur* : pour savoir quel organisme s'occupe de la collecte des déchets.
 - *Le coût annuel* : pour connaître le coût que cela représente et par conséquent, ce qui pourrait être épargné.
 - *Le type de facturation* : comment cela est facturé.

Tableau 17 : la typologie des déchets

Type de déchet	Nature	Composition principale	Mode de gestion interne			Mode d'élimination			
			Lieu de production	Quantité annuelle (estimée) produite	Mode de stockage	Fréquence	Collecteur	Coût annuel	Type de facturation
Papier / Carton	Non - dangereux								
PMC	Non - dangereux								
Verre	Non - dangereux								
Organique	Non - dangereux								
Divers	Non - dangereux								

Source : BHA, Brussels Waste Network et Beci (2010). Guide pratique pour le secteur hôtelier. Bruxelles.

1.2.4. Le Guide de l'Employé

Pour trier les déchets à la source, deux outils ont été choisis, à savoir le Guide de l'Employé et les Check-Lists. Le premier outil consiste en la confection d'un guide d'une vingtaine de pages reprenant toutes les informations pratiques concernant Belga & Co. Dans ce guide, tout ce que l'on doit savoir sur Belga & Co y est décrit. Cela concerne autant l'histoire de l'entreprise, de la provenance des produits au fonctionnement des machines à café, que les procédures légales obligatoires ou encore, la manière dont Belga & Co trie ses déchets à la source.

L'unique objectif de ce guide est d'informer et d'aider les employés dans leurs tâches quotidiennes, ceci afin d'éviter toute incompréhension mais surtout, afin d'assurer une bonne organisation au travail. Par conséquent, tous les employés prendront connaissance de la vision du Belga & Co et participeront au bon fonctionnement de l'établissement.

Ce guide ne sera pas repris dans son entièreté mais vous pouvez découvrir sur la figure 6 ci-dessous la partie allouée à la gestion des déchets. Il est bon de préciser qu'il est écrit en anglais afin d'assurer la bonne compréhension de celui-ci par l'entièreté des employés. En effet, Belga & Co engage un personnel cosmopolite et la plupart des employés s'expriment en anglais. Ce guide sera amélioré au fur et à mesure des changements apportés au sein de l'établissement.

Dans cette partie « déchet » du guide, nous retrouvons donc :

- La distinction des différents sacs poubelles et de ce qu'on peut y mettre dedans ;
- L'endroit où les poubelles sont stockées dans l'établissement ;
- L'emplacement des différentes poubelles dans l'établissement et leur utilité ;
- Un tableau reprenant l'horaire à suivre pour la collecte des différents sacs par les autorités.

Figure 6 : partie « déchet » du Guide de l'Employé

Cleaning process

1. Trashes, bottles, cartons

We do pay attention to the selective sorting, so please make sure you throw away the right trash in the right bag.

- **Organic trash:** you must use the grey boxes. 2 days per week they will be collected by cycl'organic.
- **Blue bags:** ONLY for PMC.
- **Pink bags:** the rest.
- **Carton:** they must be folded and stored (in the storage room in front of the stairs) in a way we can put one big box outside (i.o.w. the smaller cartons should be put in one big carton and it's this latter that should be on the sidewalk).
- **Empty bottles:** they are put back in their box in the storage room. Each Monday evening, these full boxes of empty bottles must be put in the hall of the apartment (you need to ask the key for that).

We also do pay attention to the way our sidewalk looks!

Behind the bar:

Under the sink, you will find a bin that is used as a pink trash. Every time it's full, you should empty it downstairs in the big pink bag in the kitchen. The second bin near the coffee machine is for orange bag so for the organic trash. Each time it's full, take it downstairs and put it in the trash room outside.

Downstairs:

Blue and pink bags are placed in such a way that we can throw trashes from upstairs that will directly go in the right bag. These bags are usually big enough to stay one day. Thus, it's at the end of the day that they should be closed (if full!!), put inside the trash room OR outside on the sidewalk when it's their day, and the bag must be replaced in its right bin.

Schedule:

Name	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
Empty bottles up	Evening						
Cartons			Evening				
Orange bags		Afternoon			Afternoon		
Blue bags							Evening
Pink bags			Evening				Evening

Source : Morbée, D. (2019), *Guide de l'Employé*, p.18

1.2.5. Les Check-Lists

Le second outil concernant le tri des déchets à la source, sont des « Check-Lists » (annexe 5) (également en anglais pour les mêmes raisons que le Guide de l'Employé). Ces « Check-Lists » existaient déjà avant le projet mais elles ont tout de même été améliorées. Auparavant, il existait seulement deux « Check-Lists », une pour le matin et une pour le soir. Aujourd'hui elles sont au nombre de 4 :

- La "Morning Student To-Do List" et la "Evening Student To-Do List" : concernent les tâches de l'étudiant ;
- La "Morning Barista To-Do List" et la "Evening Barista To-Do List" : concernent les tâches du barista ;

Ces listes permettront aux étudiants et aux baristas de ne rien oublier au niveau des tâches quotidiennes. Elles comprennent également l'aspect gestion des déchets mais au-delà de cela,

elles assurent la bonne gestion du Belga & Co au quotidien. Par exemple, la vérification des dates de péremption des aliments permet d'éviter le gaspillage alimentaire et par conséquent, les déchets organiques. Ou encore, le fait de vérifier si toutes les machines et lumières sont bien éteintes à la fermeture permet d'éviter tout gaspillage d'électricité ou d'eau.

Une dernière précision concernant ces « Check-Lists » : elles sont de l'ordre de 4 et cela de manière définitive car elles ont été plastifiées et les employés les utilisent avec des feutres effaçables. De cette manière, nous évitons des déchets de papier inutile.

1.2.6. Le Tableau de Lansink et le Tableau d'Analyse des Impacts

Pour la troisième étape « réduire le volume de nos déchets », deux outils sont utilisés : le Tableau de Lansink et le Tableau d'Analyse des Impacts. Ces deux outils sont reliés entre eux.

Tableau de Lansink

Le Tableau de Lansink (tableau 18) reprend le code couleur de l'échelle Lansink (figure 1) vue précédemment. Pour les déchets qui ont nécessité une plus longue analyse en interne, leurs différentes alternatives seront reprises dans ce tableau. Cela nous permettra de prendre connaissance de manière claire les différentes alternatives de gestion qui s'offrent à nous et leur traitement en fin de vie selon l'échelle de Lansink.

Tableau 18 : tableau de Lansink

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
	Pratique n°1		Pratique n°2	

Tableau d'Analyse des Impacts

Dans un second temps, grâce au Tableau d'Analyse des Impacts, chacune de ces pratiques sera analysée selon 5 aspects différents qui m'ont semblés primordiaux. Ces différents aspects sont les suivants :

Le risque expérience client :

Le risque-expérience client se traduit comme l'ensemble des émotions et sentiments que pourrait ressentir un client avant, pendant et après la consommation de notre service. Les réponses de cette catégorie sont basées sur la supposition du risque pris en changeant une des pratiques. Le mot « Risque » qualifiera les pratiques risquées et « sans risque » les méthodes qui selon nous ne représentent aucun risque.

Ceci permettra par la suite de vérifier si le choix de l'une ou l'autre pratique ne nuira pas l'expérience client.

L'accessibilité fournisseur :

L'accessibilité fournisseur est considérée comme étant la possibilité de trouver ou non un fournisseur répondant aux critères de Belga & Co et qui serait prêt à collaborer. Les réponses à ce deuxième point seront de l'ordre du : « Possible » ou « Impossible ». Le mot « Impossible » pouvant également représenter l'impossibilité pour Belga & Co de changer de fournisseur ou l'impossibilité de trouver une alternative. Cet aspect est basé sur les réponses des patrons du Belga & Co ainsi que des recherches internet.

L'aspect financier :

Ce troisième point se catégorise par les adjectifs : « Bon » ou « Mauvais ». Le « Bon » reprend les pratiques qui seront des bons investissements à faire selon Belga & Co et le « mauvais » correspond aux pratiques hors budget et donc ne représentant un mauvais investissement pour l'entreprise. Chacune des alternatives sera présentée aux patrons du Belga & Co et c'est eux qui donneront leur feu vert final en fonction de ce que cela représente en terme de coûts et d'investissement.

L'aspect logistique :

Ce quatrième point représente la capacité de stockage du Belga & Co. La possibilité de stockage sera représentée par « stock » et l'impossibilité ou l'inutilité par le chiffre « 0 ». Toutes ces espaces sont déjà plus ou moins bien exploités ce qui représente une limite en terme de moyen de stockage.

Le niveau de zéro déchet :

Cette dernière colonne du tableau forme également le lien avec le Tableau de Lansink. En effet, le niveau de zéro déchet sera traduit par la technique reprise dans le premier tableau de Lansink. Les mots « Prévention, Réutilisation, Recyclage, Compostage et Incinération » seront inscrits en fonction du traitement de fin de vie du déchet en question.

L'ensemble de ces informations seront représentées sous la forme d'un tableau à double entrée comme ceci :

Tableau 19 : analyse des impacts

	Risque client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Pratique n°1					
Pratique n°2					

Une explication sera ensuite donnée concernant les solutions de départ, idéales et finalement prise par Belga & Co.

Tableau 20 : solution de départ, idéale et choisie

<ul style="list-style-type: none">- Solution de départ : cette solution concerne la méthode utilisée avant le projet.- Solution idéale : cette solution indique la méthode la mieux située sur l'échelle de Lansink. Par conséquent, la méthode qui a la meilleure gestion finale du déchet.- Solution choisie : cette solution sera la solution finale choisie par Belga & Co.
--

1.2.7. Les Nouvelles Collaborations

La recherche de nouvelles collaborations consiste en l'étude de potentiels partenariats avec de nouvelles entreprises. En fonction des alternatives trouvées, des recherches seront entreprises et de nouveaux accords seront créés.

1.2.8. Les « Quick-Win »

Implémenter un projet comme celui-ci peut prendre du temps, c'est pourquoi il est important d'identifier et planifier ce qu'on appelle des « Quick-Win » ou « Victoires Rapides ». Ce sont des petites mesures simples à mettre en place et qui garantissent des résultats faciles et rapides (Capital, 2018). C'est un moyen de rassurer et de donner de l'espoir aux membres du Belga & Co dans ce processus vu sur le long-terme. Les « Quick-Win » entrepris au Belga & Co sont repris dans le tableau 50 dans la dernière partie réservée aux résultats du projet.

1.3. La communication

La communication est un élément très important retrouvé dans les deux méthodologies sélectionnées. En effet, il est bien d'apporter des changements mais il est également important de communiquer à leurs propos et cela pour plusieurs raisons.

Premièrement, le personnel sera informé avant chaque initiative. Chaque membre de l'équipe, l'étudiant comme l'effectif temps plein, doit être au courant des changements. D'une part, nous souhaitons que l'ensemble des employés comprennent la cause de ces changements et puissent être cohérents dans les messages qu'ils pourraient véhiculer aux clients. La transparence est essentielle et cela à tous les niveaux : des managers vers les employés, des employés vers les clients.

Même les nouvelles recrues du Belga & Co pourront être mises au courant rapidement grâce au « Guide de l'Employé » (cf. supra p.65), réalisé dans ce même but de transparence. Tout futur membre de l'équipe pourra être mis à jour grâce à ce guide et sera dès lors capable de commencer à travailler au même niveau qu'un ancien employé.

Aussi, pour ne pas perturber les habitudes des clients, les changements se feront petit à petit et ils seront communiqués une semaine à l'avance via les canaux de communication habituels, à

savoir Instagram, Facebook, affichage et le bouche à oreille. Le client pourra dès lors être averti des changements planifiés.

Pour terminer, il est évident que si un changement de pratique est programmé et que cela nécessite un changement de fournisseurs, la communication sera également faite de manière claire.

1.4. Implémentation des actions

Après avoir réalisé les recherches nécessaires, choisis les meilleures options pour Belga & Co et communiqué sur les changements à venir, l'implémentation concrète des actions peut débuter.

Lors de l'implémentation des actions, mieux vaut ne pas se précipiter. En effet, dans toutes les interviews réalisées, un élément essentiel a été répété : prendre son temps. Il est important de se concentrer sur un élément à la fois afin de ne pas se sentir submergé. Un changement drastique n'est donc jamais conseillé par les interviewés (Verger & Lavenne, 2019). De plus, il est simplement physiquement impossible de changer tout en même temps et cela dans des courts délais. Une des raisons est notamment que l'implémentation de ces nouvelles pratiques est dépendante des stocks qu'il reste à écouler. Par exemple, si une solution pour les serviettes en papier non-recyclables est trouvée, il faudra prendre en compte le nombre de serviettes qu'il reste dans les stocks et le temps que cela prendra pour les écouler et/ou trouver un moyen plus rapide (mais toujours durable) de s'en débarrasser.

C'est pourquoi il est important de mettre également en place des « Quick-Win ». Ce sont les petites modifications qui permettront d'obtenir facilement et rapidement des résultats. Ils sont également utiles pour garder le personnel à la fois impliqué et motivé. Les « Quick-Win » entrepris au Belga & Co sont repris dans le tableau 50 dans la dernière partie réservée aux résultats du projet.

1.5. L'évaluation des résultats

Un fois les actions implémentées, nous opérons une évaluation des résultats. Celle-ci sera visible sur plusieurs niveaux :

- *Économiquement* : les factures diminueront. Par exemple, la suppression des pailles engendra une diminution de commande.
- *Écologiquement* : les déchets donc les poubelles se réduiront.
- *L'image de marque* : s'améliorera car nous communiquerons sur notre projet et sur les changements apportés.
- *La clientèle se diversifiera* : nous supposons qu'une nouvelle vague de client plutôt axés écologie s'intéressera au Belga & Co.

- *Personnellement* : mener à bien une gestion optimisant la réduction des déchets permet d'avoir un sentiment de satisfaction.

1.6. Point sur le contrôle

Certains outils comme dit précédemment, peuvent également faire office d'outil de contrôle. Ce sont le tableau de « comptage » et le tableau « nombre de sacs poubelle ». Il est important de garder à l'œil l'efficacité de nos pratiques et pour se faire, cet outil est celui qu'il nous faut. En effet, afin de vérifier si nous n'augmentons pas à nouveau, pour quelques raisons que ce soit, le volume de nos poubelles, il suffit de remplir ce tableau pendant une semaine et analyser ses résultats.

Chapitre 2 : la mise en œuvre

L'étude de ce premier chapitre portera sur l'analyse en profondeur des déchets générés au sein de l'établissement Belga & Co, rue du Bailli 7. Nous retrouvons donc dans ce chapitre le résultat de trois mois d'analyse de gestion des déchets et leurs alternatives. Nous verrons également les raisons pour lesquelles une pratique plutôt qu'une autre a été choisie par Belga & Co.

2.1. L'analyse des données

Dans le chapitre précédent nous avons vu l'ensemble de outils qui sont utilisés pour le projet. Voyons maintenant l'analyse que nous en retirons une fois ces outils utilisés.

2.1.1. Le Tableau de Comptage

Le tableau ci-dessous, reprend le comptage journalier (en kilo) des déchets sur l'étendue d'une semaine, en l'occurrence la semaine du 15 au 21 mai 2019.

Tableau 21 : comptage journalier rempli sur une semaine (15/05 au 21/05)

Type de flux (kg ou unité)	Papier & Carton	PMC (sacs bleus)	Verre	Organique (sacs orange)	Divers (sacs roses)
Lundi 15/05/2019	2,5 kg	1,8 kg	0	8,4 kg	7,2 kg
Mardi 16/05/2019	1 kg	1,8 kg	7	11,3 kg	3,3 kg
Mercredi 17/05/2019	/	1,5 kg	2	8,2 kg	3,6 kg
Jeudi 18/05/2019	0,8 kg	1,6 kg	4	8,4 kg	4 kg
Vendredi 19/05/2019	1,3 kg	1,6 kg	3	6 kg	2,7 kg
Samedi 20/05/2019	0,5 kg	1,7 kg	4	6,2 kg	3 kg
Dimanche 21/05/2019	0,6 kg	1,4 kg	7	3,1 kg	9,1 kg
TOTAL	<u>6,7 kg</u>	<u>15 kg</u>	<u>26 bouteilles</u>	<u>51,6 kg</u>	<u>32,9 kg</u>

Nous pouvons observer dans le tableau 21, qu'en termes de poids, ce sont les déchets organiques avec 51,6kg qui sont les plus conséquents suivis par les déchets divers des sacs roses avec 32,9kg, ensuite par les déchets PMC avec 15kg et pour finir les papiers et cartons avec 6,7 kg.

Cependant, il est important de préciser ici que ces chiffres restent de l'ordre de l'approximatif et ne correspondent qu'à une semaine du mois de mai. Cette semaine n'est donc pas représentative des autres mois tels que juillet et août qui se caractérisent par exemple par une augmentation de la consommation des jus de fruits frais. En effet, les habitudes de consommation des clients divergent en fonction des saisons et de la météo. Ce qui rend la collecte et l'analyse de chiffres comme ceux ci-dessous difficile et longue étant donné qu'il serait nécessaire de récolter ces données sur une durée plus longue que trois mois.

Sur base d'informations procurées par le personnel, le tableau suivant permet d'avoir une idée du nombre de sacs poubelles sur une durée d'une semaine du mois de mai à partir de laquelle nous avons pu évaluer le nombre sur une journée et une année.

Tableau 22 : nombre de sacs poubelles par semaine en moyenne (rempli)

En moyenne	Sacs bleus	Sacs roses	Sacs orange	Verre
<i>Par jour</i>	1,4 sac	1 sacs	Presque 2 sacs	3,7 bouteilles
<i>Par semaine</i>	10 sacs	7 sacs	Presque 14 sacs	26 bouteilles
<i>Par an</i>	511 sacs	365 sacs	Presque 730 sacs	1.352 bouteilles

Maintenant que nous avons pris connaissance du volume des déchets par catégorie, de la composition des poubelles ainsi que le nombre de sacs poubelles jetés, nous pouvons grâce à l'outil suivant (tableau 23) avoir un compte rendu plus détaillé de ce que cela représente de manière concrète et donc des dispositions qui peuvent être prises en conséquence.

2.1.2. La composition de nos poubelles

Pour analyser la composition des poubelles, des sacs bleus, orange et roses ont été ouverts de manière aléatoire (annexe 3). En procédant ainsi, il peut être affirmé que :

Les sacs roses se composent essentiellement de :

- Serviettes provenant de la salle
- Serviettes provenant des toilettes
- Serviettes pour nettoyer le bar en fin de journée
- Serviettes de protection pour les paniers en osier
- Tickets de caisse
- Protections plastiques pour les planches de service
- Films plastiques pour la protection de jars en fin de journée
- Pailles en plastique

Les sacs bleus se composent exclusivement de :

- Tétra-packs de lait de vache et laits végétaux
- Bouchons des tétra-packs

Les sacs orange se composent exclusivement de :

- Déchets organiques (marc de café, épluchures de fruits et restes d'assiettes)

Concernant **les déchets papiers/cartons**, nous retrouvons exclusivement les emballages dans lesquels les différents laits et certains fruits se font livrer.

Pour finir, ce sont les bouteilles d'eaux plates et pétillantes que l'on retrouve dans les déchets **en verre**.

2.1.3. Le Tableau de Typologie

Le tableau 23 ci-dessous nous révèle plusieurs choses importantes.

Premièrement, d'un point de vue du type, de la nature et de la composition principale du déchet, nous retenons que Belga & Co produit essentiellement des déchets non-dangereux.

Ensuite, nous remarquons préalablement que dans le mode de gestion interne, beaucoup des déchets proviennent des emballages propres aux fournisseurs et que les fournisseurs de lait concentrent une grande partie des déchets (papier/carton et PMC). Malheureusement, nous sommes impuissants concernant les laits. Nos clients sont trop attachés à la qualité des produits que nous utilisons pour nos boissons et les changer ne fait pas partie de nos options.

Enfin, concernant le mode d'élimination, nous découvrons deux choses : la collecte se fait par un seul organisme Bruxelles Propreté et le prix unitaire par type de déchet.

Tableau 23 : la typologie des déchets (rempli)

Type de déchet	Nature	Composition principale	Mode de gestion interne			Mode d'élimination			
			Lieu de production	Quantité annuelle (estimée) produite	Mode de stockage	Fréquence	Collecteur	Prix unitaire (€)	Type de facturation
Papier / Carton	Non – dangereux	- Emballage de cartons de lait - Journaux quotidien	- Fournisseur de lait - Fournisseur de journaux	6,7 kg / sem = 348,4 kg	Pièce réservée pour le stock	1x semaine	Bruxelles Propreté pour professionnels	7,80	Trimestriel
PMC	Non - dangereux	- Tétra packs de lait - Bouchons - Pailles	Fournisseur de lait	15kg / sem = 780 kg	Sac poubelle bleu + stock poubelles	1x semaine	Bruxelles Propreté pour professionnels	0,50	Trimestriel
Verre	Non - dangereux	- Bouteilles d'eau	Fournisseur d'eau	26 b / sem = 1352 bouteilles	Pièce réservée pour le stock	1x semaine	Bruxelles Propreté pour professionnels	/	Trimestriel
Organique	Non - dangereux	- Marc de café - Épluchures de fruits - Reste d'assiettes	- Fournisseur de grains de café - Fournisseurs de fruits et légumes	51,6 kg / sem = 2.683,2 kg	Sac poubelle orange + stock poubelles	2x semaine	Bruxelles Propreté pour professionnels	0,30	Trimestriel
Divers	Non - dangereux		- Fournisseur de serviette, papier, film plastique, ticket, ...	32,9kg / sem = 1.710,8 kg	Sac poubelle rose + stock poubelles	2x semaine	Bruxelles Propreté pour professionnels	3,36	Trimestriel

Pour récapituler de manière simple et efficace, vous trouverez dans le tableau 24 ci-dessous, les différents points importants révélés par les analyses précédentes et les solutions apportées. Notons que les solutions trouvées correspondent pour certaines à des « Quick-Win », concept expliqué plus tard (cf. infra p.84) et pour d'autres à des solutions dont nous devons encore analyser les impacts de leur implémentation.

Tableau 24 : analyses et solutions

Aspects de l'analyse	Solutions trouvées
Nos déchets « divers » dans les sacs rose, sont essentiellement des serviettes, papier de protection des planches, film plastique, les tickets, pailles, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacement des serviettes en papier non-recyclés par du recyclable. - Utilisation de tissus et papier en cire d'abeille à la place du film plastique. - Installation d'un sèche main électrique. - Recyclage des tickets client vers les papiers/ cartons. - Arrêt de l'utilisation des pailles.
Les PMC dans les sacs bleus, proviennent exclusivement des laits.	- Recyclage des bouchons pour l'association GHE.
Nous produisons une grande quantité de déchets organiques par semaine.	- Récolte de nos déchets organiques par l'association Cycl'Organic et par la même occasion suppression de nos sacs poubelles orange.
Les cartons et papiers proviennent des emballages de laits et de fruits.	- Recyclage des tickets client depuis les déchets divers.
Nos déchets en verre concernent exclusivement les bouteilles d'eau.	- Remplacement par une fontaine à eau.

Les aspects pour lesquels aucune solution n'a été trouvée ou pour lesquels le changement de la pratique existante est impossible.

2.1.4. Le Tableau de Lansink & Le Tableau d'Analyse des Impacts

Afin de faciliter l'analyse des déchets, il a été décidé de les regrouper en trois catégories : les objets à usage unique, la nourriture et les boissons ainsi que les fournitures. Dans chacune de ces catégories, seuls les déchets dont le changement de pratique a demandé plus de réflexion et qui nous ont paru importantes et réalisables dans un délai si court, seront analysées. Il est important de préciser que d'autres actions sont en cours d'implémentation mais nécessitent plus de temps et ne seront par conséquent, pas précisées dans ce mémoire.

Objets à usage unique

LES SERVIETTES

Tableau 25 : tableau de Lansink pour les serviettes

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
	Serviette en tissu		Serviette biodégradable	Serviette en papier non-recyclé

Tableau 26 : analyse des impacts pour les serviettes

Choix	Risque client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Serviette en tissu	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Réutilisation (machine à laver)
Serviette en papier non-recyclé	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incinération
Serviette biodégradable	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Compostage

Tableau 27 : solutions pour les serviettes

<ul style="list-style-type: none">- Solution de départ : serviettes en papier non-recyclé- Solution idéale : serviettes en tissu- Solution choisie : serviettes biodégradables

Bien que les serviettes en tissu paraissent de prime à bord plus en adéquation avec le concept « zéro déchet » que les serviettes en papier ou biodégradables, nous ne choisirons pas cette pratique car il a été prouvé selon une étude faite par le premier café zéro déchet en Australie, Le Silo, que l'impact écologique du lavage à haute température des serviettes de table est plus élevé que le compostage de serviettes biodégradables (Verger, 2019). Le choix entre le papier ou biodégradables nous paraît ensuite évident. L'un est compostable, l'autre ne l'est pas.

GOBELET DE CAFÉ À EMPORTER

Tableau 28 : tableau de Lansink pour les gobelets de café à emporter

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
Système de consigne	Gobelet réutilisable		Gobelet biodégradable	Gobelet papier non-recyclé

Tableau 29 : analyse des impacts pour les gobelets de café à emporter

Choix	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Système de consigne	Risque	Possible	Mauvais	0	Prévention
Gobelet réutilisable	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Réutilisation
Gobelet biodégradable	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Compostage
Gobelet papier non-recyclé	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incinération

Tableau 30 : solutions pour les gobelets de café à emporter

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : gobelets en papier non-recyclé - Solution idéale : système de consigne - Solution choisie : gobelets réutilisables et gobelets biodégradables

Les gobelets à emporter sont un réel challenge au concept zéro déchet. D'une part car une fois le gobelet entre les mains d'un client, il n'est plus du ressort du Belga & Co de contrôler la manière dont il va être jeté. D'autre part, car c'est un « must » dans un café comme celui-ci. En effet, Belga & Co ne peut se passer du café « à emporter » car il constitue une moyenne de 40% du total des ventes mensuelles (annexe 6). C'est pourquoi deux options ont été choisies.

La première option est qu'une fois les stocks de gobelet en papier non-recyclables écoulés, Belga & Co utilisera exclusivement des gobelets biodégradables. La seconde solution est la mise en vente de gobelets réutilisables. En effet, avec la collaboration de l'entreprise allemande KaffeeForm, Belga & Co vend aujourd'hui des gobelets faits à base de marc de café recyclé. De plus, depuis le lancement de ce produit le 1^{er} avril 2019, un système de réduction de prix a été mis en place pour toute personne qui emporterait son café avec son propre contenant.

La mise en vente de ce gobelet nous offre dès lors plusieurs avantages :

- Une meilleure visibilité car le logo est imprimé dessus ;
- Un autre moyen de fidélisation du client grâce à la réduction sur le prix du café lorsque le client vient avec son propre contenant (tout contenant confondu) ;
- Un nouveau moyen de communiquer et partager les valeurs en incitant les clients à utiliser leurs gobelets ;
- La diminution de l'utilisation des gobelets en papier ;
- Un revenu supplémentaire vu la popularité du gobelet (272 unités ont été vendues en 1 mois).

LES PAILLES

Tableau 31 : tableau de Lansink pour les pailles

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
Pas de paille	- Paille en inox - Paille en verre		- Paille en bambou - Paille en papier - Paille en pâte	Paille en plastique

Tableau 32 : analyse des impacts pour les pailles

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Pas de paille	Risque	/	Très bon	0	Prévention
Paille en inox	Risque	Possible	Très bon	Stock	Réutilisation
Paille en verre	Risque	Possible	/	Stock	Réutilisation
Paille en bambou	Risque	Possible	/	Stock	Compostage
Paille en papier	Risque	Possible	/	Stock	Compostage
Paille en pâte	Risque	Possible	/	Stock	Compostage
Paille en plastique	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incinération

Tableau 33 : solutions pour les pailles

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : pailles en plastique - Solution idéale : pas de paille - Solution choisie : pas de paille et pailles en inox
--

La raison pour laquelle nous retrouvons dans ce tableau certains aspects annotés d'un « / » est qu'une fois que l'aspect financier a été discuté avec les patrons, il a été conclu que certaines alternatives de pailles étaient à exclure. Pour des questions telles que l'hygiène, la difficulté du lavage, le goût que laissé dans la boisson un fois que le liquide rentre en contact avec le matériau ou encore le risque d'utilisation (si un paille en verre casse par exemple).

Le meilleur déchet étant le déchet qui n'existe pas et étant donné que la paille n'est pas un élément indispensable aux préparations, nous avons opté pour la méthode radicale concernant les boissons sur place, à savoir ne plus les utiliser. Belga & Co disposera néanmoins pour les cas extrêmes, d'un petit stock de 5 pailles en inox en réserve.

Cependant, c'est pour les boissons froides à emporter que le problème est plus complexe. Il est très rare de voir un client demander une boisson froide à emporter en dehors des mois d'été ou de hautes chaleurs. Étant donné que le projet se déroulait durant les mois de février, mars et avril, cet aspect-là n'a pas été creusé. Une fois que les beaux jours arriveront, cela devra être revu.

La nourriture et les boissons

Pour certains produits de cette partie « Nourriture et Boissons », le second tableau ne sera pas complété dans son intégralité. Certains aspects seront annotés d'un « / » car ils n'ont aucun impact sur le changement ou non des pratiques.

DÉCHETS ORGANIQUES

Tableau 34 : tableau de Lansink pour les déchets organiques

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
	Faire appel à une entreprise de collecte de marc de café		- Utilisation des sacs poubelles oranges - Compost dans le jardin - Compost de quartier	

Tableau 35 : analyse des impacts pour les déchets organiques

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Entreprise de collecte qui composter	/	Possible	Bon	Stock	Réutilisation
Utilisation des sacs poubelles oranges	/	Possible	Bon	Stock	Compostage
Compost dans le jardin	Risque	Possible	Bon	0	Compostage

Tableau 36 : solutions pour les déchets organiques

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : utilisation des sacs poubelles orange - Solution idéale : collaboration avec une entreprise de collecte pour composter - Solution choisie : collaboration avec une entreprise de collecte pour composter
--

Lors des recherches concernant la réutilisation du marc de café, nous avons contacté l'organisation Cycl'Organic qui valorise les déchets de la restauration.

Considérant ce que le volume des déchets organiques du Belga & Co représente, nous avons opté pour la collecte de ceux-ci par l'organisation Cycl'Organic qui s'occupera de récupérer les déchets à vélo 2x par semaine. Grâce à cette technique, plus de 2.683,2kg de déchets organiques seront évités par an ainsi que l'utilisation de 730 sacs poubelles orange par an.

LES BOUTEILLES D'EAU

Tableau 37 : tableau de Lansink pour les bouteilles d'eau

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
Pompe à eau avec système de gazéification	Bouteilles d'eau en verre (système de consigne)			

Tableau 38 : analyse des impacts pour les bouteilles d'eau

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Pompe à eau	Risque	Accessible	Bon (investissement)	/	Prévention
Bouteilles d'eau en verre	Sans risque	Accessible	Moyen	Stock	Réutilisation

Tableau 39 : solutions pour les bouteilles d'eau

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : bouteilles d'eau en verre - Solution idéale : pompe à eau avec système de gazéification - Solution choisie : pompe à eau avec système de gazéification
--

En ce qui concerne l'eau, peu de solutions s'offraient à nous. Cependant, une pompe à eau filtré avec système de gazéification a semblé représenter un investissement indispensable. En effet, les bouteilles d'eau utilisées sont certes en verre et peuvent donc être recyclées mais coûtent chères et proviennent d'Italie. L'installation de cette fontaine est annoncée pour la fin de l'année 2019.

Les fournitures

Pour certaines des fournitures de cette partie, le second tableau ne sera pas complété dans son entièreté. En effet, l'aspect « expérience client » n'est pas toujours probant. Par exemple, l'expérience client n'a aucun impact sur le choix que nous allons faire à propos de la protection que nous utiliserons pour nos jars en fin de journée.

LE SAVON POUR LES MAINS

Concernant l'utilisation de savon, l'option idéale serait l'utilisation de savons solides biodégradables ; néanmoins, l'utilisation de savon liquide semblant être privilégiée par l'AFSCA, cette solution sera d'emblée écartée (Afsca, 2019).

Tableau 40 : tableau de Lansink pour le savon pour les mains

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
				- Savon dans une bouteille en plastique - Machine automatique rechargeable

Tableau 41 : analyse des impacts pour le savon pour les mains

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Savon dans une bouteille en plastique	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incinération
Machine automatique rechargeable	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incinération

Tableau 42 : solutions pour le savon pour les mains

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : savon dans une bouteille en plastique - Solution idéale : machine automatique rechargeable - Solution choisie : machine automatique rechargeable
--

Comme nous pouvons le voir, les deux pratiques se distinguent qu'à un seul niveau et c'est celui de l'expérience client. Nous avons donc décidé d'opter pour la machine automatique rechargeable. Certes, les recharges ne sont pas recyclables mais elles permettent d'avoir un contrôle sur la quantité de savon utilisé contrairement au savon de grande surface.

LES SERVIETTES POUR LES MAINS

Tableau 43 : tableau de Lansink pour les serviettes pour les mains

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incinération
Un sèche main électrique	Serviette en tissu			Serviette en papier

Tableau 44 : analyse des impacts pour les serviettes pour les mains

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Sèche main électrique	Sans risque	Possible	Bon (investissement)	0	Prévention
Serviette en papier	Sans risque	Possible	Bon	Stock	Incineration
Serviette en tissu	Sans risque	Possible	Bon	0	Réutilisation

Tableau 45 : solutions pour les serviettes pour les mains

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : serviette en papier - Solution idéale : sèche main électrique - Solution choisie : sèche main électrique
--

Concernant le moyen utilisé pour se sécher les mains, l'installation d'une machine souffleuse était une évidence. De plus, tous les éléments confirmaient notre choix :

- L'expérience client n'est pas impacté ;
- Environ 750 euros d'économisés (Handdryer.Lu, 2017) ;
- Un retour sur investissement en 12 mois (Handdryer.Lu, 2017) ;
- D'un point vue logistique, Belga & Co gagnera en espace dans les stocks vu la quantité de serviettes épargnée ;
- Environ 398 kg de Co2 économisés (Handdryer.Lu, 2017) ;
- Le sèche main électrique se trouve au plus haut dans l'échelle de Lansink.

LA PROTECTION DES JARS & DES PANIERS

Tableau 46 : tableau de Lansink pour la protection des jars et des paniers

Prévention	Réutilisation	Recyclage	Compostage	Incineration
	<ul style="list-style-type: none"> - Tissus - Papier en cire d'abeille 			<ul style="list-style-type: none"> - Film plastique - Serviettes en papier non-recyclé

Tableau 47 : analyse des impacts pour la protection des jars et des paniers

	Expérience client	Accessibilité fournisseurs	Aspect financier	Aspect logistique	Niveau de zéro déchet
Serviettes en papier non-recyclé	/	Possible	Bon	Stock	Incineration
Film plastique	/	Possible	Bon	Stock	Incineration

Tissus	/	Possible	Très bon	Stock	Réutilisation
Papier en cire d'abeille	/	Possible	Très bon	Stock	Réutilisation

Tableau 48 : solutions pour la protection des jars et des paniers

<ul style="list-style-type: none"> - Solution de départ : films plastiques et serviettes en papier non-recyclé - Solution idéale : papiers en cire d'abeille et tissus - Solution choisie : papiers en cire d'abeille et tissus

Belga & Co possède 3 paniers et 2 jars. Ce qui ne paraît pas beaucoup en termes de nombre mais une fois que l'on s'arrête sur les détails, les chiffres deviennent beaucoup plus alarmants. En effet, le choix d'utiliser des papiers en cire d'abeille et du tissu, permet d'épargner un total de 2 190 serviettes (6 x 365 jours) et 730 utilisations de film plastique par an. Ce qui signifie que 99%⁴ de ces déchets de serviettes diminueront.

2.1.5. Recherche de nouvelles collaborations

Le tableau 49 reprend l'ensemble des nouvelles collaborations du Belga & Co. Dans ce tableau figure le nom de l'entreprise, son descriptif et la raison de son partenariat.

Tableau 49 : nouvelles collaborations

Entreprises	Description	Raisons
KaffeeForm	KaffeeForm est une entreprise qui confectionne des tasses et des gobelets à base de marc de café. Site web : kaffeeform.com	Proposition des gobelets réutilisables aux clients et réduction sur le café si le client vient avec son propre gobelet.
ASBL Worms / Cycl'Organic	ASBL qui s'occupe des composts de quartier. Site web : woemsasbl.org	Collecte du marc de café via l'organisme Cycl'Organic proposé par l'ASBL Worms comme alternative aux composts de quartier pour les professionnels.
Simonette à Bicyclette	Cette entreprise offre des solutions pour réduire les déchets. Site web : simonette-a-bicyclette.be	Utilisation des papiers en cire d'abeille comme substituts au film plastique non-recyclable.

⁴ 2190 unités = 100% si mes unités arrivent à 5 (= 0,17%) alors on diminue de 99% nos déchets.

Inkut Lab	Studio/atelier qui s'occupe de la conception et de la production d'objets imprimés, découpés et assemblés. Site web : inkutlab.com	Remplacement des numéros de table en papier plastifiés par des numéros en bois.
Elsa Müller	Elsa Müller jeune graphiste en Belgique. Site web : xn--elsamller-u9a.de	Confection du design des nouveaux produits tels que les numéros de table en bois.
Marianne de l'atelier Ooma	Marianne retraitée, a créé son atelier de tissage à Rhode-Saint-Genèse. Facebook : L'Atelier Ooma	Confection de nouveaux objets issus des 200 sacs de jute.

2.1.6. Les « Quick-Win »

Comme nous l'avons vu précédemment, il est important d'identifier et planifier ce qu'on appelle des « Quick-Win » ou « Victoires Rapides » afin d'entretenir la patience et la motivation de chacun. Vous trouverez dans le tableau 50 ci-dessous l'ensemble des « Quick-Win » entrepris en 3 mois de projet. Le tableau est à double entrée avec d'un côté le « Quick-Win » et de l'autre ce qu'on faisait avant et l'alternative trouvée. Il est également divisé en deux parties :

- Les « Quick-Win » organisationnels : ils concernent l'organisation interne ;
- Les « Quick-Win » déchets : ils concernent les changements physiques apportés.

Tableau 50 : les Quick-Win du Belga & Co après 3 mois

<i>LES « QUICK-WIN » ORGANISATIONNELS</i>	
-	Vérifier les dates de péremption des aliments et utiliser les produits achetés en premier
-	Commander les produits en fonction des besoins pour minimiser les pertes
-	Entretien et réparer les équipements avant d'envisager de les remplacer
-	Rationaliser les achats pour éviter les commandes en petites quantités
-	Veiller à la conservation des aliments frais et des produits périssables dans les conditions de température requises
-	Collecter séparément les déchets organiques pour les composter ou les valoriser
-	Renoncer à la vaisselle jetable
-	Réduire les portions individuelles en se conformant aux règles d'hygiène
-	Réduire l'impression de documents au strict nécessaire et recourir le plus souvent au courrier électronique
-	Rendre « homemade » tout ce qui ne l'est pas encore.
-	Utiliser du papier recyclé
<i>LES « QUICK-WIN » DÉCHETS</i>	

	<i>Pratiques antérieures</i>	<i>Résultats avant</i>	<i>Alternatives</i>	<i>Résultats après</i>
<i>Check-List, Todo-List</i>	En papier, les notes sont faites au Bic.	1 feuille par semaine = 52 feuilles en un an.	En papier plastifié, notes possibles au marqueur effaçable	= 1 feuille pour toute l'année
<i>Enveloppe pour le coffre</i>	Enveloppe avec le montant de la caisse à mettre chaque soir dans le coffre	1 enveloppe par jour = 365 enveloppes par an	Enveloppe en tissu	1 enveloppe attitrée par jour = 7 enveloppes par an
<i>Guide pour tout futur employé</i>	Inexistant	/	Guide qui permettra à tous les futurs employés d'en apprendre plus sur la philosophie du café et par conséquent mieux l'appliquer	Même vision, tâches claires
<i>Les stocks</i>	Non-organisés	Gaspillage inutile	Vidage des salles de stock, analyse des produits qui s'y retrouvent et rangement (permet l'optimisation des stocks et donc évite les déchets)	Connaissance exacte de tout ce qui s'y trouve et gaspillage évité
<i>« Food Cost »</i>	Pas calculé	Mauvaise politique de prix = éventuelles pertes	Calculé	Meilleure politique de prix
<i>Consommation personnelle de café des employés</i>	Consommation des sacs mis en vente	Sac non recyclable	Sacs en vrac, Tupperware	Aucun déchet généré
<i>Sacs en jute de café importés</i>	Sacs stockés	Besoin de stock = 200 sacs	Réutilisation des sacs pour du tissage	Plus besoin de stock
<i>Les bouchons des cartons de lait</i>	Jetés	Déchet PMC	Recyclés pour l'association GEH	Aucun déchet

<i>Le beurre</i>	Emballage plastique individuel	Mauvaise image de marque, déchet à usage unique	Beurre en vrac	Meilleure image et aucun déchet
<i>Le chocolat</i>	Emballage plastique individuel de la marque Nutella	Mauvaise image de marque, déchet à usage unique	Chocolat maison	Meilleure image et aucun déchet

Chapitre 3 : les résultats

Ce chapitre reprend le récapitulatif des changements qui ont été entrepris au sein du Belga & Co et de ce que cela représente ainsi que le Business Model de l'entreprise avec tous ces changements pris en compte.

3.1. Les résultats du projet

Après avoir analysé tous les résultats, nous pouvons affirmer l'utilité de la méthodologie créée. En effet, grâce aux différents outils utilisés, nous pouvons confirmer plusieurs éléments :

Premièrement, d'un point de vue du nombre de sacs de poubelles, nous constatons grâce au tableau 51 ci-dessous une grande diminution du nombre de sacs poubelles jetés.

Tableau 51 : comparaison du nombre de sac poubelle par semaine en moyenne avant et après projet

AVANT

En moyenne	Sacs bleus	Sacs roses	Sacs orange	Verre
<i>Par jour</i>	1,4 sac	1 sacs	Presque 2 sacs	3,7 bouteilles
<i>Par semaine</i>	10 sacs	7 sacs	Presque 14 sacs	26 bouteilles
<i>Par an</i>	511 sacs	365 sacs	Presque 730 sacs	1.352 bouteilles

APRÈS

En moyenne	Sacs bleus	Sacs roses	Sacs orange	Verre
<i>Par jour</i>	1,4 sac	0,5 sac	0	0
<i>Par semaine</i>	10 sacs	4 sacs	0	0
<i>Par an</i>	511 sacs	182,5 sacs	0	0








En installant un sèche main électrique dans les toilettes et en recyclant correctement les tickets des clients, un demi sac poubelle rose par jour est épargné, ce qui permet de réduire de 50% l'utilisation des sacs poubelles roses. Certains déchets mineurs sont également évités grâce à la transition des portions individuelles emballées dans du plastique.

Concernant les poubelles de déchets organiques, c'est grâce à la collecte faite par Cycl'Organic que Belga & Co peut éviter à 100% l'utilisation de ses sacs poubelles orange.

Pour ce qui est des déchets de verre, Belga & Co évite également 100% des déchets par l'installation d'une pompe à eau et d'un système de gazéification. Nous passons d'une moyenne de 26 bouteilles par semaine à 0 (cf. supra, tableau 21, p.71).

Pour finir, tous les déchets à usage unique ont été soit supprimés (paille, beurre, chocolat, serviettes), soit remplacés par du biodégradable (gobelet à café à emporter) ou du recyclable (gobelet pour les boissons froides).

3.2. Le Business Model du Belga & Co après les changements

 <p>PARTENAIRES CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Torréfaction Belga & Co - Hollebeek Hoeve - Saint Octave - Matinal - Claessens - KaffeeForm - Cycl'Organic - Inkut Lab - Simonette à Bicyclette - l'Atelier Ooma 	<div data-bbox="571 284 920 954">  <p>ACTIVITÉS CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer les cafés - Préparer du « Homemade » - Gestion du bar 7j/7 - Entretiens des relations avec les fournisseurs - Vente à emporter et sur place - Ventes d'accessoires - Promotion de nos valeurs </div> <div data-bbox="571 960 920 1382">  <p>RESSOURCES CLÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étudiants motivés - Personnel spécialisé, expert et formé - Bon emplacement, beaucoup de passage </div>	 <p>PROPOSITION DE VALEUR</p> <p>« Belga & Co est un bar à café de spécialité qui tend vers le zéro déchet et qui offre du café de qualité servi par du personnel expert qui le torréfie eux-mêmes localement. C'est aussi un endroit chaleureux qui propose des recettes fait maison. »</p>	<div data-bbox="1314 284 1664 954">  <p>RELATION CLIENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation directe - Personnalisée </div> <div data-bbox="1314 960 1664 1382">  <p>CANAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bouche à oreille - Réseaux sociaux - Événements - Affichage - Presse </div>	 <p>SEGMENT CLIENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C - Majorité de jeunes indépendants et expatriés - Jeunes travailleurs, étudiants, parents, retraités, familles ... - Marché de niche - (Personnes sensibles au sujet zéro déchet / durabilité)
--	--	---	---	--



STRUCTURE DE COÛTS

Coûts fixes, coûts variables

- Salaires
- Remboursements d'emprunts
- Coûts des matières premières
- Loyer
- Charges



SOURCES DE REVENUS

- Vente de boissons et pâtisseries
- Vente des consommations sur place
- Vente des sachets de grains de café
- **Vente d'accessoires (matériel de café, gobelet à emporter, objets tissés avec les sacs de jute, ...)**

Comme nous pouvons le constater sur le Business Model « après changements » repris ci-dessus, 5 des 9 cases ont été améliorées.

Belga & Co a aujourd'hui plus de **partenaires clés** qu'avant grâce aux différentes collaborations supplémentaires créées et grâce à la relation directe entretenue avec les fournisseurs.

Nous ajoutons deux **activités clés** supplémentaires, à savoir la vente d'accessoires faits à partir de déchets recyclés (gobelets à base de marc de café, accessoires à base de sac de jute) et la promotion plus claire du changement de gestion et donc des valeurs du Belga & Co.

Par conséquent, de nouvelles **sources de revenu** apparaissent de par la vente de ces divers accessoires et nous supposons que cela engendrera également une modification au niveau du segment client où nous verrons apparaître une nouvelle clientèle plus sensible par le concept zéro déchet mais cela devra être vérifié via une étude future.

Enfin, il va de soi que notre **proposition de valeur** changera également face à tous ces changements. Le concept de zéro déchet y est aujourd'hui clairement indiqué.

Nous constatons donc, par comparaison avec le Business Model du Boentje, qu'à la fin de ces trois mois de projet, une belle amélioration du BM a été faite et qu'il a aujourd'hui, une ressemblance plus frappante avec le BM d'un café entièrement zéro déchet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire-projet, était **de mettre au point une méthode qui permettrait au Belga & Co de faire une transition vers une gestion diminuant sa production de déchets.**

Premièrement, l'étude du contexte global a été très utile pour la confection du projet dans son ensemble. Au fil des recherches, nous nous sommes rapidement rendus compte qu'il n'existait pas d'outils ni de méthodologie spécialement développés pour mener une politique de zéro déchet dans l'Horeca. Par conséquent, nous pensions que cela rendrait le développement de ce travail plus difficile et plus lent. Cependant, en nous inspirant de travaux similaires, nous avons pu créer nos propres outils et notre propre méthodologie. Grâce à ceux-ci, nous avons pu facilement analyser la typologie des déchets générés, la composition des poubelles, le poids et le coût que cela représentait. Ce qui a permis par la suite de savoir ce que Belga & Co produisait le plus comme déchet et donc où les efforts devaient être concentrés. De plus, la mise en œuvre des « Quick-Win » organisationnels et autres, ont permis d'avancer plus rapidement que prévu dans le projet.

Ensuite, grâce aux différentes comparaisons faites entre Belga & Co et Le Boentje, nous pouvons nuancer la première hypothèse : **« l'application d'une politique zéro déchet nécessite le changement intégral du business model de l'entreprise ».**

En effet, nous avons pu voir qu'avant que nous procédions à des changements de gestion, le Business Model du Belga & Co était fort différent de celui du concurrent zéro déchet, Le Boentje. Après trois mois de projet, nous avons constaté quelques modifications telles que :

- L'augmentation de liste des partenaires clés : *KaffeeForm, Cycl'Organic, Simonette à Bicyclette, Inkut Lab, Elsa Müller, Atelier Ooma.*
- Les activités clés, avec la vente d'accessoires faits à base des déchets revalorisés.
- L'accroissement des sources de revenu et une nouvelle proposition de valeur incluant le concept de zéro déchet.

Nous remarquons donc une évolution du Business Model de l'entreprise mais pas encore un changement intégral de celui-ci. C'est pourquoi nous pouvons nuancer cette première hypothèse en disant qu'en l'espace de 3 mois, il y a eu effectivement du changement mais aucune action n'a nécessité de revoir intégralement le Business Model. Cependant, le projet n'étant pas terminé, il est fort probable que par la suite, cela devienne nécessaire.

C'est pour toutes ces raisons que nous pouvons également infirmer la seconde sous-hypothèse : **« Mettre en œuvre une gestion optimisée des déchets et obtenir des résultats concrets demande plus que 3 mois de temps ».**

Trois mois de temps n'étaient effectivement pas assez pour terminer un projet d'une telle envergure mais cela a été clairement suffisant pour réaliser de grands changements et obtenir des résultats plus que satisfaisants.

Par conséquent, nous pensons donc pouvoir confirmer la réussite de l'objectif de ce mémoire, répondant à la question de recherche : **« Quelle méthode utiliser pour permettre au Belga &**

Co de faire une transition vers une gestion permettant de diminuer la production de déchets ? ».

Nous pouvons à présent proposer plusieurs recommandations ainsi que soulever les limites de ce projet, pour dans un premier temps, le secteur de l'Horeca (Restaurants et Cafés) et dans un second temps, le bar à café Belga & Co.

Pour l'Horeca

Concernant le domaine de la restauration, il est déjà facile de procéder à certaines modifications rapides et efficaces reprises dans les « Quick-Win » organisationnels et autres « Quick-Win ». Ensuite, pour permettre une réelle transition vers une gestion permettant de diminuer la production de déchets, certaines étapes à suivre nous semblent cruciales.

- Premièrement, prendre connaissance de la masse que représentent les poubelles ainsi que leur composition. Grâce au *tableau de comptage* et au *tableau de typologie* des déchets, il est possible d'analyser efficacement ce qu'un établissement produit en termes de déchets et par conséquent, où il faut concentrer ses efforts.
- Une fois cette étape accomplie, la seconde consiste à rechercher de nouvelles collaborations dans le but de revaloriser les déchets générés.
- Parallèlement à ces deux étapes, il est important de communiquer à tous les niveaux et via le plus de canaux de communication possible. Les employés tout comme les clients doivent être mis au courant de ces changements et des raisons pour lesquelles ces changements ont lieu.

Une première limite pour le secteur serait que le cas d'étude qui a permis l'élaboration de la méthodologie de ce projet est un bar à café actif depuis bientôt 4 ans, un âge plutôt jeune et donc ouvert à la flexibilité au niveau de sa gestion interne. Un établissement de plus de 20 ans qui déciderait de se lancer dans un projet comme celui-ci, pourrait rencontrer plus de résistances aux changements que Belga & Co. A contrario, des nouveaux établissements souhaitant se lancer dans une optique zéro déchet, auront certainement plus de facilités à tout implémenter.

Une seconde limite est que, comme évoqué dans la contextualisation, le secteur de l'Horeca concerne les Hôtels, les Restaurants et les Cafés. La méthodologie qui ressort de ce projet a été étudiée pour les cafés à petite restauration. Néanmoins, elle pourrait facilement être modifiée pour correspondre à la catégorie Restaurant du secteur mais nécessiterait beaucoup plus de changements pour la catégorie Hôtel. Cette dernière, se distinguant beaucoup plus des deux premières de par son activité.

Pour Belga & Co

Aujourd'hui, Belga & Co dispose de toutes les clés pour assurer la continuité de ce projet. Grâce à l'étude faite dans le cadre de ce mémoire et aux différents outils créés pour mener à bien ce projet, Belga & Co possède des informations et des chiffres concrets et clairs qui pourront aider à aller jusqu'au bout et arriver le plus proche du zéro déchet.

Toutefois, il découle de ce bilan des limites intéressantes à soulever.

Premièrement, le champ d'application de ce mémoire se limitait à un seul cas d'étude : Belga & Co. Nous ne pouvons en aucun cas généraliser les résultats que nous avons obtenus. Les méthodes et outils quant à eux peuvent être généralisés et peuvent donc être utilisés dans d'autres établissements. Seuls les résultats chiffrés divergeront en fonction de l'établissement.

Deuxièmement, au terme des trois mois de projet, nous avons pu constater une chose importante : il est impossible de tout changer. Par exemple, les poubelles bleues et les papiers/cartons sont essentiellement composés de tétra-packs de lait végétal. Ce produit, indispensable pour Belga & Co, provient de marques ne conditionnant que sous cette forme. Un autre exemple serait la mise en œuvre de consignes pour éviter complètement les gobelets en papier. Malheureusement, cette idée est infaisable vu le manque de superficie derrière le bar et donc l'impossibilité de stockage. Nous avons donc conscience que, contrairement à un établissement qui ouvrirait directement avec une optique zéro déchet, tous les changements ne sont pas envisageables.

Enfin, une ultime limite réside dans le nombre réduit de personnes interviewées. Interroger plus de monde aurait pu nous donner plus d'idées d'alternatives, plus de retours d'expérience et par conséquent, enrichir notre projet.

Afin de dépasser ces limites et d'assurer la continuité d'un tel projet au long-terme, quelques pistes sont à envisager.

Premièrement, il est important de continuer les recherches d'alternatives. De plus en plus d'entreprises écoresponsables ouvrent leurs portes et proposent des projets les plus intéressants les uns que les autres. Nous voyons ce projet non pas comme un moyen de se distinguer de la concurrence mais comme un moyen d'apporter notre pierre à l'édifice. Le point de vue environnemental et le partage de notre expérience nous motivent tout particulièrement. De plus, de multiples opérateurs comme Bruxelles Environnement et Bruxelles Économie et Emploi font des appels à projets pour motiver et soutenir les actions comme celle-ci.

Deuxièmement, comme dit précédemment, c'est exclusivement le bar Belga & Co situé Rue du Bailli qui a été ciblé et analysé. Les résultats obtenus ne concernent donc que cet établissement et ne représentent qu'une partie des résultats du projet, celui-ci n'étant pas terminé. C'est pour ces raisons qu'il serait intéressant d'entreprendre, dans le futur, une analyse comparative de projets similaires dans d'autres cafés ainsi que de démarrer le même projet dans le deuxième et troisième bar à café Belga & Co. Ceci permettrait d'abord de se rendre compte des similitudes et différences que la mise en œuvre d'un tel projet implique et ensuite, de défendre des valeurs communes pour l'entièreté des bars sous l'enseigne « Belga & Co ». Une fois toutes les actions mises en place, il semble également opportun d'entreprendre un sondage sur l'expérience client. De cette façon, Belga & Co pourrait confronter les « risque-expérience client » supposés à la réalité.

Par ailleurs, étant donné que les modifications n'ont porté que sur la gestion interne, si l'on souhaite avoir un impact global, il faudra entreprendre plusieurs choses. Premièrement, Belga & Co devra continuer à analyser l'ensemble des nouveaux produits entrant dans le système et de toujours se poser les questions suivantes : ce produit est-il écoresponsable ? Est-ce que j'en ai réellement besoin ? Quel usage vais-je en avoir ? À quelle fréquence ?

Deuxièmement, Belga & Co devra commencer à analyser le reste de sa chaîne de valeur car tout ne se résume pas qu'à la gestion interne d'un établissement mais bien à ce qu'il se passe avant – pendant – et après. On parle tout aussi bien de l'approvisionnement des matières premières que de la consommation énergétique du bâtiment.

De plus, mis à part les trois mois de communication menés exclusivement via les réseaux, aucun autre canal n'a été utilisé pour communiquer sur le sujet. Toujours dans une optique de partage, il faudrait communiquer plus intensivement en contactant les organismes intéressés et organiser une conférence de presse. Belga & Co se positionne dans un marché de niche, émergent, qui a le vent en poupe, dont il pourrait clairement bénéficier via une bonne stratégie marketing. Nous pensons à des organismes tels que *Zero Waste Belgium* ou *The Lemon Spoon* ; à des opérateurs publics comme *Bruxelles Environnement* et *Bruxelles Economie et Emploi* avec leurs appels à projets "*Horeca et Commerces Alimentaire Zéro Déchet*" et "*Opensoon*" ainsi qu'à des journalistes et influenceurs partageant ces mêmes valeurs.

Pour finir, Belga & Co devra faire preuve de persévérance et ne pourra pas se laisser décourager par les variations de coûts que la mise en place de ces actions pourrait engendrer. Le changement et le respect de cette nouvelle gestion a un impact financier mais il peut très vite être contrebalancé. De plus, pour assurer la pérennité de ce projet et pour rester cohérent avec les valeurs et les objectifs fixés, il convient de respecter ce mode de gestion sur le long-terme.

Concernant le projet en lui-même, il serait intéressant de creuser du côté des possibilités de création de label zéro déchet pour tous les établissements optant pour ce changement de gestion. Ce mémoire propose déjà une méthodologie à suivre pour entreprendre ces changements mais ce qui est également envisageable serait la création d'un réseau regroupant tous les acteurs répondant aux critères zéro déchet. Ceci faciliterait la recherche de partenaires clés pour les futurs projets entrepris.

Cette expérience nous a convaincu à l'idée que le changement était possible et à portée de mains. Ce changement est proche et requiert simplement l'engagement de quelques personnes motivées. Finalement, comme le disait si bien l'anthropologue Margaret Mead : « Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens engagés et réfléchis puisse changer le monde. D'ailleurs, rien d'autre n'y est jamais parvenu ».

BIBLIOGRAPHIE

Afsca. (2019). *Guide pour l'instauration d'un système d'autocontrôle dans le secteur horeca*. Récupéré le 20 mai 2019 de http://www.afsca.be/autocontrôle-fr/guides/distribution/g023/_documents/G-023_V1_17-08-2006_Fr.pdf

Amit, R., & Zott, C. (2010). *Business model innovation: creating value in times of change*. IESE Business School, Navarra.

Be. (2019). *A propos de la Région*. Récupéré le 17 mai 2019 de <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/a-propos-de-la-region>

B the Change. (2019, mars 1). *Proud to Be a B Corp: #VoteEveryDay for People, Purpose and Planet*. Récupéré le 15 avril 2019 de <https://bthechange.com/proud-to-be-a-b-corp-voteeveryday-for-people-purpose-and-planet-e5a1998e1068>

Bergeron, H., & Castel, P. (2014). *Sociologie politique de la santé*. Paris : Puf.

Bergeron, H., Castel, P., & Dubuisson-Quellier, S. (2014). Gouverner par les labels. Une comparaison des politiques de l'obésité et de la consommation durable. *Gouvernement et action publique*, 3(3), 7-31. <https://doi.org/10.3917/gap.143.0007>

Bergeron, H., Castel, P., & Noguez, É. (2011). Un entrepreneur privé de politique publique. La lutte contre l'obésité, entre santé publique et intérêt privé. *Revue française de science politique*, 61(2), 201-229. <https://doi.org/10.3917/rfsp.612.0201>

Bertolini, G. (2000). *Le marché des ordures : économie et gestion des déchets ménagers*. Paris : l'Harmattan.

Bruxelles-Énergie (2012). Récupéré le 26 avril 2019 de <https://www.bru-energie.be/>

Bruxelles Environnement (2018). *Association et Zéro Déchet*. Récupéré le 27 février 2019, de <https://environnement.brussels/thematiques/dechets-ressources/action-de-la-region/aides-et-incitants/associations-zero-dechet>

Bruxelles Environnement (2019). *Challenge Zéro Déchet*. Récupéré le 13 mai 2019 de <https://environnement.brussels/thematiques/zero-dechet/challenge-zero-dechet>

Bruxelles Environnement (2019). *Le Label Entreprise Écodynamique*. Récupéré le 15 avril 2019 de <https://environnement.brussels/thematiques/transition-de-leconomie/le-label-entreprise-ecodynamique>

Bruxelles-Propreté (2019). *Le traitement de vos déchets*. Récupéré le 26 avril 2019 de <https://www.arp-gan.be/fr/traitement.html>

Brussels Hotel Association (BHA), Brussels Waste Network et Beci (2010). *Guide pratique pour le secteur hôtelier*. Bruxelles.

Brussels Green Network (2018). *Principales obligations relatives aux déchets d'entreprise*. Récupéré le 23 avril de <https://www.brusselsgreennetwork.be/wp-content/uploads/2018/07/20180724-Tableau-legislation-bruxelloise-d%C3%A9chets-v2-1.pdf>

Brussels Waste Network (2015). *L'Horeca et ses déchets*. Récupéré le 23 avril 2019 de <http://www.brusselswastenetwork.eu/lhoreca-et-ses-dechets/>

Cellule Environnement. (s. d.). *Obligation des entreprises*. Récupéré le 27 février 2019 de <http://www.environnement-entreprise.be/d%C3%A9chets/obligations-des-entreprises>

Certified B Corporation. (2019). *Qu'est-ce que le mouvement B Corp.* Récupéré le 15 avril 2019 de <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/France>

CO2 Neutral. (s. d.). *CO2 Neutral Label*. Récupéré le 15 avril 2019 de <http://www.co2-neutral-label.org/>

Capital (2018, janvier 4). Qu'est-ce qu'un Quick-Win au Bureau ?. *Capital*. Récupéré le 24 avril 2019 de <https://www.capital.fr/votre-carriere/quest-ce-quun-quick-win-au-bureau-1263620>

Définition Marketing (2018, avril 14). Expérience client. *Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/>

Delaite, G. (2014). *Les obligations de reprise de certains déchets* (n°887). UVCW : Focus. Récupéré le 16 mai de http://www.uvcw.be/no_index/articles-pdf/5550.pdf

Directive 2008/98/CE du parlement Européen. *Relative aux déchets et abrogeant certaines directives*. Récupéré de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0098&fbclid=IwAR2DYSegM29v2eG-2Z4D5k9KwnbZgKiH_FcihtHJA58eC6d5OVhN_YNyJV4

Encyclo-Ecolo (2008). Zéro Déchet. *Encyclopédie du développement durable*. Récupéré de https://www.encyclo-ecolo.com/Z%C3%A0ro_d%C3%A9chet

Eurostat Statistics Explained (2018). *Waste Generation 2016*. Récupéré le 16 avril 2019, de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics

Fédération Horeca (2019). *Le secteur Horeca en Belgique*. Récupéré le 23 avril 2019 de <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire et population. Cours au collège de France. 1977-1978*. Paris: Gallimard-Seuil.

Hambÿe, C., & Hertveldt, B. (2011). Analyse du secteur Horeca en Belgique (No.WORKING PAPER 1-11).

Handdryer.Lu. (2017). *Calcul d'économie*. Récupéré le 20 mai 2019 de https://www.handdryers.lu/?gclid=EAIaIQobChMIv86A3I6o4gIVzR3Ch0WigK3EAAYASAAEgIAWfD_BwE

IBSA (2017). *Revenus et dépenses des ménages, enquête budget*. Récupéré de <http://ibsa.brussels/themes/revenus-et-depenses-des-menages#.XNvhtZMzaAx>

Installé, L. (2019, 14 mai). *Restaurant Summary Month Report*. [Mail]. Bruxelles : Belga & Co.

Installé, L (2019, 14 mai). *Bruxelles Propreté, Pro Brussels*. [Facture]. Bruxelles : Belga & Co.

Johnson, B. (2013). *Zéro déchet 100 astuces pour alléger sa vie*. France : Éditions des Arènes.

La Louvière (2019). *Le label commerçant zéro déchet*. Récupéré le 17 avril 2019 de <https://www.lalouviere.be/ma-ville/services-communaux/environnement/zero-dechet/le-label-commercant-zero-dechet>

- Lavenne, V. (2019, 19 février). *Co-fondatrice du Boentje Café*. [Entretien]. Schaerbeek.
- Lavenne, V et Sandrine. (2019, 9 mai). *Business Plan Le Boentje Café*. [Document word]. Schaerbeek : Le Boentje.
- LCI (2019, 10 mai). Nous sommes le vendredi 10 mai et l'Europe a déjà dépassé toutes ses ressources de l'année. *LCI*. Récupéré de <https://www.lci.fr/planete/depassement-deficit-ecologique-nous-sommes-le-vendredi-10-mai-et-l-europe-a-deja-consomme-toutes-ses-ressources-de-l-annee-2120681.html>
- Le Forem (2019). *Secteur d'activité, l'Horeca*. Récupéré le 11 mars 2019 de <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/24.html>
- Le Monde (2017, 1 août). A compter du 2 aout l'humanité vit à crédit. *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/a-compter-du-2-aout-l-humanite-vit-a-credit_5167232_3244.html
- Le Monde (2017, 05 septembre). Béa Johnson : le zéro déchet, radical chic. *Le Monde*. Récupéré de https://www.lemonde.fr/festival/article/2017/09/05/bea-johnson-le-zero-dechets-radical-chic_5181353_4415198.html
- Lewis, M. (1999). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. Consulté à l'adresse <http://michaellewiswrites.com/index.html#the-new-new-thing>
- Leysen, A., & Preillons, N. (2014). *Belgian Waste and Recycling Solution*. Brussels: Belgian Foreign Trade Agency.
- M. DaSilva, C., & Trkman, P. (2013). Business Model: What It Is and What It Is Not. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630113000502?via%3Dihub>
- Morbée, D. (2019). *Guide de l'Employé*. [Document Word]. Bruxelles : Belga & Co.
- Meerbergen, C. (2019, 3 mai). *Co-fondatrice du Belga & Co*. [Entretien]. Ixelles.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59. doi : 10.1108/17566691011026595
- Onibokun, A. G., & Kumuyi, A. (2002). La Gestion des déchets urbains: des solutions pour l'Afrique. Ottawa : Karthala & CRDI. Récupéré de <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/openebooks/927-5/index.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Paquet, G., Schrooten, V., & Simon, S. (2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus, ICHEC Bruxelles.
- Paugam, S. (2010). *Les 100 mots de la sociologie* (1^{re} éd.). France: Puf.
- Perspective Brussels. (2017). *Le Commerce Bruxellois en Chiffre, évolution de la structure commerciale régionale*, récupéré de http://perspective.brussels/sites/default/files/documents/commercebruxelloisenchiffres_2017.pdf
- Pesqueux, Y. (2016). *Le déchet* (Doctorat, UCAD). Consulté à l'adresse HAL.

P. Chalmain et C Gaillochet, *From Waste To Resource*, Economica, Paris

Recyclis (2012). *Centre de tri : emballages PMC et papiers-cartons*. Récupéré le 26 avril 2019 de <https://www.recyclis.be/>

Schandl, H. *et al.* (2016). *Global Material Flows and Resource Productivity, Assessment Report*. United Nation Environment Program (UNEP).

Sellier, A. (2019, 30 avril). *Chef de projet chez Bruxelles.Environnement*. [Entretien]. Bruxelles.

Sobrie, J. (2015, novembre). *Législation et obligations concernant la gestion des déchets en Région de Bruxelles-Capitale*. Présenté à Bruxelles. Récupéré le 20 avril 2019 de https://www.coren.be/images/formations/20151126_dechets_dangereux_bxl/Reglementation_gestion_des_dechets_et_substances_dangereuses.pdf

Sommer, A. (2012). *Managing Green Business Model Transformations*. Springer. doi: 10.1007/978-3-642-28848-7

Specialty Coffee Association (SCA). (2019). Récupéré le 10 avril 2019 de <https://sca.coffee/about>

Tillard, B (2011). *Temps d'observation ethnographique et temps d'écriture*. Les sciences de l'éducation - pour l'ère nouvelle, Vol.44.

UCM. (2019). *Échelle de Lansink*. Récupéré le 15 mars 2019, de <https://www.ucm.be/Environnement/Permis-d-environnement-sols-dechets-eau/Dechets2/Les-bonnes-pratiques/Echelle-de-Lansink>

Verger, A. (2019, 27 février). *Co-fondatrice du restaurant Le Local*. [Entretien]. Ixelles.

WWF (2019). *Rapport EU Overshoot Day, Living Beyond Nature Limits*. Europe : WWF. Récupéré de https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2019-05/20190509_WWF-EU-Overshoot-Day-Living-Beyond-Nature-Limits_Report_WWF-min.pdf

Zero Waste International Alliance (ZWIA). (2018, décembre 20). *Zero Waste Definition*. Récupéré le 20 mars 2019 de <http://zwia.org/standards/zw-definition/>