

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

L'influence de la hausse des prix liée aux trois crises consécutives sur la gestion de la durabilité dans les restaurants bruxellois.

Analyse du label Good Food

Mémoire présenté par :

DELPHINE DE BACKER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur :

KILLIAN LAFONT

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je voudrais remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce mémoire, que ce soit via leur soutien ou leur implication.

À commencer par mon promoteur Monsieur LAFONT, qui a su se rendre disponible et me conseiller au mieux pour la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, un tout grand merci à toutes les personnes ayant accepté mes demandes d'entretien et ont démontré leur intérêt pour ma recherche :

- Monsieur Denis Delcampe, gérant du restaurant Le Tournant ;
- Monsieur Yvan Mariaule, chef – gérant du restaurant Amazone ;
- Madame Isabelle Nizet, gérante du restaurant Horia ;
- Madame Sandrine Belgrado, co-gérante du restaurant Boentje ;
- Monsieur Léonard Pollet, gérant du restaurant Brut ;
- Madame Sophie Marconi, co-gérante du restaurant Chabrol ;
- Madame Morgane Verhoeven, ex-gérante du restaurant Oma .

Tous m'ont accordé leur temps précieux et leurs regards sur la situation actuelle qui ont permis d'élaborer ma recherche finale

Merci à mes maitres de stage, Sarah Deom et Claudia Mangiatordi qui m'ont permis de vivre cette expérience fantastique au sein de leur département et de m'avoir accueilli les bras ouverts. Et je remercie également toute l'équipe de Groupe One qui m'a également accueilli chaleureusement.

Enfin, je remercie mes proches, tout particulièrement mes parents, qui m'ont soutenu durant mes études qui m'ont permis d'en arriver là et merci à Hubert pour sa relecture et son soutien.

Engagement anti-plagiat

« Je soussignée, DE BACKER Delphine, en Master 2, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Méthodologie et limites	3
Chapitre 1 : Le contexte actuel.....	6
1. L'évolution des PME en Belgique	6
1.1. Définition	6
1.2. Situation des PME 2020-2022.....	7
1.3. Nombre de PME	9
2. L'évolution de la durabilité à Bruxelles	9
2.1. Critères pris en comptes.....	9
2.2. Les moyens d'actions pour favoriser la durabilité	10
2.3. La durabilité en chiffre.....	15
3. L'évolution des prix due à la crise de l'énergie	15
3.1. Évolution des prix de l'énergie de 2021 à 2022.....	15
3.2. Les causes de l'évolution des prix de l'énergie.....	16
3.3. Impact en Belgique	17
3.4. Mesure prise par l'Europe	20
4. Conclusion intermédiaire	21
Chapitre 2 ; le concept de l'inflation et ses conséquences sur la durabilité des entreprises.	22
1. Définition et caractéristique de l'inflation.....	22
2. Les précédentes crises et leurs impacts	23
2.1. Variation du prix des matières premières alimentaires. (2015 – 2023)	24
2.2. Crise Covid-19 (2020).....	27
3. Comparaison avec la crise actuelle.....	30
3.1. Situation actuelle	30
3.2. Impact sur la durabilité	31
3.3. Comparaison.....	32
4. Situation économique future de l'Europe.....	32
4.1. Focus sur l'Europe.....	32
4.2. Focus sur la situation belge	33
5. piste de solution en lien avec la durabilité ; conclusion chapitre 2.....	33
Chapitre 3 ; Concept ; le secteur Horeca et le label Good Food.	35
1. Contextualisation du secteur Horeca	35
2. Le secteur Horeca à travers les crises	36
2.1. Prix des matières premières	37
2.2. Covid-19	38
2.3. Crise énergétique.....	41
3. Le label GoodFood	42
3.1 Label Good Food 2016-2020	42
3.2 Label Good Food 2.0 2022 – 2030.....	43
3.3 Critères d'évaluations	45
4. Le cas des entreprises étudiées	46
5. Conclusion intermédiaire	47

Chapitre 4 ; Élaboration d'un scénario futur favorable à la durabilité en période de crise.	49
1. Identification des thèmes de travail,	49
1.1.Présentation du problème	49
1.2.Choix de l'Horizon	50
2. Les variables clés	50
2.1.Identification des variables clés	50
2.2.Analyses des relations entre les variables	59
2.3.Identifier les acteurs-clés	62
3. Les Hypothèses	64
3.1. Première scénario ; Région - Label.....	65
3.2. Deuxième scénario ; Restaurateurs – Restaurateurs	66
3.3. Troisième scénario ; restaurants – label	67
4. Les visions et cheminements.....	69
4.1. Analyser des visions du monde et détermination de la vision souhaitable	70
4.2. Le cheminement pour parvenir à la vision souhaitable	71
5. Les options stratégiques	75
Conclusion générale	77
Bibliographie ;.....	81
Table des annexes :	I

TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 ; Évolution de l'activité lors des trois derniers mois de 2022. (UCM, 2022).....	8
Figure 2 Évolution de l'emploi dans les PME en 2022. (UCM, 2022).....	8
Figure 3 Nombre de faillites en Belgique 2012-2022 (Statbel, 2023)	8
Figure 4 Les trois piliers du développement durable (Dekhlili, Merle et Ochs, 2021)	10
Figure 5 Preuves du changement climatique (GIEC, 2021)	11
Figure 6 ; Environmental tax revenue by type and total environmental taxes as share of TSC and GDP, EU, 2002-2020 (Eurostat, 2022)	12
Figure 7 Évolution trimestrielle des prix à la consommation des produits énergétiques (SPF Économie, 2022).....	16
Figure 8 ; Total-main fuel families-energy supply European Union (Eurostat, 2021)	17
Figure 9 Hausses moyennes des coûts des inputs et des prix de vente durant les douze mois précédents et prévues au cours de six prochains mois. (BNB, 2022).....	19
Figure 10 ; Inflation dans la zone euro (Eurostat, 2023)	23
Figure 11 Prix/Tonnes des denrées alimentaires comparaisons en Europe sur 4 ans (De Backer, 2023).....	24
Figure 12 Évolution de prix dans la chaîne alimentaire (SPF économie, 2022)	26
Figure 13 Évolution du prix de l'électricités Y+1 (€/MWh) (Creg, 2023).....	31
Figure 14 Évolution du chiffre d'affaires dans les services à la personne (Moreau et al, 2021)	39
Figure 15 La stratégie Good Food 2022 – 2030 (GoodFood.brussels, 2022).....	44
Tableau 1 Matrices d'impact croisés et liens de causalités	59
Figure 16 Schéma de motricité/dépendance des variables (De Backer, 2023).....	61
Tableau 2 Stratégie des acteurs	64
Figure 17 Première scénario (De Backer, 2023).....	65
Figure 18 Deuxième scénario (De Backer, 2023).....	67
Figure 19 Troisième scénario (De Backer, 2023)	68
Figure 20 ; Écart par rapport aux objectifs de consommation d'énergie primaire pour 2020 et 2030, EU-27 (Cours des comptes, 2020).....	69
Tableau 2 Analyse par système d'axe des scénarios.....	71
Tableau 3 Nouveaux critères du label en 2026	72
Figure 21 Analyser stratégique des scénarios (De Backer, 2023)	75
Figure 22 Le SDG 's dans l'Union européenne (.....	II
Tableau 4 Bilan de la Belgique pour les SDG's (.....	III
Tableau 5 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2019 (De Backer, 2023).....	V

Figure 23 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2019 (De Backer, 2023).....	V
Tableau 6 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2020 (De Backer, 2023).....	V
Figure 24 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2020 (De Backer, 2023).....	VI
Tableau 7 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2021 (De Backer, 2023).....	VI
Figure 25 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2020 (De Backer, 2023).....	VI
Tableau 8 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2022 (De Backer, 2023).....	VI
Figure 26 Évolution des prix des matières premières alimentaires année 2022 (De Backer, 2023).....	VII
Tableau 9 moyenne des prix comparaison 2019 à 2022 (De Backer, 2023)	VII
Figure 27 Tableau moyenne des prix comparaison 2019 à 2022 (De Backer, 2023).....	VIII
Tableau 10 ; l'inflation des produits alimentaires de la Belgique et des pays voisin au troisième trimestre 2022. (SPF Économie 2022)	IX
Tableau 11 Carnet d'entretien	XI

Introduction générale

Au cours de mon stage chez Groupe One, j'ai pu me renseigner sur les différents labels qui existaient au sein de la région Bruxelles-Capitale. Je me suis alors interrogée sur le lien que pouvait avoir la crise actuelle avec l'engagement des PME. Puis, je me suis demandé si être labellisé pouvait nous protéger de tels événements, ou du moins, si l'engagement était plus fort grâce à ces mécanismes.

Le label Good Food m'est apparu comme une bonne porte d'entrée vers le sujet, car les restaurants subissent une série de crises depuis la covid-19. J'en ai alors déduit une question de recherche qui est « **Quelle est l'influence de la hausse des prix liée aux trois crises consécutives sur la gestion de la durabilité dans les restaurants bruxellois ?** ». De cette question, l'hypothèse que « **si le label Good Food atteignait ses objectifs en 2030 alors les restaurants labellisés subiraient moins les effets de la hausse des prix** » m'est venue. Cependant, le label n'a pour l'instant pas d'impact sur la gestion des crises pour les restaurants c'est pourquoi une méthode prospective servira à imaginer des futurs possibles pour la réalisation de cette hypothèse. La réalisation de cette méthode sera détaillée dans le point suivant (cf. infra « Méthodologie et limites »).

Pour répondre à ces questionnements, ce mémoire remettra la situation actuelle dans son contexte. Ensuite, il détaillera le concept des crises et leurs impacts sur l'économie. De ce premier concept en découlera un second qui sera axé sur le secteur de l'Horeca. Enfin, des pistes de réflexion concernant l'implication du label au sein des restaurants et les changements que celui-ci pourrait adopter pour être mieux préparé aux crises.

Le conflit Russo-Ukrainien a été le déclencheur des derniers changements économiques observés depuis 2022. La flambée des prix de l'énergie qui s'est alors répercutée sur l'entièreté de l'économie européenne a eu pour impact de créer une hausse des prix assez importante de la production. Tout le contexte actuel sera présenté dans le premier chapitre. Il y dresse, dans un premier temps, la représentation globale de la situation des PME belges. Ensuite, les différents efforts nationaux et régionaux concernant la durabilité seront présentés dans le second point afin de visualiser où le pays se situe en matière de durabilité en 2022. Pour finir ce premier chapitre, le contexte de la crise énergétique sera présenté. Cela reprendra le déclenchement, la répercussion sur les prix et enfin les mesures prises pour limiter les conséquences sur la population et les entreprises.

À ce stade, le lien entre la durabilité et les crises n'est pas encore compris, c'est pourquoi le chapitre 2 présente en profondeur les différentes crises économiques traversées depuis 2015 et leurs impacts sur l'engagement des acteurs économiques. Les concepts de la hausse des prix des matières premières, de la crise covid-19 et enfin de la crise énergétique seront détaillés. De ces crises, des actions ont pu être menées, des innovations ont pu en résulter ou encore des avancées durables ont pu être appliquées.

Certains secteurs ont été impactés plus que d'autres par ces répercussions. Le secteur de l'Horeca en fait partie. Ce secteur représente près de 2% de la valeur ajoutée de la région de Bruxelles-Capital et pourtant il se porte mal. Trois crises ont impacté leur viabilité financière et leur engagement environnementaux. Le troisième chapitre présentera alors un constat de l'impact des crises sur le secteur Horeca et de leur évolution quant à la

durabilité. Enfin, la notion du label Good Food sera introduite dans cette partie afin de mieux comprendre la suite de ce mémoire.

Les crises ont des conséquences non négligeables sur l'engagement des entreprises. Le label Good Food constituerait alors une bouée de sauvetage pour la région pour maintenir un engagement constant malgré les crises. Car comme présenté dans le dernier chapitre de ce travail, la durabilité n'est pas synonyme de réduction de coûts. C'est pourquoi les crises sont des événements très difficiles pour les entreprises durables qui sont déjà confrontés à une série de contraintes. Dans ce cas, cette piste de réflexion s'intégrerait aux objectifs régionaux et nationaux de développement durable. Le dernier chapitre montrera alors une image du futur sur l'horizon 2030 afin de comprendre l'importance du label dans la durabilité des entreprises et montrer des actions qui pourraient être implémentées pour que le label puisse assurer l'engagement des entreprises et aussi les protéger des crises.

Méthodologie et limites

Premièrement, une recherche théorique a été réalisée afin de déterminer les bordures de la recherche de ce mémoire. J'ai été confronté à certaines limites, notamment avec le sujet de la crise énergétique. La rédaction de ce mémoire a débuté en novembre 2022 et les prix de l'énergie ont explosé en février 2022 avec l'attaque de l'Ukraine par la Russie. Ce qui signifie que certaines données étaient difficilement trouvables et qu'il n'y avait pas assez de recul pour réellement comprendre l'évolution des prix et donc l'évolution et les conséquences sur l'économie. De plus, les sources scientifiques à ce sujet étaient également très difficiles à trouver.

Pour la méthodologie de ce mémoire, j'ai suivi les conseils de madame Duma, qui m'a ouvert la voie sur la méthodologie prospective. Après diverses recherches, j'ai déterminé que cette analyse serait intéressante dans le cadre de ce mémoire afin de pouvoir imaginer des pistes de réflexion future pour le label Good Food. Pour ce faire, je me suis basée sur deux documents détaillant cette méthodologie, le premier est rédigé par Zuinen et Delbaere (2008) intitulé « Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Étude préliminaire au 4^e Rapport fédéral sur le développement durable » et le second est rédigé par Guidot (1983) intitulé « Prospective: sept idées-clés et une méthode ».

Toutefois, une limite s'est présentée à moi avec cette méthode, car ce sont des outils principalement utilisés pour des recherches plus vastes réalisées au niveau gouvernementaux. J'ai donc dû adapter mes recherches à ce niveau-là et je n'ai donc pas pu approfondir certaines analyses telles que celles des acteurs ou encore celles des scénarios. Je me suis toutefois basée sur des interviews qui une nouvelle fois ont été exposés à des limites. Mon secteur de recherche étant les restaurants, les gérants n'ont pas forcément le temps de répondre à mes questions. Surtout dans le contexte actuel où les restaurants, pour réduire les coûts, réduisent le personnel. C'est pourquoi après avoir contacté plus de 30 restaurants labellisés, seulement 12 m'ont répondu et 7 ont accepté une interview. De plus, la méthode participative n'a pu être réalisée pour ces mêmes raisons, les horaires ne pouvant se coordonner.

Toutefois, les 7 restaurants labellisés ayant accepté d'être interviewés ont pu apporter des informations très importantes pour la recherche réalisée.

Les restaurants ont été sélectionnés selon leur date de création, leur taille et l'obtention du label Good Food. Concernant la date de création, celle-ci devait être avant 2020 afin d'avoir traversé la crise covid, la crise énergétique et enfin la hausse des prix de l'alimentation. Leur taille doit correspondre à la définition d'une PME/TPE, vue dans le chapitre 1 (cf. infra « 1.1. Définition »). Pour la labellisation, le nombre de toques n'était pas un critère déterminant, du moment que le panel représentait des niveaux d'engagement différents. Dans les restaurants interviewés, 4 restaurants possèdent 3 toques, 2 restaurants possèdent 2 toques et le dernier en possède une. Ce qui ne représente pas un échantillon assez vaste de la réalité. Toutefois, les réponses étaient très semblables, beaucoup de restaurants se rejoignant au sujet du prix des fournisseurs, ainsi que l'impact de la covid et les freins que présente la durabilité pendant la crise.

Concernant les restaurants interviewés, on retrouve ;

- Le Tournant qui est un restaurant situé à Ixelles. Il a ouvert en 2012 grâce à la détermination de Denis Delcampe, son fondateur. Le restaurant possède plusieurs labels tels que le Gault&Millau, la Table du terroir, Michelin et enfin Good Food. Concernant ce dernier label, le restaurant possède 2 toques, car il est investi dans le zéro déchet, dans le choix local et de saison de ses produits et dans le fait maison. Ce restaurant a connu la crise covid-19 qui lui a permis de se réinventer, mais qui a fortement atteint les finances de l'établissement. Puis s'en est venue la crise énergétique qui a fortement contraint le restaurant (Le Tournant, s.d.) (cf. infra « Annexe 7 »).
- Amazone est un restaurant qui est situé à Bruxelles. Le restaurant fait partie d'une association qui lutte pour l'égalité des genres. Son chef et gérant, Yvan Mariaule, y travaille depuis quelques années. Le restaurant possède 3 toques au label Good Food. L'établissement possède un compost qui est constitué de leur déchet organique et qui nourrit le jardin qu'il possède et dont les légumes sont utilisés au sein du restaurant. Le restaurant ne propose que quelques plats, tous cuisinés sur place et de saison. Depuis la crise covid-19, le restaurant souffre d'une baisse de fréquentation et la crise énergétique n'a fait qu'accentuer cet effet (Amazone, 2019) (cf. infra « Annexe 8 »).
- Horia est un restaurant situé dans le piétonnier de Bruxelles. Il a été créé en 2016 par Isabelle Nizet. Son objectif premier était de proposer une cuisine magrébine avec des produits bio et locaux. Le restaurant possède le label bio ainsi que le label Slow Food et Good Food. Pour ce dernier, l'établissement possède 3 toques conformément à son intérêt pour le bio et le local ainsi qu'un respect des règles zéro déchet. Depuis sa création, le restaurant a connu plusieurs crises comme les travaux du piétonnier, la covid-19 et la crise énergétique. Les effets les plus néfastes constatés par Isabelle Nizet n'est pas la fréquentation, mais les coûts qui s'accumulent, que ce soit l'énergie, les salaires ou l'alimentation. Tout cela pèse beaucoup sur la rentabilité (Horia, 2023) (cf. infra « Annexe 9 »).
- Brut se situe à Ixelles et a été créé par Léonard et Alice Pollet en 2019. Le restaurant était, dès sa création, très durable avec des valeurs fortes comme, utilisé des produits de saison, tous les plats cuisinés maison et dans une optique zéro déchet. Depuis peu, il possède un compost et un jardin pour y faire pousser les légumes du menu. Le restaurant possède les labels, Gault&Millau, Slow Food et Good Food. Il a obtenu 3 toques pour ce dernier label. La crise n'a pas fortement ébranlé son engagement durable, cependant, il constate de plus grandes difficultés au niveau de ses fournisseurs, qui font faillite, arrêtent le bio ou encore augmentent de manière conséquente leurs prix et le prix minimum de livraison (Brut, s.d.) (cf. infra « Annexe 11 »).
- Boentje café est situé à Schaerbeek. Il a été créé en 2017 de l'initiative de Sandrine Belgrado et de son associé Victoria. Leurs engagements étaient très marqués dès le début avec leur slogan « zero waste – local taste ». Le restaurant se fournit donc chez des fournisseurs locaux qui soutiennent de petites entreprises durables, elles font également attention aux déchets en favorisant un système de consignes avec toute la chaîne de valeur. Le restaurant est labellisé Good Food et possède 3 toques. La crise covid-19 et énergétique ont eu un impact négatif sur les finances du restaurant. Ce constat vient d'une part de la hausse des prix, mais également du changement de comportement des

consommateurs avec une baisse du panier moyen constaté (Boentje café, s.d.) (cf. infra « Annexe 10 »).

- Chabrol est situé à Schaerbeek. Il a été créé par deux sœurs, Sophie et Marie Marconie, en janvier 2020. Le restaurant avait tout comme les autres une philosophie tournée vers la durabilité dès le commencement. Leur engagement concernait majoritairement la provenance et la saisonnalité des ingrédients, ainsi que le fait maison et s'est tourné vers le zéro déchet grâce au label Good Food que le restaurant possède. Ils ont obtenu 2 toques de par leur engagement et leur valeur. Le restaurant a ouvert début 2020 et a presque directement été fermé à cause de la covid-19. Ensuite, à la réouverture, tout s'est mieux passé et elles ont retrouvé un bon rythme. Puis, actuellement, avec la crise énergétique, les finances sont atteintes et des barrières commencent à apparaître pour le restaurant qui voit les prix des fournisseurs montés également (Chabrol, 2020) (cf. infra « Annexe 12 »).

- Oma est situé à Saint-Gilles. La particularité de cet interview est que j'ai été mise en contact avec Morgane Verhoeven la fondatrice du restaurant Oma qui l'a créé en 2012. Toutefois, les conditions difficiles dues à la covid-19 et de la crise énergétique ont poussé le restaurant dans ses retranchements et Morgane a décidé de se retirer de la gouvernance. Lors de l'interview, elle était en passation avec son repreneur. Cependant, Morgane a vécu les deux crises et a pu m'expliquer au combien, cette période était difficile pour les restaurants. Le restaurant est labellisé Good Food et possède 1 toque, car il a des engagements forts au niveau de la provenance des produits et du zéro déchet (Facebook, 2023) (cf. infra « Annexe 13 »).

Les interviews ont été réalisés entre mars et avril. Pour une grande majorité, les entretiens se sont déroulés par Teams. Sauf pour deux entretiens, qui se sont déroulés en présentiel. Les raisons étaient souvent propres aux restaurateurs.

Le choix de la méthode qualitative m'a semblé le plus pertinent. Le sujet de mon mémoire est très précis, une étude quantitative aurait pu être faussée, si la cible était mal ciblée. Le choix de faire des interviews était aussi plus pertinent, car le sujet est vaste et l'élaboration d'un futur requiert la compréhension du présent c'est pourquoi cette méthode a été privilégiée. Concernant les entretiens, ils sont semi-directifs et sont réalisés au moyen d'un guide d'entretien présenté dans les annexes (cf. infra « annexe 6 »).

Pour l'analyse des interviews, la méthode de l'analyse thématique a été appliquée. Les thèmes sont présentés dans les annexes 14a jusqu'à 14f.

Chapitre 1 : Le contexte actuel

Ce chapitre recontextualisera la situation actuelle en traitant des différentes composantes de la problématique liée à ce mémoire. Pour rappel, nous allons analyser « l'impact de la hausse des prix liée aux crises successives sur la gestion de la durabilité des restaurants bruxellois ».

Dans la première partie de ce chapitre, nous allons tout d'abord comprendre ce qu'est une PME et analyser leur nombre au sein de la Belgique et de Bruxelles. Nous verrons également à quels facteurs celles-ci sont confrontées et comment ceux-ci les impactent.

Dans la seconde partie de ce chapitre, nous allons étudier la durabilité au moyen de sa définition, mais également au moyen de son application au niveau européen, national et régional. Pour finir, nous en donnerons le nombre pour avoir un certain ordre de grandeur de ce que la durabilité représente dans nos entreprises belges et bruxelloises.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous allons décrire plus spécifiquement ce que représente la hausse de prix, comprendre à quoi celle-ci est due, quel impact elle joue sur les entreprises et les ménages, ainsi que les mesures prises par l'Europe pour atténuer le problème.

Je terminerai ce chapitre avec une conclusion intermédiaire qui mettra en lien toutes ces parties et permettra de se poser des questions afin d'éclaircir les pistes de solutions proposées.

1. L'évolution des PME en Belgique

Afin de mieux comprendre le contexte des PME belges, il faut tout d'abord comprendre ce que représente une PME. Nous le verrons à travers sa définition, aussi bien d'une manière qualitative que quantitative.

Ensuite, nous analyserons la situation économique dans laquelle se trouvent les PME. Afin de voir comment leurs activités ont évolué ces deux dernières années, leur impact sur l'emploi, ainsi que les facteurs ayant affecté leur croissance. L'analyse de l'activité et de l'emploi est en lien avec les éléments constituant la définition quantitative d'une PME.

Pour finir, nous analyserons également leur nombre et leur croissance à travers les années, en portant un regard sur la situation globale (Belgique). Puis, en nous concentrant sur la situation bruxelloise.

1.1. Définition

Il me semble important de rappeler la définition de la PME afin de bien prendre en compte tous les critères nécessaires. Une PME englobe différents critères, notamment ceux liés à sa taille. Peuvent être considérées comme des PME, les microentreprises/ très petites entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. (SPF Economie, 2022)

Les très petites entreprises répondent à des critères tels que : avoir moins de 10 travailleurs et un chiffre d'affaires annuel de moins de 2.000.000€. Les petites entreprises

comptent entre 10 à 50 employés et un chiffre d'affaires annuel de moins de 10.000.000€. Enfin, les moyennes entreprises ayant un nombre d'emplois effectifs compris entre 50 et 250 travailleurs et dont le chiffre d'affaires annuel de moins de 50.000.000€. (SPF Economie, 2022)

La définition des PME ne se limite pas à un nombre, on peut aussi les définir par leurs caractéristiques organisationnelles. On remarque que la création même de l'entreprise se base sur des valeurs et l'implication des acteurs internes qui permettent à l'entreprise de se démarquer. Les PME ont également tendance à se tourner vers des marchés de niche, à l'instar des grandes entreprises qui touchent un public plus large. La littérature met en avant également l'importance de la chaîne de valeur au sein d'une PME et comment celle-ci créer de la valeur ajoutée (Levratto, 2009, p.28-29).

1.2. Situation des PME 2020-2022

Une fois que nous avons défini ce qu'est une PME, nous allons approfondir leurs connaissances au travers d'analyses quantifiées du milieu dans lequel elles évoluent, grâce aux différents baromètres de l'UCM.

La covid-19 a bien entendu eu un impact conséquent sur l'activité économique des entreprises (Cf. infra. « 2.2. Crise covid-19 »). D'après le rapport de l'UCM (2020), l'année 2020 a été la plus désastreuse pour les PME tout d'abord au niveau de leurs activités économiques qui se sont vues chuter passant de son niveau optimal (100 points) à 78 points, entre le dernier trimestre 2019 et le premier trimestre 2020 (cf. infra « Figure1 »). Ensuite, c'est l'emploi qui s'est vu impacté avec la baisse du nombre de travailleurs actifs, d'après le sondage réalisé par l'UCM (2020), 42% des dirigeants auraient baissé leur nombre d'effectifs durant cette période (cf. infra « Figure 2 ») (Tchinda, 2020).

En 2021, l'activité économique des PME s'améliore, cependant, celle-ci reste très instable (cf. infra « Figure1 »). L'activité économique n'a fait que croître les trois premiers trimestres de 2021, passant de 86 points, fin 2020, à 97 points (ce qui est presque le niveau neutre atteint à 100 points). Toutefois, au dernier trimestre de l'année 2021, le niveau a baissé perdant ainsi 5 points (92). Concernant l'emploi, le constat est le même. L'évolution du nombre de personnes effectives croît de manière importante au premier trimestre, mais semble stagner par la suite, passant de 93 points, fin 2020, à 96, fin 2021 (Tchinda, 2021) (cf. infra « Figure 2 »).

En 2022, pour les dirigeants de PME, les conditions économiques incertaines ont fortement pesé sur les activités économiques de leur entreprise. Malgré une croissance au premier trimestre de l'année, l'activité semble freiner, passant de 96, au premier trimestre, à 92, au second trimestre. Si bien que l'on est revenu au même résultat que fin 2021 (cf. Infra « figure1 »). Quant à l'évolution de l'emploi, il suit la tendance et décroît à partir du second trimestre 2022 (Tchinda, 2022) (cf. infra « Figure 2 »).

Au travers des années, on voit que les entreprises font face à divers facteurs entravant la bonne réalisation de leurs activités et leurs croissances. Ces facteurs sont majoritairement liés aux conditions économiques incertaines aussi bien, en 2020 (59,3%), qu'en 2022 (70,9%). De plus, en 2022, on constate que le facteur le plus important pour les dirigeants de PME (UCM, 2022) est le coût des matières premières, avec un pourcentage de 72,1% (Tchinda, 2022).

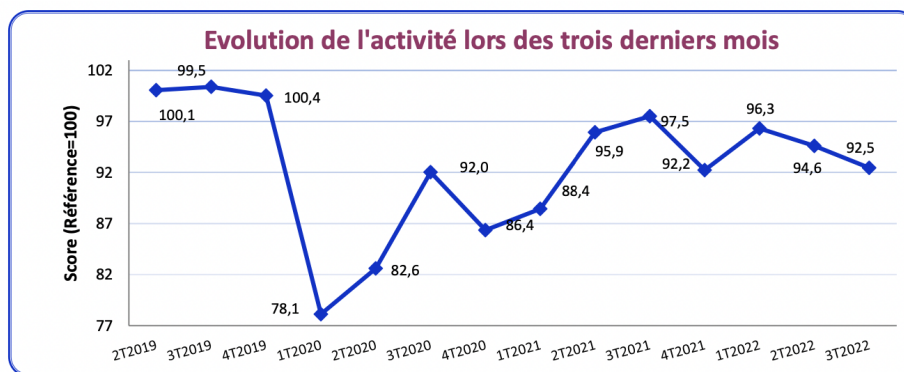


Figure 1 ; Évolution de l'activité lors des trois derniers mois de 2022. (UCM, 2022)

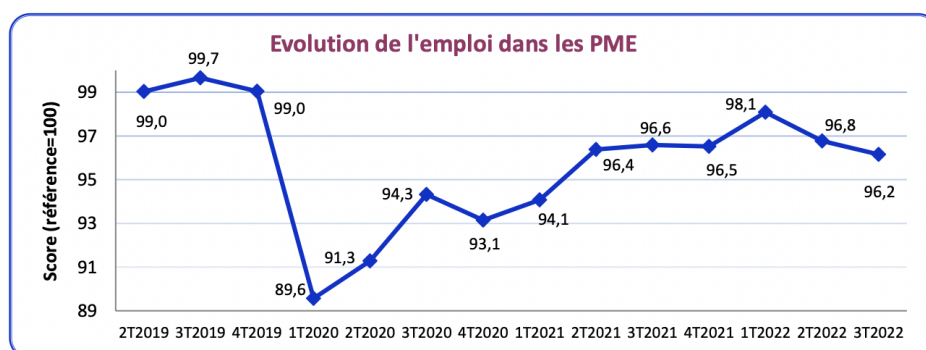


Figure 2 Évolution de l'emploi dans les PME en 2022. (UCM, 2022)

Le nombre de faillites d'entreprises a augmenté en 2022, passant de 6 553, en 2021, à 9 265, en 2022. Toutefois, ce chiffre ne semble pas s'écarter du nombre de faillites annuelles précédemment recensées comme le montre ce graphique ci-dessous (statbel, 2023) (cf. infra « Figure 3 »).

On peut tout de même constater l'impact de la situation économique actuelle dans les chiffres. En premier lieu, on retrouve le secteur de l'agriculture et de la pêche, suivi du secteur des transports et viennent ensuite les secteurs du commerce et de l'Horeca (Statbel, 2023).

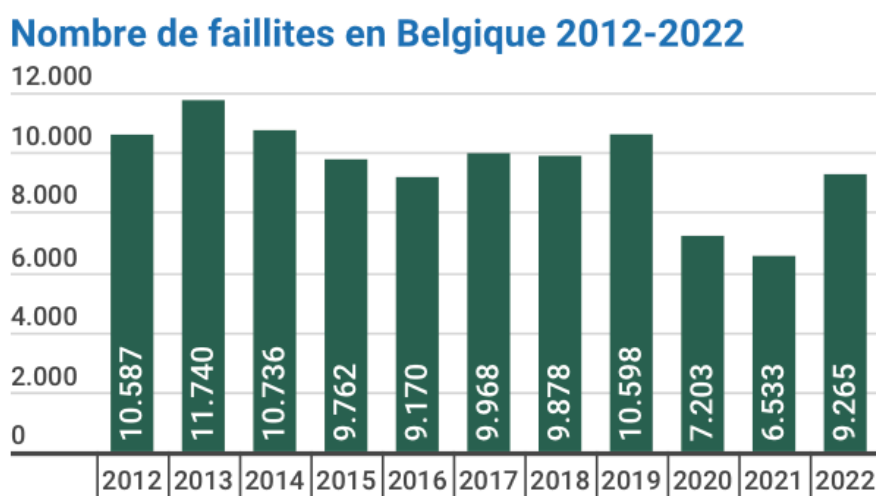


Figure 3 Nombre de faillites en Belgique 2012-2022 (Statbel, 2023)

1.3. Nombre de PME

Une fois que nous avons déterminé les différentes situations que traversent les PME depuis 2020 (cf. supra. »1.2. Situation des PME 2020-2022 «), nous allons analyser leur évolution réelle.

D'après le SPF Économie (2022), il y a 1 092 955 PME assujetties à la TVA en Belgique, avec un taux de croissance annuel moyen de 3,9%. Ce nombre se divise par région, avec 62,1% de ces PME établies en Flandre, 25,5% établies en Wallonie, 10,5% établies à Bruxelles et 1,9% non domiciliées en Belgique (SPF Économie (2022)).

Nous allons nous concentrer davantage sur Bruxelles, qui comptait, fin 2021, 115 176 PME assujetties à la TVA. Ce qui représente 94,2 PME pour 1000 habitants. Ce nombre est supérieur à la moyenne belge, qui s'élève à 92,6 PME pour 1000 habitants (SPF Économie, 2022).

2. L'évolution de la durabilité à Bruxelles

La durabilité n'est pas une notion nouvelle. On en entend beaucoup parler, notamment avec tous les dérèglements climatiques qui se produisent actuellement, tels que les inondations, les températures et les saisons qui sont déséquilibrés, etc. Cependant, on ne se rend pas vraiment compte de ce qui est mis en œuvre par les États pour remédier à ce problème. Dans cette partie, je vais alors tenter de présenter quelques politiques mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour 2030 par l'Europe et ses États membres.

Dans cette seconde partie, nous allons nous pencher sur l'évolution de la durabilité. Tout d'abord, en comprenant ce que cela représente et dans quoi la durabilité a pris racine. Puis, en analysant les actions effectuées en son nom en Europe, puis en Belgique et enfin à Bruxelles. Pour conclure, quelques chiffres seront présentés sur la situation des entreprises durables ou en voie de durabilisation en Belgique et Bruxelles.

2.1. Critères pris en comptes

Le nombre croissant des catastrophes écologiques a poussé les économistes et écologistes du 19e siècle à se pencher sur le sujet de la durabilité. C'est grâce, notamment, au rapport Meadows (1972) qui met en avant les limites planétaires et l'utilisation des ressources rares de la planète que le terme « durabilité » va prendre son sens (Dekhili, Merle et Ochs 2021, p12).

Le terme « durabilité » a d'ailleurs plusieurs définitions. On peut ainsi qualifier la durabilité de « développement qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Aubertin & Vivien, 2006, p.11). Pour Dekhili, Merle et Ochs (2021), ils définissent le développement durable comme reposant sur trois piliers : environnemental, social et économie (cf. infra. « Figure 4 »).

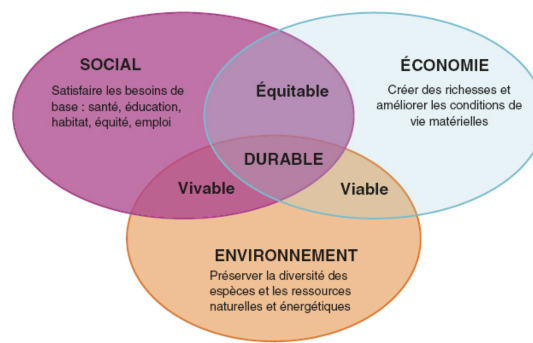


Figure 4 Les trois piliers du développement durable (Dekhlili, Merle et Ochs, 2021)

La durabilité n'est rencontrée que lorsque les 3 piliers se rejoignent. Il faut alors que les conditions sociales soient équitables, avec une attention sur la santé et le bien-être des gens, que nous pourrions associer aux objectifs de développement durable (cf. infra. « 2.2.1. Actions européennes »). Il faut également que les conditions économiques soient saines, c'est-à-dire que l'économie crée de la richesse, œuvre pour la réduction de l'extrême pauvreté et pour une rémunération juste. Et enfin, que l'environnement soit viable, en d'autres mots que l'humain ne nuise pas à l'environnement en réduisant le réchauffement climatique (Dekhlili, Merle et Ochs, 2021, p14).

Mon travail s'orientera principalement vers l'un de ces trois piliers à savoir l'environnement.

2.2. Les moyens d'actions pour favoriser la durabilité

Comme expliqué ci-dessus, la durabilité prend racine dans les chocs et les catastrophes à répétition mis en avant depuis le 1990, dans le premier rapport du GIEC (2021). Ces catastrophes sont dues à l'augmentation de la température au niveau planétaire, aux changements dans l'atmosphère, aux impacts conséquents sur les terres et les océans ainsi que les régions enneigées et englacées (Dekhlili, Merle et Ochs, 2021 ; IPCC, 2021).

Le graphique ci-dessous de l'IPCC (2021) représente les changements que l'on a pu constater depuis la fin du 19e siècle (cf. infra. « Figure 5 »).

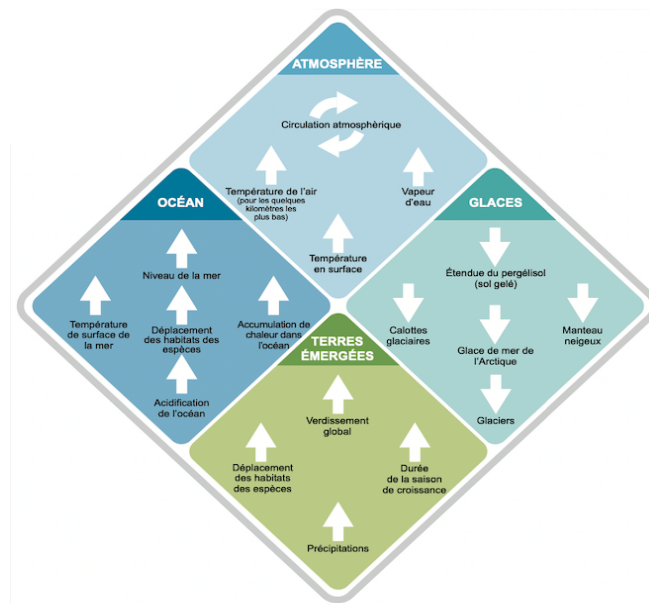


Figure 5 Preuves du changement climatique (GIEC, 2021)

Au vu de ces catastrophes, le développement durable est devenu un moyen d'évaluation des risques, d'informations et surtout un guide pour les actions politiques (Aubertin & Vivien, 2006).

C'est d'ailleurs au moyen des actions européennes, nationales et régionales que nous allons analyser l'impact sur l'environnement et l'économie (cf. infra. « 2.2.1. Actions européennes » ; « 2.2.2. Actions nationales » ; « 2.2.3. Actions régionales »).

2.2.1. Actions européennes

Pour commencer, les actions européennes en faveur du climat ont été réellement adoptées par tous les États membres, en 2015, grâce aux accords de Paris. Ce traité vise à plafonner le réchauffement planétaire, à un maximum de 1,5°C par rapport au niveau préindustriel. Ce traité incite donc les pays à mettre en place des actions concrètes pour limiter leurs émissions de gaz à effet de serre. C'est notamment grâce à ce traité que beaucoup de régions européennes repensent leurs activités afin d'être neutres en carbone (United nation climate change, s.d.).

Dans les actions européennes, on retrouve les 17 objectifs de développement durable qui œuvrent pour améliorer les conditions sociales, environnementales et économiques adoptées par les états membres de l'ONU (Nations unies, s.d.).

Nous analyserons dans ce chapitre leurs avancées ces dernières années. De plus, on constate que l'Europe œuvre de différentes façons en faveur de l'environnement au moyen notamment des taxes qu'elle instaure, comme « la taxe environnementale par activité économique ». Cette taxe est définie par le règlement (UE) n°691/2011 comme « une taxe dont l'assiette est une unité physique (ou une approximation d'une unité physique) de quelque chose qui a un impact négatif spécifique et avéré sur l'environnement (...) » (Union européenne, 2011, article 3).

Premièrement, il est important de souligner les efforts que l'Europe fait au niveau des 17 objectifs de développement durable. C'est grâce à ces évolutions que l'on peut constater l'utilité de ces objectifs fixés par les Nations Unies. Dans le rapport publié par Lafortune et al (2021), il est indiqué que l'index des ODD pour l'Europe n'a fait que croître entre 2015 et 2019 atteignant un taux de croissance de 0,9% par an. Toutefois, ces chiffres sont à considérer avec précaution, car on peut constater une forte différence entre les taux de croissance des pays nordiques et ceux du centre de l'Europe. En 2020, on constatait un taux d'index des ODD dans les pays nordiques de près de 82% tandis que l'Europe centrale atteignait les 68% (Lafortune et al, 2021) (cf. infra « Annexe 1 »).

On peut donc dire que, dans l'ensemble, l'Europe fait des efforts pour atteindre les objectifs de développement durable fixés pour 2030. Notamment, au travers de différentes politiques qu'elle instaure telles que le Green Deal et le plan national de relance et de résilience (Lafortune et al, 2021).

En second lieu, je trouve intéressant, l'implémentation des taxes environnementales appliquées par l'Europe comme stipulé dans le règlement n°691/2011 de l'Union européenne (2011). Ces taxes se divisent en 4 parties, à savoir, les taxes liées à l'énergie, aux transports, à la pollution et enfin aux ressources. Celles-ci, cumulées ensemble, représentaient près de 300 milliards d'euros, en 2020 (Eurostat, 2022).

Dans le graphique ci-dessous, on peut constater que dans ces 300 milliards d'euros de recette fiscale. La majorité est liée à l'énergie qui représente un peu plus de 250 milliards d'euros, suivis des taxes liées aux transports et en dernier lieu, des taxes liées à la pollution (Eurostat, 2022) (cf. infra « Figure 6 »).

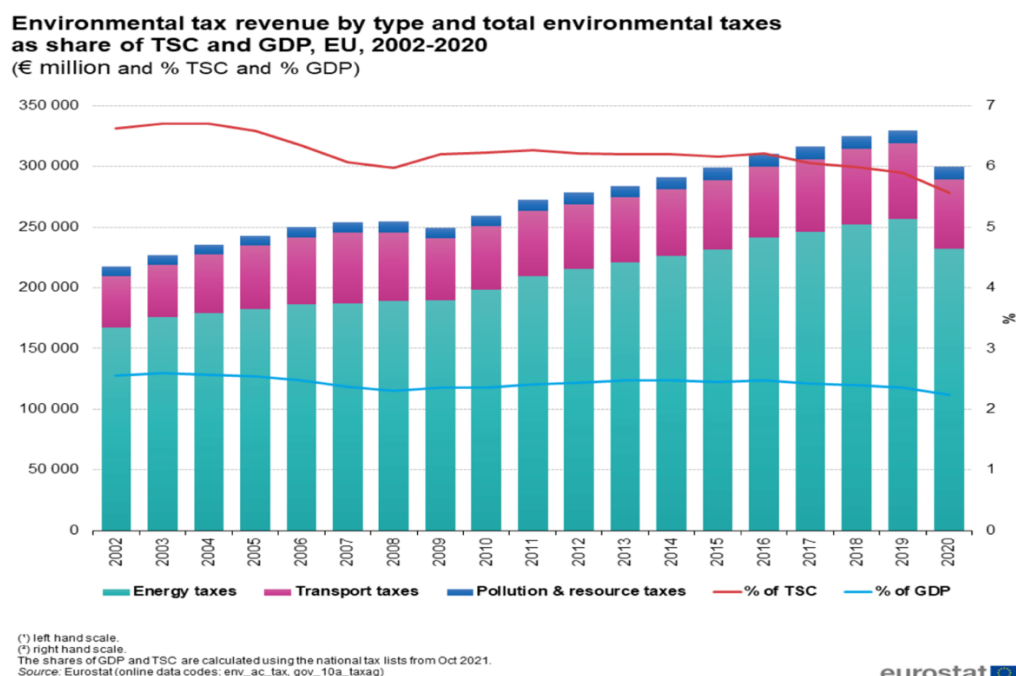


Figure 6 ; Environnemental tax revenue by type and total environnemental taxes as share of TSC and GDP, EU, 2002-2020 (Eurostat, 2022)

Il est important de noter que tous les pays ne sont pas contraints aux mêmes taxes et donc certains pays sont exonérés. On constate également sur le graphique une hausse du taux, au fil des années, jusqu'en 2019. Toutefois, on pourrait considérer que ce taux diminuera au fur et à mesure du changement des comportements des industries et entreprises (Remeur, 2020).

En conclusion, je n'ai présenté dans cette partie que deux des nombreux instruments mis en place par l'Europe dans le cadre de ses politiques pour le développement durable. Cependant, on constate déjà que ces politiques ont un impact sur le comportement des pays. Ce comportement sera d'ailleurs mis en exergue dans le cadre de la Belgique, dans le point suivant (cf. infra « 2.2.2. Actions nationales »).

2.2.2. Actions nationales (Belgique)

Tout comme l'Europe, la Belgique utilise les ODD pour guider son développement dans différentes politiques. On peut citer le nouveau plan fédéral de développement durable pour la période 2021-2025, qui vise à s'engager davantage dans les objectifs de développement durable, notamment en matière d'économie de partage, de transition alimentaire et d'inclusion (Bureau fédéral du plan, 2022).

Dans le rapport fédéral du bureau fédéral du plan (2022), on retrouve l'évolution des 51 indicateurs pour lesquels la Belgique s'est engagée à faire des efforts (51 sur un total de 82 indicateurs). Sur ces 51 indicateurs, la Belgique a un impact réel sur 18 indicateurs et un impact défavorable sur 18 autres indicateurs. Tandis que pour les 15 restants, les données actuelles ne permettent pas de déterminer un impact réel (cf. infra « Annexe 2 »). De surcroît, on note que dans les 18 indicateurs favorables, la Belgique s'implique beaucoup dans les indicateurs environnementaux, avec 12 indicateurs ayant connu une évolution positive (Bureau fédéral du plan, 2022) (cf. infra « Annexe 2 »).

En ce qui concerne les politiques menées au niveau national pour l'environnement, la Belgique s'inspire des règlements européens en matière de durabilité. On y retrouve, par exemple, des actions menées pour l'énergie et le climat avec l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 35% d'ici 2030, par rapport à 2005 (Commission européenne, 2020). Or, en 2020, les dernières analyses ont montré une baisse de seulement 11% des gaz à effet de serre depuis 2005. Originellement, l'objectif était fixé à une diminution de 15% pour cette période (Commission européenne, 2020).

Un troisième et dernier élément de la politique belge au regard du développement durable est son implication dans les changements économiques. On peut citer, le plan d'action fédéral pour une économie circulaire 2021-2024, qui vise principalement les produits. Ces derniers doivent répondre à l'un des 6 critères fixés par le règlement sur la taxonomie (cf. infra « Annexe 3 »). En plus de cette politique, plusieurs autres mesures ont été prises en faveur d'un changement de l'économie vers une économie plus circulaire et socialement responsable. Toutefois, je n'ai pu trouver aucune analyse montrant les chiffres réels attestant d'un changement de comportement des entreprises liées à cette mesure (SPF Économie, s.d.).

En conclusion, on peut voir que la Belgique suit les traces de l'Europe dans ses réglementations. Néanmoins, on peut voir qu'à son échelle, le pays performe bien dans

ses mesures liées aux objectifs de développement durable, bien qu'elle ne les atteigne pas encore tous de manière suffisamment significative pour avoir un réel impact.

2.2.3. Actions régionales (Bruxelles)

En ce qui concerne les actions régionales menées à Bruxelles, on peut relier les efforts avec la politique citée précédemment visant à une économie circulaire et l'action « shifting economy » (cf. supra. « 2.2.1. Actions nationales »). Celle-ci qui reprend des actions dans plusieurs domaines de l'économie visant à encourager la région à la transition économique (Shiftingeconomy.brussels, 2022).

La shifting economy répond à plusieurs objectifs. Premièrement, l'atteinte des objectifs climatiques, sociaux et environnementaux à travers une réforme économique. Deuxièmement, permettre aux acteurs économiques d'atteindre un statut d'acteurs exemplaires dans les domaines sociaux et environnementaux. Troisièmement, stimuler la création de l'emploi à Bruxelles (Shiftingeconomy.brussels, 2022).

Pour atteindre ces objectifs, la shifting economy effectue des actions dans cinq secteurs différents, à savoir la santé, la résilience urbaine, l'industrie culturelle et créative, l'agriculture, l'alimentation et enfin la gestion durable des ressources. Pour cela, différentes stratégies sont mises en œuvre pour favoriser la transition économique, telles que les stratégies Good Food, Good Move, Renolution, PGRD, etc. (Shiftingeconomy.brussels, 2022).

Ce travail va, notamment, s'orienter vers la stratégie « Good Food » mise en place par la région. Une première stratégie Good Food a été créée et couvrait la période de 2016 à 2020. Cette première politique visait à favoriser la production alimentaire locale et durable, à relocaliser l'économie, à promouvoir le nom Good Food et ainsi offrir, une meilleure culture alimentaire durable, diminuer le gaspillage, etc. (GoodFood.Brussels, 2020).

Fin 2020, l'analyse de cette stratégie a révélé une très bonne performance. Concernant les impacts environnementaux, on a pu constater une baisse du gaspillage et une hausse de la production bio et des acteurs certifiés bio dans la région (GoodFood.Brussels, s.d.).

Pour les critères sociaux, une hausse de l'allocation du salaire aux produits alimentaires frais, tels que les fruits et les légumes a été constatée, passant de 16,74%, en 2012, à 20,1%, en 2016 (GoodFood.Brussels, s.d.) (cf. infra « 3.1. Label Good Food 2016-2020 »).

Ensuite, une seconde stratégie a été développée. La stratégie Good Food 2, met l'accent sur l'aspect social, en accordant une attention particulière sur les prix justes, ainsi que sur l'aspect économique avec un regard sur la chaîne d'approvisionnement des acteurs de cette stratégie (cf. infra « 3.2. Label Good Food 2.0 2022-2030 »). Les objectifs restent les mêmes que la stratégie Good Food 1, mais cette seconde stratégie vise à atteindre des objectifs plus vastes et à fournir des efforts plus ciblés tout en sensibilisant davantage. Cette seconde stratégie prendra fin en 2030 afin d'être en lien avec les objectifs globaux du pays à atteindre pour 2030 également (Goodfood.Brussels, 2020).

Toutefois, Bruxelles a des engagements envers la durabilité qui vont bien au-delà des critères repris dans la shifting economy. Bruxelles environnement mène des actions pour favoriser le développement durable dans des thèmes très diversifiés. On y retrouve : l'air,

le climat, l'énergie, le bruit, l'eau, les espaces verts, la biodiversité, les déchets, les sols et la santé (Bruxelles environnement, 2022).

2.3. La durabilité en chiffre.

Afin de mieux comprendre ce que la durabilité représente chez les entreprises, nous allons quantifier cette donnée.

En Belgique, seulement 15,8% des PME ont développé une stratégie visant à devenir zéro émission. En 2022, on peut constater une hausse de la production de produits et services durable, passant de 28% en 2018 à 34,6% en 2022. Et cette tendance va continuer, car 13,1% des entreprises ne proposant pas de produits/services durables actuellement envisagent de le faire dans les 2 ans (SPF Économie, 2022).

Concernant Bruxelles, un rapport de shiftingeconomy.brussels (2022), a dénombré plus de 6.000 entreprises aillant entamé une démarche de durabilisation. Pour un certain, nombre d'entre elles, elles ont déjà atteint le niveau d'excellence. Ce chiffre représente 28% des entreprises présent dans l'écosystème bruxellois.

3. L'évolution des prix due à la crise de l'énergie

Dans ce point, nous allons tout d'abord, développer l'évolution des prix de l'énergie entre 2021 et 2022. Ces deux années étant la période de référence de la hausse des prix liés au conflit russo-ukrainien qui a débuté le 24 février 2022. (Moïsi , 2022)

Je poursuivrai ensuite mon diagnostic de la crise avec l'analyse des causes de cette hausse qui a été initié dans un premier temps par la guerre, mais résulte d'autres problèmes économiques et gouvernementaux.

Une fois les causes déterminées, nous pourrons voir les impacts que cela a eus en Belgique, avec un accent sur les entreprises et ensuite sur les ménages.

Et je conclurai ce troisième point par l'explication des solutions mise en place par l'Europe pour lutter contre cette hausse des prix et pour protéger les ménages et les entreprises.

3.1. Évolution des prix de l'énergie de 2021 à 2022

Dans le rapport de l'observatoire des prix rédigé par le SPF Économie (2022), démontrant « l'évolution de l'inflation en Belgique et dans les pays voisins au premier semestre 2022 », on peut constater que les prix à la consommation de l'énergie sont passés de 22,4€, en 2021, à 64,2€ à la fin du second trimestre 2022.

Ce chiffre est issu de la répartition des différents prix à la consommation des composantes du secteur de l'énergie. On peut donc voir que cette augmentation est due à l'augmentation du prix du baril de pétrole qui a atteint les 101,4€ au second trimestre 2022. La deuxième grande cause de cette augmentation est l'évolution du prix du gaz augmentant de près de 141,5% au cours du premier trimestre 2022 (SPF Économie, 2022). Cette répartition est présentée dans le graphique suivant (cf. infra. « Figure 7 »).

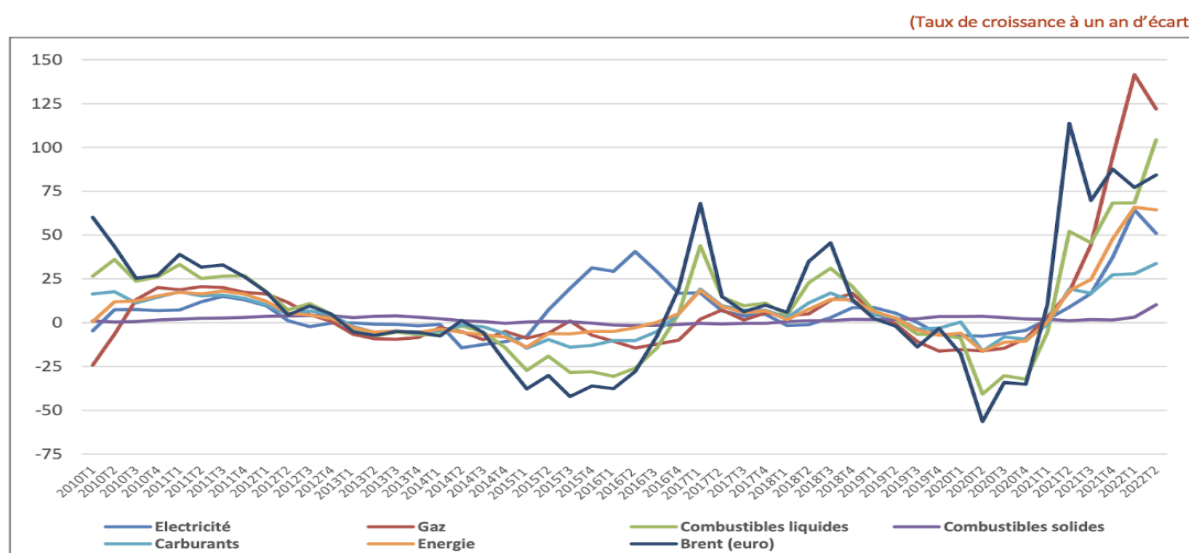


Figure 7 Évolution trimestrielle des prix à la consommation des produits énergétiques (SPF Économie, 2022)

3.2. Les causes de l'évolution des prix de l'énergie.

Revenons à la base même de l'augmentation des prix (cf. Supra. « 3.1. Évolution des prix de l'énergie de 2021 à 2022 »). Cette augmentation a été engendrée dans un premier temps par la fin des mesures restrictives liées aux Covid-19 qui ont mené à une reprise fulgurante de la consommation et par conséquent les prix se sont ajustés fin 2021. Dans un second temps, l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. C'est d'ailleurs ce dernier événement qui a eu un impact majeur sur les prix (Creg, 2021 ; Creg, 2022).

Ce contexte historique met en évidence la dépendance de l'Europe face aux hydrocarbures provenant de l'étranger. Cette dépendance a comme répercussion la crise que nous connaissons actuellement (Grekou et al, 2022). Mais à quel point sommes-nous réellement dépendants ?

L'Europe est, actuellement, dépendante de près de 60% de l'importation d'énergie. Ce chiffre n'a fait qu'augmenter depuis les années 90 avec une incapacité de l'Europe de répondre à la demande, par sa propre production domestique d'énergie (Grekou et al, 2022).

Mais cette dépendance est accentuée par la façon dont l'Europe utilise son énergie. La représentation du mix d'énergie de l'Europe se compose comme suit ;

Dans les ressources les plus importantes, on retrouve, en première position, le pétrole à 31,3%, en deuxième position, les gaz naturels à 24,3%, en troisième position les énergies renouvelables et bio fiouls à 18% et enfin l'énergie nucléaire à 13,4% (Eurostat, 2021) (cf. infra. « Figure 8 »).

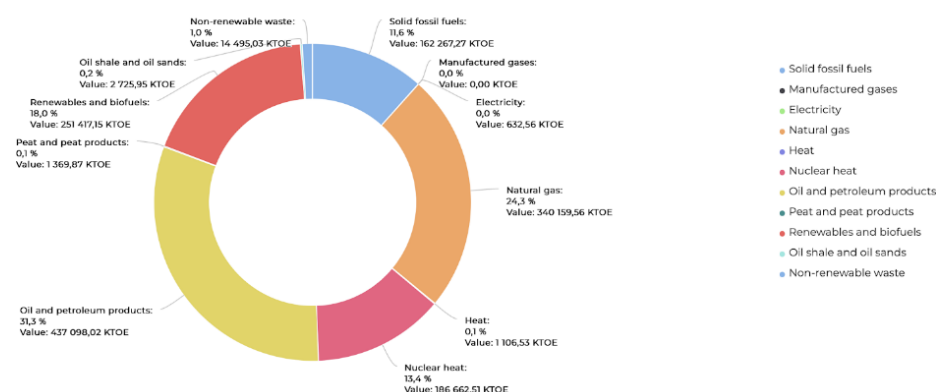


Figure 8 ; Total-main fuel families-energy supply European Union (Eurostat, 2021)

Si l'Europe est autant impactée par le conflit Russo-Ukrainien c'est, car la Russie fournit environ 30% des besoins de l'Europe en gaz, mais également 30% des besoins d'approvisionnements en pétroles (Grekou et al, 2022).

En conclusion, compte tenu de ce que la dépendance à l'importation d'énergie a pu causer, l'Europe a décidé de prendre de nouvelles directives. Celles-ci ont été prises, afin d'atténuer ou d'éviter que de tels événements se reproduisent. On peut citer la déclaration de Versailles de 2022, qui vise à réduire la dépendance aux combustibles russes, par la mise en place d'une plus grande diversité énergétique et ainsi favoriser le développement des énergies renouvelables (Conseil Européen, 2023).

3.3. Impact en Belgique

D'après une enquête de la CPME (2022), 71% des PME et TPE seraient impactées par l'augmentation des prix de l'énergie. Cependant, les entreprises ne sont pas les seules à être durement touchées par la hausse des prix en Belgique et en Europe. Les ménages et tout particulièrement les ménages les plus pauvres sont eux aussi frappés de plein fouet. En Europe, le coût de la vie aurait augmenté de 7% entre 2021 et 2022 (Gaudiaut, 2022).

Dans cette partie, je vais vous présenter les différents impacts perçus par les entreprises et par les ménages belges. Je terminerai avec les solutions proposées par l'Europe pour résoudre le problème et aider les entreprises et les ménages à se sortir de cette situation difficile.

3.3.1. Impact sur les entreprises

Les entreprises ont été fortement touchées par la crise entraînant la hausse des prix de l'énergie, comme on a pu le voir précédemment (cf. supra. « 3.3. Impact en Belgique »). Mais à quel point ses entreprises ont-elles été touchées et comment ont-elles répondu à cette hausse des prix ?

Un rapport de Bijnens et Duprez (2022) stipule que 2 critères rentrent en compte lorsque l'on parle de l'impact subi par les entreprises, à savoir, le secteur d'activité des entreprises et l'absorption du choc dans le prix de vente.

Commençons par l'analyse par secteur de l'impact de cette crise sur les entreprises.

Le secteur est primordial, car l'impact va différer en fonction de la dépendance de l'entreprise à l'énergie. Si l'entreprise se situe dans un secteur plus énergivore, celle-ci sera beaucoup plus sensible à l'augmentation des prix, on peut citer comme exemple le secteur manufacturier. A contrario du secteur des services qui est peu dépendant, car bien que le coût de l'énergie lié à l'éclairage et aux chauffages des locaux puisse avoir un coût, il reste peu significatif (Bijnens et Duprez, 2022).

Ensuite, la taille de l'entreprise ne permet pas toujours d'absorber le poids du choc de la hausse des prix dans ces prix de vente. Exemple, lorsqu'une petite entreprise locale avec une marge faible devra augmenter ses prix, elle pourrait voir ses clients disparaître. Ceci serait dû à la hausse significative de ses prix de vente, car elle possède peu de pouvoir d'absorption. Les clients pourraient dès lors privilégier les grandes surfaces où les prix auraient fluctué avec moins d'amplitude, car ils possèdent un pouvoir d'absorption plus grand (Bijnens et Duprez, 2022).

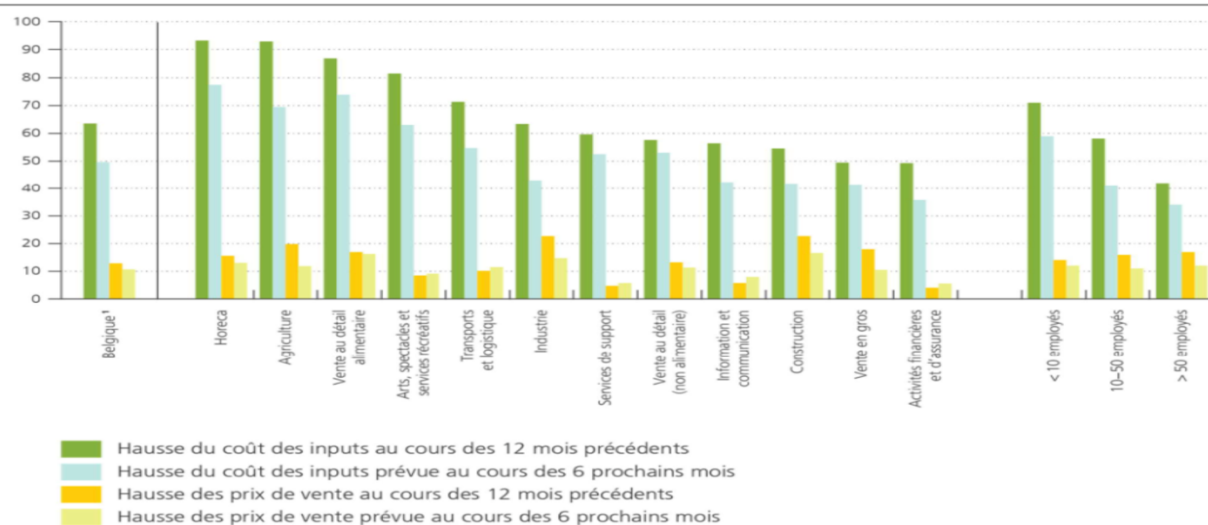
De plus, les entreprises se voient contraintes de devoir réduire leur production afin de garder leurs coûts à un niveau stable. Mais cette stratégie pèse énormément sur les PME et les indépendants (Banque Nationale de Belgique, 2022).

Une étude réalisée par la Banque Nationale de Belgique (2022), démontre qu'un tiers des entreprises ayant répondu aux questions souhaitent diminuer leurs productions. L'enquête montre que les indépendants et les entreprises de petites tailles subissent le plus gros impact avec une réduction de leur production allant jusqu'à 8% (Banque Nationale de Belgique, 2022).

Dans le graphique suivant (cf. infra « Figure 9 »), on peut voir que la hausse des prix des intrants ces 12 derniers mois, a été beaucoup plus importante pour l'Horeca et l'agriculture avec une hausse de près de 90%. Toutefois, la répercussion sur les prix de vente reste négligeable avec une hausse d'environ 10% (Banque Nationale de Belgique, 2022).

Néanmoins, si l'on regarde la prédiction des prix pour les 6 prochains mois, on constate que leurs prix de vente s'accroissent de façon plus significative comparée à la hausse enregistrée sur 12 mois. De même que pour les entreprises avec moins de 10 employés qui sont également les premiers impactés par cette hausse de prix et qui font face de manière moindre au regard des entreprises de plus grande taille (Banque Nationale de Belgique, 2022).

Graphique 2 : Hausses moyennes du coût des inputs et des prix de vente durant les douze mois précédents et prévues au cours des six prochains mois (pourcentages)



Sources: BECI, FEB, SNI, UCM, UNIZO, UWE, VOKA, BNB.

¹ Moyenne pondérée sur la base de la valeur ajoutée sectorielle.

Figure 9 Hausses moyennes des coûts des inputs et des prix de vente durant les douze mois précédents et prévues au cours de six prochains mois. (BNB, 2022)

3.3.2. Impact sur les ménages

Selon un rapport de la Creg (2022) , la facture d'électricité des ménages belges aurait doublé de janvier 2021 à janvier 2022. Cette hausse est due au prix de l'électricité qui a été multipliée par 4 cette dernière année et qui pèse donc beaucoup sur le pouvoir d'achat des ménages (Creg, 2022).

En ce qui concerne l'énergie, les ménages sont tenus à deux types de contrat différents, les contrats à prix fixe et les contrats à prix variable (Creg, 2022).

Au premier trimestre 2023, le pourcentage de personnes ayant un contrat à prix fixe était inférieur à 20%, alors que dans les années précédentes, ce pourcentage s'élevait à plus ou moins de 65%. Cette baisse significative est liée à la disparition de contrats fixes dans l'offre des fournisseurs d'énergie. Or, les consommateurs sont fortement intéressés par ce type de contrat qui leur assure une sécurité par rapport à la grande volatilité des prix de l'énergie (Creg, 2022; Creg, 2022).

Concernant les contrats variables, l'avis de la CREG (2022) encourage à se positionner sur ce type de contrat étant donné que celui-ci a baissé de 3% pour l'électricité, et 6% pour le gaz. Si toutefois, les mark up et les coefficients multiplicateurs restent modérés. Cependant, la situation actuelle met beaucoup de pression sur les fournisseurs d'électricité et cela se fait ressentir dans les coefficients avec une hausse en 2022 de 100€ à 150€ de la facture annuelle des ménages (CREG, 2022).

Toutes ces fluctuations dans les offres et les prix de l'énergie, se répercutent sur le pouvoir d'achat des ménages et cela engendre une hausse de l'inégalité d'inflation. Cette inégalité reflète que les ménages au pouvoir d'achat faible subissent l'inflation de manière beaucoup plus forte que les ménages moyens. On peut alors corréliser le prix de l'énergie

avec la tendance de l'inégalité d'inflation. Dès lors que les prix de l'énergie sont bas, les inégalités sont moins élevées, voire même se renversent (Germain et Hindriks, 2022).

3.4. Mesure prise par l'Europe

Pour pallier les effets néfastes de la crise énergétique sur les entreprises et les ménages, l'Europe a adopté un panel de mesures pour aider les entreprises à se sortir de cette situation difficile. Pour ce faire, l'État a mis en place 3 grandes mesures ; réduire la consommation d'électricité, plafonner les recettes de producteurs d'électricité et mettre en place une contribution solidaire des entreprises issues du secteur des combustibles fossiles (conseil de l'Union européenne, 2022).

Premièrement, l'Europe a mis en place une réduction de la consommation de l'électricité. Il est attendu une baisse de près de 10% de la consommation brute d'électricité et une baisse de la consommation d'électricité de 5% pendant les heures de pointe. Ces mesures ont été adoptées et seront d'applications du 31 décembre 2022 jusqu'au 31 mars 2023. Le résultat attendu vise à réduire l'utilisation du gaz ainsi que préserver les stocks de combustibles et également d'attirer l'attention sur la consommation pendant les heures de pointe qui sont généralement les plus coûteuses et donc réduire le coût de l'utilisation de l'électricité (conseil de l'Union européenne, 2022 ; conseil de l'Union européenne 2022).

Deuxièmement, le plafonnement des recettes des producteurs d'électricité. Ce plafonnement s'élève à 180 €/MWh pour les producteurs d'électricité inframarginaux¹. Ces mesures permettent de garder ce secteur stable et de ne pas léser les consommateurs qui devraient payer des prix plus élevés, or que le coût d'exploitation de ces énergies n'augmente pas. Ces recettes excédentaires seront alors collectées et redistribuées aux consommateurs finals (conseil de l'Union européenne, 2022 ; conseil de l'Union européenne, 2022).

Toutefois, cette mesure soulève quelques points d'attentions. Plafonner les prix tout en octroyant des subsides et des primes à la consommation pourrait augmenter la demande. Cette hausse de la demande dans un pays pourrait alors avoir des répercussions sur les prix de l'énergie dans les pays transfrontaliers et le problème pourrait alors perdurer. C'est pourquoi, afin que ces mesures soient efficaces, l'Europe doit se solidariser et appliquer ses mesures uniformément à travers tous ses États membres (Zettermeyer, Tagliapietra et al, 2022).

Troisièmement, mettre en place une contribution solidaire de la part des entreprises issues du secteur de l'énergie fossile. Cette contribution ne s'applique que pour les entreprises dont les bénéfices ont augmenté de 20% au cours de 4 dernières années. L'état prélèvera l'excédent et le distribuera aux ménages et aux entreprises. Concernant les PME, des mesures telles que la fixation des prix de l'énergie à un certain niveau serait appliquée pour leur permettre de ne pas trop souffrir des prix croissants de l'énergie (conseil de l'Union européenne, 2022 ; conseil de l'Union européenne, 2022).

On peut ajouter que l'Europe a plusieurs méthodes de redistribution des excédents. Soit, un transfert direct aux consommateurs finaux. Soit, par des compensations et incitations

¹ Inframarginaux : « producteurs d'électricité qui utilisent des technologies inframarginales pour produire de l'électricité telle que les énergies renouvelables, le nucléaire et le lignite ». Conseil de l'Union européenne (2022)

pour encourager les entreprises à diminuer leur consommation d'énergie. Soit un soutien financier pour les entreprises voulant investir dans l'énergie propre (conseil de l'Union européenne, 2022).

4. Conclusion intermédiaire

Ce premier chapitre nous permet de mieux faire les liens entre les différentes composantes de notre problématique.

En premier lieu, on a pu constater que les PME et TPE belge souffraient de l'instabilité économique du pays. Ces instabilités provenant de plusieurs chocs consécutifs. À savoir, la covid-19 qui a entraîné une pénurie dans certaines matières premières et enfin la guerre en Ukraine entraînant des pressions de la part des pays russes sur l'Europe. Le nombre de faillites est un indicateur aussi de la situation économique dans laquelle les PME se trouvent et comme on l'a vu lors du premier point de ce chapitre, les chiffres sont en hausse par rapport à 2020 (cf. supra « 1. L'évolution des PME en Belgique »). Il serait bon de se poser la question suivante comme piste de réflexion pour la suite de ce rapport, « La durabilité de son entreprise permettrait-elle d'être mieux préparé aux incertitudes économiques venant de l'extérieur ? »

En deuxième lieu, on a pu voir que les entreprises durables étaient peu nombreuses à Bruxelles représentant un peu plus de 25% du tissu économique de la ville. Toutefois, ce chiffre va s'accroître dans les années à venir. D'une part, grâce à la volonté des entreprises de réduire leur empreinte carbone. D'autre part, due aux différentes mesures prises par l'Europe, la Belgique et enfin Bruxelles. Notamment, pour ce dernier, au travers de l'instauration de la Shifting economy qui a pour but d'avoir un impact positif sur la durabilisation des entreprises bruxelloises, en les faisant transitionner vers un nouveau business model (cf. supra « 2. L'évolution de la durabilité à Bruxelles »).

Mais on l'a vu dans la partie précédente, les PME et TPE sont sensibles au climat actuel. On se demanderait alors si elles se permettraient de devenir plus durables.

L'analyse empirique du contexte actuel nous permet de voir les liens qui existent entre l'évolution des PME bruxelloises et la hausse des prix liés à la guerre Russo-Ukrainienne. Toutefois, cette analyse ne nous permet pas encore de répondre à une question fondamentale pour l'élaboration de cette théorie qui est « le lien entre la crise et la durabilité ». Il faut donc se poser la question suivante ;

Comment réagissent les entreprises en période de crise quant à la durabilité ? Et comment les crises impactent-elles la durabilité ?

Pour ce faire, nous allons continuer nos recherches au travers du chapitre 2 qui étudiera les crises inflationnistes précédentes et qui mettra en lien son impact sur la durabilité aussi bien au niveau de la production que de la consommation.

Chapitre 2 ; le concept de l'inflation et ses conséquences sur la durabilité des entreprises.

Au travers de ce second chapitre, nous allons tenter de répondre à la question que le chapitre précédent nous a laissés, à savoir « **Comment réagissent les entreprises en période de crise quant à la durabilité ? Et comment les crises impactent-elles la durabilité ?** ».

Pour ce faire, nous allons d'abord nous concentrer sur les crises liées à l'inflation qui ont traversé l'Europe depuis 2015. On va alors définir la notion d'inflation et voir l'évolution de celle-ci en Europe ainsi qu'en Belgique.

Ensuite, nous allons analyser diverses crises qui ont ébranlé la stabilité des prix en Europe à savoir, la hausse des prix des matières premières de 2015 à nos jours, la crise de la covid-19 survenue de 2020 à 2021, en Europe et enfin la crise énergétique liée au conflit russo-ukrainien apparu en 2022 et se perpétuant en 2023. Pour chacune de ces crises, un lien sera fait avec la durabilité afin de voir si elles ont eu un impact sur notre environnement et nos mentalités.

Afin de mieux mettre en avant les différentes observations que nous allons faire au travers de ce chapitre, une comparaison sera réalisée. Cette comparaison reprendra les 3 grandes crises et tentera d'établir des liens entre elles.

Après cela, nous verrons les prédictions de l'Europe quant au futur économique des pays, en voyant l'évolution de l'inflation et d'autres indicateurs. Afin de voir si les taux sont espérés à la baisse ou resteront élevés. Ça pourrait aussi traduire de possibles décisions de l'Europe pour régler certains problèmes. Notamment, régler l'inflation liée au prix de l'énergie.

Nous terminerons avec la dernière partie de ce chapitre qui permet de nous questionner sur le lien possible entre la durabilité et les crises. Cette dernière partie amorcera alors une nouvelle piste de réflexion quant à l'urgence des pays à se durabiliser.

1. Définition et caractéristique de l'inflation

On définit l'inflation en analysant l'évolution des prix à la consommation, on parle alors d'inflation quand l'évolution est constante. Ces analyses permettent de connaître le degré de sévérité de l'inflation, ce qui a causé cette hausse des prix et enfin son origine (Fahlevi et al, 2020).

Concernant les causes de l'inflation, on en distingue généralement deux. Premièrement, une hausse des prix liée à une augmentation de la demande publique. Deuxièmement, une hausse des prix liée à un accroissement des coûts de production (Fahlevi et al, 2020).

Concernant l'origine, on peut déterminer qu'elle est soit interne au pays, elle est alors appelée inflation domestique. Soit, externe au pays, dans ce cas on dira que c'est une inflation importée (Fahlevi et al, 2020).

Pour donner quelques exemples, l'inflation domestique peut se produire lorsqu'une récolte est mauvaise et que les prix de ce bien augmentent. Et pour l'inflation importée,

elle se produit lorsque le prix des biens importés augmente comme notamment le prix du pétrole (Fahlevi et al, 2020).

L'inflation est calculée sur le panier moyen d'un ménage type en fonction des pays. Ce panier est pondéré en fonction des différents produits qu'il comprend. L'étude de la variation des prix des composantes de ce panier moyens donne alors le taux d'inflation du pays. Dans les composantes, on peut retrouver, la nourriture, le logement, l'énergie, les vêtements, et tous types de services (BCE, 2023).

L'évolution de l'inflation en Europe, depuis 2015, connaît des hauts et des bas. De 2015 à 2018, l'inflation augmentait relativement normalement, pour atteindre le niveau prévu par l'Union européenne à 2%. Puis de 2018 à 2020, l'inflation a chuté en partie dû à la covid-19 et au ralentissement de l'économie. Pour finir par s'accroître de manière exponentielle à partir de 2020 et atteindre 9,2%, en 2022. Comme on le constate sur le graphique ci-dessous (Eurostat, 2023 ; BCE, 2023 ; Lane, 2021) (cf. infra « Figure 10 »).

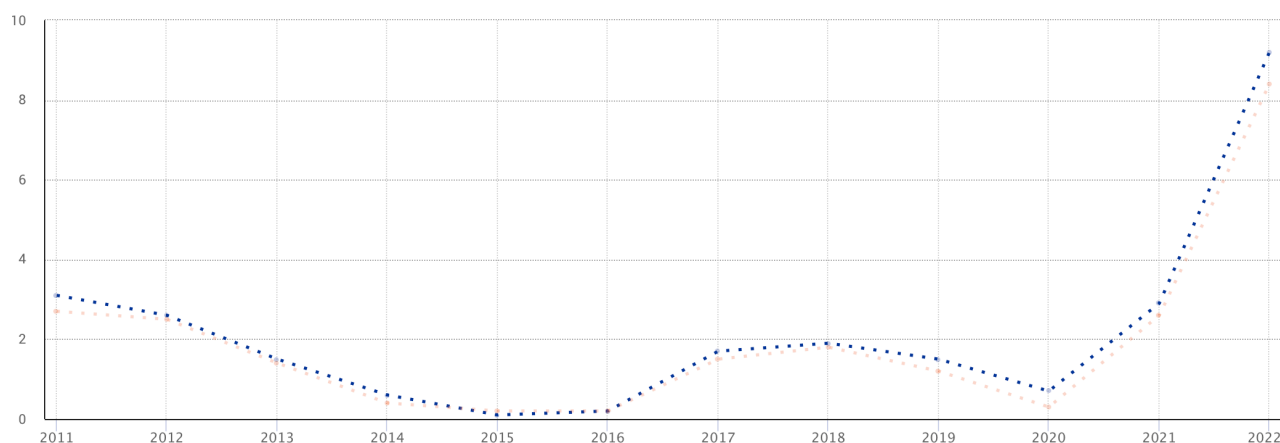


Figure 10 ; Inflation dans la zone euro (Eurostat, 2023)

2. Les précédentes crises et leurs impacts

Dans le second point de ce chapitre, nous allons nous pencher sur les crises ayant entraîné une montée de l'inflation à partir de 2015.

L'année 2015 est prise comme date de début d'analyse, d'une part, car c'est l'année de la signature des accords de Paris (cf. supra « 2.2.1.Actions nationales »).

Et d'autre part, car concernant l'analyse de la variation du prix des matières premières alimentaires, 2015 est utilisé comme indice de référence des prix de l'alimentation. Cette mesure a été implémentée par l'indice FAO (Food and Agriculture Organisation) qui prend la période 2014-2016 comme période de référence pour son indice. Ce changement a été acté en 2020 (Cluff et Mustafa, 2020).

Nous allons donc analyser le prix des matières premières alimentaire à partir de 2015, la crise covid-19 et enfin la crise énergétique. Ensuite, nous mettrons en lien pour chacune de ces crises leurs impacts sur l'environnement ainsi que les changements durables qu'elles ont engendrés.

2.1. Variation du prix des matières premières alimentaires. (2015 – 2023)

Les biens alimentaires faisant partie du calcul de l'inflation, il serait intéressant de voir leurs évolutions au cours du temps (BCE, 2023). D'autant plus que cette analyse s'inscrit parfaitement dans le secteur de recherche de ce mémoire concernant le secteur de l'Horeca.

De 2015 à 2020, l'indice FAO des prix des produits alimentaires mondiales (2023) est resté relativement stable, oscillant de 91,9 points en 2016 (le plus bas) à 98,1 en 2020 (le plus haut). À partir de 2020, l'indice a cru de 30% en 3 ans. Le pique le plus haut était en mars 2022 avec un indice de 159,7 points (FAO, 2023).

On pourrait alors corréliser cette hausse importante du prix des produits alimentaires avec la covid-19 et le conflit russo-ukrainien. Bien que les prix aient augmenté par rapport à l'avant covid, on peut constater que depuis mars 2022, ils sont en baisse, passant de 159,7 en mars 2022 à 129,8 en février 2023 (FAO, 2023).

Concernant le pique, en Europe, en mars 2022, si l'on compare le prix par tonne des denrées alimentaires les plus présentes dans le panier moyen des habitants, on peut voir les évolutions suivantes (cf. infra « Figure 11 »). Ce graphique se base sur les données des rapports mensuels de la Commission européenne (2019 ; 2020 ; 2021 ; 2022) (cf. infra « Annexe 4 »).

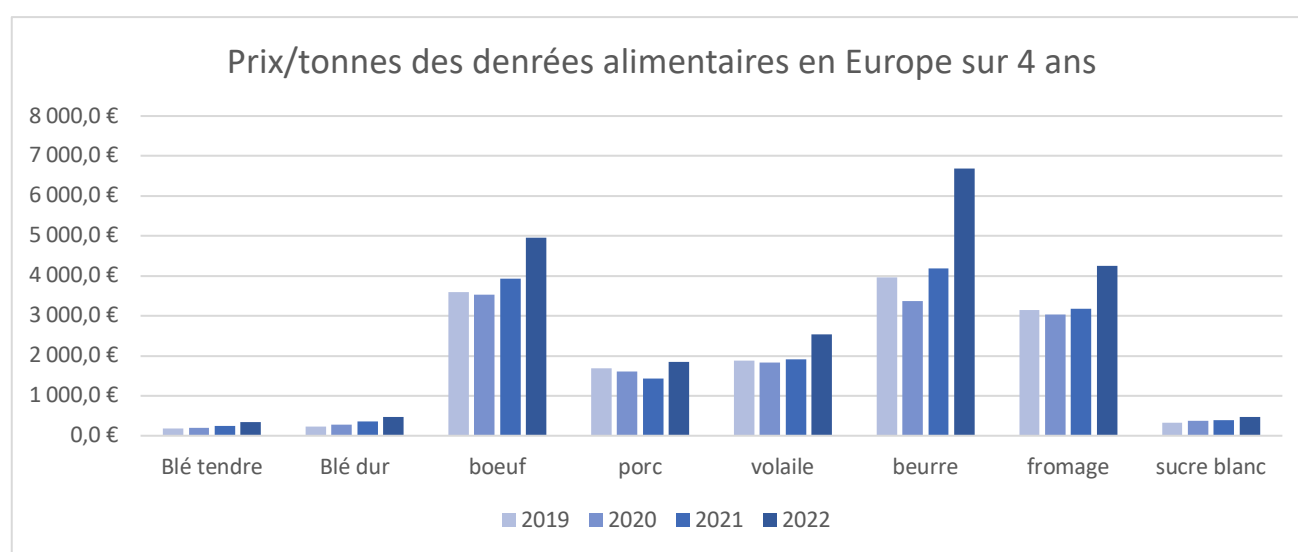


Figure 11 Prix/Tonnes des denrées alimentaires comparaisons en Europe sur 4 ans (De Backer, 2023).

On constate que l'année 2022 a connu un choc pour les matières comme la viande, le blé, le sucre, mais surtout les produits laitiers avec le beurre et le fromage. De 2019 à 2022, le blé a doublé de prix. Passant de 180 à 344 pour le blé tendre et de 235 à 470 pour le blé dur (commission européenne, 2019 ; commission européenne, 2022) (cf. supra « Figure 11 »).

Les pics des prix des matières premières sont tous arrivés entre mai et décembre 2022. Depuis 2019, des prix aussi élevés n'avaient jamais été atteints (cf. infra « Annexe 4 »).

Depuis 2021, la Belgique connaît le même dessin que l'Europe. Les prix du blé et des produits laitiers ayant commencé à augmenter. Concernant le prix du blé, sa hausse de

48% est due en grande partie à la réduction de l'offre de blés, causée par des sécheresses importantes dans les pays exportateurs. Pour les entreprises, leurs coûts s'en sont trouvés affectés, particulièrement dans le secteur industriel de la transformation. Cependant, les prix à la consommation ont su rester stables. Toutefois, pour les matières comme les céréales et le pain, la Belgique connaît une hausse de prix de plus de 13% par rapport aux pays voisins (SPF Économie, 2021) (SPF Économie, 2022) (cf. infra « Annexe 5 »).

Pour les produits laitiers, on constate une hausse des prix en 2021. Cette hausse succède à une baisse des prix du lait induite en 2020, à cause de la crise covid-19. La fermeture des restaurants à cette période a fait baisser la consommation de lait et donc les prix ont chuté, pour remonter au moment de la réouverture de l'Horeca, en 2021. Bien que les prix du lait cru et les prix d'achat industriels soient relativement volatils, les prix à la consommation restent, quant à eux, relativement stables. Bien que beaucoup plus élevé que les prix oscillant en amont de la chaîne (SPF Économie, 2021).

Le prix de la viande étant déterminé par les prix européens, le marché belge en pâtit aussi. La hausse des prix est due en partie par la covid avec la hausse de la consommation de viande, mais également par la disparition d'un certain nombre de producteurs, réduisant ainsi l'offre face à l'accroissement de la demande. Comparée aux pays voisins, la Belgique a enregistré une hausse de prix plus importante sur la viande en 2022 (État de l'agriculture Wallonne, 2022 ; SPF Économie, 2022) (cf. infra « Annexe 5 »).

D'autres produits comme les huiles, et le café ont été impactés par une hausse des prix, après la crise covid, principalement car leur prix avait baissé suite à la chute de la demande pendant le confinement (Spf économie, 2021).

Le pic de la hausse du prix des matières premières est atteint au cours du mois de mai 2022, et est le résultat de l'accroissement latent des prix depuis 2020, mais aussi de l'augmentation des coûts de l'énergie et du gaz. Les prix à la consommation s'en sont vu toucher, car les industrielles ont décidé d'augmenter les prix. Toutefois, cette hausse est relativement moindre que la réelle hausse des prix des matières premières supportés par les entreprises (SPF Économie, 2022 ; État de l'agriculture Wallonne, 2022).

Le conflit russo-ukrainien joue un rôle dans l'accroissement des coûts de production des entreprises étant donné que leurs coûts liés à la transformation des produits sont impactés par l'augmentation de leurs factures d'électricité (cf. Supra. 3.1. Évolution des prix de l'énergie de 2021 à 2022). Que ce soit, dans le champ, avec l'engrais azoté qui est composé de gaz, dans la transformation des matières premières alimentaires en produits transformés qui requière beaucoup d'électricités, jusqu'à l'emballage et enfin le transport final. Si le prix de l'énergie augmente, alors toute la chaîne de valeurs est impactée (Bouramdane, 2023).

Fin 2022, l'indice des prix des matières premières connaît son premier recul depuis la crise et baisse de 11%. Néanmoins, les prix à la consommation ne diminuent pas (SPF Économie, 2022).

Dans le graphique suivant, on peut voir le phénomène de la hausse des prix des matières premières liés avec l'impact que cela a eu sur les entreprises. À savoir, la réduction de leurs marges nettes d'exploitation (cf. infra « Figure 12 »).

On voit clairement qu'avant 2020, les prix à la production et les prix à la consommation du secteur étaient souvent égaux. Pourtant, depuis le début du Covid-19 et au fil de la crise énergétique, l'écart se fait de plus en plus grand. On distingue aussi que le prix des matières premières varie relativement fort suivant les périodes. Les prix à la consommation quant à eux tendent à rester stables, bien qu'ils augmentent depuis 2005. Cependant, depuis 2021, ceux-ci augmentent de manière significative (SPF Économie, 2022) (cf. infra « Figure 12 »).

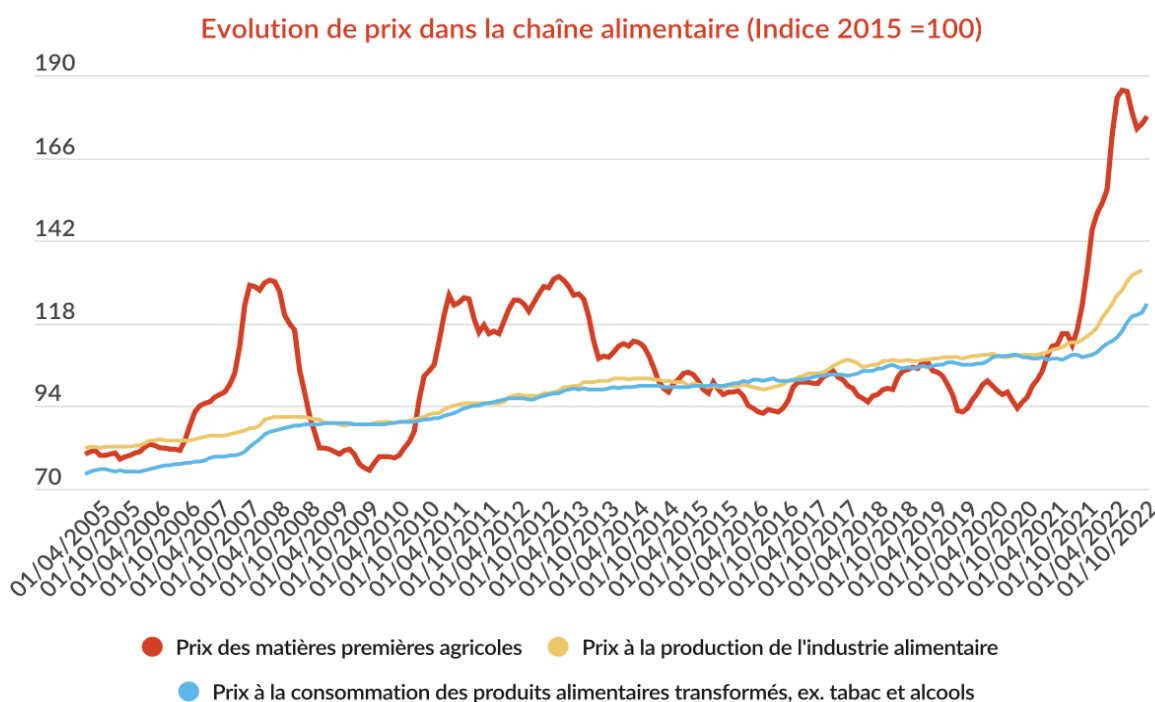


Figure 12 Évolution de prix dans la chaîne alimentaire (SPF économie, 2022)

En conclusion, ce sont aussi bien les entreprises que les consommateurs qui sont impactés par l'augmentation des prix des matières premières alimentaires. Cette hausse de prix résultant de plusieurs facteurs comme l'offre et la demande sur les marchés, la covid-19 et enfin la crise énergétique.

2.1.1. Impact sur la durabilité

Tout d'abord, il est facile de faire le lien entre les crises climatiques et la montée des prix des matières premières alimentaires. Ce qui se passe en 2022 s'est déjà produit par le passé. On peut citer l'augmentation fulgurante des prix des céréales en 1974 causés par de mauvaises conditions climatiques. Cette crise ayant eu comme répercussions de nouvelles mesures strictes en termes de quantité de provisions alimentaires et de sécurité des prix. C'est d'ailleurs suite à cette crise que plusieurs organisations œuvrant pour l'accessibilité alimentaire ont vu le jour notamment la CSA (comité de la sécurité alimentaire) et la FAO (Cornilleau et Gaudillière, 2022).

L'industrie alimentaire se voit bouleverser par des règles prises par l'Europe pour favoriser la neutralité carbone d'ici 2050. Des règles comme nous l'avons abordée dans le chapitre précédent avec les accords de Paris (cf. infra « 2.2.1. Actions nationales »). Cette intention des pays de ralentir le réchauffement climatique aura dès lors des changements

structurels sur le secteur de l'industrie et notamment des industries grandement émettrices de CO2 comme c'est le cas pour l'élevage. Plusieurs pistes de réflexion ont été lancées sur le sujet de la diminution de l'industrie agroalimentaire dans nos modes de vie. Des mesures comme la diminution de la consommation de viande de la population, des élevages agroécologiques, etc. On voit apparaître des viandes possédant des labels reconnaissant le respect des règles environnementales. L'étude de Marette (2021) démontre alors que les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des viandes de meilleure qualité. Toutefois, on constate également, une corrélation entre la hausse du prix de la viande et le changement de consommation alimentaire, avec plus d'intérêt pour les substituts végétales. En outre, au plus les consommateurs sont conscients de l'impact de la viande sur l'environnement, au plus leur consommation est raisonnée (Espagne et Magacho, 2022 ; Duru, Le bras et Grillot, 2021 ; Marette, 2021).

La crise covid-19 a conduit les consommateurs à un changement d'habitudes drastique comme, rester chez soi, ne pas pouvoir aller trop loin, ne pas sortir quand on voulait... Ces règles ont imposé certains comportements ethnocentré et plus écoresponsables. Par exemple, se concentrer sur son bien-être, faire du sport, ou encore aller moins loin pour faire ses courses, favoriser le local en se renseignant sur les magasins ou les producteurs à proximité du domicile, etc. (Trespeuch et al, 2021).

D'autant plus que la covid-19 a mis en exergue la dépendance de l'Europe aux importations, ce qui a d'autant plus renforcé les liens de la population à leur pays. Cette crise a accentué la volonté de transitionner vers un mode de consommation et de production plus local. Cela amène à l'émergence d'innovations dans les modes de culture, avec le déploiement de cultures urbaines. Le fait de relocaliser la production alimentaire ne date pas d'hier, mais l'on peut constater un intérêt plus poussé de cette méthode après les crises, notamment la crise de 2008 et maintenant la crise covid-19 (Callois, 2020 ; Saci et Berezowska-Azzag, 2021).

Toutefois, la montée des prix peut également avoir un effet négatif sur la durabilité comme le démontrent les chiffres de la consommation bio wallonne de 2022. En réponse à la crise, le chiffre d'affaires des institutions vendant du bio a diminué de plus de 80%. L'offre excède à présent la demande pour les légumes, mais aussi la viande, ainsi que le prix de la nourriture dans les élevages qui a augmenté de 30% à 40%. L'écart entre les prix du bio et du conventionnel étant maintenant plus proche, les consommateurs transitionnent plus facilement vers l'agriculture conventionnelle plutôt que bio. Pour ces différentes causes, on voit apparaître le risque de dé-conversion des acteurs de la filière bio. (Biowallonie, 2022)

2.2. Crise Covid-19 (2020)

La pandémie covid est apparue en 2019, et a entraîné avec elle la mort de plus de 6.6 millions de personnes dans le monde jusqu'à ce jour² (Statista, 2023).

Voici un petit retour historique sur l'évolution de la contagion et des mesures prises par l'Europe depuis 2019.

² 08 janvier 2023

2019 ; l'épidémie est constatée et confirmée à Wuhan en décembre et signe le début de la pandémie mondiale (conseil de l'Union européenne, 2023).

2020 ; fin février, l'Europe rapporte de plus en plus de cas de covid-19 dans ses États membres. Les mesures sont prises assez rapidement. En mars, le premier confinement est acté, les échanges transfrontaliers ainsi que les déplacements non essentiels sont fortement limités. En juin et août, la première vague est passée, les restrictions sont levées petit à petit. En octobre, la deuxième vague est annoncée des mesures de reconfinement qui sont prises dans plusieurs pays (Morel et al, 2020 ;conseil de l'Union européenne, 2023).

2021 ; début d'année, différents vaccins sont développés et sont rendus accessibles sur le marché. Janvier signe le début de la vaccination. En mai, plusieurs pays allègent leurs règles en matière de déconfinement et l'Europe signe l'accord pour l'instauration du certificat covid numérique muni d'un Code QR (Le monde, 2021 ; conseil de l'Union européenne, 2023).

2022 ; de plus en plus de personnes sont vaccinées et les chiffres de la contagion semblent moins alarmants. L'Europe envisage alors de diminuer les mesures et de ne plus se baser sur le statut épidémiologique, mais plutôt sur le statut sanitaire grâce au pass sanitaire. La situation revient peu à peu à la normale (conseil de l'Union européenne, 2023).

Pendant tout le déroulement de la crise, l'Europe établissait un plan de relance afin de contrer les effets de la pandémie sur l'économie. Ce plan de relance veut restimuler la reprise économique de l'Europe au moyen d'investissements divers. Pour ce faire, l'Europe a dégagé un montant de plus de 800 milliards d'euros (Commission européenne, s.d.).

Maintenant, analysons l'impact de la crise covid sur les entreprises européennes. Cette crise a eu un impact sur tous les secteurs et sur tout type d'entreprises. Cependant, on constate que les PME et TPE sont les premières à subir les conséquences les plus importantes. Beaucoup de petites entreprises ont souffert d'un manque de liquidité et d'une baisse conséquente de leurs revenus. Près de 50% à 70% des PME ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires (OECD, 2021).

On peut associer cette baisse des revenus avec la fermeture temporaire et définitive de beaucoup de PME durant la crise. Pour contrer les effets du confinement, beaucoup de PME se sont tournées vers des solutions digitales pour continuer de réaliser des ventes. Toutefois, les petites entreprises restent assez limitées dans l'implémentation de solutions digitale comparée aux grandes entreprises (OCDE, 2021).

Cette crise reste inédite de par sa nature étant donné qu'à la base c'est une crise sanitaire et s'ensuit une crise économique avec l'instauration de confinement très stricte poussant certains secteurs à arrêter leurs activités. Mais ça n'est pas tout, la crise économique, outre la cession des activités, amène aussi l'incapacité pour les entreprises de produire assez de produits finis. Les causes sont dues à l'absence du personnel, car ils sont malades. Il en résulte alors une chute de l'offre. De plus, la demande peut se voir impactée négativement, avec des ménages qui préfèrent économiser au vu de la situation instable et incertaine (Péron, 2021).

2.2.1. Impact sur la durabilité

Avant de débiter cette partie sur les conséquences qu'a eues la covid-19 sur notre économie, penchons-nous un peu sur les causes de l'apparition de ce genre de maladie.

Gelin (2022) met en avant, le fait qu'entre 1940 et 2004, 60,3% des maladies recensées sont des maladies provenant d'animaux qui se transmettent à l'homme. Dans ces maladies, plus de 70% sont originaires d'animaux sauvages. On peut expliquer ce phénomène avec l'extractivisme qui détruit les habitats naturels de ces espèces sauvages et les oblige à se rapprocher de l'homme et d'autres animaux domestiques (Gelin, 2022).

Grâce à ces chiffres, on peut donc faire le lien entre l'activité humaine qui se veut dévastatrice de la biodiversité en exploitant les terres et les ressources naturelles et l'émergence de ces maladies (Gelin, 2022).

Passons maintenant à l'impact qu'a eu cette crise sur l'environnement. On l'a vu dans la partie précédente, les entreprises ont eu énormément de mal à rester viables pendant le confinement. Toutefois, l'environnement lui semble avoir bénéficié de cette baisse de productivité durant cette période (cf. infra « 2.2. Crise covid-19 »).

Les conséquences à court terme de ce ralentissement économique font état d'une baisse de 7% des émissions mondiales liée à l'énergie. En effet, le confinement et les restrictions gouvernementales sur les voyages ont fait baisser grandement la demande de pétrole et de gaz. Tout comme la demande d'électricité utilisée dans le processus de production des entreprises. Cette baisse de déplacement a eu comme second impact une amélioration de la qualité de l'air. À Bruxelles, par exemple, on a pu observer une baisse de 75% de concentration de monoxyde d'azote et une baisse de 50% de dioxyde d'azote (OCDE, 2021, Gelin, 2022).

Pour les conséquences à long terme, on peut noter un certain changement dans les procédures des entreprises avec, entre autres, la volonté de relocaliser les processus de production et les matières premières utilisées. Cela aurait comme impact de diminuer les émissions de CO₂ causées par le transport des matériaux, de favoriser l'emploi de manière locale, de diminuer la pression des pays producteurs de matières premières, etc. (Gelin, 2022).

Un autre changement induit par la crise, et qui compte bien perdurer, est le développement de la digitalisation des commerces et les innovations qui y sont associées. La digitalisation a été une bouée de sauvetage pour bon nombre de PME pendant la crise. Cette solution permet de diminuer ses coûts, augmenter la transmission d'informations, tout en créant plus de lien dans la chaîne de valeurs. Durant la crise, la digitalisation a été utilisée pour plusieurs raisons que ce soit pour avoir plus de communication, vendre en ligne ou encore continuer de travailler grâce au télétravail. D'ailleurs, le télétravail est lui aussi une conséquence à long terme de la covid-19. Et cela a eu un effet direct sur les transports. Pour donner un exemple chiffré, en ayant un jour de télétravail par semaine, on peut économiser près de 25 millions de kilomètres parcourus sur les routes belges (OECD, 2021 ; Vias institute, 2021).

3. Comparaison avec la crise actuelle

Dans la troisième partie de ce chapitre, nous allons revenir sur la situation actuelle que l'Europe et principalement, la Belgique traversent avec cette crise.

Ensuite, le deuxième point traitera du lien entre la crise et les mesures concernant la durabilité d'un point de vue européen et du point de vue des entreprises.

Pour finir, une comparaison sera réalisée et reprendra le cours des événements depuis les premières crises des matières premières puis de la covid et enfin de l'énergie pour voir les points de convergence ou de divergence que nous pourrions en tirer.

3.1. Situation actuelle

Le contexte de cette crise a déjà été posé dans le chapitre 1 (cf. supra « Chapitre 1 : Le contexte). Toutefois, il me semble important de rappeler quelques chiffres.

L'Ukraine est entrée dans un conflit avec la Russie en début d'année 2022. Ce conflit a alors eu un impact sur l'approvisionnement en gaz et en électricité pour l'Europe, car l'Ukraine est le troisième plus grand producteur de gaz et d'électricité après la Russie, qui, elle, se place en deuxième position. Cette guerre a mené à une instabilité de l'importation de gaz provenant de Russie (Shapochkina, 2022 ; Grekou et al, 2022).

L'Europe étant dépendante du gaz russe à 45% sur son besoin total. Cela a eu une répercussion importante sur les prix du gaz et de l'électricité (Commission européenne, 2022).

Pour donner une mesure de comparaison, la facture d'électricité moyenne d'un client professionnel en mars 2021 en Belgique s'élevait à 10.099€ (pour une consommation estimée à 50.000 kW/an). En mars 2022, la même facture s'élevait à un total de 19.005€ (Creg, 2021 ; Creg 2022).

Pour le gaz, le prix de la facture moyenne d'un professionnel en mars 2021 était de 3.740€ pour une consommation estimée de 100.000kWh/an. Tandis qu'en 2022, cette facture s'élevait à 11.708€ (Creg, 2021 ; Creg 2022). Le prix de l'énergie et du gaz est resté relativement élevé jusqu'à fin 2022 et a commencé à s'apprécier en 2023 comme le montre ce graphique de la Creg (2023) (cf. infra « Figure 13 »).

Le graphique ci-dessous, montre bien, l'explosion des prix de l'électricité aussi bien en Belgique que dans les pays voisins (cf. infra « Figure 13 »). Cet événement a alors remis en cause beaucoup de choses au niveau européen. Aussi bien du point de vue de la fixation des prix de l'électricité et du gaz, mais aussi de la mixité énergétique au sein de l'Europe (Orifici, 2023) (cf. supra « 3. L'évolution des prix due à la crise énergétique »).

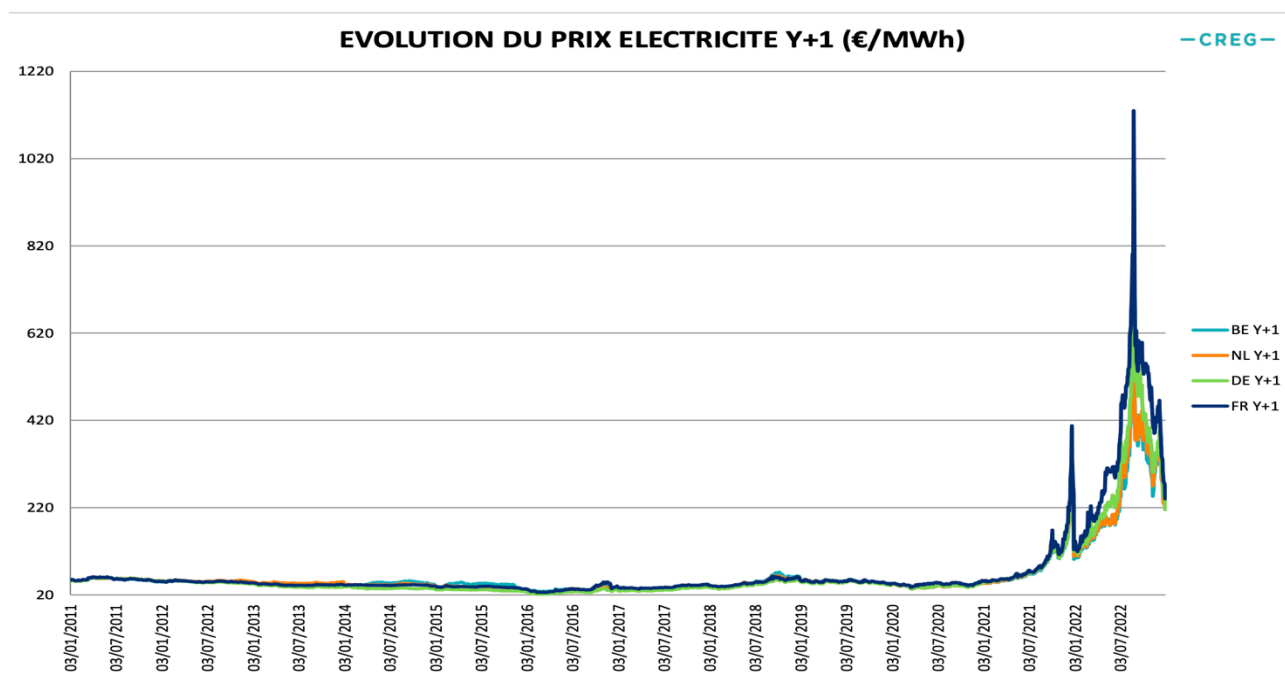


Figure 13 Évolution du prix de l'électricités Y+1 (€/MWh) (Creg, 2023)

3.2. Impact sur la durabilité

La sonnette d'alarme concernant les crises énergétiques est sonnée depuis bien longtemps. Marillier (2007) prédit de manière très précise les conséquences de ce type de crise. Il met en avant la dépendance des pays de l'OCDE au pétrole et au gaz et ses répercussions écologiques et sociales sur notre monde. Il présente également les problèmes liés à cette dépendance comme, la volatilité des prix et l'explosion des émissions de CO₂ (Marillier (2007)).

Sanders (2022) et Marillier (2007) ont tous deux établi la même conclusion. On doit transitionner au plus vite vers les énergies vertes. Si les ménages et les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'énergie dans nos modes de vie et de production, c'est parce que les prix ont fortement augmenté et que les ménages et les entreprises ont dû limiter et réguler leur utilisation (Sander, 2022).

On constate que la guerre a eu un impact sur l'éveil des gens à la durabilité et à l'énergie. Un sondage réalisé par la banque européenne d'investissement (BEI) (2022) stipule que près de 84% des personnes interrogées établissent la cause de la prochaine catastrophe mondiale comme étant notre consommation d'énergie. En outre, plus de la moitié des personnes interrogées sont en faveur d'une taxation plus élevée sur la consommation d'énergie polluante (knight, 2022).

D'autant plus que les frictions entre l'Europe et la Russie ne semblent pas se calmer de sitôt. On peut donc envisager des répercussions à long terme sur les prix du gaz et du pétrole (Mouton, 2022).

Ce mémoire consiste à approfondir ce questionnement pour déceler si cette crise a eu un impact sur la durabilité au sein des entreprises. Comme le peu d'information dans cette partie le suggère, aucun lien n'est réellement fait entre les deux.

3.3. Comparaison

En comparaison avec les autres crises, on peut voir que la crise liée à l'énergie semble beaucoup plus conscientiser les esprits à l'urgence climatique que nous connaissons actuellement.

La première crise expliquée dans ce mémoire est toujours d'actualité et est très variable avec le temps. On a pu constater que le climat économique actuel a conduit à l'augmentation des prix de certaines matières premières, mais également au prix des aliments transformés. Son impact sur la durabilité est moindre, bien que l'on constate un changement de comportement des consommateurs concernant le bio (cf. supra « 2.1. Variation du prix des matières premières alimentaire »).

La seconde crise a été une crise épidémiologique qui a touché l'économie très profondément en raison de l'implémentation de confinement stricte et de fermeture des entreprises. Toutes ses mesures ayant été décidées par l'État pour limiter la propagation du virus. Elle a eu comme impact sur l'environnement un regain de conscience pour les produits locaux. Ceux-ci se trouvant au plus proche des consommateurs. Ainsi qu'une baisse radicale des émissions de CO₂ liées au confinement (cf. supra « 2.2. crise covid-19 »).

La troisième crise est une crise énergétique, qui a eu des répercussions sur les entreprises ainsi que sur les ménages. Ceux-ci ont vu leur facture d'électricité et le prix des produits vendus fortement augmenter. La répercussion environnementale, est quant à elle liée à la prise de conscience de la dépendance de l'Europe au gaz fossile importé et de la raréfaction de ces combustibles (cf. supra « 3.1. Situation actuelle »).

En conclusion, nous avons 3 crises, chacune issue de causes différentes qui ont des répercussions différentes sur les entreprises et les ménages et sur la mentalité de ceux-ci. On peut voir que pour chaque crise, il y a eu des changements de comportements venant des ménages et des entreprises et que les répercussions environnementales s'en voient pour la plupart impactées positivement. Aussi on peut constater l'implication de l'État pour cette dernière crise qui compte mettre des solutions en œuvre pour réduire notre dépendance aux énergies fossiles et ainsi se tourner vers les énergies renouvelables, ce qui aurait un effet bénéfique sur l'environnement.

4. Situation économique future de l'Europe

Dans cette partie, nous analyserons les prévisions économiques pour l'année 2023-2025 en Europe et en Belgique. Ces prévisions reprendront les répercussions de la crise sur le PIB, ainsi que l'indice des prix à la consommation, et l'indice santé. Puis nous allons voir qu'elles sont les mesures prises par l'Europe pour se parer contre les éventuelles crises qui pourraient arriver, que ce soient des crises énergétiques ou d'autres natures.

4.1. Focus sur l'Europe

La banque centrale européenne (BCE) (2022) prédit une reprise de la croissance économique, pour 2024, à 1,9% et pour 2025, à 1,8%. Toutefois, ces taux sont bien en dessous qu'en 2022 où le PIB atteignait 3,4%.

Au fur et à mesure des mesures prises par l'Europe pour pallier la hausse des prix de l'énergie, le taux d'inflation devrait se mettre à baisser progressivement pour atteindre 2,5% fin 2025. Cependant, ce chiffre pourrait être revu à la hausse au cours du temps. Cette hausse serait due d'une part à l'indexation des salaires, mais également aux pressions sur les marchés des matières premières alimentaires, ainsi que la fin des mesures budgétaires concernant les prix de l'énergie (BCE, 2022).

Concernant les potentielles variations de prix de certaines matières, telles que le pétrole, le gaz et l'électricité. Premièrement, on peut voir que le prix du pétrole diminuerait pour atteindre 75\$, en 2025 (comparé à 86\$ en 2023). Deuxièmement, pour le prix du gaz et de l'électricité, les estimations de l'UE semblent indiquer que les prix resteront élevés, en 2023 et s'apprécieront petit à petit (BCE, 2022).

Pour contrer les prix toujours élevés de l'énergie, l'Europe a établi un plan concernant le « future énergétique 2050 ». Ce plan met en avant l'urgence de l'Europe et ses pays membres à transitionner vers une énergie zéro-carbone au moyen des énergies renouvelables en particulier grâce à l'énergie solaire et éolienne (Veyrenc, 2023).

Concernant les crises d'autres natures, l'Europe possède des plans d'actions bien spécifiques que ce soit pour des crises migratoires avec le dispositif IPCR, une crise sanitaire avec des réactions transfrontalières rapides, crise alimentaire avec l'EFSCM, et bien d'autres encore (Conseil européen, 2022).

4.2. Focus sur la situation belge

Tout d'abord, prenons la situation pour 2023. Les prédictions semblent indiquer que la situation économique va se redresser vers la fin de l'année avec une légère augmentation du PIB de 1% en 2023. Cette croissance est le fait de plusieurs facteurs qui se sont déroulés en début d'année avec la baisse de l'inflation et l'indexation des salaires. C'est deux composantes qui ont alors poussé la consommation des ménages et il en résulte une hausse de la croissance économique (Bureau fédéral du Plan, 2023).

Au sujet de l'inflation, durant le courant de l'année 2023, on va voir celle-ci baisser au fur et à mesure. Néanmoins, c'est sans compter l'inflation sous-jacente qui va stagner et atteindre les 4%, fin 2023. Cette inflation concerne surtout, les prix des matières consommables et les transports. Pour terminer l'année, l'indice santé suivrait le coût de la vie et se verrait ajuster en septembre et octobre avec une augmentation de 2% des allocations sociales et des salaires du secteur public (Bureau fédéral du Plan, 2023).

Pour 2024, l'inflation continuerait de baisser pour atteindre un niveau moyen de 2,9%. Quant à l'indice santé, il augmenterait et s'adaptera, une nouvelle fois, avec une hausse de 2% des salaires dans le secteur public et des allocations pour le mois de mars et avril (Bureau fédéral du Plan, 2023).

5. piste de solution en lien avec la durabilité ; conclusion chapitre 2

On l'a vu tout au long de ce chapitre, les crises sont imprévisibles. Elles arrivent sans prévenir et sont dues, pour la plupart, à des phénomènes extérieurs que l'on ne sait pas maîtriser. Toutefois, nous pourrions nous demander ce qui pourrait atténuer ces crises. Et ainsi voir si la durabilité est une bonne piste de réflexion concernant cette question.

On peut toujours lier les crises précédentes avec un manquement de durabilité qui a mené aux situations que nous avons connues. Comme les prix des matières premières et les catastrophes climatiques (cf. supra « 2.1. Variation du prix des matières premières alimentaires »). La covid avec le contexte environnementale qui pousse les espèces animales à se rapprocher des humains (cf. supra « 2.2. Crise covid-19 »). Enfin la crise énergétique avec la dépendance de notre civilisation aux énergies fossiles qui sont limitées et vont créer de plus en plus de problèmes économiques et écologiques (cf. supra « 3.2. Impact dur la durabilité »).

Au vu de ces constatations, on peut se demander si la durabilité ne serait pas une piste de solution pour les futurs événements. D'autant qu'après chaque crise, des mécanismes éthiques se mettent en place. Le changement de ces mécanismes sont motivés par la remise en question des acteurs économiques, aussi bien de la part des entreprises que des consommateurs (Gérardin, 2014, Boulerne, Lantz et Sahut, 2019).

Concernant les entreprises, si celles-ci se conforment à être durable, elles pourraient voir un impact positif sur leur productivité, leur efficacité et leur efficacité. Cet impact résulterait en un accroissement de la longévité de l'entreprise. D'autant que si les entreprises adoptaient des mesures beaucoup plus strictes en termes de durabilité, cela pourrait alors avoir comme conséquences de diminuer l'intensité des crises et leurs impacts (Boulerne, lantz et Sahut, 2019).

En conclusion, nous avons pu en partie répondre aux questions formulées à la fin du chapitre 1. Nous pouvons constater qu'avec les crises, les consciences se sont réveillées quant à l'enjeu climatique, les entreprises ont pu prendre des décisions plus durables durant la crise covid ou encore pendant la crise énergétique.

Toutefois, ce chapitre pourrait nous pousser à approfondir notre réflexion au sujet de l'influence de la durabilité sur la résistance que pourraient avoir les entreprises face aux crises. Ou encore la place que les labels pourraient jouer en faveur du maintien de la durabilité et de l'engagement aussi bien des entreprises que des consommateurs en période de crise.

Pour la suite de ce mémoire, nous nous poserons les questions suivantes, « **Est-ce que les restaurants ont vu un impact réel sur le renforcement de leur engagement pendant la crise ?** »

Ce chapitre a permis de voir d'une manière générale l'impact des crises, mais il est maintenant temps de rentrer dans le vif du sujet de ce mémoire et d'analyser l'impact réel au sein du secteur de l'Horeca. Et ensuite d'expliquer ce qu'est le label Good Food.

Chapitre 3 ; Concept ; le secteur Horeca et le label Good Food.

Le mot Horeca est utilisé en Belgique pour décrire les établissements issus de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (Larousse, s.d.). Dans le cas de ce mémoire, le mot « Horeca » sera principalement utilisé pour faire référence aux restaurants.

Les restaurants sont très sensibles aux changements économiques, que ce soit avec la crise de la covid-19, de l'énergie ou encore de la hausse des prix de l'alimentation, et nous allons le démontrer dans le reste de ce chapitre.

Nous commencerons par conceptualiser le secteur de la restauration, en faisant un rappel des règles législatives et son évolution ses dernières années, au moyen de quelques chiffres clés comme le nombre de PME à Bruxelles issus de la restauration, le chiffre d'affaires, l'emploi généré et enfin le nombre de faillites.

Ensuite, nous détaillerons le secteur de la restauration au travers de chacune de crises qu'il a traversé ces 5 dernières années, avec la hausse des prix de l'alimentation, la crise covid-19 et enfin la crise énergétique.

Après cela, nous expliquerons les spécificités et caractéristiques du label Good Food. Que ce soit lors de sa première conception en 2016 jusqu'à sa nouvelle ébauche avec des objectifs recouvrant la période 2022-2030.

Pour terminer, un tableau synthétique des restaurants analysés dans la suite de ce mémoire sera présenté.

1. Contextualisation du secteur Horeca

Comme énoncé dans l'introduction, le secteur de l'Horeca est bien vaste c'est pourquoi plusieurs définitions existent à son propos. Toutefois, je choisirai d'employer la définition donnée dans le rapport Foodservice alliance (2023), qui le définit comme, « un groupement d'entreprises (...) qui fournissent aux consommateurs des aliments et des boissons directement consommables, la consommation et/ou la préparation ayant lieu principalement en dehors du domicile ».

De ce fait, le secteur de l'Horeca est soumis à des réglementations bien spécifiques comme (lemoniteur, s.d.) ;

- o Un accès à la profession
- o Droit d'auteur si diffusion de musique
- o Caisse enregistreuse
- o Des règles strictes en matière d'hygiène, de sécurité et de transparence des prix

Concernant les prix de vente, aucune réglementation ne les concerne (maximum ou minimum). Cependant, des réglementations existent en termes d'indication des prix. Comme pour toute vente de produit, le prix doit être visible ou indiqué au préalable. Il doit également inclure tous les frais à savoir la TVA et autres frais supplémentaires.

L'Horeca est soumis à une règle additionnelle à savoir indiquer les prix de manière non équivoque à l'extérieur de l'établissement (SPF économie, 2022).

Afin de mieux comprendre le secteur, il est essentiel de le quantifier, en analysant le nombre de restaurants le constituant, son chiffre d'affaires, le nombre de personnes employées et enfin sa santé économique.

D'après SPF Économie (2021), l'Horeca comptait en 2021 plus de 62.000 PME, ce qui représente 5,7% de l'économie belge. Ce chiffre ne semble pas beaucoup évoluer depuis 2011, car on constate un taux de croissance de 1% entre 2011 et 2021. (SPF économie, 2021) En RBC, le secteur Horeca représente 3% des PME et représente 2% de la valeur ajoutée de la région (Cuyvers et al, 2020).

Ensuite, l'indice du chiffre d'affaires du secteur de la restauration était de 120,9 en 2019 puis a connu une baisse de près de 67% l'année suivante, due aux mesures prises face aux coronavirus. L'indice est ensuite revenu à la normale en atteignant 146,02 en 2022 (Statbel, 2023).

De plus, le nombre de personnes employé par le secteur était de plus de 113.000 personnes en 2020. Toutefois, le secteur compte 69% de salarié, le reste étant composé d'indépendants seuls (24%) et de personnes cumulant plusieurs emplois (7%) (SPF économie, 2022).

Enfin, le nombre de faillites comptabilisé dans le secteur en décembre 2022 représente près de 16% des faillites totales enregistrées ce mois-là. Le nombre de faillites ne faiblit pas et augmente même de 18% entre décembre 2022 et janvier 2023 (Statbel, 2023). En 2022, on comptabilisait un total de 1017 faillites dans le secteur de la restauration sur tout le territoire belge. Ce chiffre représente une hausse de 57% dans ce secteur depuis 2021. Toutefois, ces chiffres sont à relativiser, car durant la période Covid, il y a une chute très nette des faillites dans le secteur. En 2020, 827 faillites ont été enregistrées et en 2021, 648 restaurants ont fait faillite. C'est pourquoi les chiffres de 2022 paraissent élevés, mais si l'on prend la moyenne des faillites annuelles dans la restauration entre 2015 et 2019 on est aux alentours de 1151 faillites annuelles. Ce qui veut dire que 2022 est en dessous de la moyenne (Statbel, 2023).

Ces chiffres nous laissent à penser que le secteur de l'Horeca est un secteur assez volatile et qu'il est très sensible aux changements économiques. Pour confirmer cette interprétation, nous allons voir comment le secteur de l'Horeca a évolué au travers du temps et notamment au travers des crises.

2. Le secteur Horeca à travers les crises

Afin de confirmer la sensibilité particulière de ce secteur aux crises, nous allons les analyser une par une, en commençant, comme pour les chapitres précédents, par la crise des matières premières alimentaires, suivi de la crise covid et enfin de la crise énergétique.

Nous verrons alors la fragilité du secteur qui est due en grande partie à la dépendance au comportement d'achat des ménages. Il peut également être impacté par la possibilité des ménages à se déplacer (exemple ; les transports en commun pendant le covid et la peur des gens à avoir des contacts rapprochés dans des lieux clos) ou bien même à voyager (cf. infra « 2.2. Covid-19 »).

2.1 Prix des matières premières

Une enquête de GNI X Food Service Vision (2022) a démontré que les principales préoccupations des restaurants pour la période "été 2022" étaient tout d'abord les prix de l'énergie ainsi que des matières premières, la rétention et l'embauche de personnel et enfin la trésorerie. Les restaurants français ont vu leurs coûts liés aux matières premières augmentées atteignant à présent plus de 34% de leur chiffre d'affaires (KPMG, 2023 ; GHR, 2022).

Ces données relatives à l'Horeca français, sont confirmées par une seconde étude effectuée par brupartners.brussels (2022) qui appuie l'inquiétude des secteurs de l'Horeca et des services comme étant en premier lieu l'énergie et le prix des matières premières alimentaires.

Des changements de comportements venant aussi bien des clients que des entreprises actives dans le secteur de l'Horeca sont apparus suite à cela.

Tout d'abord, les restaurants ont changé certaines choses qui visent leur carte que ce soit sur les prix affichés ou encore sur le contenu de la carte en lui-même. C'est près de 56% des restaurants répondant dans l'étude de Lyf par Opinion Way (2022) qui affirment avoir augmenté leur prix et 46% qui auraient changé la carte de leur restaurant. Toutefois, la hausse des prix des plats est moindre par rapport à la hausse des coûts des matières premières endossée par les restaurants. L'étude de GNI X Food Service Vision (2022), montre que le prix des matières premières a augmenté de 11%, tandis que les prix des menus n'ont augmenté, pour certains restaurants, que de 4% (GHR, 2022).

Ensuite, on constate un changement de comportement des consommateurs. Au travers des crises, lorsque le consommateur voit son pouvoir d'achat s'amoinrir, il change son comportement d'achat. Les consommateurs deviennent alors stratèges et peuvent se tourner vers une économie plus sociale et collaborative. De plus, le consommateur sera beaucoup plus attentif à ses modes de consommation, il évitera alors les sorties dont il peut se passer ou encore le gaspillage. Le nombre d'employés qui apportaient leur lunch sur le lieu de travail, au lieu de manger à l'extérieur est passé de 53% en 2018 à 74% en 2022. Les premières actions mises en place durant la période de haute inflation en 2022 pour les consommateurs ont été pour 37% de limiter le gaspillage, pour 36% d'acheter en promo, pour 28% de réduire les sorties restaurants et bars et pour 22% de privilégier le fait maison en produisant ses légumes et ses plats soit même (Hebel, 2023).

Il est intéressant d'analyser les comportements des consommateurs, pour qui nous pourrions transposer ce besoin de réduire son gaspillage aux restaurateurs. Au vu de la hausse des prix des matières premières, ils doivent être beaucoup plus vigilants aux produits qu'ils jettent. Ce serait donc pour les restaurateurs une nouvelle façon d'aborder leurs menus et modes de cuisine. Cependant, aucune source ne démontrait un tel changement de comportement.

En conclusion, la hausse des prix des aliments a changé les modes de consommation des clients et se répercute sur les restaurants, avec une possible baisse du taux de fréquentation dû au choix d'éliminer les dépenses arbitrables. Néanmoins, cette crise permet également de remettre son mode de consommation en question et sa manière de faire plus avec moins. Les restaurants pourraient alors l'implémenter à leur façon de

traiter les produits bruts afin de gaspiller le moins possible et jouir de toute la valeur des matières premières alimentaires.

2.2 Covid-19

Le 13 mars 2020, le gouvernement belge décide de fermer les établissements Horeca, cette première fermeture durera 4 mois (le 8 juin 2020). Mais cette date ne marque que le début des restrictions pour l'Horeca. En 2020 et 2021, même si les restrictions autorisent les restaurants à rester ouverts, ceux-ci sont limités à un couvre-feu et à des normes de distanciations sociales. Fin 2021, des normes limitant l'accès des restaurants aux personnes possédant un Covid Safe Ticket apparaissent (Cuyvers et al, 2020 ; Moreau et al, 2021).

Ces décisions ont eu un impact important sur le chiffre d'affaires du secteur. Pendant la fermeture des établissements, les restaurants et autres acteurs du secteur ont vu leurs ventes baissées de près de 89%. Dans cette même période, c'était près de 25% des PME du secteur de l'Horeca et de l'évènementiel qui s'estimaient proche de la faillite. Et il en a résulté en une augmentation de la proportion de chômage temporaire de 85%, dont 23% de ces travailleurs qui auraient été licenciés (Cuyvers et al, 2020).

Lors de la réouverture des établissements, les ventes restent basses avec une diminution de 80% du nombre de ventes par rapport à l'avant covid. Les risques de faillites restent également élevés pendant cette période. Ils se situent autour de 22%. Cette situation est due aux mesures qui ont suivi la réouverture des établissements et qui visaient des normes strictes d'hygiènes (masque, covid safe ticket, distanciation sociale) (Cuyvers et al, 2020).

En 2021, le problème perdure. Au début d'année, le secteur est toujours fermé (fermeture de 19 octobre 2020 à avril 2021) et commence à montrer de plus grands signes de faiblesse. Le secteur commence l'année 2021 avec un déficit de chiffre d'affaires de 64% par rapport au niveau d'avant crise. Toutefois, malgré l'assouplissement des règles à partir de mai, avec la réouverture des terrasses, l'Horeca se retrouve confrontée à de nouvelles difficultés, à savoir, l'absence de touristes. À l'approche de la haute saison, les frontières sont toujours difficiles à franchir (Moreau et al, 2021).

Comme le montre le graphique ci-dessous, la situation économique des entreprises dans le secteur de l'Horeca ne reviendra pas à son niveau d'avant crise entre 2020 et 2021 (cf. infra « figure 14 »).

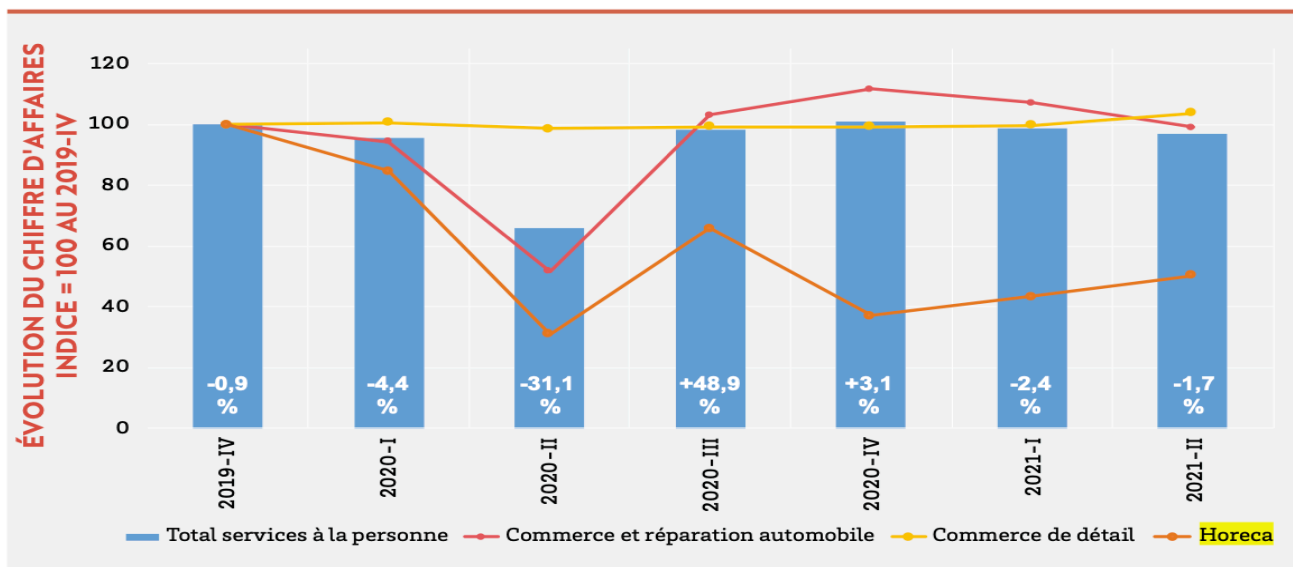


Figure 14 Évolution du chiffre d'affaires dans les services à la personne (Moreau et al, 2021)

Malgré tout, les entreprises savent se réinventer et profiter d'une situation complexe pour en tirer une évolution ou un profit.

On peut parler dans ce cadre-ci de la démocratisation des plats à emporter. Beaucoup de restaurants ont fait appel à des entreprises de livraisons externes ou l'implémentation de livraisons dans leur activité pour garder un niveau stable de vente (Norris et al, 2021). Ce changement de business modèles des restaurants n'a pas été simple, mais a permis de revoir bien plus que la façon de délivrer un service pendant une pandémie. Une étude réalisée dans le monde par PR Newswire Europe (2022) a démontré que depuis la covid, les ventes de plats à emporter ne cessent d'augmenter, et ce malgré la hausse de prix actuelle. En France, 73% des gens consommeraient 3 repas à emporter par semaine contre 66% avant l'inflation (PR Newswire Europe, 2022).

Toutefois, la livraison n'amène pas que des avantages et peut représenter une menace pour l'environnement. En effet, une grande majorité des livraisons sont réalisées en scooter, ce qui produit une quantité de CO2 considérable pour un trajet de quelques minutes. De plus, la livraison augmente l'utilisation de plastique notamment pour les emballages ainsi que le gaspillage alimentaire. Ce qui si les entreprises et les services de livraison ne prennent pas de solution plus durable pourrait s'avérer néfaste pour la planète (Deliverect, 2023 ; L'empreinte carbone , 2022).

Dans les paragraphes suivants, certaines innovations et adaptations adoptées par le secteur de la restauration durant la crise seront présentées. Toutefois, sont-elles toutes en faveur de la durabilité ? Nous le verrons.

Premièrement, les horaires de travail. En proposant des horaires étalés, où les plats étaient préparés en avance pendant la nuit et distribués le jour, les établissements pouvaient réduire leur personnel au strict minimum. Les employés ont également vu leur fonction changer. Certains employés qui géraient le service en salle se sont vus affublés d'un vélo et ont alors changé d'activités pour devenir livreur. Ce changement d'orientation permet de garder son personnel actif (Norris et al, 2021).

Deuxièmement, l'aménagement des espaces. Les salles ne pouvant plus accueillir de clients, certains restaurants ont alors profité de l'espace pour les transformer en chaîne d'emballage. Ces espaces permettaient le respect des distances sociales et pouvaient ainsi offrir un espace de collecte de commande appropriée. Certains restaurants y ont vu une nouvelle opportunité de diversification, avec un espace de marché pour que les gens proches du commerce disposent des produits de bases (Norris et al, 2021).

Troisièmement, l'adaptation des menus. Beaucoup de restaurants de cette étude ont abandonné certains plats pour se concentrer sur ceux qui étaient le plus demandés par leur clientèle afin de réduire la main-d'œuvre et l'approvisionnement des matières pour limiter les coûts (Norris et al, 2021).

Quatrièmement, l'apparition de comptoir à emporter ou de restaurants fantômes. Ce sont des cuisines sans salle ni service et n'existent que sur des plateformes de ventes à emporter en ligne. Leurs avantages sont qu'ils ne coûtent pas cher. L'activité ne comporte que le coût du loyer qui est souvent raisonnable, car ce sont de petits espaces, peu de personnel, etc. (Norris et al, 2021 ; Volpe, 2020).

Cinquièmement, un nouveau type de communication avec les clients. Étant donné que les relations et les contacts étaient presque inexistantes entre les clients et le personnel à cette période, les restaurants ont décidé de se tourner vers les réseaux sociaux (Norris et al, 2021).

Une autre recherche effectuée cette fois dans le cadre de la situation des restaurants polonais face à la crise, rédigée par Nowacki et Nurkowska (2022) analyse les mesures prises par les restaurateurs pendant cette période.

Évidemment, on retrouve beaucoup de mesures qui ont déjà été énoncées ci-dessus dans l'analyse de Norris et al (2021). Toutefois, on peut constater d'autres adaptations qui ont dû être prises pour limiter les coûts.

On peut citer le recours à des aides publiques. L'étude démontre que les restaurants qui ont été les plus touchés par la crise ont recours à des microcrédits. L'état a également instauré des règles pour aider les établissements avec le report de paiement de certaines taxes (Nowacki & Nurkowska, 2022).

En conclusion, on peut voir que les restaurants ont su rapidement s'adapter et se renouveler dans leur activité, ce qui a permis pour certains de rester à flot le temps des fermetures. Et même si ces deux études sont relatives à deux pays différents, on peut constater que les réponses à la crise en Europe et outre atlantique sont assez semblables. On peut également constater que, bien que les restaurants ont dû agir vite, outre la livraison, toutes les mesures sont dans le respect des critères de la durabilité, à savoir un engagement tourné vers le social avec l'aménagement des heures de travail et la réaffectation de son personnel à d'autres postes pour ne pas le licencier. Le changement de menu, bien que la motivation première soit la réduction des coûts, les restaurants, durant cette période, ont réorganisé leur carte et leur manière de fonctionner afin de ne pas gaspiller de matières premières et de réduire leur carte au maximum ce qui favorise l'utilisation de produits plus frais.

2.3 Crise énergétique

L'impact majeur de la crise énergétique sur le secteur de l'Horeca peut être identifié comme étant la chute de viabilité financière des restaurants. Les coûts de l'électricité, avant 2022, représentaient environ 3% du chiffre d'affaires des restaurants, tandis qu'à présent il en représente le double. Cette hausse des coûts liée aux contextes actuels de l'énergie et des prix de matières premières entraîne des faillites dans le secteur. L'Horeca fait partie des secteurs d'activités ayant un nombre de faillites très élevé depuis 2022. Depuis septembre 2022, le nombre de faillites reste haut avec une moyenne mensuelle de 156 faillites. Ce qui a entraîné la perte d'emplois de 2189 personnes entre septembre 2022 et février 2023, ce qui reflète 15% des pertes d'emplois totales de cette période (Keszei, 2022 ; Statbel, 2023).

Au vu de l'augmentation des prix, les restaurants ont adapté leur activité en mettant en place des actions, telles que l'augmentation des prix de vente pour pallier la hausse des coûts, la réduction de salaire ainsi que les coûts du personnel, la diminution de sa consommation énergétique, la modification de la gamme de produits et enfin le changement de fournisseurs (Brupartners.brussels, 2022).

Concernant la hausse des prix des menus, une enquête réalisée par la Fédération Horeca Bruxelles (2023) montre que 84% des personnes interrogées ont augmenté leur prix ventes en 2022. Cette augmentation des prix tourne autour de 8%. En 2023, une nouvelle augmentation des prix pourrait avoir lieu, car c'est près de 74% des répondants qui sont favorable à cette action. Cette prochaine augmentation serait estimée entre 6% à 9% pour le secteur Horeca selon 37,5% des répondants du secteur (Fédération Horeca Bruxelles, 2023).

L'enquête réalisée par La Fédération Horeca Bruxelles (2023) montre, également, les changements futurs qui pourraient subvenir si la crise persiste. Au sein des réponses, on retrouve en majorité le changement de fournisseur et le changement au sein de la carte (Fédération Horeca Bruxelles, 2023).

De plus, des mesures pour baisser sa consommation d'énergie ont aussi été constatées. En France, le gouvernement a publié un plan de sobriété énergétique concernant les secteurs les plus énergivores. Dans les conseils adressés aux restaurants, on retrouve le plafonnement de la température en salle à 17° lorsque personne n'est en salle ou encore l'utilisation raisonnée de la lumière. Des mesures plus poussées sont adoptées dans certains établissements comme la réduction de l'utilisation à son strict minimum du gaz ou de la ventilation. Ou encore comme on a pu le voir à Bruxelles, douze restaurants ont mené une action visant à éteindre toutes les lumières pendant le service pour réaliser des économies. Cette action se nommait « Bruxelles in the Dark » et s'est déroulée dans le courant du mois de septembre 2022 (Les Echos, 2022 ; Gouvernement, 2022 ; Goies, 2022).

En outre, une prime énergie devrait soulager les acteurs du secteur de l'Horeca. Cette prime couvre 30% de la différence des coûts supplémentaires pour le gaz et l'électricité enregistrés en 2022 par rapport à 2021. Les demandeurs de cette prime doivent respecter certaines conditions, comme, dans le cas des restaurants, avoir effectué un chiffre d'affaires de 50.000€ en 2021 (Fédération Horeca Bruxelles, 2023).

En conclusion, bien que la crise soit très récente, on peut déjà constater que les restaurants ont adopté différentes mesures pour faire persister leur activité. Cependant, il est important de rappeler que toutes ces mesures sont prises sous diverse pression, que ce soit lié à l'énergie, aux matières premières ou encore au salaire du personnel qui a été indexé de 10,96% en janvier 2023 (FGTB Horval, s.d.).

Le tout représentant des frais importants dans la réalisation de l'activité des restaurants et engendrant ainsi des mesures fortes venant de ceux-ci. On peut le voir notamment au niveau de la hausse des prix des menus proposés ou encore des possibilités de changement de fournisseur et changement d'habitude face à sa consommation énergétique ou de matières premières alimentaires.

Certaines de ces mesures ne semblent, cependant, pas en accord avec certaines caractéristiques de la durabilité, à savoir, la hausse des prix dans le cadre de l'accessibilité à l'alimentation, ainsi que la réduction du personnel. Toutefois, la hausse des prix semble également éveiller quelques consciences avec la rationalisation de l'usage de l'électricité.

3. Le label GoodFood

Dans cette troisième partie, nous allons définir les objectifs du label Good Food, son évolution et enfin ses conditions.

Tout d'abord, nous allons retracer les premiers jets du label avec les objectifs et l'accomplissement du premier label créé en 2016 et qui couvrait des objectifs à 4 ans.

Ensuite, nous verrons l'évolution et l'adaptation du second label. Les nouveaux objectifs qui ont été définis et ses ambitions pour la période 2022-2030.

Enfin, nous rentrerons dans les critères d'éligibilité au label afin de bien comprendre les critères que doivent respecter les restaurants pour obtenir ce label.

3.1 Label Good Food 2016-2020

Le label Good Food a été créé en 2016 et était constitué à l'origine de 7 axes d'actions ; produire plus localement, relocaliser l'offre, accompagner la transition des établissements, reconnaître les établissements durables, réduire le gaspillage, innover dans le milieu alimentaire et enfin s'assurer d'une bonne gouvernance. (GoodFood.brussels, 2020)

Cette première approche du label a pris fin en 2020 et a montré des résultats satisfaisants. Sur 119 inscrits, 44% ont été labélisés et 37% étaient en cours de labélisation au moment de la fin du premier mandat du label. De plus, on peut constater des améliorations dans les 7 axes encadrés par le label (GoodFood.brussels, 2020).

Premièrement, la production locale, la région de Bruxelles-Capital a multiplié par 2,5 le nombre de producteurs urbain en 5 ans, passant de 16 producteurs en 2015 à plus de 40 en 2020. Plusieurs espaces de culture urbaine sont subventionnés et mis à disposition par la ville de Bruxelles, ce qui représente une grande aide pour les producteurs. En outre, le projet Good Food met à disposition du public des accompagnements afin de sensibiliser, renseigner et tester des projets. Malgré cela, seulement 25% des personnes coachées se trouvent satisfaits de leur accompagnement. Ces données seront alors prises en compte

pour l'instauration de la prochaine édition du label Good Food en 2022-2030 (GoodFood.brussels, 2020).

Deuxièmement, la relocalisation de l'offre. Cet axe semble moins avancé que les autres et met en avant la transition des commerces vers une utilisation des ressources plus locales. Entre 2014 et 2016, le chiffre d'affaires du commerce de circuit court a augmenté de 76%. L'attrait du bio ayant favorisé cette tendance, il en a résulté une hausse de 36% des acteurs bio dans l'agriculture belge. De nombreuses solutions pour faciliter l'accès des consommateurs aux produits locaux ont été également soutenues par la région comme les GASAP (groupement d'achat solidaire) ou encore le développement d'épicerie solidaire via les CPAS. Concernant la restauration, ceux-ci font également partie de cette initiative de relocalisation, afin de proposer des plats réalisés avec des ingrédients locaux. Les mesures pour la restauration sont apparues en 2018 avec la création d'une échelle de valeurs pour reconnaître le niveau d'implication des restaurants. Cette échelle se constitue de 3 toques et atteste de l'implication des établissements culinaires dans la durabilité, 1 toque étant un petit engagement et 3 toques représentant un engagement fort. En 2020, le label comptait alors 77 restaurants labélisés. Des études ont révélé que les restaurateurs faisant partie de la communauté liée au label continuaient de se perfectionner pour être de plus en plus durables. Dans les efforts faits par les restaurants, on peut constater une baisse de la consommation de viande, une hausse de l'offre de plat végétarien, une hausse de l'utilisation de produits bio, et/ou locaux, et/ou de saison. Des améliorations seront proposées pour le prochain label 2022-2030 pour intégrer plus de restaurants, notamment, les restaurants de viandes et fruits de mer et développer la communauté (GoodFood.brussels, 2020).

Troisièmement, pour la réduction du gaspillage des pratiques ont été mises en œuvre pour sensibiliser les citoyens, mais également les acteurs économiques de la région bruxelloise aux déchets. Dans ce cadre, les restaurants ont été sensibilisés à la possibilité de fournir des doggy bags, permettant ainsi au client de reprendre leurs restes et de réduire la quantité de gaspillage alimentaire. En un an, l'action Good Food a sensibilisé 151 restaurants à cette pratique (GoodFood.brussels, 2020).

Pour finir, au sujet de la gouvernance, le label est constitué d'un comité qui discute et donne des pistes d'amélioration. C'est pourquoi, depuis 2016, celui-ci est en constante amélioration, on reprendra les différents changements dans la partie ci-dessous (cf. infra. « 3.2. Label Good Food 2.0 2022-2030 »). Les prises de décisions se divisent en groupe de travail qui est ouvert à tout acteur économique voulant s'investir dans l'amélioration du label (GoodFood.brussels, 2020).

3.2 Label Good Food 2.0 2022 – 2030

La nouvelle stratégie Good Food se concentre sur 5 axes différents à savoir ; développer la production agricole durable à Bruxelles et dans les environs, promouvoir la filière Good Food comme source d'approvisionnement, étendre l'offre Good Food, assurer l'accessibilité à toutes et tous, réduire le gaspillage alimentaire. Les objectifs de ce nouveau label visent à mettre l'alimentation saine au cœur des préoccupations de chacun, que ce soit au niveau du gouvernement, des acteurs économiques et des consommateurs, le tout en respectant l'écosystème au moyen de l'économie circulaire et de réduction de production de CO2 (Groupe One, 2023; GoodFood.brussels, 2022).

Une différence observable avec le label précédent est d'une part, qu'il se focalise sur moins d'axes d'actions et d'autre part, que chaque axe soit approfondi par secteur d'activité.

Ce diagramme ci-dessous permet d'illustrer le propos (Groupe One, 2023) (cf. infra « Figure 15 »).



Figure 15 La stratégie Good Food 2022 – 2030 (GoodFood.brussels, 2022)

L'axe 3 ; « assurer la distribution d'une offre commerciale Good Food » concerne tout particulièrement les commerces et les membres du secteur Horeca. L'ambition étant donc de transformer les offres des restaurants afin de proposer des plats qui rentrent dans la définition Good Food. La définition Good Food est la suivante ; « régime alimentaire de haute qualité nutritionnelle et présentant des avantages pour la santé. (...) Ces régimes atténuent leurs impacts environnementaux liés aux changements climatiques et à la biodiversité et sont respectueux du bien-être animal. Ils sont acceptables et abordables à tou.te.s (...) » (GoodFood.brussels, 2022).

Concernant la situation actuelle, en mai 2022, on comptabilisait 80 restaurants portant le label Good Food ce qui représente plus de 4650 repas par jour respectant les valeurs du label (Groupe One, 2023).

Concernant les objectifs chiffrés, pour 2030, il y aurait 350 restaurants labellisés Good Food. Pour ce faire, des accompagnements seront déployés pour toucher des publics pas encore sensibilisés qui pourraient rentrer dans les critères. Un budget de 450.000€ a été octroyé par Bruxelles Environnement et Bruxelles Économie et Emplois en 2023 et est reconduit chaque année jusqu'en 2024, ensuite un budget de 700.000€ sera accordé pour 5 ans, de 2025 à 2030 (GoodFood.brussels, 2022).

3.3 Critères d'évaluations

Comment fonctionne la labellisation ?

Tout d'abord, l'obtention du label est gratuite. Une fois que l'on reçoit le label, celui-ci est valable pendant 3 ans puis peut être renouvelé (Groupe One, 2023).

Pour demander son label dans un premier temps, il faut s'inscrire, en envoyant un mail à l'adresse de référence, un accompagnement peut alors être proposé si le restaurant doit adapter son business model pour remplir certains critères. Ensuite, une fois la candidature enregistrée, le restaurant doit passer un audit d'une organisation de contrôle. Enfin, son dossier est remis à un jury et si celui-ci remplit les conditions il reçoit son label (Groupe One, 2023).

Pour l'obtention des toques, pour rappel, il y a trois niveaux d'exigence pour le label. Au moment où l'audit est réalisé, un dossier de candidature est rempli. Ce dossier sera expliqué plus en profondeur dans les paragraphes qui suivent. Le dossier est comptabilisé sur 42 points et les points obtenus déterminent le nombre de toques du restaurant. Avoir 1 toque équivaut à faire entre 13 et 20 points, ce qui représente l'accomplissement de 30% à 49% des critères. Ensuite, avoir 2 toques représente un total de 21 à 29 points, soit 50% à 69% des critères. Enfin, 3 toques égalent un total de 30 à 42 points, c'est-à-dire que 70% à 100% des critères sont respectés (Groupe One, 2023; Groupe One, s.d.).

Les 5 critères de bases pour demander le label sont les suivants ;

Le respect de la législation, c'est-à-dire qu'il est dans les normes du point de vue de la réglementation AFSCA, tri des déchets, ... (Groupe One, 2023; Groupe One, s.d.)

La communication sur les démarches d'alimentation durable, autrement dit, que le restaurant doit avoir développé des outils de communication pour promouvoir l'alimentation durable (l'agriculture locale, les plats végétariens...) que ce soit en le notifiant sur sa carte, sur ses réseaux sociaux et autres outils (Groupe One, 2023 ; Groupe One s.d.).

La limitation de produit de 5e gamme, c'est-à-dire que le restaurant doit cuisiner sur place les produits qui sont sur sa carte. Ces produits ne doivent pas avoir été préparés à l'avance, ni conservés sous vide ou congelés (Groupe One, 2023 ; Groupe One, s.d.).

La consommation d'œuf bio, ou d'œuf élevé en plein air de catégorie 0 ou 1 (Groupe One, 2023; Groupe One, s.d.).

Et enfin, proposer une offre végétarienne. Il existe deux conditions. La première, le restaurant a une offre limitée (moins de 6 plats par jours), dans ce cas, il devra proposer au moins une fois par semaine un plat végétarien. La deuxième, il a une offre plus étendue (plus de 5 plats à la carte) dans ce cas-là, il doit y avoir au moins 1 plat végétarien à la carte chaque jour. Des critères peuvent être plus avancés, en fonction de l'offre pour avoir plus de points, les restaurants peuvent d'office avoir un plat végétarien à proposer chaque jour, ou 1 plat végétarien et deux plats végétariens, ou encore avoir une offre 100% végétarienne (Groupe One, 2023 ; Groupe One, s.d.).

Ensuite, 8 autres critères sont proposés sur cette grille d'évaluation, mais ne doivent pas tous être respectés, ils varient en fonction des actions et du type de restaurant. Dans ces 8 critères, on retrouve, l'approvisionnement auprès de producteurs et transformateurs belges, cuisiner des produits bio et de saisons, proposer des desserts avec des fruits frais, produire ses propres ingrédients, proposer de plus petites portions pour les enfants ou petit mangeur, proposer des poissons provenant de la pêche durable, proposer de l'eau du robinet et des boissons éthiques et enfin offrir la possibilité de prendre un doggy bag (Groupe One, 2023).

4. Le cas des entreprises étudiées

Dans le tableau ci-dessous, les détails des huit entreprises interrogées dans le cadre de la recherche qualitative seront présentés. Ils ont été sélectionnés sur les critères suivants ;

- l'obtention du label Good Food
- l'année de création antérieure à février 2020
- leur taille (critère d'une PME ou TPE)

Nom	Nombre de toques	Année de création	La taille
Le tournant	2	2012	Marge brute (2021) ; 147 964€ ETP (2021) ; 2,8 (restaurant Le Tournant sprl, 2022)
L'amazone	3	1993	Marge brute (2022) ; 675 809€ ETP (2022) ; 10,6 (Amazone, 2023)
Horia	3	2016	Marge brute (2022) ; 102 789€ ETP (2022) ; non indiqué dans les comptes annuels (CDIN , 2023)
Boentje café	3	2017	Marge brute (2021) ; 104 420 ETP (2021) ; non indiqué dans les comptes annuels (Bande à Bernard, 2022)
Brut	3	2019	Marge brute (2022) ; 144 996 ETP (2022) ; non indiqué dans les comptes annuels (Brut Food, 2023)

Chabrol	2	2020	Marge brute (2021) ; 70 549€ ETP (2021) ; 2,8 (restaurant Chabrol, ,2022)
Oma	1	2012	Marge brute (2022) ; 50 715€ ETP (2022) ; 4,5 (Oma, 2023)

5. Conclusion intermédiaire

Au cours de ce chapitre, nous avons pu comprendre la situation de l'Horeca au travers des différentes crises et voir ces répercussions au niveau de la durabilité.

En ce qui concerne la crise liée aux matières premières alimentaires, on a pu voir que la principale réaction à cette crise est avant tout, un changement de comportement des consommateurs avec une diminution des achats non essentiels (vêtements, restaurants...) et un attrait pour le zéro déchet. Ce qui touche directement les restaurants et fait l'effet d'un second impact en plus de la hausse des prix. De plus, comme on l'a constaté au chapitre 2, on peut voir un détournement de la consommation de produits bio venant des consommateurs, ce qui montre que l'inflation aurait raison de leur choix alimentaire également (cf. supra. « 2.1. Variation du prix des matières premières alimentaires »).

Pour la crise covid, l'innovation a été le maître mot pour les établissements durant cette période avec la diversification des activités, le changement des horaires de travail, et cetera. Toutes ces mesures semblent avoir eu des effets bénéfiques sur les restaurants et pourraient avoir laissé des traces dans la façon dont les activités sont traitées. C'est le cas notamment avec l'augmentation durant cette période des livraisons de plat à emporter. Toutefois, cette innovation n'apporte pas que des biens faits et pourrait s'avérer négative pour l'environnement avec un accroissement des émissions de CO₂, du gaspillage et des déchets.

Finalement, la crise énergétique ne semble pas avoir beaucoup d'impact sur l'environnement. Néanmoins, au niveau de l'accessibilité, la crise a causé une hausse de 8% en moyenne sur les prix affichés dans les restaurants, ce qui peut accroître l'exclusion sociale. Toutefois, l'impact que la crise a joué sur la prise de conscience au sujet de l'utilisation de l'énergie. Ce changement d'habitude pourrait aussi avoir laissé des traces sur le long terme sur la consommation des entreprises.

On peut admettre alors que la crise a bien eu un impact sur la gestion durable des établissements du secteur, mais que nos recherches n'ont pas réellement établi si pour autant, les restaurants devenaient plus engagés durablement et prenaient des initiatives plus durables.

Pour ce faire, l'évolution du nombre de restaurants labellisés Good Food pourrait nous donner une piste à ce sujet. Ce mémoire s'oriente vers la stratégie Good Food, car c'est un label récompensant les restaurants et autres commerces qui ont une approche locale et zéro déchet de la production. Il met en avant des services d'accompagnement permettant

aux restaurants peu sensibilisés de transitionner efficacement vers un modèle économique plus durable. Il évolue au fil du temps avec un total de restaurants labellisés en 2023 de 84 restaurants et devrait atteindre 350 établissements en 2030 si les objectifs sont atteints. Ce label permet donc certains avantages et permettrait aux restaurants voulant devenir durables ou plus durable de le faire. Également, celui-ci permet de donner une ligne de conduite et des critères spécifiques aux établissements qui le composent.

La suite de ce mémoire analysera l'impact de la crise sur les restaurants labellisés afin de voir si ceux-ci ont changé leur gestion environnementale à cause des crises à répétition de ces dernières années.

Ce chapitre nous a permis d'introduire les concepts, ainsi que les restaurants qui seront interrogés dans la suite de ce mémoire. Ils permettront de dégager des scénarios à anticiper dans le cas où les crises perdureraient.

Chapitre 4 ; Élaboration d'un scénario futur favorable à la durabilité en période de crise.

Ce dernier chapitre a pour but de proposer un scénario futur du label Good Food, à Bruxelles. Ce scénario sera construit sur base d'une analyse prospective comme elle est proposée par Jouvenel (Zuinen et Delbaere, 2008). Cette méthode comprend 5 étapes à savoir :

- o Définir le problème et son espace-temps
- o Présenter les variables influençant les thèmes principaux
- o Élaborer des hypothèses
- o Construire les cheminements pour y parvenir
- o Déterminer les options stratégiques

Ce scénario est déterminé en fonction de l'analyse thématique des réponses collectées au moyen d'entretiens. Les entretiens semi-directifs effectués sur 7 restaurants bruxellois labellisés Good Food ont permis de récolter un panel de données répondant à leur comportement et leur engagement environnemental pendant les dernières crises (cf. infra « Annexe 7 » ; « Annexe 8 » ; « Annexe 9 » ; « Annexe 10 » ; « Annexe 11 » ; « Annexe 12 » ; « Annexe 13 »).

1. Identification des thèmes de travail,

Ce premier point sert à délimiter de manière claire le problème qui est rencontré, actuellement, par les établissements labellisés Good Food. Les analyses effectuées dans les chapitres précédents ont anticipé ce travail et présentent déjà les concepts de cette problématique. D'autant plus que ce problème est confirmé au travers des interviews réalisés dans le cadre de ce travail.

Ensuite, l'horizon temporel du travail prospectif sera présenté afin de pouvoir présenter un point de rupture des hypothèses établies dans la suite de ce chapitre (Zuinen et Delbaere, 2008) (cf. infra « 3. Les hypothèses »).

1.1.Présentation du problème

Comme on a pu le voir dans les 3 premiers chapitres de ce mémoire, le problème que rencontrent les restaurants et toute PME actuellement est la gestion des crises successives sur leur activité depuis 2019. Ces problèmes financiers pourraient alors découler sur la gestion environnementale mise en place par les restaurants labellisés. Les concepts repris dans cette problématique sont tous présentés de manière individuelle dans le chapitre 2 (cf. supra « Chapitre 2 : Le concept de l'inflation et ses conséquences sur la durabilité des entreprises »).

Les multiples crises ont eu comme effet d'impacter la viabilité financière des restaurants comme l'attestent 5 restaurants sur 7 selon l'analyse thématique (cf. infra « Annexe 14 »). D'autant plus que l'augmentation des prix réalisés par les restaurants reste inférieure par

rapport à l'augmentation de l'inflation (cf. supra « 2. Le secteur Horeca à travers les crises »).

Avec ce problème, il est légitime de se poser quelques questions à savoir ;

- o Comment l'engagement des restaurants labellisés est-il impacté ?
- o Comment le sera-t-il au cours du temps si les crises perdurent ?
- o Quelles sont les solutions envisagées par les restaurants ?
- o Quelles solutions seront à mettre en place à moyen/long terme pour résister aux crises de manière durable ?
- o Quels sont les freins à la durabilisation des restaurants ?
- o Comment inciter les autres restaurants à se faire labelliser Good Food ?
- o Quel rôle jouerait le label dans la pérennisation des engagements durables pendant les périodes de crise ?

1.2.Choix de l'Horizon

Concernant l'horizon, celle-ci va se trouver à moyen long terme. Le label Good Food est la base des questionnements de ce travail, il semble pertinent de rester dans les délais établis par le label. Les analyses qui suivront seront alors anticipées sur une période allant jusqu'à 2030.

Le scénario présenté dans la suite de ce travail reflètera de la réalisation des objectifs du label. C'est pourquoi il est d'autant plus pertinent de garder la date de fin de ce projet. Les hypothèses qui seront alors établies seront réalisées en connaissances de ce facteur et respecteront des solutions pouvant être implémentées dans les 7 ans à venir.

2. Les variables clés

Dans ce second point, nous allons détailler les variables clés qui influencent la problématique. Nous traiterons de leur effet positif, négatif ou neutre selon la vision d'un panel d'acteurs du secteur de l'Horeca labellisé Good Food.

Ensuite, nous établirons quelles variables sont les plus influentes au moyen d'une « matrice croisée ». Celle-ci mettra en avant les liens qui existent entre les variables internes et les variables externes.

De plus, afin de mieux comprendre l'influence de ces variables sur le système, nous les placerons dans un schéma mobilité – dépendance.

Pour finir, les acteurs des variables finales seront présentés et mis en relation au moyen du tableau « stratégie des acteurs ». Ce tableau permet de voir les actions que peut effectuer un acteur sur un autre et ainsi d'en déterminer les sources de conflit et d'alliance.

2.1.Identification des variables clés

En suivant la méthodologie de Jovenel, les variables doivent être des composantes relatives au problème et influentes sur son évolution. Celles-ci doivent être spécifiques et trouvées au moyen d'un groupe externe qui, dans mon cas, sera au travers des interviews réalisées (Zuinen et Delbaere, 2008).

L'analyse thématique des interviews a révélé plusieurs variables influençant l'engagement des restaurants durant ces périodes de crise consécutives. Il reste à déterminer si ces impacts sont positifs, négatifs ou neutres.

Les variables sont énoncées ci-dessous, pour chacune d'entre elles, une analyse de l'impact négatif et positif sera exprimée. L'analyse thématique se trouve à l'annexe 14.

2.1.1. Les coûts de l'énergie

Cette variable influence l'engagement des restaurants, car elle impacte de diverses façons leur manière de fonctionner.

Que ce soit en ayant des conséquences sur leur viabilité financière comme les interviews de Denis du Tournant(2023), Isabelle de Horia (2023) et Sophie du Chabrol (2023) ont pu le montrer. Ces restaurants ne parviennent plus à atteindre leur seuil bénéficiaire, pour citer Isabelle (2023), « (...) tout ce qui rentre, sort (...) » ou encore Denis (2023) « (...) ça me mange complètement ma marge bénéficiaire. ». Et la raison pour laquelle, cela impacte autant leurs revenus c'est la flambée des prix de l'énergie (cf. infra « Annexe 14c »).

Avant la crise, les restaurants interrogés avaient des factures mensuelles allant de 500€ pour Chabrol à 870€ pour Horia, les autres se trouvant aux environs de 600€. Depuis 2022, ces factures se sont vues doublées pour la grande majorité voir quadruplé dans le cas du Tournant (cf. infra « Annexe 14c »).

Toutefois, il est bien de nuancer l'impact que cela a eu sur certains d'entre eux, car tous ne possèdent pas le même contrat. Dans le cas de Horia, le restaurant avait un contrat fixe qui se terminait au moment de la crise. Cependant, celui-ci a été renouvelé en contrat fixe, mais au prix du mois d'octobre ce qui a fait augmenter d'un coup ses acomptes. C'est le cas également pour Oma qui a recours à une société qui gère ses contrats en fonction des meilleurs prix sur le marché, ils ont donc pu avoir un contrat fixe au bon moment (cf. infra « Annexe 14c »).

Les autres impacts qu'a eu cette crise sur les restaurants a été de modifier leurs prix. Pour suivre la montée de leurs coûts, tous les restaurants ont dû suivre en montant leurs prix. Pour la majorité des restaurants interrogés, l'augmentation se situe entre 20 et 30%. Ce qui est exceptionnel pour beaucoup d'entre eux, car ces dernières années les restaurants ont maintenu des prix stables. Oma par exemple n'a pas changé le prix de son brunch depuis 10 ans. Tout comme le Boentje café qui n'a pas changé les prix affichés depuis 5 ans (cf. infra « annexe 14c »). D'autant que l'augmentation des prix effectués ne représente pas réellement l'augmentation des coûts supportés par les restaurants.

D'autres mesures comme la réduction de la consommation énergétique ont été prises. Des actions simples comme faire attention au chauffage, optimiser les frigos ou les éteindre et utiliser les machines à bon escient ou les arrêter complètement. Toutefois, ces mesures, bien que recommander par le gouvernement, comme on l'a vu au chapitre 3, ne sont pas facilement applicables (cf. supra « 2.3. Crise énergétique ») (cf. infra « annexe 146c »).

Pour Horia par exemple, impossible de couper le chauffage sans que les clients ne se plaignent. Pour Chabrol, impossible de ne pas utiliser le four et les machines nécessaires à la préparation des plats. Pour le Boentje café, impossible de se passer de frigos. On peut

voir que l'électricité est un bien nécessaire dans la bonne réalisation de l'activité des restaurants (cf. infra « annexe 14c).

On peut voir que les coûts de l'électricité sont une variable impactant toute la chaîne de valeurs des restaurants. On peut constater un aspect positif au niveau de l'engagement, car les restaurants ont pris conscience de leur consommation énergétique comme le souligne Denis (2023), « Je pense que la crise énergétique, elle fait réfléchir sur la durabilité et elle augmente la durabilité. C'est à dire, on fait attention à tout. C'est triste à dire, mais en termes de durabilité, je pense que les crises énergétiques font freiner la consommation énergétique et ça a un impact positif pour leur durabilité.» (cf. infra « annexe 7 »). Toutefois, pour certains comme Brut ou encore Oma, l'impact de la crise est neutre. Cette prise de conscience n'est pas forcément nécessaire, ils faisaient déjà attention avant et ça n'a pas forcément changé leur façon de faire les choses. Comme l'a dit Morgane (2023), « c'était plus facile de faire des efforts parce que déjà à la base on a une certaine limitation qu'on s'impose, donc on a plus déjà une habitude de faire attention et de respecter des choix. » (cf. infra « annexe 13 »).

2.1.2. Le prix des matières premières

On l'a vu dans le chapitre 2, l'augmentation actuelle des prix des matières premières alimentaires est due en grande partie à l'augmentation des coûts de l'énergie. Les fournisseurs répercutent alors la hausse des coûts sur leurs prix tout comme le font les restaurants, comme le dit Yvan (2023), « c'est l'effet boule de neige (...). » (cf. supra. « Chapitre 2 : le concept de l'inflation et ses conséquences sur la durabilité des entreprises ») (cf. infra « Annexe 10 »).

Toutefois, dans le cas des restaurants labellisés, les conséquences de cette hausse de prix sont d'autant plus ressenties. Les restaurants Good Food se fournissent chez les producteurs locaux qui sont même parfois bio et ce critère amène son lot de conséquences sur les restaurants. Sur 7 restaurants, 4 ont reconnu que le prix des produits locaux était un frein à la durabilité en période de crise (cf. infra « Annexe 14f »).

Tous les fournisseurs ont dû augmenter leurs prix, pour certains produits, cette augmentation suit l'inflation avec une hausse de 5 à 10%, comme le souligne Léonard (2023). Pour d'autres, notamment, les produits laitiers et les céréales, cette augmentation est de l'ordre de 50% d'après Denis (2023) (cf. infra « Annexe 14d »). D'autres changements ont été recensés, notamment, au niveau des livraisons, comme l'ont constaté les restaurants Amazone, Horia et Brut qui ont vu des coûts de livraison apparaître là où il n'y en avait pas ou alors le prix minimum de commandes augmenter considérablement (cf. infra « Annexe 14d »).

Plus de la moitié des restaurants affirment que le local coûte aussi cher, voire même plus cher, que les produits importés. Les prix, outre la crise, semblent plus élevés, car selon Yvan (2023), « tout ce qui est local n'est pas nécessairement moins cher, comme ils n'utilisent pas de pesticides, ça demande plus de main-d'œuvre. Il faut faire plus attention. Le rendement au mètre carré est moins élevé puisqu'il n'y a pas d'engrais chimique. » (cf. infra « Annexe 8 »). Sandrine (2023) du Boentje café fait le même constat, « Aujourd'hui (...), si tu prends un truc de mauvaise qualité, même qu'il vienne du bout

du monde il n'y a aucun problème à les avoir moins chers qu'un produit local. » (cf. infra « Annexe 10 »).

Toutefois, bien que cette augmentation s'ajoute à la crise de l'énergie, aucun restaurateur interviewé n'a changé de fournisseurs pour autant. D'après Sophie (2023), gérante de Chabrol « (...), les autres aussi traversent cette crise, du coup vous voyez autant continuer à travailler ensemble et vous serrer les coudes. » (cf. infra « Annexe 12 ») (cf. infra « Annexe 14d »).

En conclusion, bien que les coûts augmentent, ils n'ont pas d'impact sur l'engagement des restaurants labellisés, tous ont gardé les mêmes fournisseurs, car ils veulent les soutenir.

2.1.3. Le comportement d'achat

D'après les données réaccueillies 3 variables du comportement d'achat touchent les restaurateurs actuellement. Tout d'abord le panier moyen, nous verrons son évolution depuis 2020. Ensuite, la fréquence d'achat qui aurait, elle aussi été changée depuis le début de la crise. Enfin, les modes de consommation. Ces 3 points semblent alors confirmer les recherches théoriques effectuées dans le chapitre 3 de ce mémoire qui mettait en avant le changement de consommation des consommateurs qui ne « gaspille » plus leur argent dans des biens non nécessaires (cf. supra « 2.1. Prix des matières premières »).

2.1.3.1. Le panier moyen

Concernant le panier moyen des consommateurs, 4 des restaurants interviewés ont constaté des changements.

Pour le restaurant Le Tournant, une baisse de 10% du panier moyen des consommateurs est observée. Pour le restaurant Chabrol et le Boentje café, c'est le fait que les clients ne prennent plus de dessert ou alors ils se partagent des brunchs (cf. infra « Annexe 14d »).

Cela serait dû au fait que « Le pouvoir d'achat reste l'élément majeur et principal qui influence son (le client) choix. » Comme le souligne Léonard (2023) du restaurant Brut (cf. infra « Annexe 11 ») (cf. infra « Annexe 14f »).

Cependant, certains restaurants ne se sentent pas particulièrement touchés par ce phénomène, et ce, grâce à la segmentation client. Sandrine (2023) met en avant le côté positif d'avoir un restaurant avec une image durable, car « ce qui est sûr c'est que le fait d'être durable c'est que ça amène une clientèle qui est quand même beaucoup là, et qui est très très fidèle (...). Et puis de par notre durabilité, notre client moyen (...) est moins atteint par la crise. » (cf. infra « Annexe 10 ») (cf. infra « Annexe 14f »).

Néanmoins, ce propos est à nuancer, car tous les clients des restaurants labellisés ne sont pas que des personnes aisées, mais simplement des gens qui ont l'envie de découvrir le restaurant ou de manger sainement. On peut le voir notamment dans la partie « source de revenus » dans l'analyse thématique qui met en avant le profil des clients établis pour les restaurants (cf. infra « Annexe 14a »). Pour Horia, qui est situé en plein centre, ses clients ont des profils très variés allant du voisin à des touristes ou alors pour Amazone qui est dans un quartier d'affaires, dont les clients types, sont les employés des entreprises aux alentours (cf. infra « Annexe 14a »).

On peut donc considérer le panier moyen, comme une variable qui découle lui aussi du climat actuel et qui pousse les restaurants à devoir s'adapter et innover pour résoudre ce problème. Des pistes de réflexion ont été proposées. Denis (2023) du restaurant Le Tournant, propose plus d'accords, mets-boissons pour inciter à la consommation étant donné que dans son cas, la vente de boissons constitue son revenu principal. Pour Isabelle, gérante du restaurant Horia, la solution viendrait plus du gouvernement et voudrait augmenter une nouvelle fois le pouvoir d'achat des clients afin que les prix proposés puissent ainsi couvrir l'augmentation des coûts. Si les clients ont plus de pouvoir d'achat, les prix pourraient alors encore augmenter (cf. infra «Annexe 14c»).

2.1.3.2. La fréquentation

Concernant la fréquentation des restaurants, cette variable est très nuancée en fonction des restaurants. Certains affirment que la fréquentation a baissé d'une part avec la baisse du pouvoir d'achat des clients et d'autre part avec l'instauration du télétravail après la crise covid. Et d'autres restaurants ne voient aucun changement, ils sont toujours remplis depuis la fin du covid qui, dans leur cas, a gonflé leurs entrées (cf. infra «Annexe 14d»).

Pour les restaurants impactés par les crises, on retrouve les restaurants qui se trouvent au milieu de beaucoup d'entreprises. Comme Amazone qui constate que les clients sont moins présents sur leur lieu de travail et le constat est le même pour le restaurant Oma qui ne voyait plus leur client habituel venir les midis, car ils n'étaient présents plus qu'un jour par semaine sur leur lieu de travail (cf. infra «Annexe 14e»).

Pour le restaurant Oma c'est la venue de ses clients habituels qui se font rares comme Morgane (2023) l'explique, « Je pense, à une cliente habituée qui venait manger plusieurs fois par semaine et qu'on ne voyait plus qu'une fois tous les 15 jours (...). Donc oui, je pense que les gens se permettent moins d'aller au resto. » (cf. infra «Annexe 13») (cf. infra «Annexe 14d»).

Toutefois, pour le reste des restaurants, la baisse de fréquentation n'est pas significative et aura peu d'impact sur leur activité. Selon Isabelle (2023), la crise covid a permis aux activités de divertissement et loisir de mieux fonctionner (cf. infra «Annexe 9»).

La variable fréquentation reste, cependant, une variable à prendre en compte. Comme on l'a vu avec la crise covid si une telle crise devait se produire à nouveau, cela aura un impact conséquent sur la fréquentation des restaurants, en bien ou en mal.

2.1.3.2. Le comportement du consommateur

Quatre restaurants ont constaté un changement de consommation venant de leurs clients. Ces changements se traduisent par ;

Premièrement, la réduction des dépenses non essentielles. Isabelle (2023), gérante du restaurant Horia, observe ces comportements et donne les exemples de deux cas, premièrement dans le secteur bio, « les gens n'en achètent plus ou alors ils vont en acheter dans les grandes surfaces pas chères comme Lidl. » et deuxièmement le secteur textile de seconde main, « les gens n'achètent plus de vêtements même de seconde main, à cause de la crise. Je pense que maintenant le consommateur, quand il a envie de bien consommer, il fait attention aussi à plusieurs choses à la fois à la qualité et aux prix. » (cf. infra «Annexe 14d») (cf. infra «Annexe 0»). Morgane (2023) fait le même constat et voit

que les employés des entreprises proches de son restaurant viennent beaucoup moins. Ce serait lié au fait que les consommateurs doivent faire des choix, selon leur finance et s'il faut faire une sortie ce sera quelque chose qu'on fera plutôt en famille ou entre amis (cf. infra «Annexe 14d»).

Ensuite, d'après les observations de Sophie (2023), du restaurant Chabrol, les consommateurs sont des plus en plus imprévisibles. Les clients ne réservent plus à l'avance, ils préfèrent prendre des décisions le jour même, en fonction de leurs envies et de ce qu'ils peuvent se permettre financièrement. La demande devient donc plus volatile, il est plus difficile pour les restaurants de prévoir et d'anticiper leurs services (cf. infra «Annexe 14d»).

Le changement de comportement d'achat est une variable négative pour les restaurants. Si les consommateurs ne sont plus intéressés dans les sorties, leurs finances s'en verront affectées. D'autant que, comme le souligne Isabelle (2023), et comme la confirme la recherche théorique à ce sujet, le bio se porte mal, le recul de consommation est assez important et cette tendance pourrait se transposer aux restaurants labellisés (cf. infra «Annexe 14d»).

2.1.4. Les valeurs

Pour la majorité des restaurants, les valeurs durables étaient déjà présentes bien avant la création du restaurant. Tous avaient des valeurs très fortes et ces engagements ont formé le projet qu'ils ont mis en place.

Pour presque tous les restaurants, les préoccupations principales au commencement de leur activité étaient la localité et la qualité des produits qu'ils utilisaient. Pour certains, d'autres actions étaient importantes, comme le fait de tout faire soit même, de ne pas proposer de produit industriel ou avec des composantes nocives. Ensuite, le critère du zéro déchet était déjà encré dans plusieurs projets comme pour Amazone, Horia, Boentje café et Oma (cf. infra «Annexe 14a»).

Au cours des interviews, le sentiment que les valeurs portaient le projet est revenu à plusieurs reprises. Notamment lorsque le thème de la durabilité et des crises était abordé. Pour Yvan (2023), « on était déjà dans cette philosophie-là, dans cette ligne de conduite, et donc ce n'est pas parce qu'il y a eu la crise qu'on a dû changer. » Quoiqu'il arrive, la crise ne pourrait pas faire repenser leur concept. (cf. infra «Annexe 8»). Pour Isabelle (2023), c'est le même constat, « Si un élément extérieur me fait me remettre en question alors je préfère arrêter tout.(...) Je pense que le jour où pour je ne sais quelle raison, ce n'est plus possible alors j'arrête, mais en tout cas je ne changerai pas sur cette valeur qui est pour moi fondamentale. » (cf. infra «Annexe 9») (cf. infra «Annexe 14a»).

En plus d'être un soutien pendant les temps difficiles, les valeurs sont aussi un vecteur pour attirer des clients, comme le souligne Sandrine (2023), « (...) je sais que j'ai un impact. Être durable ça crée une identité forte et ça crée un engagement vis-à-vis de notre clientèle et donc une fidélité très forte aussi vis-à-vis de la clientèle. Parce qu'ils savent qu'ils peuvent venir chez nous et qu'ils viennent dans un endroit qui a des valeurs sur lesquelles on ne transige pas. » (cf. infra «Annexe 10»). Ensuite, Yvan (2023) du restaurant Amazone confirme cette idée en voyant la durabilité comme une tendance. (cf. infra «Annexe 14a»).

On constate également que les valeurs sont soumises à certaines pressions, par exemple durant la crise covid avec le développement de la livraison de plat à domicile. Bien que leurs valeurs soient fortes, la crise les a contraints à utiliser des emballages comme le souligne Sandrine (2023), "c'est plutôt la crise du covid en fait qui a un impact négatif parce qu'avec tout le fait que les gens pouvaient plus se toucher (...). On a dû revoir certaines choses comme par exemple les emballages jetables et des choses comme ça. Ils étaient limites obligatoire quoi donc ça, c'était quand même embêtant. » (cf. infra «Annexe 10»). Pour d'autres, les crises ne changent rien. Par exemple, Horia qui a instauré un service de vente à emporter ou les clients amenaient leur propre plat pour rester le plus zéro déchet possible. C'est la même chose pour le Boentje café qui a essayé d'instaurer un brunch à emporter dans des contenants réutilisable. (cf. infra «Annexe 14e»).

La pression subie par les restaurants durant les crises pour garder leurs valeurs et ne pas lâcher peut être perçue comme un point négatif des crises sur les engagements des restaurants. Sophie (2023), le souligne en disant « on est impacté aussi par les dilemmes de valeurs. C'est quand même hyper dur pour nous, on a passé toute cette période en novembre où on a dû réfléchir à, est-ce qu'on fait ce qu'on veut, on licencie (...). Et puis du coup, on voit que ce n'est pas parce que on fait les choses bien, avec les bons produits, et cetera qu'on s'en sort mieux que les autres. Pas du tout. » (cf. infra «Annexe 12»). Pour beaucoup de restaurants, les crises poussent parfois à des questionnements qu'ils n'avaient pas avant comme ça été le cas pour Morgane (2023), qui dit « j'aurais tendance à dire que malheureusement, peut-être que parfois ça a un petit peu fait céder nos valeurs en fait. Tu vois parfois je me disais "si on ne le fait pas on va pas survivre économiquement donc tant pis là-dessus". (...) Mais c'est vrai que parfois, pour des raisons plus financières, on dit qu'on ne va pas prendre la voie de la durabilité pour ce coup-ci parce que voilà ça ce n'est pas ça qui va nous aider financièrement. » (cf. infra «Annexe 13»). Le cumul de toutes les pressions économiques subies par les restaurants peut être fatiguant du point de vue de la charge mentale et cela pourrait les faire céder sur certaines valeurs. (cf. infra «Annexe 14d») (cf. infra «Annexe 14f»).

Toutefois, on pourrait se dire qu'être labellisé apporterait certains bienfaits à ce niveau. Le label permet d'adopter une certaine ligne de conduite et de montrer une certaine exemplarité au sein des établissements. Ce sentiment d'appartenir à un groupe de personnes ayant les mêmes valeurs permet ainsi de garder un engagement fort. Cette affirmation est confirmée par les interviews de Yvan (2023), Sandrine (2023), Sophie (2023) et enfin Morgane (2023). (cf. infra «Annexe 14b»). Le label c'est une ligne de conduite avec des critères définis, c'est un réseau qui te permet d'échanger avec des gens dans le même état d'esprit et ça permet de se challenger, c'est un processus avec l'optique de toujours s'améliorer en fonction du nombre de toques que l'on obtient et enfin c'est du partage (cf. infra «Annexe 14b»).

Ces valeurs sont stables dans le temps, et sont même en évolution positive. Les restaurants labellisés veulent faire au mieux, continuer de s'améliorer dans la mesure du possible. Il influence énormément l'engagement des restaurants. Les valeurs font en sorte que l'engagement ne faiblit pas et reste à son niveau quoi qu'il advienne.

2.1.5. L'endettement

Depuis la covid, les restaurants ont subi une perte importante au niveau de leur profit.

Avec la fermeture des établissements et les mesures imposées par le gouvernement, les restaurants ont eu beaucoup de mal financièrement (cf. supra « 2.2. Covid-19 »). Ils ont réagi en réduisant leurs coûts de personnel et en trouvant des moyens pour garder leur activité à flot comme la diversification de leurs activités et la mise en place d'un service de livraison. Pour la réduction du coût de personnel, tous ont dû prendre des actions pour les réduire. Dans le cas du Chabrol et de Oma, il n'y avait plus que les gérants qui travaillaient encore, le restant du personnel n'étant appelé qu'en cas de besoin. Ce choix était stratégique et voulait limiter les coûts, car comme ça, il pouvait se payer moins, d'après Sophie (2023) « on ne se payait pas » (cf. infra « Annexe 12 »).

Malgré tout, ces solutions n'étaient pas suffisantes pour certains. C'est le cas pour Le Tournant et Chabrol, concernant la livraison de plat, ce service servait à peine à couvrir leurs frais. Dans le cas du Tournant pour s'en sortir et valoriser son établissement, il n'a eu d'autre choix que d'investir dans le rachat de son restaurant pour revaloriser son fonds de commerce si les choses tournent mal (cf. infra « Annexe 14e »).

La crise énergétique a également mis à mal les finances des restaurants, comme on a pu le voir dans une des variables précédentes (cf. supra « 2.1.1. Les coûts de l'énergie »). Pour Horia et le Chabrol, la crise actuelle ne fait qu'approfondir la dette déjà existante et créer durant la covid (cf. infra « Annexe 14d »). D'après Isabelle (2023), « on est noyé sous les coups (...) » (cf. infra « Annexe 9 »).

Au niveau du personnel également, l'évolution des prix de l'énergie et de l'inflation a importé une baisse du pouvoir d'achat qui en a résulté en une augmentation des salaires. Pour le secteur de l'Horeca, cette action s'est révélée très difficile, car d'après Isabelle (2023), là où les autres secteurs ont pu étaler l'indexation des salaires, l'Horeca a dû l'augmenter en une fois, de plus de 11% (cf. infra « Annexe 14f »).

En conclusion, l'impact financier des crises est assez important et inévitable. Les restaurants doivent sans cesse s'adapter pour essayer de sortir la tête de l'eau, en prenant des décisions difficiles comme réduire le personnel ou ne pas se payer. Les restaurants essayent au travers de ces mesures d'économiser des coûts. Mais le cumul des crises ne jouant pas en leur faveur, ceux-ci se voient malgré tout augmenter leurs frais, que ce soit par les coûts de l'énergie, les prix des fournisseurs ou encore l'indexation des salaires.

2.1.6. La charge de travail

La dernière variable qui peut influencer l'engagement des restaurants durant les périodes de crise est la charge de travail. La charge de travail comprend différentes interprétations selon les restaurants. La première interprétation est la charge de travail d'être un établissement durable et labellisé. Ensuite, il y a la charge de travail qui a augmenté suite à la covid qui a induit des changements dans le choix de carrières des employés du secteur.

Premièrement, nous allons analyser ce que représente la charge de travail d'être durable pour un restaurateur. Certains restaurateurs s'accordent à dire que le fait d'être durable apporte une charge de travail plus conséquente, aussi bien au niveau décisionnel

qu'opérationnelle. À titre d'exemple, le choix des fournisseurs qui comme le souligne Yvan (2023) peut être un frein, «La durabilité, c'est plus difficile, il faut faire plus attention, ça prend plus de temps, il faut faire plusieurs recherches, il faut coordonner tous ces fournisseurs, toutes ces petites livraisons. Donc c'est plus de travail» (cf. infra «Annexe 8»). Pour Léonard (2023), il l'explique plus par le fait que ça peut impacter la rentabilité aussi de l'établissement, tout ce temps pris pour prendre des décisions, « Quand on va dans la durabilité ça coûte plus d'argent et ça prend plus de temps quoi qu'il arrive donc comme le temps c'est de l'argent (...) » (cf. infra «Annexe 11») (cf. infra «Annexe 14f»).

Ensuite, pour Sophie (2023) c'est la préparation des plats qui prend le plus de temps, par rapport à des restaurants conventionnels, « Rien que le faite qu'on a plus de transformation d'aliment, car on fait tout nous-même donc on doit stocker, etc. C'est même plus lourd à ce niveau-là d'être durable par rapport aux autres. (...) » (cf. infra «Annexe 12»).

Deuxièmement, la charge de travail ces dernières années augmente pour les restaurants. Depuis la covid, un phénomène est observé dans les restaurants « la fuite du personnel ». En effet, un grand nombre d'employés se sont retrouvés au chômage durant la covid avec pour certains, très peu d'argent, car dans le secteur de l'Horeca il y a beaucoup de mi-temps ou de personnes non déclarées. Ils n'ont donc pas de chômage ou peu de chômage. Ces personnes se sont alors tournées vers d'autres débouchés qui assurent une sécurité de revenus. Il semble alors selon Yvan (2023) que le secteur connaisse une vraie pénurie de l'emploi (cf. infra «Annexe 14e»).

Pour finir, la pénurie est expliquée aussi d'une autre façon. Elle ne serait pas due qu'à la covid, mais aussi aux horaires de travail chargés de l'Horeca (cf. infra «Annexe 14e»). Yvan (2023), explique que « il y a beaucoup de jeunes qui ne veulent plus de ces horaires où l'on travaille le samedi, le dimanche et le soir, ça devient difficile. (...) après je comprends qu'ils ont d'autres horaires un peu plus ou ils sont à la maison, en famille, et cetera. » (cf. infra «Annexe 9»). Et l'on peut voir au travers des interviews que certains gérants ont également pris la décision d'alléger leurs horaires de travail. Pour Denis (2023) par exemple, il ne travaille plus les week-ends, car il veut profiter de sa famille et retrouver un équilibre vie professionnelle et vie privée plus stable. Pour Sophie (2023), la covid a permis de remettre également cet aspect en question et s'est rendu compte que travailler 60 heures par semaine ça n'était pas durable, pour sa santé (cf. infra «Annexe 14e»).

En conclusion, on peut voir une dissonance entre ces deux exemples. D'une part, la charge de travail qui augmente, car on prend plus de temps pour choisir ses produits, ses producteurs, organiser toutes les livraisons. D'autre part la réduction des horaires qui permet aux gérants et aux employés d'avoir un équilibre vie privée et vie professionnelle plus harmonieux. Ces deux conséquences de la covid peuvent avoir un impact négatif sur l'engagement des restaurants. Si les restaurateurs ont moins de temps à accorder à leur gestion environnementale, on pourrait se demander si leur engagement perdurera dans ces conditions.

2.2. Analyses des relations entre les variables

Maintenant que les variables sont claires, il est important de pouvoir les challenger entre elles afin de déterminer lesquels ont le plus d'impact sur l'engagement des restaurants pendant les périodes de crise. On a déjà vu que certaines crises avaient un impact plutôt positif et d'autres un impact plutôt négatif, mais il est bon de se demander à quel niveau, elles ont cet impact.

Pour déterminer leur niveau d'importance, nous allons débiter avec une matrice d'impacts croisés qui permettra de voir les relations qui peuvent exister entre les variables et de délimiter les frontières de notre analyse (Godet, 1983).

Ensuite, avec les variables qui ont le plus de relations entre elles, nous pourrons réaliser le schéma de motricité et de dépendance qui établira une hiérarchie d'impact en fonction d'où sont situées les variables (Godet, 1983).

Pour terminer, nous présenterons les acteurs qui peuvent agir sur les variables du système.

2.2.1. Matrices d'impacts croisés et liens de causalités

Cette matrice permet d'établir des relations entre les différentes variables et voir les influences qu'elles peuvent avoir entre elles en fonction de notre problématique. Ce tableau à double entrée fonctionne suivant un modèle binaire 1 et 0, 1 signifiant qu'il y a une relation entre les deux variables et 0 signifiant qu'il n'y en a pas. Pour ce faire, on se pose la question suivant « la variable i agit-elle directement sur la variable j ? » (Godet, 1983) (cf. infra « Tableau 1 »).

		Les valeurs	L'endettement	la charge de travail	les coûts de l'énergie	le coûts des fournisseurs	Le panier moyen	La fréquentation	Le comportement
Internes	Les valeurs	1						1	1
	L'endettement	1	1						
	la charge de travail	1		1					
Externes	les coûts de l'énergie		1		1	1	1	1	1
	le coûts des fournisseurs		1	1		1	1	1	1
	le coûts des produits		1				1	1	1
	Le panier moyen		1				1		
	La fréquentation		1	1	1			1	
	Le comportement d'achat		1	1			1	1	1

Tableau 1 Matrices d'impact croisés et liens de causalités

De cette première analyse, 4 variables ressortent.

En premier lieu, nous avons les coûts de l'énergie. Sans surprise, on peut voir qu'ils impactent aussi bien des variables internes comme l'endettement et externes avec la hausse des prix des matières premières et diminuent le pouvoir d'achat des clients.

En deuxième lieu, les coûts des matières premières ont le même impact que la crise énergétique au niveau interne et externe. La hausse des prix s'additionne à la crise actuelle et répercute les mêmes changements sur les habitudes d'achat des clients. Elle est également en lien avec la charge de travail, car on l'a vu dans l'analyse des variables précédemment (cf. supra « 2.1.6. La charge de travail »). Dans le sens où, les coûts des fournisseurs font que les restaurants doivent parfois s'organiser autrement, dans le cas de Oma, elle regarde plus au prix et donc choisi ses fournisseurs en fonction des prix, ce qui prend plus de temps (cf. infra « Annexe 13 »).

En troisième lieu, le comportement d'achat des clients. Cette variable semble avoir un lien avec les variables internes comme l'endettement et la charge de travail. Suite à l'analyse faite dans le point précédent, on peut voir que le changement d'habitude d'achat des clients peser sur la rentabilité des restaurants et diminue leur chiffre d'affaires. Cette diminution proviendrait de la diminution de la consommation avec une diminution des plats consommés ou du choix des clients de ne plus privilégier les restaurants les midis ou même les soirs de la semaine, combiné à leur imprévisibilité. Cet impact est directement lié à la charge de travail, au plus il y a de clients, au plus il faut travailler, prévoir et inversement. Concernant les variables externes, le comportement d'achat englobe la fréquentation et le panier moyen d'une manière générale (cf. supra « 2.1.3. Le comportement d'achat »).

Pour finir, on remarque que l'endettement est impacté indirectement par une grande majorité des variables. Car si les prix augmentent, l'endettement peut être influencé également. C'est ce qu'on a vu avec la hausse des prix des menus des restaurants qui reste relativement moindre que la hausse des coûts des restaurants. Le constat est le même pour les changements de comportement des clients qui influence la rentabilité des restaurants.

2.2.2. Schéma motricité/dépendance des variables

Ce schéma permet de classer les variables en fonction de leur influence (aussi appelée motricité) et de l'indépendance des variables entre elles et en fonction de l'environnement global. Le schéma est présenté ci-dessous (cf. infra « Figure16 »).

Le premier quadrant appelé variables inertes représente des variables dépendantes de l'environnement. Le second quadrant, variables dépendantes, montre quels sont les systèmes dont l'évolution dépend des quadrants 3 et 4. Le troisième quadrant est constitué des variables relais, ce sont des variables instables qui sont changeantes, elles impactent toutes les autres variables. Enfin, les variables motrices sont très variables, mais très peu dépendantes (Godet, 1986).

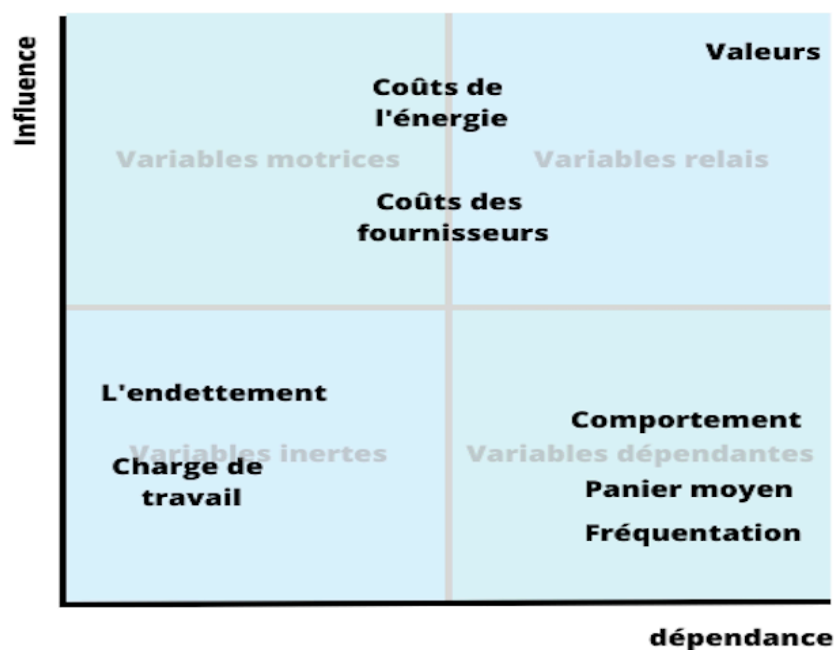


Figure 16 Schéma de motricité/dépendance des variables (De Backer, 2023)

Tout d'abord, commençons par le premier quadrant, qui est composé des variables relatives à l'endettement et à la charge de travail. Ce sont des variables qui sont peu dépendantes du système, car le changement de ces variables ne montre pas de lien avec des variations de l'engagement pendant les périodes de crise. Ces deux variables sont très fluctuantes en fonction des restaurants, mais aussi en fonction de la période de crise traversée. Ce qui fait que ces variables sont d'après mes observations des variables plutôt autonomes, qui impactent, à moindre échelle, le système.

Ensuite dans le second quadrant, on retrouve les variables en lien avec le comportement d'achat des consommateurs c'est-à-dire le panier moyen, la fréquentation et le type de comportement adopté. C'est trois variables sont dépendantes de la situation environnementale générale de l'économie. Elles vont dépendre principalement de facteurs en lien avec les variables reprises dans les quadrants supérieurs, sans toutefois avoir une influence particulière sur le système. Je considère qu'elles sont peu influentes, car on l'a vu dans la partie ci-dessus, les clients sont attachés à leurs valeurs. De surcroît, certains clients ont comme valeur principale la qualité de la nourriture, ils veulent alors bien manger et sont parfois des clients plus aisés qui peuvent encore se permettre d'aller manger au restaurant. De plus, bien que les consommateurs réduisent leurs sorties, ils ne les bannissent pas pour autant de leur mode de vie. Tandis que les restaurants constatent des changements au niveau du consommateur, ceux-ci n'arrêtent pas pour autant d'aller manger ou de commander dans les restaurants.

Continuons avec les deux quadrants supérieurs, qui sont les parties avec le plus d'influence sur le système. J'ai positionné les coûts des matières premières et ceux liés à l'énergie entre le quadrant 3 et 4, car ceux-ci sont tous deux dépendants du système, mais ce n'est pas pour autant que l'engagement est particulièrement dépendant de ces deux variables.

Pour terminer, les valeurs sont placées dans le troisième quadrant dans le coin le plus extrême, car d'après les interviews, les valeurs sont très dépendantes de la situation

environnementale, car pour tous les gérants ces valeurs sont une prise de conscience personnelle qu'ils ont eue face à l'urgence climatique. Et c'est également une variable très influente, car c'est grâce à ces valeurs que le système reste tel qu'il est.

2.3. Identifier les acteurs-clés

D'après l'approche de Jouvenel, la dernière partie de l'identification des variables est, la détermination des acteurs clés qui peuvent jouer un rôle. En répondant aux questions « qui fait quoi ? » ou encore « quel acteur est responsable de quelle activité ? » Pour déterminer les acteurs et leur implication, j'ai eu recours à l'analyse thématique des interviews (cf. infra « Annexe 14 »). Certains restaurants ont émis des pistes de solutions possibles réalisables par des acteurs pour faire évoluer les choses.

En premier lieu, on peut retrouver les clients. Les clients sont responsables de leur comportement d'achat, si ceux-ci changent leur comportement, ils ont un impact sur les restaurants et in fine sur les variables influençant les engagements des restaurants. Au plus, les consommateurs sont éveillés à la durabilité, aux plus ils soutiendront les restaurants engagés, et au plus les restaurants voudront faire des efforts. On tomberait alors dans un cercle vertueux.

Ensuite, on pourrait retrouver le gouvernement. Dans les chapitres 1 et 2, nous avons vu les aides que proposait l'état pendant la crise énergétique, pour soutenir les restaurants. Le gouvernement a également un pouvoir d'action sur les ménages en augmentant le pouvoir d'achat, comme on l'a vu avec l'indexation outre le secteur de l'Horeca. Dans le chapitre 1, on a vu différentes formes de soutien que propose l'état pour les actions durables comme, taxé les produits polluants. Ce qui signifie que l'état influence toute l'économie et peut également inciter au développement durable en instaurant des normes.

Les restaurateurs sont également des acteurs clés. Ils sont maîtres de leur engagement et des actions à prendre pour le conserver. Ils permettent de faire changer leur modèle économique afin de toujours se réinventer et adopter des innovations pour combattre les crises.

Enfin, le label Good Food fait partie intégrante du système. Il réunit et conditionne les membres de ce groupement. Il permet l'entraide et le maintien des engagements au sein des établissements.

Pour mieux comprendre les responsabilités et les moyens d'action, nous allons construire le tableau « stratégie des acteurs ». Ce tableau permet de déterminer les projets des acteurs et de mieux comprendre les actions qui peuvent être faites au travers des interactions avec les autres acteurs du système (Godet, 1983) (cf. infra « tableau 2 »).

	Clients	Région Bruxelles- Capitale	Restaurateurs	Label
--	---------	----------------------------------	---------------	-------

Clients	<ul style="list-style-type: none"> ○ Privilégier le choix de la nourriture saine et locale même dans ses sorties. Tout en respectant leur pouvoir d'achat. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faire pression sur la région en réalisant des actions en faveur des restaurants. ○ Réaliser des actions politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soutenir les restaurants en difficulté d'autant plus si ceux-ci sont engagés durablement . 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Communiquer sur le label et partager les informations transmises via les publications du label.
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inciter les clients à la consommation dans les restaurants labellisés. ○ Augmenter le pouvoir d'achat des ménages 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inciter à la consommation durable et écoresponsable ○ Faire campagne pour promouvoir ce style de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instaurer des normes environnementales obligatoires pour les restaurants ○ Favoriser la transition des restaurants vers un modèle durable 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promouvoir le label au moyen d'actions agissant sur les tarifs liés à la durabilité (réduction des taxes) ○ Accorder un budget plus élevé et prolonger la date du label
Restaurateurs	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibiliser les clients à l'Horeca durable et à manger sainement ○ Être transparent sur le 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faire pression pour obtenir des primes en cas de transition 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pousser les autres restaurants à se labelliser ○ entraide entre les établissements 	<ul style="list-style-type: none"> ○ continuer de faire évoluer le label et de l'améliorer

	mode de fonctionnement des restaurants durables			
Label	<ul style="list-style-type: none"> ○ guider les clients dans leur choix de restaurants ○ sensibiliser aux actions réalisées par les restaurants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ faire pression pour obtenir plus de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ donner une ligne de conduite pour les restaurants ○ les accompagner dans la transition ○ leur fournir un réseau d'acteurs ○ leur fournir une visibilité supplémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ○ continuer de s'améliorer ○ atteindre ses objectifs d'ici 2030

Tableau 2 Stratégie des acteurs

3. Les Hypothèses

Pour la création des hypothèses, je combinerai deux méthodologies relatives à la prospection. En premier lieu, la méthodologie donnée par Godet (1983), qui vise à se baser sur le tableau « stratégie des acteurs ». En déterminant les conflits et alliances possibles, des scénarios pourront être créés. En second lieu, quand les scénarios sont créés, la méthodologie de Zuinen et Delbaere (2008) sera utilisée. Cette méthodologie consiste en la création d'un arbre d'hypothèses. Chaque hypothèse sera créée en fonction des tendances auxquelles les acteurs pourraient être confrontés. Cette méthodologie a été appliquée, car la technique de Zuinen et Debaere (2008) ne prenait en compte que les variables motrices et leurs indicateurs. Or dans le cas de ce mémoire, les variables motrices n'étaient pas nombreuses et ne reflétaient pas correctement la problématique, étant donné qu'elle n'aurait pris en compte que les variables relatives à la crise. Concernant, la méthodologie utilisée par Godet (1983), celle-ci me paraissait plus pertinente quant au lien effectué avec la partie précédente. Toutefois, pour la détermination des hypothèses, celle-ci ne se faisait que par un panel d'experts. D'autant que je trouve cela pertinent de mettre les possibles conflits et alliances dans un environnement plus général. Ensuite, de les confronter aux indicateurs influençant les variables comme l'économie et l'environnement, de la même manière que c'est recommandé dans la méthodologie présentée par Zuinen et Delbaere (2008).

Trois scénarios seront présentés. Ils ont été sélectionnés de façon subjective en fonction des liens que les acteurs pouvaient avoir entre eux et qui permettaient des actions

concrètes. Ils sont des scénarios suivant le scénario principal, à savoir, l'atteinte des objectifs du label d'ici 2030.

3.1. Première scénario ; Région - Label

Le premier conflit qui peut être identifié dans le tableau précédent est le lien entre le Gouvernement et le label. Les actions que peut faire le gouvernement sur le label sont dans un premier lieu, de lui allouer des finances et de lui donner une ligne d'Horizon pour réaliser ses objectifs. Ça démontre bien la dépendance qu'a le label face au gouvernement et cela pourrait être une source de conflit si le financement alloué au label n'est pas reconduit. De manière indirecte, ce conflit se répercute sur les restaurateurs qui de leur côté si le label n'est plus soutenu pourraient perdre en engagement et voir le réseau créé grâce au label, être démantelé.

Ce conflit donne lieu à un premier scénario. De façon optimiste, si l'on veut réduire le conflit qui existe entre les deux acteurs, il faudrait que le label atteigne son objectif. Et il pourrait notamment l'atteindre avec l'aide du gouvernement qui ferait pression sur les restaurateurs pour se faire labelliser.

Le scénario pourrait alors être écrit comme suit : « Le label Good Food atteindrait son objectif de 350 restaurants labellisé d'ici 2030 en faisant intervenir l'aide de l'état pour favoriser les restaurants à transitionner. »

Les hypothèses sont les suivantes ;

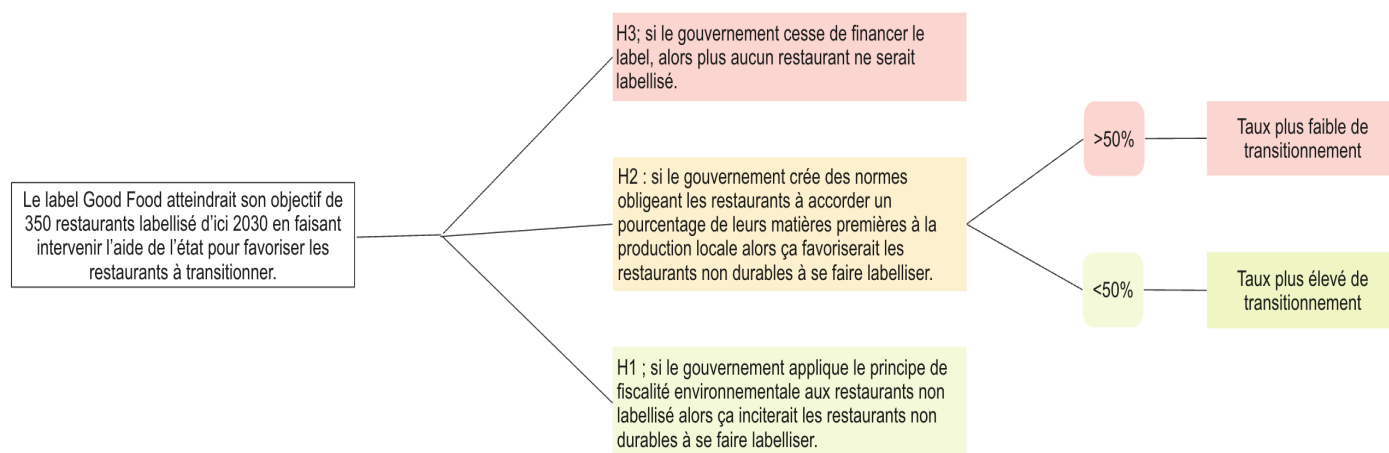


Figure 17 Première scénario (De Backer, 2023)

Ces trois hypothèses ont été formulées au moyen des données récoltées dans les interviews et des données présentées dans le chapitre 1 de ce mémoire (cf. supra « Chapitre 1 : Le contexte ») (cf. infra « Annexe 7-13 »). Les couleurs utilisées dans le schéma indiquent si l'hypothèse est souhaitable, si elle est en vert, ou non souhaitable, si elle est en rouge.

La Région de Bruxelles-Capitale exerce diverses compétences telles que le développement économique, l'emploi, le financement des pouvoirs locaux, etc. (Be.brussels, 2023)

Ces compétences peuvent alors découler des actions telles que celles présentées dans le schéma ci-dessus. Tout d'abord, instaurer le principe de fiscalité environnementale aux restaurants non labellisés pour inciter ces restaurants à se tourner vers le label. Cela serait

en lien avec les compétences de l'environnement ainsi que de l'économie applicable par le gouvernement bruxellois. De même pour les normes et le principe de financement du label. Toutefois, on remarque que deux hypothèses sont non souhaitables, car elles ne permettraient peut-être pas l'atteinte des objectifs cités dans le scénario (cf. supra « Figure 17 »).

Inciter les restaurants à se labelliser via une aide régionale permettrait que la transition se fasse plus rapidement au sein des établissements de restauration. Soit, au moyen de renforcement positif, en proposant des récompenses financières avec la réduction des taxes. Soit, par du renforcement négatif en contraignant, les restaurants à un seuil minimum de produit local dans leurs menus. D'autant que cela pourrait permettre également pour les entreprises labellisées de moins ressentir l'effet des crises, sur leur engagement.

Cependant, il est bon de garder à l'esprit que l'instauration de ces hypothèses prendrait du temps, au niveau décisionnel et opérationnel afin d'être sûr qu'il rentre en accord avec les règles économiques mises en place.

3.2. Deuxième scénario ; Restaurateurs – Restaurateurs

Un conflit peut apparaître entre les restaurateurs non labellisés et les restaurateurs labellisés. Comme constaté dans la partie "coût des matières premières et charge de travail", le critère « être un restaurant durable » n'est viable que si les valeurs sont profondément ancrées. Comme il est dit précédemment, c'est coûteux en énergie et en argent d'être durable, d'après les données récoltées (cf. supra « 2.1.2. Les coûts des matières premières »). Mais si des innovations sont faites et partagées au niveau des restaurants alors les coûts liés à ces deux variables peuvent être réduits. Des groupements d'achat peuvent être organisés pour mieux gérer les commandes. Également, des conseils ou des actions bénéfiques rapides à implémenter pourraient être partagés entre le réseau de restaurateurs durables et non durable pour simplifier la transition à la durabilité.

On peut donc voir un scénario se dessiner comme étant « D'ici 2030, l'accès à la durabilité sera facilité aux moyens d'action de la communauté des restaurateurs pour permettre de réduire les coûts que la transition pourrait amener. »

Les hypothèses sont les suivantes ;

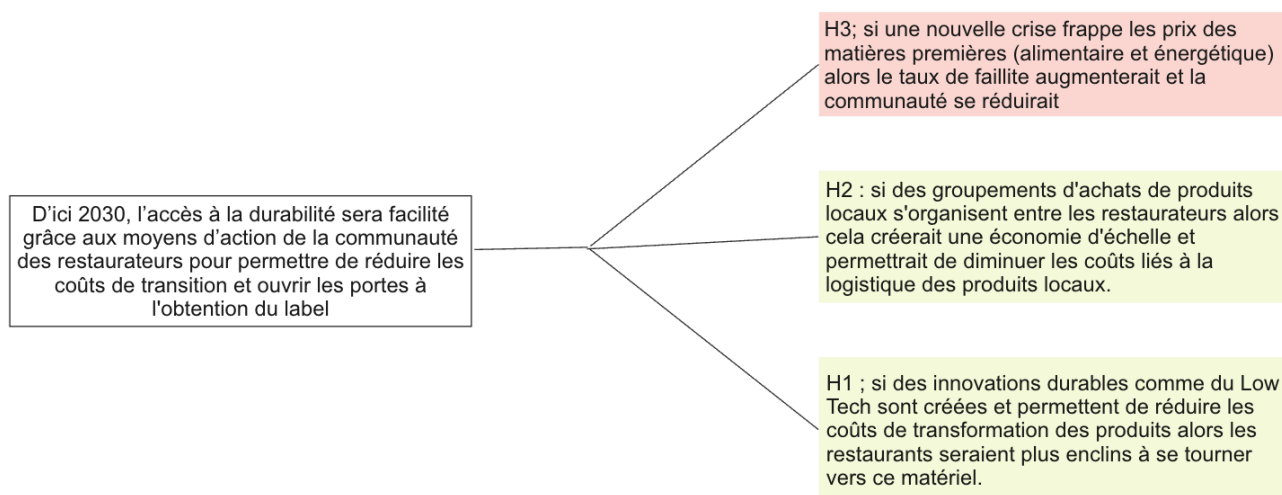


Figure 18 Deuxième scénario (De Backer, 2023)

Ces trois hypothèses ont été choisies sur base des données récoltées dans les interviews.

La première hypothèse provient d'une solution donnée par Sophie (2023), qui fait le lien entre le slow Tech qui permettrait de réduire le gaspillage énergétique et donc réduire les coûts (cf. infra « Annexe 12 »). Cette hypothèse peut être mise en lien avec l'efficacité énergétique qui pour de nombreux établissements n'est pas opérationnelle et devient rapidement un vecteur pour l'augmentation des coûts énergétiques. Si les innovations sont tournées vers l'efficacité du matériel utilisé en cuisine afin de limiter tout type de gaspillage, cela permettrait au restaurant d'être moins touchés par certaines fluctuations, notamment celles des matières premières et de l'énergie (cf. supra « Figure 18 »).

La seconde hypothèse provient également des interviews et du constat que les restaurants labellisés sont dans la recherche d'un réseau, notamment par le label Good Food. Toutefois, ce réseau outre la possibilité de se soutenir pourrait également servir dans une plus large mesure à la réalisation d'une économie d'échelle ou d'un système d'entraides ou des services seraient développés par des restaurants pour faciliter la logistique des commandes. Également réaliser des économies d'échelle en fonction de la taille des commandes. Certains restaurateurs lors des interviews ont émis le fait que depuis la crise des fournisseurs ont augmenté le prix minimal de commande. Grâce à cette méthode d'achat groupé, ce ne serait plus un problème (cf. supra « Figure 18 »).

Pour de nombreux restaurateurs, si les prix restent élevés, cela pourrait compromettre leur déroulement de leur activité. C'est pourquoi la troisième hypothèse est réalisée sur ce constat.

3.3. Troisième scénario ; restaurants – label

Dans ce dernier scénario, on pourrait imaginer comment les restaurants pourraient faire changer les critères du label. Durant les interviews, plusieurs restaurateurs ont mis en avant le fait que le label était dans une dynamique de perfectionnement et qu'il évoluait au fur et à mesure des recommandations des restaurants. Comme le souligne Sophie (2023) « (...) c'est qu'il y a une personne qui est une restauratrice et une autre personne qui est assez spécialisée sur les questions d'alimentation durable qui sont en train d'essayer de faire une refonte un peu des critères pour que ce soit plus accessible et plus adapté au monde de l'Horeca. » (cf. infra « Annexe 12 »)

Au vu de la situation actuelle, on pourrait imaginer que le label, pour atteindre son objectif de 350 restaurants labellisés d'ici 2030, pourrait faire évoluer certains de ses critères afin de créer une plus-value au restaurant non durable à transitionner. L'ajout de critères ou de formations pourrait être une piste de réflexion. Par exemple si le label permettait au restaurant labellisé de mieux se préparer aux crises.

Un scénario pourrait alors se présenter comme suit ; le label Good Food atteindrait son objectif de 350 labellisations d'ici 2030 grâce à l'instauration de nouveaux critères permettant aux restaurants de mieux résister face aux crises.

Les hypothèses sont les suivantes,

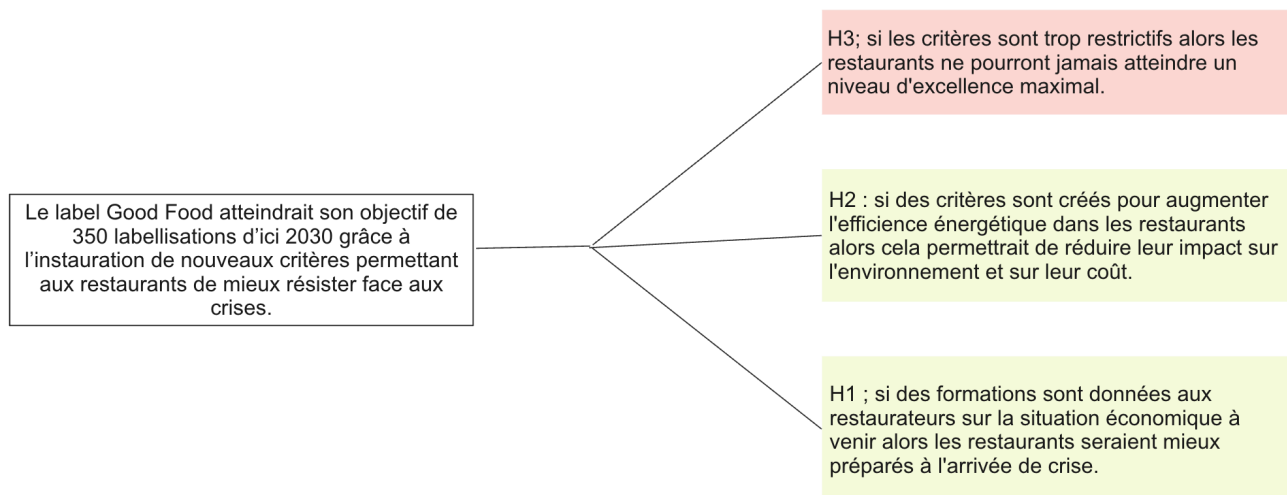


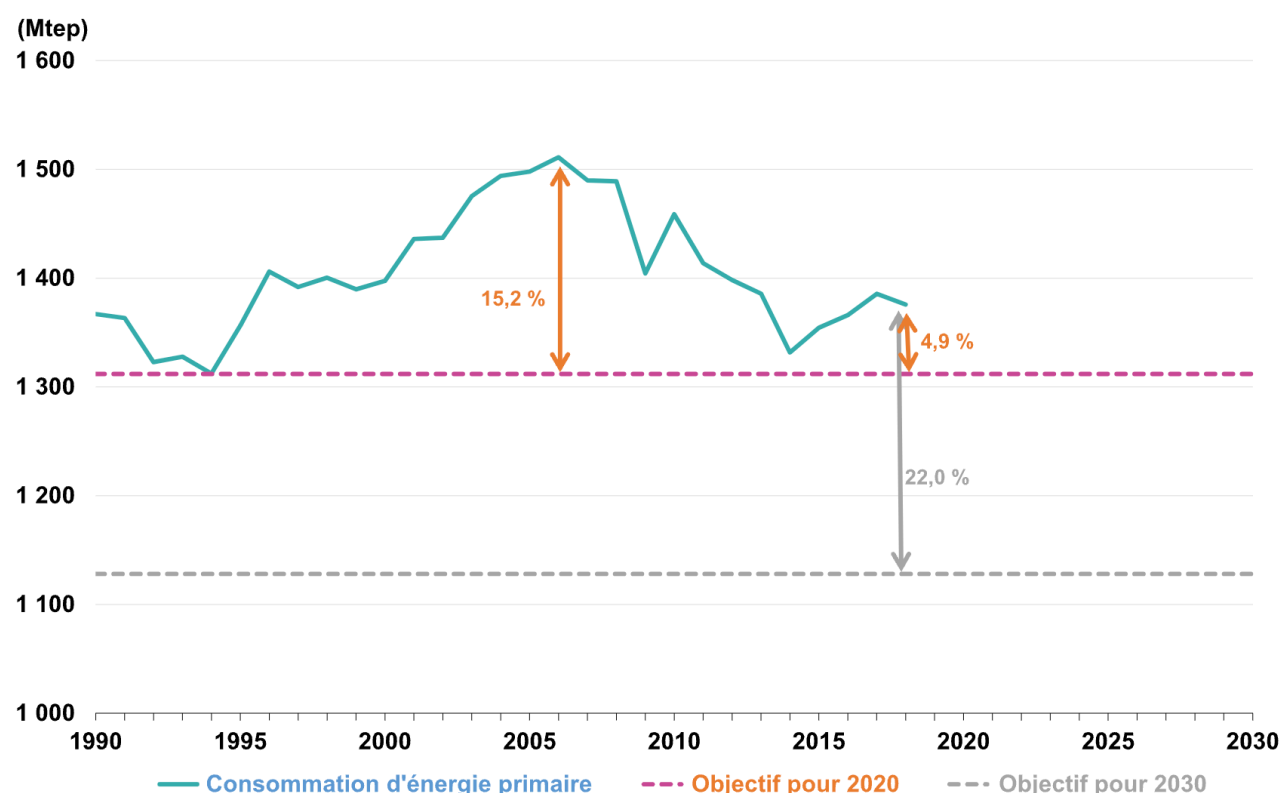
Figure 19 Troisième scénario (De Backer, 2023)

La première hypothèse est venue de mon observation. Au travers des interviews, le sentiment que les restaurants n'étaient pas ou très peu préparé aux crises est revenu à plusieurs reprises. Denis (2023) du restaurant Le Tournant, disait « Je réfléchis à des stratégies qui font qu'on optimise le chiffre d'affaires, la comptabilité dans un esprit durable aussi. Mais, je n'ai pas de perspective à long terme (...) » (cf. infra « Annexe 7 »). Or la planification sur le long terme d'une stratégie permettant de mieux contrer les crises pourrait être d'une grande aide pour les restaurants. Pour ce faire, le label pourrait imaginer des partenariats avec Bruxelles formation, qui fournit ce type de formation. Au programme, la compréhension d'une crise, le développement d'un plan de gestion, la communication de crise, etc. (Bruxelles Formation, s.d.) (cf. supra « Figure 19 »)

Pour la seconde hypothèse, on l'a constaté dans les interviews. Certains restaurants ont vu des manquements au niveau de certains critères tels que les aliments biologiques, le type de cuisine, le zéro déchet et enfin la gouvernance. Toutefois, on peut voir que ces critères ont évolué depuis la création du label (cf. infra « Annexe 14b »). Et cela démontre la dynamique de changement et d'amélioration du label. On le retrouve notamment sur la page du site web qui nous informe que le label est en cours de refonte pour certains critères (Good Food, 2023) (cf. supra « Figure 19 »).

Dans ce contexte, on pourrait imaginer de nouveaux critères concernant l'efficacité énergétique qui permettrait sur un moyen long terme de faire des économies d'énergie, mais également d'argent et de respecter les normes de l'État. L'Union européenne a développé un plan concernant l'efficacité énergétique des bâtiments d'ici 2030. Ce plan vise à réduire de 32,5% la consommation d'énergie en 2030. (Union européenne, 2020) Cependant, en 2020, nous étions encore loin des objectifs fixés comme le montre le graphique ci-dessous (cf. infra « Figure 20 »).

Écart par rapport aux objectifs de consommation d'énergie primaire pour 2020 et 2030, EU-27



Source: Statistiques d'Eurostat sur les économies d'énergie – Consommation d'énergie primaire en 2018.

Figure 20 ; Écart par rapport aux objectifs de consommation d'énergie primaire pour 2020 et 2030, EU-27 (Cours des comptes, 2020)

Bien que l'impact de l'efficacité énergétique des restaurants labellisés bruxellois soit dérisoire face à la consommation du secteur de l'Union européenne. Elle pourrait, néanmoins, permettre un élan majeur d'autres restaurants dans d'autres pays sur le long terme. L'amélioration de l'efficacité énergétique pourrait alors contribuer à l'environnement et à la réduction des factures d'électricité (Commission Européenne, 2020).

Concernant la troisième hypothèse, celle-ci démontre la limite de ce scénario. Si les critères sont trop restrictifs et difficilement réalisables alors ils empêcheraient les restaurateurs d'accéder au label ou alors de pouvoir évoluer au sein du label. Cela créerait des barrières de progression pour les restaurateurs.

4. Les visions et cheminements

Dans ce quatrième point, nous allons analyser la vision de notre objectif d'ici 2030. Cette approche se base sur une analysée en backcasting. Cela signifie que nous possédons déjà l'image du futur à laquelle nous voulons arriver et nous devons déterminer les cheminements pour y parvenir en fonction du scénario sélectionné.

Dans la première partie, nous déterminerons donc les visions souhaitables et réalisables de notre futur au moyen d'une analyse par système d'axes.

Ensuite, dans la seconde partie, nous détaillerons le cheminement pour implémenter cette approche. Comme conseiller dans la méthode de Godet (1983), les cheminements seront

coupés en plusieurs périodes à savoir actuelle, intermédiaire et finale. Les différentes images présentées seront expliquées sous forme de storytelling.

4.1. Analyser des visions du monde et détermination de la vision souhaitable

D'après la méthode de Jouvenel, le quatrième point pour permettre la création d'un scénario est l'étape de la vision et du cheminement. Cette étape consiste à créer des visions du monde et d'en sélectionner la plus souhaitable afin de pouvoir en déterminer un scénario (Zuinen et Delbaere, 2008).

Comme nous sommes dans une approche de backcasting, c'est-à-dire que nous disposons déjà de l'image finale de notre horizon, en d'autres mots, nous disposons déjà de la vision (Zuinen et Delbaere, 2008).

Notre vision est donc de labelliser 350 restaurants d'ici 2030, au travers d'un ou plusieurs scénarios vus précédemment. Que ce soit par l'aide de la région, par la communauté de l'Horeca ou encore par le label en lui-même. Ces scénarios pourraient être applicables selon des situations différentes, qui sont déterminées par une analyse par système d'axe. (Zuinen et Delbaere, 2008).

Le scénario par système d'axe requiert de déterminer qu'elles sont nos variables motrices et de les placer selon leurs extrêmes sur un graphique comprenant une abscisse et une ordonnée. Dans notre cas, les deux variables motrices sélectionnées sont les valeurs et les crises (coûts de l'énergie et matières premières). Ce schéma présentera alors 4 situations différentes dans lesquelles nous pouvons attribuer le scénario qui serait le plus pertinent. Nous retrouvons alors dans le schéma ci-dessous, la situation où les valeurs des restaurants et des acteurs sont fortes et les crises sont plus ou moins fortes ou alors l'engagement est faible et les crises sont plus ou moins fortes (Zuinen et Delbaere, 2008) (cf. infra « Tableau 2 »).

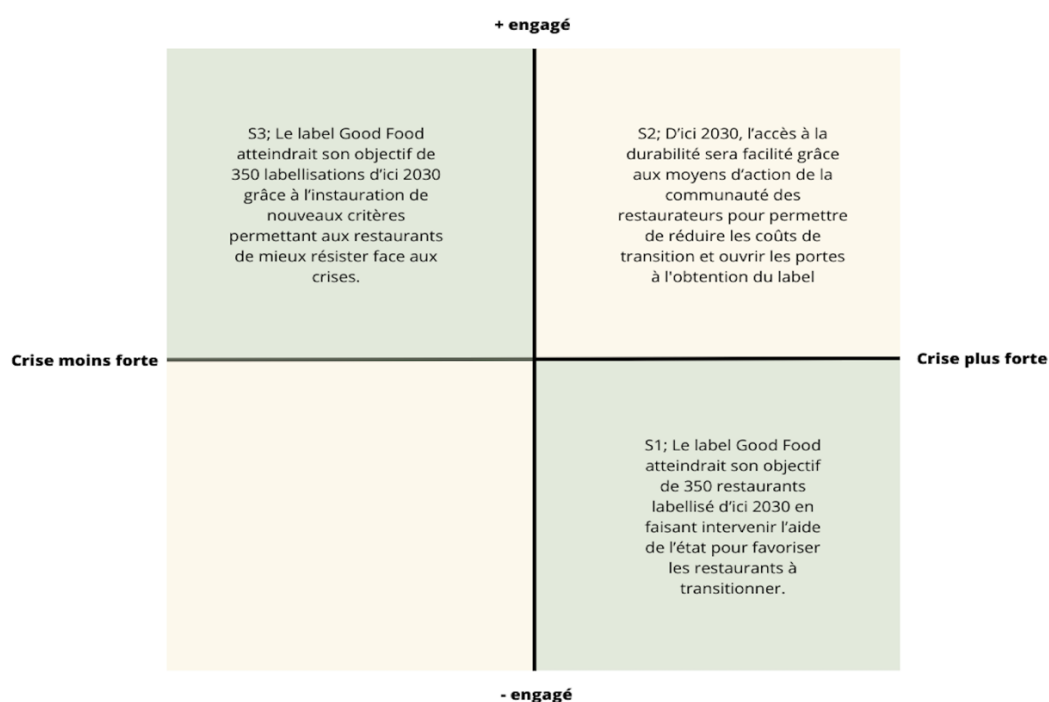


Tableau 2 Analyse par système d'axe des scénarios

Les scénarios ont été classés comme tels, en se posant la question ; quel scénario aurait le plus d'impact pour le label dans cette situation ?

Dans le cas où l'engagement serait très faible et que les crises seront très élevées, la façon la plus forte de pouvoir agir serait en remontant l'engagement des acteurs par des réglementations ou des incitants. Une hypothèse pourrait alors anticiper que les restaurants seront alors contraints d'être plus durables et le gouvernement pourrait alors prendre des mesures pour alléger la pression des crises sur les établissements. On l'a vue dans les parties précédent, cela a été le cas pour l'aide donnée durant la covid-19 ou encore pendant la crise énergétique avec l'aide de primes (cf. supra « Chapitre 2 ; Le concept de l'inflation et ses conséquences sur la durabilité des entreprises »). La seule différence avec ce cas de figure serait que les aides sont injectées dans l'économie pour la soutenir d'une part, mais aussi pour soutenir tout particulièrement les actions durables qui seraient faites pendant cette période.

Ensuite, le second scénario permettant à une communauté de s'allier pour contrer les crises n'aurait de sens que si l'engagement des acteurs est élevé et que les crises restent élevées. Dans cette hypothèse, on pourrait voir des mouvements et des alliances se créer entre restaurateurs pour se soutenir et faire baisser le prix des crises.

Enfin, le dernier scénario aurait lieu dans une vision souhaitable de l'avenir qui serait alors un engagement élevé des acteurs et pas de crise. Dans ce cas de figure, l'économie devrait mieux se porter, les prix devraient revenir à la normale et ainsi les restaurants ne devraient plus se sentir en danger. Ils seraient alors plus enclins à se tourner vers l'avenir et à anticiper les prochains événements. De plus, si les finances se portent mieux, ils pourraient investir pour correspondre aux critères du label. Le label pourrait alors évoluer sans entraves et inclure de nouvelles mesures visant les crises.

D'après Jouvenel, ce schéma permet de déterminer la vision du monde souhaitable. Dans ce cas-ci, nous pourrions déterminer que la vision souhaitable serait d'avoir un engagement élevé venant des restaurants et des acteurs du système avec des crises faibles. Le scénario correspondant à ce cas de figure serait alors le troisième scénario (Zuinen et Delbaere, 2008).

4.2. Le cheminement pour parvenir à la vision souhaitable

D'après la méthodologie, expliqué par Godet (1983), pour élaborer le déroulement d'un scénario, il est primordial de le séparer en plusieurs images intermédiaires. Ces images représenteraient alors une situation actuelle, intermédiaire et finale. Le développement de ces représentations futures sera basé sur de nouvelles hypothèses permettant ainsi de préciser les étapes de l'implémentation de ce scénario dans la vision déterminée (Godet, 1983).

4.2.1. Image actuelle -2023

Comme présenté dans le chapitre 3, le label Good Food a été revu en 2022 pour établir une nouvelle stratégie visant tous les secteurs de l'alimentation durable à Bruxelles (cf. supra « 3.2. Label Good Food 2.0 2022-2030 »). Ces critères visent à répondre à quatre principes qui sont ; la gouvernance participative, l'inclusion sociale, les enjeux

climatiques et enfin l'approche territoriale. Ces principes dirigent les lignes de conduite adoptées par le label. Cinq axes stratégiques ont alors été créés pour englober toute l'économie alimentaire dans la transition écologique. L'Horeca fait partie du troisième axe, celui-ci ayant pour but de valoriser les produits locaux et de faciliter la transition des établissements au moyen de formations, d'un réseau, etc. (Good Food, 2022).

Le tout dans un contexte d'inflation relativement haut avec une inflation de plus de 10% pour l'année 2022, qui est toutefois, redescendu à 5,60% en avril 2023. L'indice des prix à la consommation a baissé également passant de 127,7 points fin 2022 à 126,2 points en avril 2023. Les composantes principales de l'inflation de 2022 étaient le prix des matières premières alimentaires et l'énergie, cependant, en 2023, l'inflation se constitue principalement des prix élevés des matières premières alimentaires (Statbel, 2023).

On est donc dans une situation qui tend à s'améliorer au fil de l'année avec des baisses des prix pour l'énergie, mais des prix alimentaires qui resteront relativement élevés.

Les critères actuels du label Good Food sont actuellement en train d'être revus, ce qui laisse une fenêtre ouverte pour imaginer quels seraient les nouveaux critères, qui pourraient s'y ajouter pour remplir les objectifs et aider les restaurants à transitionner. (Good Food, 2023).

4.2.2. Image intermédiaire -2026

La région de Bruxelles-Capital s'est fixé plusieurs objectifs pour 2030 qui mèneront à une économie zéro-carbone. Pour atteindre ses objectifs, tous les acteurs de la région ont un rôle à jouer, et ce même les restaurants (Good Food, 2022).

À ce moment précis, le label a atteint un taux de labellisation de 107 nouveaux restaurants, ce qui fait un total de 190 restaurants labellisés en 2026. Le label Good Food a changé ses critères en 2024 et ça a amené beaucoup de restaurants. Nous sommes à un nouveau point d'évolution du label et de nouveaux critères sont à déterminer. Il faut inscrire encore 160 restaurants pour atteindre les objectifs, mais la principale crainte des restaurateurs c'est de retomber dans une période de crise. Le label décide alors de créer les critères suivants (cf. infra « tableau 3 »).

Critères	Explication
1 à 20	...
21. Efficience énergétique (prérequis)	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise énergétique gratuite (dès l'inscription) - Plan d'efficience énergétique sur 3 ans - Critère très avancé lorsque le plan d'efficience est réalisé à < 80% - Critère avancé lorsque le plan d'efficience est réalisé à < 50% - Critère standard lorsque le plan d'efficience est réalisé à < 20%
22. mutualisation des biens et services (critères aux choix)	<ul style="list-style-type: none"> - Commandes fournisseurs (diminuer les coûts de commande) - Efficience matérielle (si un lave-vaisselle n'est rempli qu'à moitié ou pas besoin d'un frigo 7 jours sur 7 alors voir pour mutualiser ses biens avec d'autres, labellisés, ou non) (partage du coût du matériel) - OUI - NON
23. Plan d'action (critères aux choix)	<ul style="list-style-type: none"> - Formation pour anticiper les crises - Groupe de parole / focus group

Tableau 3 Nouveaux critères du label en 2026

Concernant le critère d'énergie, celui-ci a été créé au moyen des recommandations de l'UCM concernant l'Horeca. Pour ce 21^e critère, au moment de la demande d'inscription au label, le restaurant doit faire expertiser son efficacité énergétique. Pour ce faire, l'UCM propose ce service de manière gratuite (UCM, 2023). Une fois l'expertise finie, le restaurant doit l'envoyer à l'administration Good Food afin qu'ils établissent ensemble les mesures qui peuvent être prises par le restaurant que ce soit au niveau financier (ce que peut se permettre le restaurant), qu'au niveau d'importance des tâches à faire. Ensuite, un plan d'efficacité énergétique pourra être construit et le restaurant devra atteindre un certain niveau au bout de trois ans. Ensuite, à la reconduction du label, un nouveau plan sera établi pour continuer l'amélioration du restaurant jusqu'à obtenir plus de 80% d'efficacité (Good Food, 2022 ; UCM, 2023). De cette manière, les restaurants sont obligés d'agir pour améliorer leurs installations et ils peuvent le faire selon leurs moyens. Le but étant de réduire leur consommation énergétique et donc réduire la facture. Et inciter les restaurants à trouver des solutions à implémenter que ce soit au niveau de la cuisson des aliments, du matériel comme les frigos, la hotte et autres (UCM, s.d.).

Le critère 22, c'est un critère bonus, appelé dans la charte du label « critère au choix ». C'est un critère qui peut ramener des points et donc permettre l'obtention d'une ou plusieurs toques s'il est réalisé par le restaurant, sans être obligatoire. Dans le cas où le critère permette de réduire les coûts des restaurants tout en limitant l'impact des crises, la mutualisation des biens et des services peut être une action à favoriser. Imaginons, un restaurant bio labellisé Good Food, qui ne fait que des salades le midi et qui fait 30 couverts par jour. Il commande chez ses fournisseurs qui lui impose un minimum de commande trop élevé pour les produits dont il a besoin sur la semaine. Ce restaurant peut alors voir sur le site Good Food si des restaurants labellisés dans les environs proposent un service de mutualisation de commande ou il peut aussi le proposer à d'autres restaurants aux alentours (labellisé ou non). Le restaurant de salade remarque un petit restaurant à, à peine 2 km de chez lui, et lui propose de mutualiser leur commande. L'autre restaurant accepte. Ils ont alors des commandes assez importantes pour couvrir le prix minimal de commandes et le prix de livraisons. Ils ont même une ristourne pour la quantité demandée. Le restaurant peut alors commander la quantité exacte de produits dont il a besoin. Il aura donc réduit ses coûts de commande et son gaspillage potentiel. Un tel scénario peut être imaginé aussi pour le matériel électrique comme le lave-vaisselle ou les frigos. Si par exemple une brasserie ou un magasin bio avec des bouteilles consignées ne dispose pas de lave-vaisselle. Le restaurant pourrait proposer ses services (à heure creuse) pour permettre, d'une, de rentabiliser l'utilisation de son matériel. De deux, lorsque c'est à heure creuse de limiter les coûts et de diversifier ou de créer des partenariats avantageux et moins coûteux.

Le critère 23 est applicable pour tous les établissements et permettra de préparer les restaurants aux crises. Les restaurants labellisés seront tenus de participer à des formations pour constituer un plan d'action en cas de crise. Bruxelles Formation offre une prestation semblable. Le label pourrait alors s'associer afin de prévoir deux ou trois dates sur l'année pour que les restaurants puissent y participer. Ce critère serait au choix et si les restaurants ont un plan d'action pour les crises alors ils auront des points en plus dans l'évaluation du label (Bruxelles Formation, 2023).

4.2.3. Image finale - 2030

Si l'on respecte les objectifs fixés par Bruxelles-Capitale pour l'Horizon 2030 au sujet de l'énergie et du label Good Food. Et que l'on respecte également les objectifs belges au sujet du développement durable (ODD), on pourrait établir que l'année 2030 ressemblerait à ça ;

La Belgique au travers de ses efforts effectués, pour l'atteinte des objectifs de développement durable, a développé des mesures visant à encourager l'entrepreneuriat dans les domaines de la durabilité et des innovations digitales. De grandes innovations visant à faciliter le mode de vie des citoyens et des entreprises ont été créées. La population est éduquée à la durabilité aussi bien numérique qu'environnementale avec la compréhension des enjeux climatiques. L'économie est tournée vers la circularité et les entreprises ne rejettent presque plus de CO₂ grâce à des sources d'énergies bas carbone. Le marché du travail sera de plus en plus inclusif pour atteindre un taux de personnes actives de 80%. Et enfin, la Belgique aura de bons échanges internationaux pour contribuer à l'attractivité économique de son territoire (Fédération des entreprises de Belgique, 2022).

Au niveau de Bruxelles, les mesures prises pour l'énergie sont en faveur de la réduction des émissions de CO₂. On aurait alors atteint une baisse de plus de 40% des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2005. Les bâtiments seront bien isolés, les énergies bas carbone seront les plus utilisées. Des mesures concernant l'utilisation de l'énergie au niveau alimentaire seront prises au moyen de la stratégie Good Food. La stratégie permettrait de se tourner vers le local et réduire l'impact carbone des livraisons. De plus, le fait de promouvoir l'agriculture urbaine et les innovations dans le milieu permettra une efficience décuplée des modes de productions alimentaires (Région de Bruxelles Capitale, 2019).

À ce moment, le label aura alors atteint ses objectifs généraux à savoir ; la production et la consommation alimentaire seront écoresponsables et locales, la population est sensibilisée au mode de consommation Good Food et enfin, un réseau est créé et fonctionne sur le principe de la transparence et de la solidarité. Les mots d'ordre sont respect de l'humain, local, saisonnier, et régénération de la biodiversité. En ce qui concerne les restaurants, les 350 restaurants labellisés suivent ces principes fondamentaux et respectent les critères établis au point précédent (Good Food, 2022 ; Shiftingeconomy.brussels, 2022) (cf. supra « Tableau 3 »).

Cet environnement économique nous permet de déterminer certaines hypothèses ;

- Si les restaurants appliquent les critères du label Good Food et cherchent à atteindre le niveau d'excellence du label alors la Bruxelles atteindra ses objectifs de réduction de CO₂ et de dépendance énergétique.
- Si les critères du label présentent une plus-value alors ça encouragera d'autant plus les restaurateurs à innover pour produire plus en respectant les critères zéro-carbone et zéro déchet.
- La charte du label permettra d'obtenir les résultats attendus pour 2030 et ajoutera un niveau d'engagement plus grand chez les restaurants labellisés.

- Si les restaurants appliquent les nouveaux critères du label alors ils seront mieux préparés à l'arrivée de crises et les subiront moins que les autres restaurants non labellisés. Enfin, les restaurants labellisés auront un niveau d'engagement plus important.

5. Les options stratégiques

Pour finir, selon la méthodologie de Jovenel, la dernière partie consiste en l'analyse des options stratégiques. Cette analyse permet de déterminer quel scénario est le plus souhaitable ainsi que le plus réalisable, ce qui signifie qu'il ne relève pas de l'utopie (Zuinen et Delbaere, 2008). Cette analyse est basée sur un recul critique vis-à-vis des scénarios envisagés et permet de déterminer des recommandations.

Les hypothèses émises dans le point précédent ont pu être classées de façon à déterminer les situations souhaitables et non souhaitables. Une fois cette séparation faite, il était important de déterminer quelles hypothèses souhaitables peuvent être réalisées dans le temps imparti. Si les hypothèses ne rentraient pas dans un horizon de tant, allant à 2030 alors elles sont classées en hypothèses utopiques. Dans le schéma ci-dessous, nous pouvons retrouver la classification des hypothèses selon cette démarche (cf. infra « Figure 21 »).



Figure 21 Analyser stratégique des scénarios (De Backer, 2023)

Premièrement, dans les hypothèses non souhaitables, celles-ci sont tirées d'une vision pessimiste des scénarios créée au point 3 (cf. supra « Les Hypothèses »). Cette vision mènerait à des changements peu conséquents ou alors à pas de changement du tout venant des restaurants.

Ensuite, pour les hypothèses utopiques, elles ont été classées comme telles, car elles ne rentraient pas dans l'horizon de ce mémoire. Les mesures gouvernementales décrites dans les hypothèses ne sont pas à l'heure actuelle d'application. Si elles devaient l'être, cela passerait par des prises de décisions venant de plusieurs niveaux avant d'être appliquées. Pour les innovations, celles-ci sont très peu existantes à l'heure actuelle dans le secteur de la restauration et prendraient plusieurs années de recherche et développement pour proposer des solutions viables pour les restaurants. Cependant, il reste intéressant de garder la piste du gouvernement pour les mesures à venir. Si la Belgique veut respecter ses engagements environnementaux, il se pourrait que des mesures gouvernementales soient prises pour les entreprises, comme c'est déjà en partie le cas.

Enfin, les hypothèses souhaitables semblent s'inscrire dans le laps de temps étudié pour ce travail et pourraient s'intégrer facilement au label. Le label étant cocréé avec les restaurateurs et étant dans une dynamique d'amélioration constante, on pourrait imaginer que celui-ci n'aurait pas trop de mal à évoluer.

Tout d'abord, les formations pourraient être effectuées en partenariat avec le label et financer par une partie des subsides alloués pour la réalisation du projet.

Ensuite, pour le collectif, on pourrait imaginer que le label rassemble les restaurateurs pour créer une vraie communauté. Ainsi, ils pourront échanger de bons plans entre eux ou alors créer une plateforme pour organiser ce genre de groupement d'achat. Ce critère de communauté à mon sens, n'est pas assez mis en avant dans le label actuellement et pourrait représenter une vraie plus-value aux yeux des restaurateurs. L'entraide, l'échange de bonnes adresses, le groupement d'achats ou la mutualisation de services ou de biens pourraient permettre de renforcer l'engagement et la communauté et faire sauter les barrières que les restaurateurs non durables pourraient ressentir.

Enfin, pour la création de nouveaux critères. Cela prendrait un peu de temps d'élaboration, car il faut écouter les recommandations des restaurateurs et d'un panel d'experts du label pour pouvoir instaurer de nouveaux critères. Toutefois, cela pourrait être réalisable également en quelques années. D'autant qu'après des crises comme on a pu en voir c'est 4 dernières années, on pourrait imaginer que les entreprises et les restaurants sont à la recherche de moyens efficaces pour diminuer leurs coûts sans en engendrer de nouveaux (investissement). Communiqué sur la diminution des coûts par l'efficacité énergétique pourrait alors ouvrir un autre axe d'approche au label et intéresser une plus grande gamme de restaurants. Toutefois, il faut faire attention à ce que ces nouveaux critères ne changent pas l'engagement des restaurants déjà labellisés. Ou encore que le label ne perde de la crédibilité si ces critères sont trop généraux ou pas assez impactant.

Concernant mes recommandations, j'en ai très peu. Le label semble mettre beaucoup de mesures en place pour respecter les engagements de Bruxelles au regard de la durabilité.

Il faudrait, cependant, ouvrir les critères pour attirer des restaurants moins sensibilisés, mais qui pourraient facilement transitionner si on leur présente des avantages intéressants. Comme la diminution des coûts et les avantages sur le long terme si le gouvernement prend des mesures restrictives sur les activités polluantes et autres. Dans les interviews, j'ai pu constater que les restaurateurs étaient très contents du label et avaient peu de choses à en redire.

Conclusion générale

Au cours de ce mémoire, plusieurs questions ont émergé.

La première étant « **comment les entreprises réagissent-elles en période de crise ?** » et « **comment cela impacte la durabilité ?** »

Pour répondre à cette question, on a pu voir au travers de l'analyse théorique et pratique que les crises ont des impacts différents sur les entreprises.

Pour la crise covid, les entreprises ont certes été touchées du point de vue du travail, avec l'arrêt de certaines activités non essentielles, l'absence du personnel, la diminution de l'offre, etc. Néanmoins, la crise a également apporté des avancées technologiques importantes, pour les entreprises et également les restaurants qui ont pu maintenir un niveau d'activité stable grâce au développement de la livraison à domicile. Toutefois, là où les plus grands changements ont eu lieu, pendant cette période, c'est pour le consommateur. Les restrictions sociales ont favorisé de nouveaux comportements d'achat. Bien qu'une fois la crise finie, la consommation a repris son élan d'avant crise, ce qui a relancé les restaurants et les autres établissements de loisir. Concernant la durabilité, l'arrêt des activités pendant plusieurs mois et les restrictions de déplacement ont eu des effets positifs pour l'environnement avec une diminution des émissions de CO2. Cependant, on ne peut pas en dire autant pour le développement numérique et les livraisons à domicile.

Pour la crise énergétique, le constat était légèrement différent, car la base de la crise est liée à un problème environnemental. En étant dépendant des énergies fossiles qui sont importées, on est plus sujet à ce genre d'évènement. La crise a alors apporté une prise de conscience au niveau gouvernemental et individuel sur la provenance des énergies, mais aussi leur utilisation. Pour ce qui est de l'impact sur l'économie, il est difficile de voir le problème de l'énergie comme une conséquence unique de la détresse des entreprises, des restaurants et des ménages. Car, à la crise énergétique, s'ajoute la hausse des prix de l'alimentation. Ces deux crises cumulées touchent toute l'économie, car elle atteint les ménages et les fait remettre en question, des achats non essentiels. Certaines personnes vont diminuer des achats qui ne répondent pas à un besoin essentiel. Ce changement de comportement des consommateurs touche d'autant plus les établissements du secteur de l'Horeca, car ils voient leurs revenus baisser et leurs coûts augmenter. Certaines mesures ont déjà été prises par les restaurants pour limiter les pertes comme faire plus attention à leur consommation énergétique ou encore répercuter une partie de l'inflation sur les prix de vente.

Cette première partie visait à prouver l'existence d'un lien entre les crises et l'engagement des entreprises et tout particulièrement de l'Horeca. Toutefois, le manque de données théoriques et scientifiques sur le sujet m'a alors laissé penser que ce thème étant encore très peu mis en lien. C'est pourquoi une seconde interrogation m'est venue pour mettre en lumière le lien qui pourrait exister entre les crises et la durabilité. La question est la suivante « Est-ce qu'être plus durable peut prévenir des crises ? »

Cette question sort du contenu de ce mémoire, mais reste à mon sens une question intéressante à se poser si l'on veut arriver aux objectifs fixés pour 2030. Toutefois, d'après les données récoltées au moyen de mes interviews, ils semblent que ce ne soit pas forcément le cas. Certains affirment qu'être plus durable les expose à plus de frais et donc les rend vulnérables en cas de crises. Toutefois, je n'ai pas trouvé de données scientifiques en attestant, je n'ai donc pas approfondi ce sujet, mais il me semble intéressant de s'y pencher pour trouver des pistes de solutions possibles pour inciter les entreprises à devenir durables. Dans le sens, où les entreprises si elles y voient un avantage économique pourraient être plus enclines à se durabiliser, notamment dans le secteur de l'Horeca.

La seconde partie de mémoire se posait la question de savoir « **comment serait-il possible de limiter l'influence des crises sur l'engagement ?** » On l'a vu dans la partie précédente, les crises ont eu des effets positifs et des effets négatifs sur l'environnement ou sur les notions de durabilité. Avec une hausse des prix réduisant l'accessibilité à certains, on peut constater une hausse des inégalités. De plus, le service de livraison utilisé pendant la crise covid et resté actif depuis lors peut mener à plus de pollution, plus de gaspillage et plus de déchets.

Pour quantifier le niveau de durabilité, je me suis alors penché sur l'impact du label Good Food. Celui-ci existe pour les restaurants depuis 2018 et permet de fixer des critères pour que les restaurants soient durables. Une nouvelle question qui a orienté toute la dernière partie de ce mémoire était alors « **Quel rôle jouerait le label dans la pérennisation des engagements durables pendant des périodes de crise ?** »

Si au moyen du label, les restaurants seraient protégés des crises. Cela voudrait dire que les crises n'influenceraient plus la durabilité dans les entreprises labellisées et donc que le problème auquel ce mémoire répond serait réglé.

Toutefois, si l'on veut que cette réalité soit possible, il faut trouver de nouvelles façons d'attirer de nouveaux restaurants au sein du label et il faut également rendre le label impactant face aux crises. C'est pour cela que la méthode prospective a alors été choisie. Elle vise à imaginer des scénarios possibles, et dans un futur déterminé, pour parvenir à notre vision. Notre vision est dans ce cas « L'atteinte des objectifs du label avec 350 restaurants labellisés pour 2030 ».

Pour atteindre cette vision, plusieurs scénarios ont alors été émis. Ils sont basés sur les liens que les différents acteurs du système jouaient entre eux. Les acteurs ont été déterminés au moyen des interviews et reprenaient notamment les clients, les restaurateurs, la Région de Bruxelles-Capitale et enfin le label Good Food. Ces acteurs ont tous été mis en relation afin de voir quels impacts ils pouvaient jouer les uns sur les autres et c'est en fonction de l'impact le plus fort que les trois scénarios ont été établis.

Le premier était de parvenir aux objectifs au moyen d'incitations gouvernementales. L'état aurait mis des normes ou des avantages fiscaux pour les restaurants labellisés, ce qui pousserait les autres établissements non labellisés à se tourner vers le label. De plus, ça aurait permis aux restaurants de bénéficier d'aides de l'état et diminuer leurs taxes. Ce scénario était très intéressant et pouvait permettre l'atteinte des objectifs, mais l'élaboration des normes ou du changement fiscale aurait dépassé l'horizon fixé pour 2030. D'autant qu'avoir 100 pour cent recours au gouvernement pour atteindre ses objectifs ne serait pas une bonne idée. Le label étant financé pour la région Bruxelles-Capitale, il subsiste un risque que le financement cesse.

Le second scénario met en lien les restaurateurs entre eux pour créer une communauté soudée et pouvoir bénéficier d'avantages. Dans ce cas de figure, on pourrait imaginer qu'une communauté se soit créée et permette le développement d'innovations Low Tech pour diminuer le coût énergétique des restaurants. Ce genre d'innovation est très peu utilisé à l'heure actuelle dans les restaurants et cela permettrait d'optimiser au mieux son établissement dans le cas où les crises se maintiendraient. La seconde hypothèse qui découle de ce scénario serait que la communauté se rassemble pour créer un groupement d'achat. Cela vient du fait que les restaurants interviewés trouvent que se fournir chez les fournisseurs locaux et durables n'est pas forcément moins cher que les fournisseurs conventionnels. Cette barrière pourrait limiter l'intégration des restaurants non labellisés, car ceux-ci ne verront pas d'avantages économiques à se fournir de manière locale. C'est pourquoi la création d'un réseau soudé pourrait lever ses barrières à l'entrée. On pourrait imaginer que le label crée un espace membre sur son site internet pour échanger avec les restaurants et crée un espace groupement d'achat pour coordonner les livraisons et les achats. D'autant que cela pourrait créer une économie d'échelle si les commandes sont assez grandes. Ce scénario est très intéressant également, car il répond aux problèmes rencontrés par les restaurants. Au cours des interviews, le problème des coûts de marchandises revient assez régulièrement, mais il n'y a pas que ça. Avec la crise, les fournisseurs ont également augmenté leur minimum de commande ce qui fait que les restaurateurs doivent commander plus que nécessaire ou ils ne font pas livrer et doivent trouver d'autres solutions. Un autre problème relevé par les répondants a été qu'être durable et travailler avec des producteurs locaux était une grande charge de travail. Il faut organiser ses livraisons, commander à plusieurs endroits différents. Regrouper les achats et les livraisons serait alors une solution souhaitable pour le label et permettrait d'attirer plus de restaurateurs et de diminuer leurs coûts.

Enfin, le dernier scénario et celui qui a été retenu. Il fait référence à l'adaptation des critères du label pour protéger les restaurants des crises. Le label est en constante adaptation et se voit régulièrement changer ses critères pour être le plus ouvert possible à la diversité de restaurants qui existent à Bruxelles. C'est en partie pour cela que ce scénario a été préféré. Cela s'explique, car il s'inscrit parfaitement dans la dynamique du label et l'implémentation de ses nouveaux critères pourrait être faite de manière rapide. Pour les critères, ceux-ci concerneraient principalement la préparation des restaurants à des crises potentielles. Que ce soit au moyen de formation pour préparer un plan d'action en cas de crises, car à nouveau dans les interviews le manque de perspective des restaurants est revenu à plusieurs reprises et cela montre qu'ils n'anticipent pas le futur. Un autre critère concernerait l'efficacité énergétique des restaurants. La crise a fait bouger

les choses en termes de rationalisation de la consommation d'énergie des restaurants. Cependant, pour fonctionner, un restaurant ne sait pas se passer d'énergie. La ou les entreprises classiques ont besoin de chauffages, de lumières et de prises pour alimenter le matériel informatique, les restaurants ont besoin de frigos / chambre froide, de four, de gaz, etc. Ils sont dépendant de l'énergie bien plus que d'autres secteurs et pendant la crise beaucoup n'ont pas pu prendre de mesures pour diminuer leurs frais, car ils ne peuvent pas se passer de leurs ustensiles ou de leur frigo.

Pourtant, des mesures auraient pu être prises, par exemple en vérifiant l'efficacité énergétique de son restaurant. On pourrait alors imaginer que les restaurants suivent un plan d'action pour atteindre l'efficacité énergétique maximale de leur restaurant et ainsi être moins dépendant des prix de l'énergie si ceux-ci redeviennent élevés. D'autant que l'efficacité énergétique des bâtiments correspond aux objectifs fixés par la Région de Bruxelles-Capitale. Ce critère servirait donc à plusieurs causes. On pourrait également ajouter des critères sur le partage de services entre restaurants labellisés. Ce critère est en lien avec le scénario précédent et vise principalement à rendre le label attrayant pour les restaurants non labellisés et peu sensibilisés qui pourrait considérer la labellisation comme un frein, là où en réalité elle pourrait être un levier. Cette dernière solution me paraît pertinente et serait gage d'exemplarité pour le secteur de l'Horeca.

L'élaboration de ce mémoire permet au label de repenser ses approches concernant les restaurateurs pour atteindre leur objectif pour l'année 2030. Selon moi, l'ajout d'actions comme cité dans le scénario 2 et 3 apporterait une plus-value réelle au label. Pour l'instant, le label est une ligne de conduite pour les établissements. Toutefois, d'après mes observations, il n'arrive à toucher que des restaurants déjà sensibilisés à la durabilité. Au cours des interviews, tous les restaurants possédaient déjà des valeurs fortes au début de leur activité et ils se sont tournés vers le label, car il répondait aux actions déjà engagées par le restaurant. Le but maintenant serait que les restaurants non sensibilisés se tournent vers le label, car ils veulent s'engager dans la durabilité ou car ils veulent avoir un avantage économique en réduisant leurs coûts.

Bibliographie ;

Aubertin, C., Vivien, F-C. (2006). Le développement durable, enjeux politiques, économiques et sociaux. Paris : La documentation française. Récupéré de https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers20-05/010035229.pdf

Amazone. (2023). Comptes annuels de Amazone. Bruxelles : Banque nationale belge.

Amazone. (2019). Le restaurant amazone alimentation durable. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://www.amazone.be/restaurant>

Bande à Bernard. (2022). Comptes annuels de Bande à Bernard. Bruxelles : Banque nationale belge.

Banque Centrale Européenne (BCE). (2022). Projections macroéconomiques pour la zone euro établies par les services de l'Eurosystème, décembre 2022. Récupéré le 05 mars 2023 de https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202212_eurosystem_staff~6c1855c75b.fr.html#toc7

Banque Centrale Européenne (BCE). (2023). Qu'est-ce que l'inflation ? Récupéré le 04 avril 2023 de https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.fr.html

Banque nationale de Belgique (BNB). (2022). La hausse des coûts à laquelle sont confrontées les entreprises pèse de plus en plus sur l'activité économique et cette augmentation n'est pas entièrement répercutée sur les prix de vente. Récupéré le 15 février 2023 de <https://www.nbb.be/fr/articles/la-hausse-des-couts-laquelle-sont-confrontees-les-entreprises-pese-de-plus-en-plus-sur>

Be.brussels. (2023). Les compétences régionales. Récupéré le 03 mai 2023 de <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-competences-regionales>

Bijnens, G., Duprez, C. (2022). Les firmes et la hausse des prix énergétique. Bruxelles : Banque nationale de Belgique. Récupéré de https://www.econstor.eu/bitstream/10419/266078/1/220513_firmes_hausse_prix_energetiques%20%281%29.pdf

BioWallonie. (2022). Baromètre du secteur Bio Wallon. Récupéré le 10/04/2023 de https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2022/07/Biowallonie_Baromètre-2022-affiche.pdf

Boentje café. (s.d.). Accueil – un café zéro déchet à l'accent bruxellois qui met du cœur dans ses petits plats. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://www.boentjecafe.com/accueil>

Boulerme, S., Lantz, J-S., Sahut, J-M. (2019, 23 avril). Crise, longévité et durabilité des entreprises. Hal open science. Récupéré de <https://shs.hal.science/halshs-02099267v1/document>

Bouramdame, A. (2023). Hydrogène, Captage et Stockage du CO2 et Sobriété Énergétique : Tour d'Horizon. Energie/mines et carrières Magazine, 1-4. Doi : 10.5281/zenodo.7774592

Brupartners.Brussels. (2022). Baromètre semestriel sur les perspectives économiques des indépendants et des PME de la Région de Bruxelles-Capitale. Bruxelles : Brupartners.brussels entrepreneurs indépendants. Récupéré de https://barometredesindependants.brussels/sites/default/files/rapports/vague_8_barometre_des_independants_pme_bruxellois_small.pdf

Brut. (s.d.). Brut fine organic food. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://brutfood.be>

Brut Food. (2022). Comptes annuels de Brut Food. Bruxelles : Banque nationale belge.

Bruxelles environnement. (2022). Synthèse de l'état de l'environnement 2019-2022. Bruxelles : Bruxelles environnement. Récupéré de https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/SEE_2022_FR

Bruxelles Formation. (s.d.). Gestion de crise : l'imprévu se prépare. Récupéré le 04 mai 2023 de <https://www.bruxellesformation.brussels/catalogue-bf-entreprises/gestion-de-crise-limprevu-ca-se-prepare/>

Bureau fédéral du plan. (2022). Indice des prix à la consommation – prévision d'inflation. Récupéré le 05 mars 2023 de <https://www.plan.be/databases/17-fr-indice-des-prix-a-la-consommation-previsions-d-inflation>

Bureau fédéral du plan. (2022). Rapport fédéral 2022, Plus que huit ans pour réaliser les SDG Rapport fédéral sur le développement durable 2022 Prospective. Bruxelles ; bureau fédéral du plan. Récupéré de https://www.plan.be/uploaded/documents/202210180347430.REP_TFDO2022_12707_F.pdf

Callois, J-M. (2020). Vers une relocalisation des systèmes de production alimentaire ? Du localisme alimentaire à la bio-économie territoriale. Réalités industrielles, 57-61,94,96-97. Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/vers-une-relocalisation-des-systèmes-de/docview/2407572008/se-2>

CDIN. (2022). Comptes annuels de CDIN. Bruxelles : Banque nationale belge.

Chabrol. (2020). Restaurant Chabrol cuisine familiale au goût du jour. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://www.chabrol-restaurant.be>

Cluff, M., Mustafa, S. (2020). Revisions to the FAO food price indices. Dans Food Outlook Biannual report on global food markets (pp.76) Italy : FAO. Récupéré de <https://www.fao.org/3/ca9509en/ca9509en.pdf#page=78>

Commission Européenne. (2020). A la une ; l'efficacité énergétique des bâtiments. Récupéré le 06 mai 2023 de https://commission.europa.eu/news/focus-energy-efficiency-buildings-2020-02-17_fr

Commission Européenne. (2019). Commodity price dashboard January, February, March, April, May, June, July, August, September, October, November, December, 2019 edition (n°80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91). Commission Européenne.

Commission Européenne. (2020). Commodity price dashboard January, February, March, April, May, June, July, August, September, October, November, December, 2020 edition (n°92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103). Commission Européenne.

Commission Européenne. (2020). Document de travail des services de la commission, Évaluation de la version définitive du plan national en matière d'énergie et de climat de la Belgique. Bruxelles : commission européenne. Récupéré de https://energy.ec.europa.eu/system/files/2021-01/staff_working_document_assessment_necp_belgium_fr_0.pdf

Commission Européenne. (2022, 20 octobre). L'Europe peut-elle se passer du gaz Russe ? Récupéré le 03 février 2023 de https://france.representation.ec.europa.eu/informations/leurope-peut-elle-se-passer-du-gaz-russe-2022-10-20_fr

Commission Européenne. (s.d.). Plan de relance pour l'Europe. Récupéré le 10 janvier 2023 de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_fr

Commission Européenne. (2021). Price dashboard January, February, March, April, May, June, July, August, September, October, November, December, 2021 edition (n°104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113,114, 115). Commission Européenne.

Commission Européenne. (2022). Price dashboard January, February, March, April, May, June, July, August, September, October, November, December, 2022 edition (n°116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127). Commission Européenne.

Conseil de l'union européenne. (2023). Chronologie – les mesures prises par le conseil face à la Covid-19. Récupéré le 08 janvier 2023 de <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/coronavirus/timeline/>

Conseil de l'union européenne. (2022). Comment l'UE réagit aux crises et renforce la résilience. Récupéré le 05 mars 2023 de <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/eu-crisis-response-resilience/>

Conseil de l'union européenne. (2022). Infographie - Crise énergétique: trois mesures coordonnées au niveau de l'UE pour réduire les factures. Récupéré le 20 février 2023 de <https://www.consilium.europa.eu/fr/infographics/eu-measures-to-cut-down-energy-bills/>

Conseil de l'union européenne. (2022). Le Conseil adopte formellement des mesures d'urgence pour faire baisser les prix de l'énergie. Récupéré le 21 février 2023 de <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/10/06/council-formally-adopts-emergency-measures-to-reduce-energy-prices/>

Conseil de l'union européenne. (2023). Impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur les marchés: réaction de l'UE. Récupéré le 14 février 2023 de <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>

Cornilleau, L., Gaudillière J-P. (2022). La crise écologique renforce la polarisation des paradigmes internationaux de l'alimentation. Mouvement,109, 83-93. Doi : <https://doi.org/10.3917/mouv.109.0083>

CPME. (2022). Envolée des prix de l'énergie et du carburant – quel impact sur les TPE PME ? CPME.

Creg. (2021). Analyse semestrielle de l'évolution des prix de l'énergie – 2ème semestre 2021. Bruxelles : Creg. Récupéré de <http://www.creg.info/Tarifs/EvolPrices/Francais/2021H2EvolPrFR.pdf>

Creg. (2022). Analyse semestrielle de l'évolution des prix de l'énergie - final – 2ième semestre 2022. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Prices/EvolPrFR.pdf>

Creg. (2022). Avis relatif à des mesures visant à sauvegarder la compétitivité des entreprises et le pouvoir d'achat des clients résidentiels - Articles 22bis, § 3 de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité et 15/25, §3 de la loi du 12 avril 1965 relative au transport de produits gazeux et autres par canalisations. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Publications/Advices/A2424FR.pdf>

Creg. (2022). Rapport, Évolution des prix en décembre 2022 des différents produits sur le marché de détail par rapport aux prix de gros - Article 23, § 2, deuxième alinéa, 2° de la loi électricité et article 15/14, § 2, deuxième alinéa, 2° de la loi gaz. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Publications/Reports/RA2305-11FR.pdf>

Creg. (2021). Tableau de bord mensuel électricité et gaz naturel – Mars 2021. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Prices/Dashboard/tableaubord202103.pdf>

Creg. (2022). Tableau de bord mensuel électricités et gaz – Mars 2022. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Prices/Dashboard/tableaubord202203.pdf>

Creg. (2023). Tableau de bord mensuel électricité et gaz – Janvier 2023. Bruxelles : Creg. Récupéré de <https://www.creg.be/sites/default/files/assets/Prices/Dashboard/tableaubord202301.pdf>

Cuyvers, D., Dewatripont, C., Godin, M., Mague, V., Merlevede, T. (2020). Baromètre conjoncturel de la région Bruxellois, n°33 – édition spéciale Covid-19 – été 2020. Bruxelles : Institut Bruxellois de statistique et d'analyse (ISBA). Récupéré de <https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA-Barometre-conjoncturel-FR.pdf>

Dekhili, S., Merle, A., Ochs, A. (2021). Marketing durable (n°1). France : Edition Pearson. Récupéré de [https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9782326057630/epubcfi/6/20\[%3Bvnd.vst.idref%3DChapter1_2\]!/4](https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9782326057630/epubcfi/6/20[%3Bvnd.vst.idref%3DChapter1_2]!/4)

Deliverect. (2023). Quel est l'avenir d'une livraison à la demande plus éco-responsable ? Récupéré le 04 mai 2023 de <https://www.deliverect.com/fr-be/blog/livraison/quel-est-l-avenir-d-une-livraison-a-la-demande-plus-eco-responsable>

Duru, M., Le bras, C., Grillot, M. (2021). Une approche holistique de l'élevage, au cœur des enjeux de santé animale, humaine et environnementale. Cahier agriculture, 30, 1-3. Doi : <http://doi.org/10.1051/cagri/2021013>

Espagne, E., Magacho, G. (2022). Planification écologique et changement structurel, perspective pour la France. Revue de l'OFCE, 176(1), 175-201. Doi : <https://doi.org/10.3917/reof.176.0175>

État de l'agriculture Wallonne. (2022). Indices des prix agricoles belges. Récupéré le 01 avril 2023 de <https://etat-agriculture.wallonie.be/contents/indicatorsheets/EAW-A I c 3.eew-sheet.html>

Eurostat. (2021). Complete energy balances European Union (27 countries)-2021 - total - main fuel families. Récupéré le 01 février 2023 de https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy_balances/enbal.html?geo=E U27 2020&unit=KTOE&language=EN&year=2021&fuel=fuelMainFuel&siiec=TOTAL&details=0&chartOptions=0&stacking=normal&chartBal=&chart=&full=0&chartBalText=&order=DESC&siiecs=&dataset=nrg_bal_s&decimals=0&agregates=0&fuelList=fuelElectricity,fuelCombustible,fuelNonCombustible,fuelOtherPetroleum,fuelMainPetroleum,fuelOil,fuelOtherFossil,fuelFossil,fuelCoal,fuelMainFuel

Eurostat. (2022). Environmental tax statistics. Statistics explained. Récupéré le 02 janvier 2023 de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_tax_statistics

Eurostat. (2023). IPCH – taux d'inflation. Récupéré le 04 avril 2023 de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/line?lang=fr>

Fahlevi, R., Ernayani, R., Lestari, W., Hubur, A., Wahyudi, A. (2020, 28 mai). A brief review on the theory of inflation. Journal of critical review. Récupéré de <https://www.jcreview.com/admin/Uploads/Files/61c8d38ade9a28.91164294.pdf>

Facebook. (2023). Oma. Récupéré le 18 mai 2023 de https://www.facebook.com/omarestaurant/?locale=fr_FR

Fédération des entreprises de Belgique (FEB). (2022). Horizon Belgique 2030, vision pour un avenir meilleur pour la Belgique. Bruxelles ; Stefan Maes. Récupéré de https://www.feb.be/globalassets/publicaties/horizon-belgie-2030--toekomstvisie-voor-een-beter-belgie/horizon2030_fr_interactif_pages.pdf

Fédération Horeca Bruxelles. (2023). Stratégie de prix de vente dans l'horeca bruxellois en 2023. Récupéré le 10 avril 2023 de https://www.horecabruxelles.be/wp-content/uploads/2023/02/Strategie-prix-de-vente-horeca_analyse-16012023.pdf

FGTB Hoal. (s.d.). Horeca CP302 salaires minimums sectoriels – par heure. Bruxelles : FGTB Horval. Récupéré de https://www.horval.be/sites/default/files/attachments/horeca_salairesmin_012023.pdf

Gaudiaut, T. (2022). Crise énergétique : les ménages sous pression. Statista. Récupéré de <https://fr.statista.com/infographie/28142/impact-hausse-des-prix-energie-sur-pouvoir-achat-des-menages-en-europe/>

Gerardin, H. (2014). Activités économiques et processus de développement : quelle place pour l'éthique ? Mondes en développement, 68, 7-10. Doi : <https://doi.org/10.3917/med.168.0007>

Germain, À., Hindriks, J. (2022). Inégalités d'inflation, prix de l'énergie et crise sanitaire: Un cliquet inversé ou une TVA sociale pour le gaz et l'électricité ? Regards Economiques, n°169, 1-4. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A266085/datastream/PDF_01/view

Gelin, R. (2022). Crise sanitaire : quels enseignements environnementaux ? Grésea Echos, 103. Récupéré de <https://gresea.be/Crise-sanitaire-quels-enseignements-environnementaux>

GHR. (2022). Résultats enquête GNI X Food service vision – une belle saison d'Été 2022. Récupéré le 10 Avril 2023 de <https://www.gni-hcr.fr/actualites/chers-adherents-la-rentree-est-arrivee-et?lang=fr>

Godet, M. (1983). Prospective: sept idées-clés et une méthode. Paris : Ministère de l'Industrie et de la Recherche. Récupéré de <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02186050>

Goies, A. (2020, 29 septembre). « Bruxelles In The Dark » ou la réaction de l'Horeca bruxellois contre la flambée des prix de l'énergie. RTBF.BE. Récupéré de <https://www.rtbf.be/article/bruxelles-in-the-dark-ou-la-reaction-de-lhoreca-bruxellois-contre-la-flambee-des-prix-de-l-energie-11071664>

Goodfood.brussels. (2023). Label Good Food Resto. Récupéré le 06 mai 2023 de <https://goodfood.brussels/fr/contributions/label-good-food-resto>

Goodfood.Brussels. (2020). La stratégie Good Food (2016-2020). Récupéré le 13 janvier 2023 de <https://goodfood.brussels/fr/content/la-strategie-good-food-2016-2020>

Goodfood.Brussels. (2020). La stratégie Good Food 2 (2022-2030). Récupéré le 13 janvier 2023 de <https://goodfood.brussels/fr/content/la-strategie-good-food-2-2022-2030>

Goodfood.Brussels. (s.d.). Stratégie Good Food, Vers un système alimentaire durable en région de Bruxelles-Capitale évaluation finale synthèse de réalisations et performance de la stratégie 2016-2020. Récupéré de https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GoodFood_Evaluation_2016_2020_FR.PDF

Goodfood.brussels. (s.d.). Stratégie Good Food 2. Bruxelles : B. Dewulf & B. Willocx.

Gouvernement. (2022). Plan de sobriété énergétique , une mobilisation générale. Récupéré le 12 avril 2023 de <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>

Grekou, C., Hache, E., Lantz, F., Massol, O., Mignon, V. (2022). Guerre en Ukraine : bouleversements et défis énergétiques en Europe. Etats-Unis : Federal Reserve Bank of St Louis. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2696748710/332F8A59C23A4513PQ/3?accountid=164977>

Groupe One. (s.d.) Label resto Good Food – dossier de candidature. [Fichier Excel]. Bruxelles : Groupe One.

Groupe One. (2023, 26 avril). Label resto Good Food vers une alimentation durable en région de Bruxelles-Capitale. [Présentation Powerpoint]. Bruxelles : Groupe One.

Hébel, P. (2023). Des modifications majeures du côté de la consommation [chapitre de livre]. Dans Dissiper les incertitudes (pp.97-110) France : Les cahiers de rencontres économique d'Aix-en-provence. Récupéré de https://lecercledeseconomistes.fr/wp-content/uploads/2023/03/230224_cercle-eco_cahier-1-incertitudes-web.pdf#page=99

Horia. (2023). Horia oriental natural eatery. Récupéré le 18 mai 2023 de <https://horia.be>

IPCC. (2021). Changement climatique 2021, résumé pour tous. IPCC. Récupéré de https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/outreach/IPCC_AR6_WGI_SummaryForAll_French.pdf

Keszei, N. (2022, 01 novembre). Face aux prix de l'énergie, des restaurants tentés de fermer pour l'hiver. L'Echo. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/face-aux-prix-de-l-energie-des-restaurateurs-tentes-de-fermer-pour-l-hiver/10424495.html>

Knight, C. (2022, 16 novembre). Une crise pour dynamiser la transition verte. Banque européenne d'investissement (BEI). Récupéré de <https://www.eib.org/fr/stories/ukraine-war-energy-climate>

KPMG. (2023). 5 tendances du secteur de la restauration en 2023. Récupéré le 18 Avril 2023 de <https://kpmg.com/fr/fr/home/media/press-releases/2023/01/5-tendances-du-secteur-de-la-restauration-en-2023.html>

Lafortune G, Cortés Puch M, Mosnier A, Fuller G, Diaz M, Riccaboni A, Klocke-Lesch A, Zachariadis T, Carli E, Oger A (2021). Europe Sustainable Development Report 2021: Transforming the European Union to achieve the Sustainable Development Goals. SDSN, SDSN Europe and IEEP, France: Paris. Récupéré de <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/Europe+Sustainable+Development+Report+2021.pdf>

Lane, P. (2021, 01 avril). Dynamique de l'inflation en période de pandémie. Le blog de la BCE. Récupéré de <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2021/html/ecb.blog210401~6407b23d87.fr.html>

Larousse. (s.d.). Horeca. Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/horeca/10910408>

Laurijssen, G., Vangeel, G., Minne, O., Aerts, J., Hesbeens, S. (2023). Foodservice markt België 2023, markt structuur en ontwikkeling. Turnhout : Food service Alliance.

Le monde. (2021, 29 avril). Du 3 mai au 30 juin, le calendrier du déconfinement, sous réserve de l'évolution de la situation sanitaire dans chaque département. Le monde. Récupéré de https://www.lemonde.fr/politique/article/2021/04/29/du-3-mai-au-30-juin-un-deconfinement-en-quatre-etapes-conditionnees-a-la-situation-sanitaire-dans-chaque-departement_6078516_823448.html

Le moniteur. (s.d.). Horeca. Récupéré le 03 Avril 2023 de <https://www.lemoniteur.be/documentation/horeca-135.html>

L'empreinte carbone. (2022). Quel est l'impact des livraisons de plats cuisinés sur l'environnement ? Récupéré le 04 mai 2023 de <https://lempreintecarbone.fr/empreinte-carbone/impact-plats-cuisines/>

Les Echos. (2022, 07 octobre). L'hôtellerie-restauration s'attaque au chauffage et à l'éclairage. Les Echos. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2721925416/67FC0C1EAC3748E7PQ/6?accountid=164977>

Le Tournant. (s.d.). Bienvenu au Tournant. Récupéré le 16 mai 2023 de <https://restaurantletournant.com>

Levratto, N. (2009). Les PME, définitions, rôle économique et politiques publiques (n°1). Bruxelles : Edition De Boeck. Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=qU4pAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=définition+qualitative+PME&ots=j9BzpAyrht&sig=VBjKGmHUVAr0DDJLahyJPTma5Bs#v=onepage&q=définition%20qualitative%20PME&f=false>

Lyf. (2022). Malgré une année 2022 satisfaisante, les restaurateurs français envisagent d'augmenter leurs prix en 2023. Récupéré le 11 avril 2023 de https://api.lyf.eu/public/api/documents/20221117100616_CP_Lyf_OWay.pdf

Marette, S. (2021). Les perceptions des consommateurs et l'avenir de la consommation de viande. Viandes & produits carnés, pp. 1-7. Récupéré de http://www.viandesetproduitscarnes.fr/phocadownload/vpc_vol_37/Vol_3734_Perceptions-consommateurs.pdf

Marillier, F. (2007). Crise énergétique il n'est pas trop tard pour s'en sortir. Nouvelles Fondations, 6(2), 63-69. Doi : <https://doi.org/10.3917/nf.006.0063>

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Behrens, W. (1972). The limits to growth (n°3). Etats-Unis : Universe books New York. Récupéré de <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>

Moïsi, D. (2022, 28 août). La Russie grande perdante de la guerre en Ukraine. Les Echos. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-russie-grande-perdante-de-la-guerre-en-ukraine-1784140>

Mouton, O. (2022, 04 avril). Retombées économiques de la guerre en Ukraine : « cette guerre nous impactera durablement ». Trends tendances. Récupéré de <https://trends.levif.be/a-la-une/politique-economique/retombees-economiques-de-la-guerre-en-ukraine-cette-guerre-nous-impactera-durablement/>

Moreau, G., Mague, V., Godin, M. (2021). Baromètre conjoncturel de la région Bruxelloise n°36- Automne 2021. Bruxelles : Institut Bruxellois de Statistique et d'analyse (ISBA). Récupéré de <https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA-Barometre-conjoncturel-automne2021-FR.pdf>

Morel, S., et al. (2020, 21 octobre). Covid-19 : confinement ou non, total ou partiel ? Les pays d'Europe face à la deuxième vague de la pandémie. Le monde. Récupéré de https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/10/21/covid-19-sous-pression-l-europe-s-en-remet-a-un-reconfinement-allege_6056776_3244.html

Nations Unies. (s.d.). Le programme du développement durable. Récupéré le 20 décembre 2022 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

Norris, C. L., Taylor, S., Jr & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*, 35(2), 132-155. DOI : 10.1108/IHR-09-2020-0052

Nowacki, M., & Nurkowska, M. (2022). Crisis Management in Restaurants: The Case of Polish Restaurants during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(21), 14631. DOI : <https://doi.org/10.3390/su142114631>

OCDE. (2021). Conséquences environnementales à long terme du Covid-19. Récupéré le 01 février 2023 de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/consequences-environnementales-a-long-terme-du-covid-19-3f6e0c70/>

OCDE. (2021). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Paris : Édition OCDE. Doi : <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>.

Oma. (2022). Comptes annuels de Oma. Bruxelles : Banque nationale belge.

Orifici, D. (2023). Le marché de l'électricité, le moteur de la transition énergétique. *Responsabilité & Environnement*, 109, 35-39,115,122. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2784437429/fulltextPDF/9BC001A8FAE7488DPQ/6?accountid=164977>

Péron, M. (2021). Analyse d'une crise : éléments quantitatifs sur le choc Covid-19. *Focus*, 066, 1-31. Récupéré de <https://www.cae-eco.fr/staticfiles/pdf/cae-focus066.pdf>

United nation climate change. (s.d.). L'accord de Paris. United nation climate change. Récupéré de <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

PR Newswire Europe. (2022, octobre 11). Livraison/vente à emporter : une nouvelle étude de Deliverect révèle une hausse des commandes malgré l'inflation et l'augmentation du coût de la vie. PR Newswire Europe. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2723314453/fulltext/65BD651C6FBA478FPQ/1?accountid=164977>

Région de Bruxelles Capitale. (2019). Plan énergie climat 2030. Bruxelles. Récupéré de https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/Plan_Energie_climat_Klimaatplan_2030_FR

Remeur, S. (janvier, 2020). Comprendre la fiscalité environnementale. Parlement européen. Récupéré de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646124/EPRS_BRI\(2020\)646124_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646124/EPRS_BRI(2020)646124_FR.pdf)

Restaurant Chabrol. (2022). Comptes annuels du restaurant Chabrol. Bruxelles : Banque nationale belge.

Restaurant le Tournant SPRL. (2022). Comptes annuels du restaurant le Tournant sprl. Bruxelles : Banque nationale belge.

Saci, H., Berezowska-Azzag, E. (2021). Sécurité alimentaire et durabilité urbaine des modèles alimentaires alternatifs : analyse multicritère basée sur les objectifs de développement durable et l'aménagement urbain durable. Cahiers Agricultures, 30, 1-14. Doi : <https://doi.org/10.1051/cagri/2021019>

Sanders, J. (2022). Durabilité : la crise de l'énergie accélère la transition énergétique. Récupéré le 03 mars 2023 de <https://www.abnamroprivatebanking.be/fr/actualites/strategie-d-investissement/durabilite.html>

ShiftingEconomy.Brussels. (2022). Stratégie régionale de transition économique 2022 - 2030. Bruxelles : Bee-SPRB. Récupéré de https://shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/09/ShiftingEconomy-Brochure-FR_092022.pdf

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2021). Analyse des prix. Rapport annuel 2021 de l'institut des comptes nationaux. Partie III : L'impact de la hausse des prix des matières premières sur les secteurs alimentaires en aval est-il déjà perceptible ? Bruxelles : SPF économie.

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Analyse des prix Rapport semestriel 2022 de l'Institut des comptes nationaux Évolution de l'inflation en Belgique et dans les pays voisins au premier semestre 2022. Bruxelles : SPF économie.

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Définitions et sources. Récupéré le 13 décembre 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Évolutions des prix dans la chaîne alimentaire : une analyse du mécanisme de transmission des prix pour la Belgique et les pays voisins. Bruxelles : SPF économie.

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Guideline, indications des prix dans l'Horeca. Récupéré de <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-sur-l-indication-des-prix-dans-l-horeca.pdf>

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Neutralité climatique et produits ou services verts. Récupéré le 20 janvier 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/neutralite-climatique-et>

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). PME par secteur d'activité. Récupéré le 04 Avril 2023 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-par-secteur-dactivite>

Service Public Fédéral (SPF) économie. (s.d.). Plan fédéral pour l'économie circulaire 2021-2024. Récupéré le 20 décembre 2022 de <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/Plan-d-action-federale-economie-circulaire-2021-2024.pdf>

Service Public Fédéral (SPF) économie. (2022). Statistiques relatives aux PME en Belgique. Récupéré le 13 décembre 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme>

Shapochkina, A. (2022). Les enjeux énergétique de l'Ukraine. *Diplomatie*, 118, 55-57. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/48696040>

Statbel. (2023). Chiffres d'affaires dans le secteur des services (selon TVA). Récupéré le 05 Avril 2023 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/indicateurs-conjoncturels/chiffres-daffaires/chiffres-daffaires-dans-le-secteur-des-services#news>

Statbel. (2023). Faillites et pertes d'emplois en Belgique par mois, commune, activité économique (NACE 2008), type d'entreprise, forme juridique et classe de taille des effectifs salariés (ONSS). Récupéré le 05 mai 2023 de <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=13ba8303-2662-4d87-b118-4a27dd9cb3fe>

Statbel. (2023). Faillites mensuels. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>

Statbel. (2023). Indice des prix à la consommation. Récupéré le 06 mai 2023 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation#news>

Statbel. (2023). Rapport mensuel sur l'évolution du nombre de faillites et de pertes d'emploi en Belgique – Février 2023. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Ondernemingen/7.5%20Faillissementen/report BRI 2023 02 FR.pdf>

Statista. (2023). Nombre de personnes décédés a cause du coronavirus (Covid-19) dans le monde au 3 janvier 2023, par pays. Récupéré le 08 janvier 2023 de <https://fr.statista.com/statistiques/1101324/morts-coronavirus-monde/>

Tchinda, C. (2020). PME Wallonie-Bruxelles, situation au deuxième trimestre 2020. Bruxelles : UCM.

Tchinda, C. (2021). Baromètre PME Wallonie-Bruxelles, situation au quatrième trimestre 2021. Bruxelles : UCM.

Tchinda, C. (2022). Baromètre PME Wallonie-Bruxelles, situation au premier trimestre 2022. Bruxelles : UCM.

Trespeuch, L. et al. (2021). Allons-nous vers une société plus responsable grâce a la pandémie du Covid-19 ? *Natures Sciences Sociétés*, 29, 479-486. Doi : <https://doi.org/10.1051/nss/2022005>

UCM. (2023). Accompagnement énergie. Récupéré le 07 mai 2023 de <https://www.ucm.be/produits/accompagnements-energie>

UCM. (s.d.) Métiers de bouche et énergie, les bons gestes pour maîtriser ses consommations. Bruxelles : UCM.

Union européenne. (2020). Efficacité énergétique des bâtiments: donner plus d'importance à la rentabilité. Luxembourg: cours des comptes. Récupéré de https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR20_11/SR_Energy_efficiency_in_buildings_FR.pdf

Union européenne. (2011). Règlement (UE) n°691/2011 du Parlement européen et du conseil du 06 juillet 2011 relatif aux comptes économiques européens sur l'environnement. Récupéré le 02 janvier 2023 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R0691&from=FR>

Veyrenc, T. (2023). Retours sur les futurs énergétiques 2050. Responsabilité & Environnement, 109, 9-13, 114, 124. Récupéré de <https://www.proquest.com/docview/2784437013/FD9568FC33B64783PQ/12?accountid=164977>

Vias Institute. (2021). Le travail à domicile et le télétravail post-covid : une aubaine pour la mobilité et la sécurité routière. Bruxelles : Institut Vias. Récupéré de <https://www.vias.be/publications/Thuis-%20en%20telewerk%20post-covid%20kansen%20voor%20een%20meer%20duurzame%20mobiliteit/Le%20travail%20à%20domicile%20et%20le%20télétravail%20post-covid%20une%20aubaine%20pour%20la%20mobilité%20et%20la%20sécurité%20routière%20.pdf>

Volpe, M. (2020, 08 avril), Ultimate Guide to Ghost Kitchens in 2020 For a Post COVID-19 World. 9Fold. Récupéré de <https://9fold.me/ultimate-guide-to-ghost-kitchens-in-2020-for-a-post-covid-19-world/>

Zettelmeyer, J., Tagliapietra, S., Zachmann, G., Heussaf, C. (2022). Surmonter la crise énergétique en Europe.. Récupéré le 21 février 2023 de <https://www.imf.org/fr/Publications/fandd/issues/2022/12/beating-the-european-energy-crisis-Zettelmeyer>

Zuinen, N., Delbaere, P. (2008). Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4^e Rapport fédéral sur le développement durable. Bruxelles : Bureau fédéral du plan.

Table des annexes :

ANNEXE 1 ; Union Européenne liens avec les SDG's.....	II
ANNEXE 2 ; Bilan de la Belgique pour les SDG's	III
ANNEXE 3 ; La taxonomie.....	IV
ANNEXE 4 ; Évolution des prix des matières premières de 2019 à 2022.....	V
4.1. Année 2019.....	V
4.2. Année 2020.....	V
4.3. Année 2021.....	VI
4.4. Année 2022.	VI
4.5. Comparaison de 2019 à 2022.....	VII
ANNEXE 5 ; L'inflation des produits alimentaires de la Belgique et des pays voisin au troisième trimestre 2022.....	IX
ANNEXE 6 Carnet d'entretien.....	X
ANNEXE 7 Entretien le tournant.....	XII
ANNEXE 8 Entretien Amazone.....	XXI
ANNEXE 9 Entretien Horia.....	XXXII
ANNEXE 10 Entretien Boentje café.....	XXXVIII
ANNEXE 11 Entretien Brut.....	XVIV
ANNEXE 12 Entretien Chabrol.....	XLIX
ANNEXE 13 Entretien Oma.....	LX
ANNEXE 14 Analyser thématique des entretiens.....	LXI
14.A. Le restaurant.....	LXI
14.B. Le label Good Food.....	LXII
14.C. L'énergie.....	LXIII
14.D. Les impacts de la hausse des prix.....	LXIV
14.E. Le Covid.....	LXV
14.F. Le lien entre la durabilité et les crises	LXVI