

**Haute Ecole**

**« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Accompagner les entrepreneurs en précréation dans le secteur alimentaire vers l'adoption de pratiques durables**

Mémoire présenté par :

**Clarisse VOLAY**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

**Brigitte HUDLOT**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



**Haute Ecole**

**« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Accompagner les entrepreneurs en précréation dans le secteur alimentaire vers l'adoption de pratiques durables**

Mémoire présenté par :

**Clarisse VOLAY**

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

**Brigitte HUDLOT**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, madame Hudlot, qui s'est rendue disponible lorsque j'en avais besoin et m'a accompagnée tout au long de mon mémoire en me fournissant des conseils précieux.

Je souhaite également remercier Groupe One, et plus particulièrement l'équipe Start chez qui j'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage de fin d'études. Cette expérience m'a permis de découvrir de nombreux projets très inspirants ainsi qu'un métier stimulant et passionnant. Je remercie toute l'équipe pour sa gentillesse, son accueil chaleureux et sa bienveillance.

Un remerciement particulier pour ma maître de stage, Charlotte Poulain, avec qui j'ai adoré apprendre et travailler tout au long de l'année. Ses conseils ont été inestimables pour mon développement professionnel et personnel.

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté de participer à mes interviews. Leur contribution a été essentielle pour la réalisation de cette étude, et j'ai grandement apprécié nos échanges passionnants et agréables.

Je suis également reconnaissante envers mes proches pour leur aide précieuse tout au long de cette période. Un merci spécial à ma mère, qui a pris le temps de relire l'ensemble de mon mémoire, et à mon compagnon, dont l'accompagnement et le soutien m'ont été précieux.

Enfin, je tiens à remercier mon amie Line, qui a été d'un grand soutien tout au long de ce travail.

Un grand merci à toutes les personnes qui prendront le temps de lire ce mémoire.

## Déclaration sur l'honneur référencement et usages des IA

Je soussigné, VOLAY, Clarisse, en Master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Je soussigné(e), Volay Clarisse 220491, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

| Type d'assistance                      |   | Case à cocher |
|--|---|---------------|
| Aucune assistance                      | J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.  |               |
| Assistance avant la rédaction          | J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.  |               |
| Assistance à l'élaboration d'un texte  | J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions. |               |
|  | J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.  |               |
|  | Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.    |               |
| Assistance pour la révision du texte   | J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.                                 |               |
|  | J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.   | X             |
| Assistance à la traduction             | J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.   |               |
|  | J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.   |               |
| Assistance à la réalisation de visuels | J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.   |               |
| Autres usages                          |   |               |

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon mémoire, à savoir : J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 10/08/2024

Signature : Clarisse Volay 220491

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Introduction.....  | 1  |
| Partie 1 : Étude théorique .....   | 3  |
| 1. LE SECTEUR ALIMENTAIRE ET SES PRATIQUES DURABLES .....  | 3  |
| 1.1. Chaînes et cibles.....  | 3  |
| 1.2. Pratiques durables dans le secteur alimentaire .....  | 9  |
| Conclusion .....   | 17 |
| 2. LA PRECREATION D'ENTREPRISE .....   | 17 |
| 2.1. Créer une entreprise : de l'idée jusqu'au lancement effectif.....   | 17 |
| 2.2. Acteurs et soutiens à la précréation d'entreprises.....   | 21 |
| 2.3. Désirabilité, faisabilité, viabilité économique .....   | 25 |
| Conclusion .....   | 30 |
| 3. LES ENTREPRENEURS DURABLES EN PRECREATION DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE .....   | 31 |
| 3.1. Entreprendre durablement dans le secteur alimentaire .....  | 31 |
| 3.2. Profil des entrepreneurs durables en précréation.....   | 40 |
| 3.3. Enjeux en matière de durabilité .....   | 46 |
| Conclusion .....   | 47 |
| 4. ACCOMPAGNER VERS UN COMPORTEMENT DURABLE .....  | 48 |
| 4.1. Théories du changement comportemental.....  | 48 |
| 4.2. Choix d'un modèle et justification.....   | 50 |
| 4.3. Leviers du changement comportemental et application à l'entrepreneuriat .....   | 51 |
| Conclusion .....   | 53 |
| CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE .....  | 53 |
| Partie 2 : Étude pratique.....   | 54 |
| 1. METHODOLOGIE .....  | 55 |
| 2. ADAPTATION DU MODELE .....  | 56 |
| 2.1. Les attitudes envers les pratiques durables .....   | 56 |
| 2.1. Les normes subjectives.....   | 58 |
| 2.2. Le contrôle comportemental perçu.....   | 58 |
| 3. LES TYPES D'ACCOMPAGNEMENT ET TYPOLOGIES .....  | 59 |
| 3.1. Informations et ressources générales .....  | 60 |
| 3.2. Conseil et assistance .....   | 60 |
| 3.3. Financement et ressources financières .....   | 61 |
| 3.4. Formation et développement de compétences.....  | 61 |
| 3.5. Incubation et accélération de projets .....   | 61 |
| 3.6. Mentorat entrepreneurial.....   | 62 |
| 3.7. Réseautage et communautés .....   | 62 |
| 3.8. Typologie des déterminants de l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable<br>dans le secteur alimentaire ..... | 63 |
| 4. PRESENTATION DES RESULTATS.....   | 67 |
| 4.1. Les entrepreneurs du secteur alimentaire.....   | 67 |
| 4.2. Les structures d'accompagnement .....   | 77 |
| 5. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS .....   | 87 |
| 5.1. Synthèse des entretiens .....   | 87 |
| 5.2. Les hypothèses de recherche .....   | 89 |
| 5.3. Recommandations .....   | 90 |
| 5.4. Limites et perspectives.....  | 92 |
| Conclusion .....   | 93 |

## Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Évolution du nombre de créations et de cessations d'entreprises. ....   | 8  |
| Figure 2 : Connaissances en économie circulaire .....  | 12 |
| Figure 3 : Durabilité dans le développement des chaînes de valeur alimentaires.....  | 16 |
| Figure 4 : Business Model Canvas.....  | 30 |
| Figure 5 : the sustainable business model archetypes.....  | 32 |
| Figure 6 : Value chain canvas.....   | 36 |
| Figure 7 : Le système des pratiques de l'alimentation durable — connexions et éléments<br>partagés. ....   | 40 |
| Figure 8 : Déterminants de l'intention durable des dirigeants de PME.....  | 52 |
| Figure 9 : Typologie des déterminants de l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable<br>dans le secteur alimentaire. Adaptation du schéma de Ferauge (2018). .... | 66 |

## Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises. ....  | 20 |
| Tableau 2 : Questions sur les attitudes envers les pratiques durables.....  | 57 |
| Tableau 3 : Questions sur les normes subjectives.....   | 58 |
| Tableau 4 : Questions sur le contrôle comportemental perçu.....   | 59 |
| Tableau 5 : Synthèse des réponses des entrepreneurs.....  | 76 |
| Tableau 6 : Synthèse des réponses des structures d'accompagnement .....   | 86 |
| Tableau 7 : Synthèse des besoins des entrepreneurs et soutiens offerts par les structures<br>d'accompagnement ..... | 88 |

## Liste des abréviations

- BCE : Banque Carrefour des Entreprises
- BMC : Business Model Canvas
- ODD : Objectif de Développement Durable
- GEL : Guichet d'économie locale
- GES : Gaz à effet de serre
- Horeca : Hôtels, restaurants, cafés
- RBC : Région Bruxelles-Capitale
- SBA : Small Business Act
- TCP : Théorie du Comportement Planifié

# Introduction

Aujourd'hui, le secteur alimentaire fait face à une crise mondiale majeure, posant des défis particulièrement importants en raison de ses impacts environnementaux et sociaux considérables. La prise de conscience croissante des impacts négatifs inhérents aux modèles commerciaux actuels met en évidence la nécessité de repenser notre système alimentaire. L'entrepreneuriat se présente alors comme un levier non négligeable pour contrer les dégâts induits par les géants alimentaires, relocaliser notre alimentation et promouvoir une consommation plus responsable.

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la question suivante : comment accompagner les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire en région Bruxelles-Capitale pour adopter des pratiques durables et faire face aux défis de la transition économique ?

Le choix de ce sujet repose sur plusieurs raisons. Tout d'abord, le poids du secteur alimentaire est très important en région Bruxelles-Capitale et son impact est conséquent. De plus, mon expérience de stage au sein d'une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat durable m'a permis de développer un intérêt particulier pour comprendre comment adapter l'accompagnement, afin de faciliter l'adoption de pratiques durables par les entrepreneurs et que ceux-ci les maintiennent sur le long terme. Enfin, la transition économique apparaît aujourd'hui comme essentielle, et il est crucial de comprendre comment en faciliter la mise en œuvre.

L'intérêt pour cette problématique est double. D'une part, il s'agit de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les entrepreneurs peuvent être soutenus dans l'adoption de pratiques durables. D'autre part, il est crucial d'identifier les points de blocage dans les dispositifs actuels pour formuler des recommandations visant à améliorer leur efficacité.

Les apports existants sur le sujet montrent une variété de programmes et de ressources disponibles pour les entrepreneurs responsables, mais révèlent également une lacune en matière d'accompagnement spécifique aux enjeux de durabilité dans le secteur alimentaire. Les recherches antérieures ont principalement examiné les aspects généraux de l'entrepreneuriat durable, sans toujours prendre en compte les spécificités du secteur alimentaire ni celles liées à la précréation d'entreprise et les défis particuliers auxquels les entrepreneurs sont confrontés.

Pour aborder cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses :

- **Hypothèse 1** : Les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire qui ont bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial axé sur la durabilité dès le début de leur projet, ont pu adopter des pratiques durables dans leur entreprise.
- **Hypothèse 2** : Les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire ayant accès à des réseaux professionnels spécialisés dans la durabilité adoptent plus facilement des pratiques durables.
- **Hypothèse 3** : Actuellement, les structures d'accompagnement ne mobilisent pas tous les leviers liés à la théorie du comportement planifié (TCP) pour encourager l'adoption de pratiques durables.

Pour répondre à cette question et tester nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie combinant collecte de données secondaires et étude qualitative. La collecte de données secondaires nous permet d'identifier les types d'accompagnement existants et de les mettre en

lien avec les principes de la TCP. L'étude qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs avec des entrepreneurs engagés dans la durabilité et des structures d'accompagnement, vise à explorer en profondeur les perceptions et les pratiques des acteurs concernés et ainsi comprendre les leviers de la TCP qui sont actuellement mobilisés et ceux qui ne le sont pas encore.

Les critères d'analyse retenus incluent les attitudes des entrepreneurs envers les pratiques durables, les normes subjectives influençant leur comportement, et le contrôle comportemental perçu individuel et situationnel. La collecte des données se fait en deux étapes principales : d'abord, la collecte et l'analyse des données secondaires sur les programmes existants ; ensuite, la réalisation d'entretiens pour comprendre les expériences et les défis des entrepreneurs et des structures d'accompagnement.

Ainsi, cette recherche vise à apporter des recommandations pratiques pour améliorer les dispositifs d'accompagnement pour les entrepreneurs en précréation dans l'alimentation durable, afin de faciliter l'adoption de pratiques durables et de répondre aux défis de la transition économique.

# Partie 1 : Étude théorique

## 1. Le secteur alimentaire et ses pratiques durables

### 1.1. Chaînes et cibles

#### 1.1.1. *La chaîne alimentaire*

À travers ce mémoire, nous allons explorer les enjeux du secteur alimentaire et plus particulièrement les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs en création d'entreprises dans ce secteur pour l'adoption de pratiques durables. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre le système alimentaire dans son ensemble, ainsi que la chaîne de valeur et ses acteurs.

Le système alimentaire est constitué de l'ensemble des éléments tels que : l'environnement, les individus, les processus, les infrastructures et les institutions, qui sont impliqués dans diverses activités, dont la production, la transformation, la distribution, la préparation et la consommation des denrées alimentaires. Lorsque nous parlons du système alimentaire, il est important de prendre en compte le résultat de ces différentes activités, à la fois sur le plan socio-économique et sur le plan environnemental (de la Peña & Garrett, 2019).

La chaîne de valeur alimentaire, est définie par la Food and Agriculture Organization (FAO) comme étant « toutes les activités liées à la production, la transformation et la distribution de denrées alimentaires » (Neven, 2015). Elle englobe toutes les parties prenantes impliquées dans ces activités, contribuant à la création de valeur nécessaire à la production de denrées alimentaires (Neven, 2015). La chaîne de valeur alimentaire est donc caractérisée par trois fonctions distinctes : la production, la transformation et la distribution. Pour chacune des activités, nous retrouvons différents acteurs et bénéficiaires.

La production représente la première étape de la chaîne. Les acteurs impliqués sont notamment les agriculteurs, les éleveurs ou encore les pêcheurs. Ces différents acteurs vont produire les matières premières qui seront par la suite vendues, soit directement aux consommateurs finaux, soit pour être transformées par d'autres acteurs (FAO, s. d.).

La transformation est la deuxième étape dans la chaîne de valeur. Cette étape est cruciale, car il s'agit du moment où les produits bruts issus de la production sont transformés en produits finis que le consommateur peut facilement préparer ou consommer (FAO, s. d.). On retrouve divers degrés de transformation classés en quatre groupes selon la classification NOVA. Le groupe 1 comprend les aliments non transformés, ou peu transformés ; le groupe 2 concerne les ingrédients culinaires transformés ; le groupe 3 les aliments transformés et enfin le groupe 4 les produits alimentaires ou boissons ultra-transformés (Fardet, 2018). À cette étape, nous retrouvons principalement les industries agroalimentaires, les artisans alimentaires, les usines de transformation et les restaurants.

Enfin, le dernier maillon de la chaîne de valeur alimentaire est la distribution. La distribution comprend la vente ou la fourniture de produits alimentaires aux entreprises, ou aux consommateurs finaux. On retrouve les activités liées au reconditionnement, au stockage et au

transport. Différents acteurs sont présents au niveau de cette maille : les grossistes, les détaillants, les supermarchés, les marchés et les épiceries (FAO, s. d.).

Ainsi, nous voyons bien que la chaîne de valeur alimentaire regroupe de nombreux acteurs, qui jouent chacun un rôle bien différent et sont confrontés à des enjeux également bien différents. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons principalement sur les activités liées à la transformation et la distribution. En effet, en région Bruxelles-Capitale, c'est dans ces maillons que nous identifions le plus d'entrepreneurs en création d'entreprise et leurs impacts sont non négligeables à la fois sur le plan économique et sociétal.

### *1.1.2. L'alimentation durable*

Après avoir abordé le système alimentaire dans son ensemble, nous allons nous intéresser au concept de l'alimentation durable et ses implications.

Actuellement, il n'existe pas réellement de consensus autour de la définition de l'alimentation durable. Au niveau européen et dans le cadre du Green Deal, l'adoption d'une définition des systèmes alimentaires durables est devenue une priorité. Cette définition devrait intégrer à la fois les aspects environnementaux et sociaux, mais également garantir aux populations l'accès à une alimentation équilibrée, nutritive et permettre de développer une gouvernance démocratique en garantissant l'absence d'impact négatif sur les pays tiers (CNCD, 2023). Il s'agit ici d'une définition forte qui englobe toute la chaîne de valeur, des producteurs aux consommateurs. Nous voyons bien la volonté de caractériser l'alimentation désormais comme un droit et développer une chaîne de valeur alimentaire durable constitue un élément clé afin de garantir un avenir viable.

La FAO la définit selon trois piliers : la durabilité économique, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une chaîne rentable dans son ensemble ; la durabilité sociale, nous parlons ici des effets positifs que cette chaîne peut avoir sur la société et enfin la durabilité environnementale qui implique d'avoir un impact positif ou neutre sur l'environnement naturel (Neven, 2015). Il est essentiel de retrouver ces différents aspects pour considérer qu'une chaîne alimentaire est durable.

- **La durabilité économique** implique une rentabilité globale. Elle doit être capable de préserver la rentabilité, l'emploi, la valeur pour le consommateur et l'impact budgétaire à toutes ses étapes. Elle doit également permettre l'accumulation de richesses sur le long terme (Neven, 2015).
- **La durabilité environnementale** concerne la capacité de la chaîne à perdurer sans pour autant épuiser les différentes ressources naturelles ni endommager les systèmes écologiques. À ce niveau-ci, on retrouve divers éléments : l'empreinte carbone et l'empreinte en eau, la toxicité et les déchets, la santé des végétaux et des animaux, les organismes nuisibles, l'énergie et les bioénergies, la biodiversité, la santé des sols et de l'eau et les pertes et gaspillages alimentaires (Neven, 2015).
- **La durabilité sociale** se réfère à la capacité d'une chaîne de valeur à favoriser une distribution équitable de la valeur créée tout au long de la chaîne. Cela englobe par exemple l'inclusion de groupes vulnérables, la distribution de marges commerciales, le développement communautaire ou encore la santé des consommateurs (Neven, 2015).

Cependant, un système alimentaire réellement durable va au-delà de ces trois piliers. En effet, un système alimentaire durable doit assurer une gestion des ressources naturelles permettant de préserver les écosystèmes ainsi que leur capacité à faire face aux besoins actuels et futurs, tout en

assurant l'accès à une nourriture équilibrée pour tous. Les communautés doivent pouvoir bénéficier de la sécurité alimentaire, maintenir le contrôle de leurs moyens de subsistance et accéder à leurs ressources de manière juste tout en les exploitant efficacement. Ainsi, toute la chaîne de valeur est concernée et doit participer activement au développement économique, mais doit également pouvoir en profiter. Il est essentiel que les agriculteurs, éleveurs, pêcheurs et autres habitants bénéficient d'un prix juste ainsi que de conditions d'emploi et de travail décentes (David-Benz et al., 2022).

Ainsi, par principe, une alimentation durable ne permet pas que les modèles actuels soient pérennisés. Aujourd'hui, répondre aux besoins qualitatifs et quantitatifs de la population dans un cadre de développement durable constitue l'enjeu principal de l'alimentation. La question de l'alimentation durable implique donc à la fois la capacité à satisfaire les besoins vitaux, mais également la nécessité d'orienter le système alimentaire mondial dans le respect des trois piliers de la durabilité présentés ci-dessus (cf. supra p.4) (Esnouf et al., 2011).

En conclusion, l'alimentation durable est un concept complexe qui implique une approche à la fois globale et locale. Il est important de prendre en compte les différentes dimensions de la durabilité pour mettre en place un système alimentaire soutenable. Il paraît également évident que les modes de production actuels ne permettent pas pour le moment de vivre durablement à ce niveau-là et que notre système alimentaire doit être repensé dans son ensemble. Notre modèle de consommation n'est pas sans conséquence. Dans la section suivante, nous aborderons la question alimentaire mondiale ainsi que ses enjeux (OpenAi, 2024a).

### *1.1.3. Faire face aux enjeux alimentaires mondiaux*

Avant de continuer plus loin dans le sujet, faisons un point sur la situation alimentaire mondiale. Aujourd'hui, les chiffres sont alarmants et la situation continue de se dégrader : nous sommes dans une crise alimentaire mondiale.

Selon un rapport mené par les plus grandes organisations mondiales, la faim dans le monde touche aujourd'hui une partie importante de la population mondiale. Elle est passée de 7,2% en 2019 à 9,2% en 2022. Cette hausse significative représente 122 millions de personnes touchées en plus par la faim par rapport à 2019. En 2022, 29,6 % de la population mondiale se trouvait en situation d'insécurité alimentaire modérée ou grave, soit 391 millions de personnes de plus qu'en 2019 et les prévisions ne sont pas des plus rassurantes. Il est estimé que près de 600 millions de personnes seront en situation de sous-alimentation d'ici 2030, touchant principalement les zones d'Afrique, l'Amérique Latine et les Caraïbes (FAO et al., 2023).

Contrairement aux idées reçues, la crise de la faim progresse également dans les pays riches et aucune population n'est épargnée (David-Benz et al., 2022). Des millions de personnes sont en situation de sous-alimentation et pourtant, parallèlement à ce phénomène, les milliardaires ayant des capitaux dans le secteur alimentaire ont vu leur richesse s'accroître, il en est de même pour les grands acteurs mondiaux de l'alimentation qui enregistrent des bénéfices records (Cohen et al., 2022).

La crise du covid explique partiellement ces chiffres inquiétants, mais n'en est pas la seule cause. En 2022, la hausse du prix des denrées alimentaires, des intrants agricoles, de l'énergie ainsi que la guerre en Ukraine, sont tout autant de raisons qui ont aggravé cette crise mondiale (FAO et al., 2023). En parallèle, la croissance démographique, l'urbanisation et les changements dans les

régimes alimentaires sont tout autant de facteurs qui contribuent à mettre le système alimentaire sous pression (David-Benz et al., 2022).

Ainsi, les tendances démographiques et socio-économiques représentent de nouveaux enjeux pour les systèmes alimentaires, avec une croissance rapide de la demande alimentaire dans les zones urbaines et rurales, et plus particulièrement dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (David-Benz et al., 2022).

Environnementalement parlant, la situation n'est pas bien meilleure. Le mode de production axé sur la productivité a un coût environnemental élevé et a entraîné un épuisement rapide des ressources naturelles. Les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à l'alimentation sont extrêmement importantes et représentent près de 29% des émissions mondiales liées à la production humaine (Luthringer, 2022). Tous ces éléments ont entraîné des changements et chocs environnementaux sans précédent au niveau mondial (David-Benz et al., 2022).

Ainsi, les enjeux liés au système alimentaire ne manquent pas. Face à ces enjeux complexes, une action coordonnée et concertée des nombreuses parties prenantes est indispensable pour relever les défis auxquels le système alimentaire mondial est confronté (Cohen et al., 2022). En effet, l'alimentation mobilise de multiples acteurs : les organisations internationales, les gouvernements, le secteur privé, la société civile ainsi que les citoyens, et ce à divers niveaux (local, national, mondial). Toutes les activités du système alimentaire sont concernées, de la production à la consommation (Luthringer, 2022).

Pour faire face à ces enjeux, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a développé des Objectifs de développement durable (ODD) qui peuvent être analysés à la fois au niveau local et global et dont le cadre aide à mettre en évidence des problématiques bien précises et ainsi comprendre les leviers d'actions qui peuvent être déployés pour un monde plus durable. Ces objectifs sont cruciaux pour garantir un système alimentaire mondial juste, résilient et durable, et contribuent à la réalisation des ODD à l'horizon 2030. En 2022, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement et l'Union européenne ont publié un cadre conceptuel portant sur la transformation durable et inclusive des systèmes alimentaires. De ce rapport, plusieurs recommandations ont pu être tirées afin de faire face aux nombreux enjeux mondiaux. Il en ressort que le système alimentaire mondial doit atteindre quatre objectifs fondamentaux.

Le premier objectif consiste à **garantir la sécurité alimentaire, la nutrition et la santé** (David-Benz et al., 2022). Pour répondre à cet objectif, il est essentiel de rendre des régimes alimentaires sains et équilibrés accessibles à tous. Cet axe contribue à l'ODD 2 « éliminer la faim et assurer la sécurité alimentaire » à la fois au niveau local et global, en favorisant par exemple une agriculture locale, respectueuse de l'environnement et en réduisant le gaspillage alimentaire (Bodiguel, 2020). Le premier objectif touche l'ensemble de la chaîne de valeur, des producteurs jusqu'aux consommateurs. De plus, une alimentation saine permet de réduire les risques de maladies et contribue à l'ODD 3 « bonne santé et bien-être » tant au niveau local que global (Bodiguel, 2020). Il est essentiel de promouvoir des régimes alimentaires sains et équilibrés pour prévenir les maladies liées à l'alimentation (David-Benz et al., 2022). Dans les pays du Nord, généralement cela se traduit par des maladies comme le diabète ou l'obésité, tandis que dans les pays du Sud, les maladies auxquelles sont confrontées les populations sont bien souvent associées à la sous-nutrition (Luthringer, 2022). Il s'agit aujourd'hui d'un des axes les plus importants pour améliorer

la situation sanitaire mondiale. En effet, aujourd'hui un régime alimentaire malsain comporterait plus de risques de mortalité prématurée que ceux causés par des rapports sexuels non protégés, l'alcool, les drogues et le tabac réunis (EAT-Lancet, 2019).

Le deuxième axe concerne l'aspect économique. L'objectif est de **contribuer à l'économie et la création d'emplois décents tout au long de la chaîne alimentaire**, en particulier pour les petits exploitants, les femmes et les jeunes (David-Benz et al., 2022). Cet axe est fortement lié à l'ODD 8 « un travail décent pour tous » et constitue un axe très important. Cet axe met en évidence la nécessité de repenser le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne de valeur alimentaire pour la rendre plus durable et donner plus de pouvoir aux producteurs. D'un point de vue local, l'alimentation durable peut soutenir la promotion d'un travail décent et une croissance économique durable, et ce en favorisant une répartition équitable des salaires tout au long de la chaîne alimentaire (Bodiguel, 2020).

Le troisième axe vise à **favoriser l'équité territoriale et sociale** afin de réduire les inégalités en matière d'accès à la nourriture, aux ressources agricoles et aux opportunités économiques entre les différents groupes de populations. Pour ce faire, il faut protéger les droits des travailleurs agricoles, en particulier les petits exploitants et les travailleurs migrants, et garantir des conditions de travail sûres, équitables et dignes (David-Benz et al., 2022). On voit ici le lien avec l'ODD 8 présenté ci-dessus ainsi que l'ODD 10 qui vise à réduire les inégalités entre les pays et en leur sein (Bodiguel, 2020). Ces objectifs doivent être travaillés tant au niveau local que global, car ils touchent aux inégalités mondiales et nationales. Il est donc essentiel que les Etats, les organismes mondiaux ainsi que la société civile continuent d'œuvrer pour le respect des droits humains.

Enfin, le dernier objectif porte sur l'aspect environnemental et vise à gérer durablement l'environnement en préservant les écosystèmes, la biodiversité et les ressources naturelles. Le tout en limitant les effets sur le changement climatique (David-Benz et al., 2022). Cet axe est fortement lié à l'ODD 12 qui a pour ambition de développer des consommations et productions responsables. Cela se traduit par exemple par l'adoption de pratiques agricoles durables qui préservent la santé des sols, réduisent l'utilisation des ressources naturelles et minimisent les émissions de GES (Bodiguel, 2020). De plus, une production responsable doit préserver la vie aquatique et terrestre (ODD 14 et 15) en protégeant des zones essentielles pour la sécurité alimentaire et la résilience climatique. Nous pouvons citer notamment les écosystèmes fragiles, tels que les forêts, les zones humides et les zones côtières. Une production responsable s'engage également à respecter les espèces animales et les variétés de cultures en les plaçant dans des environnements et des conditions climatiques adaptés (Bodiguel, 2020).

Enfin, l'ODD 13 relatif à la lutte contre les changements climatiques est concerné par ces quatre objectifs (Bodiguel, 2020). À travers tous les axes de travail cités précédemment, nous pouvons parvenir à ralentir les changements climatiques et tenter d'endiguer la situation.

Ainsi, nous voyons bien que l'alimentation est un sujet complexe qui a des impacts multidimensionnels et interconnectés. La sécurité alimentaire, la nutrition, la santé, l'économie, l'équilibre territorial, l'équité et l'environnement sont tout autant de variables affectées par le système alimentaire (David-Benz et al., 2022). Développer des chaînes alimentaires économiquement viables, respectueuses de l'environnement et de la société peut réellement être considéré comme un levier très important pour améliorer la situation mondiale.

#### 1.1.4. Le secteur alimentaire en région Bruxelles-Capitale

Plongeons-nous désormais dans le cœur du sujet : la chaîne alimentaire en région Bruxelles-Capitale. Comme expliqué précédemment (cf. supra p. 5), le secteur alimentaire a un impact non négligeable sur la santé, la nature et le dérèglement climatique. Il est estimé que l'alimentation ne représenterait pas moins de 15 % des émissions directes et indirectes de CO<sub>2</sub> en région Bruxelles-Capitale (RBC) (Good Food & Région de Bruxelles-Capitale, 2022). De plus, l'impact économique du secteur alimentaire est incontournable : les ménages bruxellois allouent près de 14 % de leur budget pour l'alimentation (ShiftingEconomy.Brussels, 2022). Face à cela, l'alimentation durable est devenue une des priorités pour le gouvernement bruxellois et pour ce faire, la stratégie Good Food, que nous détaillerons plus tard, a été développée (cf. infra p. 10).

En RBC, le secteur alimentaire (comprenant les transformateurs et distributeurs) est le plus grand pourvoyeur d'emplois du secteur privé avec 4,9 % des emplois dans l'Horeca et plus de 30 % des commerces dans l'alimentaire (Good Food & Région de Bruxelles-Capitale, 2022). Une étude menée en 2017 par Perspective.brussels avait également mis en évidence une diminution dans l'offre commerciale dans le secteur alimentaire en région Bruxelles-Capitale. En effet, les commerces de l'alimentation spécialisée n'ont fait que diminuer entre 1997 et 2017 au profit d'une expansion des points de vente généralistes et de la grande distribution (atrium.brussels et al., 2017).

En 2017, cette évolution s'expliquait notamment par des changements dans les comportements des consommateurs, par exemple nous pouvons citer la volonté de minimiser son temps de course ou l'absence de reprise de commerces en raison d'une augmentation de l'intérêt pour le statut d'emploi salarié aux dépens de celui d'indépendant (atrium.brussels et al., 2017).

Concernant la restauration, nous observons que ce sont seulement les cafés qui ont connu une diminution, perdant près de 800 représentants entre 1997 et 2017. Ce mouvement est encore une fois dû à une évolution de l'offre en raison de changements sociétaux. En effet, les consommateurs souhaitent dépenser moins, gagner du temps et consommer des produits de qualité, ce qui se traduit par une forte croissance des services à emporter et une consommation plus importante de produits sucrés (atrium.brussels et al., 2017).

Néanmoins, ces données datant d'avant 2020, les impacts de la crise du Covid et de la crise énergétique n'étaient pas encore pris en compte. En 2023, l'institut bruxellois de statistique et d'analyse (ibsa) a réalisé une étude sur le panorama socio-économique de la RBC. Dans tous les secteurs confondus, nous pouvons observer que le nombre de créations d'entreprises a diminué de 6 % entre 2019 et 2021 en RBC, mais a finalement pu retrouver des niveaux équivalents à 2019 dès 2022 (ibsa, 2024).

|                 | Nombre de créations d'entreprises * |         |         |         |         |
|-----------------|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                 | 2018                                | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| RBC             | 12.584                              | 12.241  | 11.186  | 11.471  | 12.449  |
| Région flamande | 57.903                              | 64.140  | 67.026  | 73.624  | 82.532  |
| Région wallonne | 23.461                              | 24.428  | 23.532  | 26.284  | 29.351  |
| Belgique        | 93.948                              | 100.809 | 101.744 | 111.379 | 124.332 |

Figure 1 : Évolution du nombre de créations et de cessations d'entreprises.

Source : Lange, B. D., Franklin, A., Kalenga-Mpala, R., Michiels, P.-F., Poupaert, O., Treutens, P.-P., Laethem, M. V., Wertz, I., Wilmotte, P.-F., & Romain, A. (2023). *Contexte économique, social et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale*. [https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Pano\\_SE23\\_FR\\_WEBv2.pdf](https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Pano_SE23_FR_WEBv2.pdf)

Si l'on se concentre sur la branche d'activité « commerce et horeca », celle-ci a fortement souffert. Le nombre moyen d'entreprises en création dans la restauration a diminué de 34 % entre 2020 et 2022. Une des raisons évidentes de cette diminution est l'impact non négligeable que la crise du Covid a eu, mais pas seulement. La guerre en Ukraine et l'inflation connues par l'Europe en 2022 ont contribué à fragiliser le secteur alimentaire et faire émerger de nouveaux défis (Lange et al., 2023).

Concernant l'industrie alimentaire bruxelloise dans son ensemble, nous observons un recul de son poids dans la région de 6 %. Le nombre de créations d'emplois s'élève à 6 000 en 2023, contre 12 000 en 2022. Ces chiffres montrent une fois de plus les difficultés économiques auxquelles fait face le secteur (Lange et al., 2023).

En raison de ces nombreux défis, principalement d'ordres économiques, les entrepreneurs du secteur alimentaire se concentrent bien souvent sur les aspects financiers de l'entreprise au détriment de la durabilité sociale et environnementale. C'est dans ce contexte, et à l'initiative de la ministre bruxelloise de l'Environnement qu'une collaboration entre la région et la cellule agriculture du Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) a vu le jour. Ces organismes ont élaboré une stratégie afin de transformer le système alimentaire bruxellois, favoriser une production locale et de meilleure qualité, réduire le gaspillage alimentaire et sensibiliser la population à une alimentation saine. Il s'agit de la stratégie Good Food qui s'inscrit dans la *Shifting Economy* (cf. infra p.10) (Good Food, 2018).

Ainsi, le secteur alimentaire de la région Bruxelles-Capitale fait face à de nombreux défis. Les crises sanitaires, économiques, énergétiques ainsi que la crise alimentaire mondiale n'ont pas épargné le pays. Des initiatives, telles que Good Food, s'alignent avec les ODD cités précédemment (cf. supra p.6) et témoignent de la prise de conscience de la région dans la nécessité de transformer son système alimentaire et le rendre plus durable, résilient et équitable.

## **1.2. Pratiques durables dans le secteur alimentaire**

### *1.2.1. Initiatives existantes et politiques publiques en RBC*

La RBC a mis au point une stratégie nommée le *Shifting Economy*, qui s'inscrit dans le cadre de référence européen du Green Deal ainsi qu'au niveau local dans la stratégie Go4Brussels. L'ambition est de rendre l'économie européenne durable d'ici 2050 en transformant les défis climatiques et environnementaux en opportunités. La *Shifting Economy* est pilotée par quatre administrations bruxelloises : Bruxelles Environnement, Bruxelles Économie Emploi, Hub.brussels et Innoviris dont nous détaillerons les rôles et actions plus tard (cf. infra p.21) (ShiftingEconomy.Brussels, 2022).

En complément de la stratégie pour la transition économique et afin de faciliter celle-ci, la région a décidé de déployer un ensemble d'actions, au niveau entrepreneurial, détaillé dans le *Small Business Act* (SBA). Le SBA a pour raison d'être de soutenir les PME en RBC. Son objectif est de favoriser l'implantation et la croissance des petites entreprises innovantes à travers cinq axes. Le premier axe a pour ambition de créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat, le second d'améliorer l'accès au financement, le troisième de soutenir la diversité des entrepreneurs, le quatrième de créer une administration adaptée aux entrepreneurs et enfin le dernier vise à soutenir les entreprises dans leur évolution, notamment celles qui se tournent vers l'économie circulaire

(Small Business Act, 2016). Ainsi, nous pouvons constater que l'entrepreneuriat fait partie des actions prioritaires menées par la RBC.

Pour ce faire et pour soutenir la transition économique des entrepreneurs, la région a décidé de majorer les aides publiques pour les entreprises dites exemplaires (au niveau social ou environnemental), et ce à partir du printemps 2024. Dans un deuxième temps, ces aides seront exclusivement accessibles aux entreprises répondant aux critères d'exemplarité définis par la RBC (ShiftingEconomy.Brussels, 2022).

De plus, la *Shifting Economy* a identifié les secteurs prioritaires où mener ces diverses actions. Ceux-ci incluent l'alimentation, la gestion des ressources et des déchets, la construction, les secteurs créatifs et culturels, la mobilité et enfin la santé (ShiftingEconomy.Brussels, 2022). Les deux premiers secteurs nous intéressent particulièrement dans le cadre de ce mémoire et sont fortement liés aux axes stratégiques développés par la stratégie Good Food, que nous allons tout de suite détailler.

En 2022, la région a déployé la stratégie Good Food 2. Celle-ci vise à agir sur les différents aspects de la chaîne de valeur alimentaire bruxelloise via le système alimentaire. Plusieurs moyens sont mis en place avec notamment une labellisation pour les restaurants, cantines et commerces engagés dans la transition économique de la région. L'ambition est de répondre à différents enjeux, à la fois globaux et locaux. Cette stratégie se décline selon cinq axes et a pour objectif de cadrer les actions à mener sur le territoire bruxellois pour les prochaines années (*Stratégie Goodfood 2022-2030*, s. d.).

Les deux premiers axes ont pour ambition de développer et de renforcer une production agroécologique en RBC et de développer des filières Good Food pour approvisionner la région. Ces objectifs cherchent à répondre aux enjeux que rencontrent les producteurs (*Stratégie Goodfood 2022-2030*, s. d.). Cependant, les enjeux liés à la production ne seront pas traités dans ce mémoire.

L'axe 3 de la stratégie vise à assurer la distribution d'une « offre commerciale Good Food » en renforçant le nombre d'entreprises labellisées Good Food. L'objectif est d'encourager la transition d'un certain nombre de restaurants et commerces. Cet axe sera particulièrement pertinent pour notre étude et touche à la fois les consommateurs, les distributeurs et les transformateurs (*Stratégie Goodfood 2022-2030*, s. d.).

L'axe 4 a pour ambition d'assurer une alimentation Good Food pour tous, en augmentant la consommation d'alimentation durable par les citoyens, dans les écoles et dans les cantines (*Stratégie Goodfood 2022-2030*, s. d.).

Enfin, le dernier axe vise à réduire les pertes et gaspillages alimentaires. Un aspect crucial dans la gestion durable des ressources alimentaires (*Stratégie Goodfood 2022-2030*, s. d.). En effet, le gaspillage alimentaire représenterait entre 24 % et 37 % des gaz à effet de serre au niveau de l'alimentation mondiale (FAO, s. d.).

Ainsi, les axes 3 et 4 sont particulièrement intéressants pour inciter les entrepreneurs en création d'entreprises dans le secteur alimentaire à adopter des pratiques durables. Ce document permet d'évaluer les enjeux les plus importants au niveau local et est en lien avec les ODD présentés précédemment (cf. supra p.6).

Pour conclure cette section, nous comprenons bien que la mise en œuvre de ces différentes politiques publiques a vraiment pour ambition de favoriser une transition vers une économie plus durable au niveau régional, et également de soutenir les entrepreneurs durables en précréation d'entreprise. Ces stratégies reflètent un réel engagement envers les défis environnementaux et sociétaux. Le cadre donné par la stratégie Good Food 2 permet d'intervenir à tous les niveaux de la chaîne de valeur alimentaire et offre les clés pour créer un système alimentaire plus durable. En parallèle, le SBA propose un soutien important pour les entrepreneurs et notamment ceux qui cherchent à durabiliser leur activité. À travers ces différentes initiatives, nous observons bien que de nombreux moyens sont mis en place pour favoriser l'émergence d'un écosystème entrepreneurial bruxellois plus durable, et ce notamment dans le secteur alimentaire.

### *1.2.2. État des connaissances des entrepreneurs et consommateurs*

La notion de consommation durable est apparue dans les années 70. L'éveil des consciences peut s'expliquer par l'augmentation des catastrophes naturelles, la crise du pétrole ou encore l'émergence de mouvements rejetant la société de consommation. Ces différentes variables ont amené à questionner la façon de consommer. Aujourd'hui, se tourner vers une consommation dite « durable » est devenu une des priorités dans les politiques environnementales (Bonnin-De Toffoli & Lazaric, 2013).

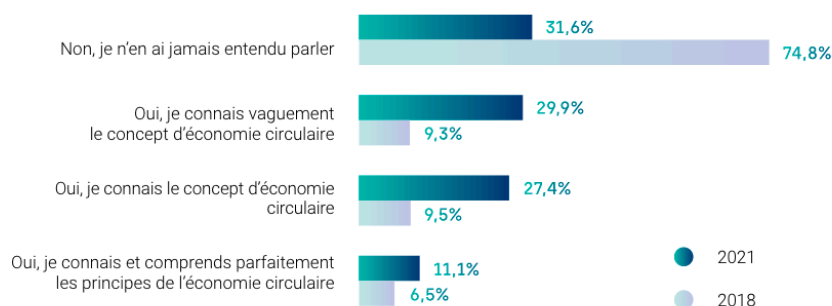
Lorsque nous parlons de consommation durable, on ne peut pas omettre une partie prenante déterminante dans l'adoption de celle-ci : les consommateurs. En effet, pour une entreprise, avoir une clientèle est essentiel, et pour ce faire, il faut répondre à un besoin et une demande. Le consommateur est un acteur majeur de la consommation durable, mais également une figure contradictoire dont les actes écologiques sont parfois imprévisibles (Bonnin-De Toffoli & Lazaric, 2013).

Ces dernières années, les modes de consommation ont changé et le confinement de 2020 n'a pas été sans impact dans l'évolution des comportements des consommateurs. Une étude menée en France met en évidence que pendant le confinement, 30 % des répondants se sont tournés vers une alimentation plus durable, en achetant notamment des produits locaux et de saison. Une tendance générale à plus de durabilité a ainsi été observée. Une partie des individus ayant adopté des pratiques durables pendant le confinement indique qu'elle souhaite continuer ces pratiques à l'avenir (François-Lecompte et al., 2020).

Une autre étude menée par l'Institut National de la Consommation (INC) met en évidence les connaissances en économie circulaire chez les consommateurs. Sur la totalité des répondants, 21 % n'ont jamais entendu parler d'économie circulaire et 63 % connaissent de près ou de loin l'économie circulaire. Concernant les critères d'achat, les participants indiquent à 66 % prioriser le rapport qualité-prix et la composition du produit arrive en deuxième place à 58 %. Si nous nous penchons sur les pratiques d'économie circulaire les plus courantes, 75 % des répondants indiquent privilégier une consommation réduite mais de meilleure qualité et 71 % déclarent acheter des produits durables. Ces chiffres mettent en évidence la place de plus en plus importante que prend une consommation durable dans la vie des consommateurs (Rémond, 2023).

Si nous faisons le point sur la région Bruxelles-Capitale, une étude menée par Hub Brussels en 2021 met en évidence l'état des connaissances des entrepreneurs sur la transition économique en RBC. Selon cette étude, plus de deux tiers des participants déclarent connaître le concept d'économie circulaire. En 2018, seulement 25,2 % des participants déclaraient connaître

l'économie circulaire, nous pouvons voir ici une évolution importante en seulement quelques années (hub.brussels, 2022).



**Figure 2 : Connaissances en économie circulaire**

Source : hub.brussels. (2022). *Baromètre de la Transition économique*. <https://barometer.shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/11/HUB-BAROMETRE-2022-FR.pdf>

Sur la figure 2, nous pouvons constater que le nombre de personnes n'ayant jamais entendu parler de l'économie circulaire a fortement diminué. Nous pouvons interpréter ces résultats comme une plus large sensibilisation de la population. Les entrepreneurs sont désormais mieux informés et les pratiques en économie circulaire commencent à être plus connues.

La perception de l'économie circulaire a également évolué et elle est désormais considérée comme une opportunité par la majorité des personnes connaissant le concept. Cependant, moins de 10 % des répondants qui indiquent connaître les pratiques en économie circulaire font l'effort de complètement changer leur modèle économique pour adopter des pratiques circulaires. L'étude a également mis en évidence qu'au niveau social, 4 entreprises sur 10 sont engagées dans des actions liées à l'entrepreneuriat social. Ces résultats montrent une certaine prise de conscience de l'importance des considérations sociales et environnementales dans le secteur alimentaire (hub.brussels, 2022).

De leur côté, les consommateurs semblent également faire face à des obstacles dans l'adoption de pratiques durables. Tout d'abord, il est difficile de changer ses habitudes de consommation pour passer à une consommation durable (Rémond, 2023). Ceci peut expliquer pourquoi plus de personnes se sont tournées vers une alimentation durable pendant et après le confinement. Les changements de modes de vie induits par celui-ci ont pu permettre des changements importants dans les habitudes d'achats et de consommations : plus de temps pour cuisiner, plus grande attention portée à la santé, prise de conscience de l'état environnemental... Un deuxième facteur qui peut contribuer à l'adoption de pratiques de consommation durable est l'influence de l'entourage. En effet, avoir un entourage sensibilisé à la durabilité rend plus sensible aux enjeux sociétaux et encourage forcément l'adoption d'un mode de consommation plus durable. D'autres facteurs tels que le prix, le goût ou la commodité peuvent également influencer les comportements durables. Enfin, les inégalités sociales peuvent tout autant limiter l'accès à une alimentation durable (Bonnin-De Toffoli & Lazaric, 2013).

Ainsi, les entrepreneurs du secteur alimentaire peuvent jouer un rôle crucial dans la promotion de la consommation durable et devraient être encouragés à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement. L'adoption de choix alimentaires sains et durables dépend de la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués. Bien que des progrès aient été réalisés dans la sensibilisation et l'engagement des acteurs du secteur alimentaire envers des pratiques durables,

des efforts supplémentaires sont nécessaires pour encourager une adoption plus généralisée de ces pratiques et pour intégrer pleinement les dimensions sociales, environnementales et économiques de l'alimentation durable. La manière de consommer a évolué ces dernières années et nous retrouvons désormais des consommateurs plus attentifs à ce qu'ils achètent et mangent. Les connaissances en économie circulaire ne sont pas encore largement généralisées, mais gagnent du terrain et la durabilité est désormais de plus en plus perçue comme une opportunité. Néanmoins, des difficultés persistent notamment en raison des prix plus élevés des produits durables. De plus, malgré des progrès importants en termes de durabilité environnementale, l'aspect social reste encore souvent oublié. Garantir un accès à de la nourriture saine et de qualité à tous représente donc un enjeu particulièrement important et la RBC l'a bien compris. Les changements de comportements montrent qu'une partie de la population est prête à sauter le pas, mais doit simplement être aiguillée dans ces achats. Les politiques publiques ont un rôle très important et doivent soutenir activement la transition vers des modes de consommation plus durables.

### *1.2.3. L'alimentation durable en pratique*

Pour clôturer ce chapitre, nous allons examiner les pratiques durables qui peuvent et doivent être mises en place pour une alimentation durable. Aujourd'hui, toutes les études tirent la même conclusion : l'alimentation constitue un levier d'action majeur dans la lutte contre les changements climatiques ainsi que pour la santé des populations. Développer un système alimentaire durable n'est pas un moindre défi et de nombreux rapports institutionnels ont établi des recommandations sur les actions à mettre en place. Au sein de l'Union européenne, la commission EAT-Lancet, composée de 37 scientifiques, a établi des objectifs mondiaux afin de promouvoir une alimentation saine et une production alimentaire durable (EAT-Lancet, 2019).

Même si notre sujet ne se concentre pas spécifiquement sur la production agricole, nous allons rapidement détailler les différents aspects à prendre en compte pour la rendre plus durable. La production a un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui nous aidera à comprendre les pratiques à adopter pour le reste de la chaîne alimentaire. Dans un premier temps, nous étudierons donc les pratiques à mettre en place au niveau de la production alimentaire, puis nous étudierons les pratiques à adopter pour une consommation alimentaire responsable. Nous aborderons plus loin les pistes d'action propres aux distributeurs et transformateurs alimentaires (cf. infra p.37).

### **La production**

Selon la commission EAT-Lancet, pour favoriser une production alimentaire plus durable, il est essentiel d'entamer **une transition vers des pratiques agricoles durables**. Ceci implique d'adopter des pratiques respectueuses de l'environnement permettant de minimiser l'impact environnemental tout au long du cycle de vie du produit afin d'optimiser les processus de production pour réduire la consommation d'énergie et de matières premières tout en limitant les émissions polluantes (Neven, 2015). Nous pouvons par exemple citer des pratiques d'agroécologie. Il s'agit d'un mode de production permettant de réduire l'utilisation de pesticides, d'engrais chimiques et de préserver la santé des sols. Celui-ci a également des impacts positifs sur la biodiversité (EAT-Lancet, 2019) et permettrait même d'accroître de 30 % la biodiversité agricole par rapport à l'agriculture conventionnelle (ONU, 2018). Il est donc primordial de soutenir les agriculteurs dans la transition vers des pratiques de production plus durables en leur

fournissant des incitations financières, un accès à des formations ainsi qu'à des ressources (Commission EAT-Lancet, 2023).

De plus, pour renforcer la durabilité dans la production alimentaire, il est nécessaire de mettre en œuvre une **meilleure gestion des ressources naturelles** qui assurera une utilisation plus efficace de l'eau, la réduction de l'érosion, la préservation des sols et la protection de la biodiversité. Toutes ces actions vont contribuer à réduire l'empreinte écologique de l'agriculture (EAT-Lancet, 2019).

Parallèlement, il est crucial de **réduire les pertes et les gaspillages alimentaires** tout au long de la chaîne alimentaire. Cela implique de mettre en œuvre des mesures visant à réduire les pertes de produits alimentaires durant le processus de production, de transformation, de distribution et de consommation. En réduisant les pertes alimentaires, non seulement nous contribuons à préserver les ressources naturelles, mais nous contribuons également à réduire les émissions de gaz à effet de serre associées à la production alimentaire (EAT-Lancet, 2019).

De plus, pour promouvoir une production alimentaire plus durable, il est nécessaire **d'adopter une gouvernance stricte des ressources terrestres et marines**. Cela implique de mettre en place des politiques et des réglementations permettant de préserver les terres agricoles et marines, de réduire l'expansion agricole dans les zones naturelles, de restaurer les terres dégradées et de préserver la biodiversité. En adoptant une approche de gestion durable des ressources, il est possible de garantir la pérennité des systèmes alimentaires tout en préservant l'environnement (EAT-Lancet, 2019).

Un dernier aspect, qui n'est malheureusement pas repris dans la stratégie de la Commission européenne, concerne **l'aspect social**. Comme évoqué précédemment (cf. supra p.7), dans l'agriculture, il est essentiel d'atteindre un certain développement social afin de promouvoir des emplois décents pour tous, mais également pour certifier les produits agricoles destinés à l'exportation (ONU, 2018). De plus, le respect des droits des travailleurs permettrait de garantir un environnement de travail équitable et sûr (Neven, 2015). Ainsi, l'objectif est d'offrir des moyens d'existence suffisants à tous les acteurs du système alimentaire, particulièrement pour les petits exploitants, les femmes et les jeunes (David-Benz et al., 2022). Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des normes strictes en matière de conditions de travail, y compris des salaires équitables, des heures de travail raisonnables et un environnement sûr (Neven, 2015). Si ces objectifs sont atteints, nous pourrions alors développer une croissance économique inclusive à travers la chaîne alimentaire ainsi qu'une meilleure balance commerciale alimentaire (David-Benz et al., 2022).

La mise en œuvre de ces actions contribuerait réellement à protéger la planète et améliorer la santé de milliards de personnes. La Commission souligne l'urgence d'agir rapidement pour éviter des conséquences graves, voire désastreuses (EAT-Lancet, 2019). Cette transition nécessite une approche intégrée, prenant en compte l'interdépendance entre l'alimentation, l'agriculture, les moyens de subsistance et la gestion des ressources naturelles (ONU, 2018). Ainsi, les décisions politiques jouent un rôle crucial et peuvent aider à limiter la surproduction. Elles ont également le pouvoir de promouvoir une économie durable et inclusive dans le domaine de la production agricole. Ces actions sont essentielles pour assurer la durabilité de notre système alimentaire et la préservation de l'environnement.

## **La consommation**

Au niveau des pratiques de consommation durable, l'agence de la transition écologique, l'ADEME, a publié un rapport détaillant les actions à entreprendre en tant que citoyen. Les problèmes mis en évidence sont principalement des régimes trop riches en viande, une consommation de fruits et légumes hors saison, une consommation de produits suremballés ainsi qu'un gaspillage alimentaire important (Ademe, 2023).

De manière générale, en tant que consommateurs, l'action prioritaire à entreprendre est au niveau des **régimes alimentaires**. Ceux-ci doivent être rééquilibrés, car ils ne sont ni adaptés à la planète, ni bons pour la santé. Un régime durable met l'accent sur une consommation modérée d'aliments à base de protéines animales, la réduction de l'achat d'aliments transformés et emballés, mais également la consommation de produits de saison et locaux (Innocent et al., 2023). La Commission Eat-Lancet met en avant les vertus d'un régime alimentaire riche en aliments d'origines végétales autrement appelé « régime planétaire ». La consommation de fruits, légumes, noix et graines est en effet plus bénéfique pour la santé et l'environnement. En parallèle, il faut absolument limiter la consommation de produits d'origine animale, riches en sucres ajoutés et transformés (EAT-Lancet, 2019).

La deuxième action à entreprendre concerne la **consommation de produits locaux et de saisons**. Il est important de privilégier l'achat de produits de saison, qui nécessitent moins de ressources pour leur production et transport. Il faut également favoriser des circuits courts en achetant des produits locaux afin de réduire l'empreinte carbone liée au transport de ces aliments, mais également soutenir l'activité agricole locale (Ademe, 2023).

En raison des changements dans les modes de vie, les consommateurs ont tendance à moins cuisiner et acheter plus de produits transformés souvent suremballés. Ces aliments ne sont pas sans danger pour la santé et représentent un impact écologique important en raison de l'énergie importante nécessaire à la transformation. Pour adopter une consommation durable, il est donc essentiel de **réduire la consommation de produits transformés et industrialisés** et éviter les aliments suremballés. Il est préférable de se tourner vers l'achat de produits vendus en vrac ou avec un emballage minimal (Ademe, 2023).

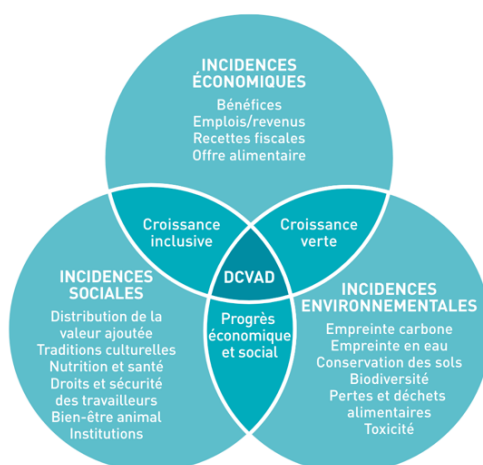
Une alimentation durable passe également par l'achat de **produits biologiques**, sans pesticide ni engrais chimiques, qui permettent entre autres de préserver la biodiversité et la santé des sols. Encourager la consommation de produits alimentaires labellisés peut avoir un impact considérable et constitue un guide pour le consommateur (Innocent et al., 2023). Attention, tous les labels ne se valent pas et ne sont pas nécessairement encadrés par la loi. Néanmoins, nous pouvons citer des labels tels que celui de l'Agriculture biologique, de la pêche durable ou Fairtrade comme repères pour les consommateurs (Ademe, 2023).

Par ailleurs, la **lutte contre le gaspillage** constitue également un levier d'action. En effet, l'impact du gaspillage n'est pas négligeable. Les transformateurs, distributeurs et consommateurs peuvent adopter des techniques pour réduire les pertes. Il est important de conserver les aliments de manière adéquate, d'utiliser les restes pour d'autres recettes, d'adapter les portions aux besoins réels et pour les consommateurs de planifier leurs repas. Toutes ces petites actions permettent réellement de diminuer le gaspillage et ont un impact considérable d'un point de vue environnemental (Ademe, 2023). Il est important d'encourager la réutilisation des produits à tous les niveaux en promouvant une économie circulaire et une réduction de la production de déchets

(Neven, 2015). L'objectif actuel est de réduire d'au moins 50 % le gaspillage sur l'ensemble de la chaîne alimentaire avant 2030 (Ademe, 2023).

Délaisser l'économie traditionnelle linéaire (production-utilisation-élimination) au profit de l'économie circulaire dans l'alimentation et l'agriculture semble être une des pistes les plus pertinentes pour optimiser la valeur ajoutée des ressources naturelles et garantir que les produits et matériaux puissent être récupérés et régénérés à tous les niveaux de la chaîne de valeur alimentaire. De plus, si la fin de vie des produits est bien gérée, des actions telles que le compostage des déchets permettent d'obtenir des nutriments pour les sols et des aliments pour les poissons et le bétail (ONU, 2018).

Le travail à entreprendre sur le système alimentaire semble donc complexe. La figure 3 propose une représentation des principes à respecter dans le développement de chaînes de valeurs alimentaires durables, mettant en évidence les trois piliers de la durabilité. Cette représentation met également en exergue l'impératif de construire une croissance inclusive et verte, ainsi que la nécessité de continuer le progrès économique et social afin de développer des chaînes de valeur alimentaires durables (Neven, 2015).



**Figure 3 : Durabilité dans le développement des chaînes de valeur alimentaires.**

Source : Neven, D. (2015). *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables—Principes directeurs* (CPAM, Trad.). FAO.  
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/bdbbeaed-d4da-45b6-9012-c30db2aeb7bf/content>

Ainsi, les pratiques en alimentation durable englobent l'ensemble des activités alimentaires qui ont un impact sur la transition écologique. Une alimentation durable concerne à la fois les régimes alimentaires, les choix de produits et les pratiques domestiques qui visent à limiter l'impact sur l'environnement. Tous les acteurs de la chaîne de valeur alimentaire sont donc concernés. La transition vers une alimentation durable implique de promouvoir des pratiques centralisées d'achats et la cuisine de produits durables. Les comportements alimentaires doivent s'inscrire dans une démarche de réduction du gaspillage alimentaire, favoriser l'autoproduction alimentaire, optimiser la conservation des aliments et s'assurer de la gestion efficace de leurs déchets (Innocent et al., 2023).

Il paraît donc essentiel de sensibiliser et faire monter en compétences tous les acteurs pour favoriser la transition vers une alimentation durable. Les commerçants et l'État ont un rôle très important à jouer auprès des citoyens et doivent les accompagner dans cette transition (Innocent et al., 2023). Dans le chapitre 3, nous étudierons les pratiques commerciales que les entrepreneurs du secteur alimentaire peuvent concrètement mettre en place (cf. infra p.36).

Ainsi, la promotion d'une transition alimentaire mondiale paraît inévitable et la retarder ne ferait qu'aggraver les risques. Comme expliqué précédemment (cf. supra p.10), le chemin de la transition est actuellement celui emprunté par la RBC. La plupart des actions mises en place dans la stratégie Good Food 2022 – 2030 s'inscrivent dans la continuité des recommandations évoquées dans cette partie, ce qui met en évidence la pertinence et l'adéquation de cette stratégie.

## Conclusion

En conclusion, ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la complexité de la chaîne de valeur alimentaire mondiale et l'impact crucial de ses activités au niveau de la durabilité. La première partie nous a permis d'identifier tous les acteurs présents dans la chaîne de valeur et de comprendre en quoi consiste la chaîne de valeur alimentaire durable.

L'alimentation durable est un concept multidimensionnel où tout est interconnecté ce qui implique des enjeux à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Les politiques menées telles que la stratégie Good Food 2, la SBA et la volonté de soutenir la transition économique en RBC reflètent l'engagement de la région dans la transformation de son système alimentaire pour y amener plus de durabilité, de résilience et d'équité.

Cependant, les défis sont nombreux et persistent. Les prix plus élevés des produits durables entravent l'accessibilité et la généralisation de ceux-ci dans les pratiques d'achats. De plus, l'intégration des dimensions sociales reste communément insuffisante. La transition vers une alimentation durable nécessite donc une implication de tous les acteurs de la chaîne alimentaire et le développement de pratiques durables complémentaires. L'apport de connaissances en alimentation à la population reste un point clé pour aider à changer les habitudes et il est impératif de former et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes. Les entrepreneurs, transformateurs et distributeurs, ont donc un rôle important à jouer et peuvent faciliter l'accès à une alimentation de qualité.

Ainsi, c'est dans ce contexte que nous aborderons le prochain chapitre. Celui-ci explorera le concept de précréation d'entreprise et ce qui est mis en place pour soutenir l'émergence et le développement d'entreprises dans la région Bruxelles-Capitale. Nous examinerons dans un premier temps la définition de la précréation d'entreprise, les différents acteurs et soutiens disponibles puis nous terminerons par le triptyque de la faisabilité dans les entreprises.

## 2. La précréation d'entreprise

Dans ce chapitre, nous allons aborder la question de l'entrepreneuriat et le concept de précréation d'entreprise. Nous étudierons également les différents dispositifs mis en place pour accompagner les entrepreneurs dans leur projet. Enfin, nous aborderons la méthode du *design thinking*, à travers le triptyque : désirabilité, faisabilité et viabilité économique.

### 2.1. Créer une entreprise : de l'idée jusqu'au lancement effectif

#### 2.1.1. Précréation d'entreprises et entrepreneuriat : définition des concepts

Selon l'Agence France Entrepreneur, la création d'entreprise peut être définie comme étant « l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur, c'est-à-dire que la

création d'entreprise doit obligatoirement être accompagnée de la mise en œuvre de nouveaux moyens de production ». Ainsi, cette définition considère que la création d'une entreprise peut autant être une nouvelle création pure ou une reprise d'entreprise pour laquelle il n'y a pas de continuité d'activité (par exemple un changement de localisation ou d'activité) (Fayolle, 2017).

En Belgique, la loi définit l'entreprise comme étant une activité économique, c'est-à-dire une offre de biens ou de services sur un marché, qui est conduite dans le temps. Cette activité doit créer de la concurrence avec d'autres entreprises et perdurer sur le marché (SPF Économie, 2020). L'objet d'une entreprise peut être considéré comme étant la satisfaction des besoins de ses clients afin de pérenniser l'activité (Abdennadher, 2021).

Aujourd'hui, en Belgique, une entreprise peut prendre plusieurs formes juridiques différentes. Il peut s'agir de toute personne physique qui exerce une activité professionnelle à titre indépendant, d'une personne morale, d'une association sans but lucratif ou d'une organisation sans personnalité juridique qui redistribue des avantages financiers à ses membres ou aux personnes ayant une influence décisive dans la politique de l'organisation (SPF Économie, 2020).

La loi considère qu'une entreprise est créée au moment où une nouvelle activité économique démarre (SPF Économie, 2020). Ainsi, dans ce cadre, nous considérerons qu'une entreprise est créée dès lors qu'elle est immatriculée à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE). La phase de précréation d'entreprise correspond donc à toutes les étapes effectuées par un entrepreneur avant son enregistrement auprès du registre des entreprises.

La création d'entreprise et l'entrepreneuriat sont deux concepts fortement liés. L'entrepreneuriat peut être défini comme un processus dynamique et complexe dont la manifestation la plus visible est la création d'une entreprise. Il est dynamique et complexe en raison de plusieurs facteurs (psychologiques, socioculturels, politiques et économiques) qui influencent les compétences, attitudes, perceptions, intentions, et actions, le tout dans un contexte donné (Belattaf & Nasrout, 2013). Son dynamisme provient également de la variété des projets de création et de l'évolution des nouvelles entreprises dans le temps. Il est également multidimensionnel en raison des différentes variables qui interagissent dans le fonctionnement de l'entreprise (Fayolle, 2017).

Une autre manière de définir l'entrepreneuriat est de le considérer comme un processus qui comprend toutes les actions, les compétences et les situations liées à la pratique entrepreneuriale. Cela englobe le lancement, la gestion, la création et le développement d'une entreprise, dans le but de répondre à un problème. Les entrepreneurs doivent ainsi identifier des opportunités sur le marché et les transformer en entreprises rentables (Drissi & Hnache, 2023).

Dans ce cadre, nous pouvons définir l'entrepreneur comme étant la personne qui dirige son entreprise et qui mobilise divers facteurs de production tels que les ressources naturelles, le travail et le capital afin de produire des biens ou des services (Fayolle, 2017).

### *2.1.2. Étapes et processus de création d'entreprise*

Lorsqu'une personne se lance dans un projet entrepreneurial, nous identifions plusieurs grandes étapes, à la fois dans sa démarche personnelle de création, mais également d'un point de vue légal. Avant de rentrer plus loin dans le sujet, il est important de préciser que le processus entrepreneurial n'est en général pas linéaire. La littérature scientifique a identifié quatre étapes

dans le processus de création d'entreprises (Fayolle, 2017). Ces grandes étapes ne sont donc pas nécessairement toutes à réaliser dans un ordre précis, le processus peut varier selon le type de projet. Nous présenterons néanmoins ces étapes de manière linéaire afin de mieux appréhender le processus global d'une création d'entreprise.

D'un point de vue juridique, avant d'entreprendre tout projet, la première étape consiste à vérifier si l'on répond bien à toutes les obligations légales pour créer une entreprise (belgium.be, s. d.). Dans certains cas, et notamment celui d'une entreprise dans le secteur alimentaire, il est nécessaire de prouver un accès à la profession. Les personnes souhaitant ouvrir un commerce en tant que restaurateur-traiteur ou boulanger-pâtissier doivent pouvoir prouver qu'ils disposent des compétences nécessaires pour ces métiers et ainsi faire reconnaître leurs qualifications par la région. S'ils ne remplissent pas les conditions nécessaires, alors ils ne pourront pas ouvrir un projet entrepreneurial dans ce domaine sans une formation préalable (*Alimentation | Bruxelles Économie et Emploi*, s. d.). La deuxième étape concerne la réflexion de l'entrepreneur sur sa situation personnelle et la compatibilité de celle-ci avec son projet (belgium.be, s. d.). En effet, un projet entrepreneurial demande du temps et des ressources, il est donc impératif que l'entrepreneur puisse s'engager pleinement dans celui-ci.

Dans la littérature scientifique, nous pouvons associer ces deux étapes à la phase d'évaluation de l'opportunité de création d'entreprise (Fayolle, 2017), autrement appelée phase d'initiation (Filion, 2006). Durant cette étape, l'entrepreneur doit être capable de transformer son idée en opportunité de création réaliste, puis il doit identifier et préciser son idée initiale ainsi que son potentiel. C'est également lors de cette phase que l'entrepreneur cherche à recueillir les informations nécessaires à son projet ainsi que des avis d'experts dans le but de tester son idée. Enfin à cette étape, il est également important de définir des ordres de grandeur pour le projet afin d'analyser si celui-ci est réaliste (Fayolle, 2017). Cette première grande étape de réflexion conduit généralement à la décision, ou non, de s'engager pleinement dans le projet (Filion, 2006).

Dans un second temps vient la préparation du projet (Filion, 2006). L'entrepreneur devra notamment se pencher sur la question du montage juridique du projet ainsi que le financement de celui-ci (Fayolle, 2017). Concrètement, cette étape se traduit par le choix d'un statut juridique parmi ceux explicités ci-dessus (cf. supra p.18) ainsi que l'ouverture d'un compte bancaire professionnel (belgium.be, s. d.). Dans la littérature scientifique, il est précisé que c'est également lors de cette étape que l'entrepreneur devra développer ses partenariats, sécuriser ses relations avec ses parties prenantes et convaincre des investisseurs de l'opportunité et de la faisabilité du projet (Fayolle, 2017). Pour cette étape, l'entrepreneur devra notamment présenter un plan financier du projet afin d'appuyer la pertinence et la viabilité de celui-ci (cf. infra p.28). Dans le cadre d'un projet innovant, par exemple une entreprise qui veut s'engager dans la durabilité, il est important pour l'entrepreneur de développer des compétences dans la maîtrise des techniques de valorisation de l'innovation et de protection (Fayolle, 2017).

La troisième grande étape dans le développement d'une nouvelle initiative est la conception et la formulation du projet de création (Fayolle, 2017) autrement appelé préparation (Filion, 2006). Durant cette étape, l'entrepreneur devra réaliser différentes études (marché, industrielle, financière, juridique), réfléchir au positionnement du projet, le dimensionner et le formaliser en stratégie pertinente. Enfin, il devra également structurer le projet et le calibrer en fonction des ressources dont il dispose (Fayolle, 2017). C'est donc pendant cette étape que l'entrepreneur construit son business plan, choisit le nom de l'entreprise et réfléchit à sa localisation.

Juridiquement, il doit également définir les activités économiques qu'il compte mener dans son entreprise. En Belgique, ces activités sont définies par des codes NACE qui doivent être enregistrés à la BCE (Région de Bruxelles-Capitale, s. d.).

L'avant-dernière phase est le lancement des activités (Fayolle, 2017). Cette étape peut être affiliée à la phase de démarrage (Filion, 2006). En Belgique, l'entreprise devra s'enregistrer auprès de la BCE et s'inscrire à la TVA. C'est également lors de cette étape que l'entrepreneur devra s'assurer qu'il dispose de toutes les autorisations légales nécessaires, par exemple dans le cas d'un restaurant, l'entrepreneur devra par exemple être en possession d'une licence autorisant la vente d'alcool. L'entrepreneur doit également s'affilier obligatoirement à une caisse d'assurance maladie. S'il souhaite engager du personnel, il doit également s'inscrire en tant qu'employeur auprès de l'Office National (belgium.be, s. d.).

Enfin, le lancement des activités concrétise l'engagement de l'entrepreneur. Celui-ci devra s'assurer de l'application des différents principes de gestion ainsi que du suivi régulier de ses affaires (Fayolle, 2017). Cette dernière phase correspond à la consolidation. C'est à cette étape que l'entrepreneur doit réaliser les diverses activités liées à la promotion et au marketing de son projet, il doit chercher à vendre son produit ou service pour atteindre un certain seuil de rentabilité. Il doit également planifier et gérer son entreprise (Filion, 2006).

En 2006, Filion a synthétisé les différentes étapes du développement d'un projet entrepreneurial dans le tableau suivant.

| Étapes    | Initiation  | Préparation  | Démarrage   | Consolidation  |
|-----------|---|--|---|--|
| Activités | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification de l'occasion d'affaires</li> <li>2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires</li> <li>3. Décision de créer l'entreprise</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rédaction du plan d'affaires</li> <li>2. Réalisation de l'étude de marché</li> <li>3. Mobilisation des ressources</li> <li>4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires)</li> <li>5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enregistrement juridique de l'entreprise</li> <li>2. Engagement à temps plein dans le projet</li> <li>3. Aménagement des installations et équipements</li> <li>4. Développement du premier produit ou service</li> <li>5. Embauche des employés</li> <li>6. Première vente</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing</li> <li>2. Vendre</li> <li>3. Atteindre le seuil de rentabilité</li> <li>4. Planification formelle</li> <li>5. Gestion</li> </ol> |

**Tableau 1 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises.**

Source : Filion, L. J. (2006). *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes.*

Celui-ci permet de visualiser de manière assez claire toutes les activités à mener dans le cadre d'un processus de création d'entreprises (Filion, 2006).

Ainsi, nous nous rendons bien compte que le processus entrepreneurial demande du temps et une forte implication de la part du créateur. Chacune des étapes identifiées précédemment est activée par un déclencheur et possède son propre rythme ainsi que sa logique (Fayolle, 2017). Afin de maximiser la réussite d'un projet, il est très important pour les entrepreneurs d'être accompagnés tout au long de ces quatre étapes, jusqu'au lancement des activités. Nous allons désormais examiner les différents acteurs et soutiens qui interviennent lors de la phase de précréation d'entreprises qui concerne les deux premières phases identifiées par Filion (2006) : l'étape d'initiation et de préparation.

## 2.2. Acteurs et soutiens à la précréation d'entreprises

La section précédente l'a bien mis en évidence, les étapes pour créer une entreprise sont nombreuses. Être accompagné pour chacune d'entre elles peut réellement constituer un levier bénéfique pour la motivation et l'orientation de l'entrepreneur. Les organismes compétents ont un rôle essentiel à jouer dans la réussite du projet. En région Bruxelles-Capitale, nous retrouvons de nombreux acteurs, à la fois publics et privés, engagés dans l'entrepreneuriat.

### 2.2.1. Les acteurs publics impliqués dans le processus de création d'entreprises

Les acteurs publics peuvent jouer un rôle crucial dans le processus de création d'entreprise et disposent des clés pour faciliter celui-ci. La région Bruxelles-Capitale en a bien conscience et c'est dans le but de soutenir l'entrepreneuriat que celle-ci a développé le SBA (cf. supra p.9). Ce plan PME propose plusieurs mesures dans le but d'améliorer structurellement le climat entrepreneurial bruxellois. Il a pour ambition de coordonner l'offre de services publics pour les entrepreneurs en précréation. Cette stratégie se décline en trois grands axes que nous développerons : le **conseil** et **l'accompagnement**, le **financement** et la **localisation** (ShiftingEconomy.Brussels, 2022).

Dans le volet du conseil et de l'accompagnement, plusieurs acteurs publics proposent des services pour chaque étape d'un projet, assurant ainsi une réponse aux besoins des entrepreneurs pour chaque phase du cycle de vie de l'entreprise (ShiftingEconomy.Brussels, 2022).

**Hub.brussels**, l'agence bruxelloise pour l'entrepreneuriat, est un partenaire public privilégié pour les entrepreneurs en RBC. L'agence accompagne les porteurs de projets à chaque étape de leur création et développement. Elle propose des services de conseil, d'information, d'orientation ainsi que de formation (hub.brussels, s. d.-a). Celle-ci a également pour rôle de proposer des parcours d'accompagnement ainsi que des outils d'e-learning portant sur la transition économique de la région. Cette agence travaille également en partenariat avec les autres administrations afin de proposer des actions complémentaires aux leurs (ShiftingEconomy.Brussels, 2022). De plus, Hub.brussels dispose de la cellule *retail* qui a pour vocation d'accompagner les entrepreneurs dans leur recherche de localisation (hub.brussels, s. d.-a).

L'autre grande administration active dans l'accompagnement à la création d'une entreprise est **Bruxelles Économie Emploi**. Il s'agit de l'interface principale pour les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans un projet de création d'entreprise. L'administration renvoie les entrepreneurs vers des services d'accompagnement et de conseil. Elle promulgue également toutes les informations nécessaires sur les démarches administratives à effectuer, les formations autour des thématiques liées à l'entrepreneuriat ainsi que des aides financières pour soutenir la création d'entreprises (Bruxelles Économie Emploi, s. d.— b).

Par ailleurs, le **1819**, récemment renommé **Hub.info** est le service d'information de première ligne de la région et il constitue le point de départ pour tous les entrepreneurs. Il se donne pour mission d'orienter les entreprises dans le réseau, d'informer les entrepreneurs sur les différents aspects liés à l'exercice d'une activité économique à Bruxelles et d'animer des événements thématiques autour de l'entrepreneuriat. Ainsi, sa raison d'être est de faciliter l'accès à l'information et l'accompagnement pour les nouveaux entrepreneurs ainsi que pour les dirigeants qui souhaitent développer leur entreprise et ainsi les orienter vers les interlocuteurs les plus pertinents (hub.info, 2024b).

Enfin, comme évoqué précédemment (cf. supra p.19), pour créer une entreprise, il faut s'inscrire à la BCE. Pour ce faire, l'entrepreneur peut passer par **un guichet d'entreprise** qui a pour vocation de l'accompagner dans toutes ses démarches administratives (Bruxelles Économie Emploi, s. d.— a).

En ce qui concerne le financement, et toujours dans le cadre de la *Shifting Economy*, la région a souhaité étoffer et adapter les différents instruments financiers régionaux dans le but de soutenir l'écosystème entrepreneurial et faciliter la transition économique de l'ensemble des acteurs. Ils interviennent comme levier complémentaire à l'offre privée existante (ShiftingEconomy.Brussels, 2022). Ainsi, l'organisme de financement bruxellois, **Finance&Invest.brussels**, propose différents services de financements adaptés à chaque étape d'un projet d'entreprise afin de faciliter et compléter la chaîne de financement des entreprises en Région bruxelloise (finance&invest.brussels, s. d.).

Nous retrouvons ici les principaux organismes actifs dans la promotion de l'entrepreneuriat en RBC. Nous pouvons constater que certaines des actions menées se ressemblent et cette multiplicité d'administrations peut finalement perdre l'entrepreneur dans les démarches qu'il doit mener et rendre son travail plus complexe. Ces dernières années, la RBC a souhaité réorienter ses politiques sous forme de *cluster* pour pallier le manque d'interaction entre les différentes structures. Actuellement, leur gouvernance et coordination représentent toujours des défis importants, mettant en évidence la nécessité de les regrouper et ainsi éviter l'éparpillement des ressources (Legrand, 2018). Ainsi, malgré les efforts entrepris, notamment dans le cadre du SBA, d'autres sont encore nécessaires pour assurer une efficacité optimale de l'ensemble du dispositif d'accompagnement des entrepreneurs. Le changement de nom récent du 1819 en Hub.info met en évidence le souhait d'un lien plus important entre les structures et leurs actions.

### *2.2.2. Les structures d'accompagnement et de soutien aux entrepreneurs dans leur projet de création*

Ces dernières années, les plans gouvernementaux ont multiplié les incitations à la création d'entreprises, plaçant ainsi l'accompagnement des créateurs au centre des préoccupations. Celui-ci apparaît désormais comme essentiel de la conception du projet à sa mise en œuvre (Degeorge, 2017).

La littérature scientifique souligne l'importance que revêt cet accompagnement dans la réussite des projets entrepreneuriaux, notamment dans les premières phases de création. Il joue un rôle décisif dans le potentiel de survie et de croissance de l'entreprise. Les structures d'accompagnement ont pour mission de fournir aux entrepreneurs des informations sur l'environnement institutionnel et économique, de leur transférer des compétences techniques et

de leur fournir divers services, installations et ressources pour soutenir leur aventure entrepreneuriale (Abdennadher, 2021).

En RBC, l'offre d'accompagnement est assez conséquente, ce qui en théorie offre à chaque profil entrepreneurial la possibilité de trouver une solution d'accompagnement qui lui convient. Nous retrouvons tout d'abord les **Guichets d'Économie Locale (GEL)** qui proposent un accompagnement gratuit à tous les porteurs de projets. Ils ont pour vocation d'accompagner les futurs entrepreneurs à toutes les étapes de la création d'une entreprise. Actuellement, il en existe six en RBC, situés dans les zones d'interventions prioritaires dans le but de redynamiser l'économie de ces territoires. Groupe One en fait partie et propose un accompagnement spécialisé dans les projets durables (hub.info, 2024a).

D'autres **organisations de classes moyennes**, telles que Beci, Unizo ou UCM, proposent le même type de service. Par ailleurs, ceux-ci proposent également des formations liées à l'entrepreneuriat, des aides financières ainsi que des services d'informations sur les diverses démarches administratives à mener (hub.info, 2024b).

Nous retrouvons aussi des services **d'accompagnement financier** tels que Microstart ou Crédal en plus des services d'accompagnement classiques, ceux-ci proposent des crédits pour les entrepreneurs qui sont exclus du système bancaire classique (hub.info, 2024b).

Enfin, Jobyourself et la Smartcoop sont des coopératives spécifiques qui donnent notamment la possibilité de tester un projet pendant un certain temps en mettant à disposition un numéro de TVA permettant à l'entrepreneur de facturer légalement son activité (hub.info, 2024b).

Dans ce type de soutien, l'accompagnant est présent afin de transmettre des connaissances spécifiques liées à l'entrepreneuriat, aider à définir les critères du projet et assister l'entrepreneur dans sa prise de décision. Cependant, son rôle n'est pas pour autant de dicter les actions à mener et il se doit de respecter l'autonomie du porteur de projet. Ce type de relation se co-construit et doit être adaptée aux besoins de l'entrepreneur ainsi qu'aux caractéristiques de son projet (Degeorge, 2017).

Rejoindre un **réseau d'entrepreneurs expérimentés** constitue également une forme de soutien à l'entrepreneuriat. Le mentorat est une manière pour l'entrepreneur de se connecter avec des professionnels du secteur dans lequel il souhaite mener son activité. Cela permet au jeune créateur de comprendre les réalités du terrain en étant accompagné par un pair. Par exemple, **Réseau Entreprendre** propose différents programmes de mentorat en fonction des phases du projet entrepreneurial (Réseau Entreprendre, s. d.).

Les **incubateurs** offrent un accompagnement complet aux porteurs de projets, depuis la phase de précréation jusqu'au lancement de l'entreprise. Ils fournissent des conseils stratégiques, un soutien financier, des services de formation, ainsi que des espaces de travail adaptés. Les **couveuses**, quant à elles, permettent aux entrepreneurs de tester leur projet dans un environnement sécurisé avant de créer leur entreprise. Elles offrent un accompagnement personnalisé, des conseils d'experts, ainsi qu'un accès à des ressources et des infrastructures professionnelles. Nous reviendrons sur les couveuses et incubateurs spécifiques à l'alimentation en RBC dans la section suivante (hub.info, 2024b).

Enfin, les **formations** peuvent être un levier complémentaire. L'entrepreneur peut notamment se diriger vers l'EFPP qui, en partenariat avec le SFPME, propose un large choix de formations et notamment pour devenir chef d'entreprise. Ces formations sont données par des experts dans leurs secteurs d'activités. De plus, les formés bénéficient d'accès à des équipements de qualité et d'un accompagnement personnalisé tout au long du parcours (hub.info, 2024b).

Ainsi, nous pouvons constater que les dispositifs d'accompagnement sont nombreux. Ceux-ci impliquent généralement une grande variété de profils : conseillers, élus, financeurs, dirigeants de structures et organisateurs d'événements autour de l'entrepreneuriat. De plus, ils sont couramment segmentés selon le secteur d'activité, le type de création, la zone géographique ou encore la situation personnelle des entrepreneurs (Fayolle, 2017). La littérature scientifique démontre qu'un accompagnement dès les premières phrases du projet de création a une influence non négligeable sur la poursuite des projets. Cet accompagnement apporte aux entrepreneurs la possibilité d'identifier leurs compétences et d'affiner leurs projets (Degeorge, 2017).

L'accompagnement entrepreneurial représente donc un facteur essentiel dans le succès du processus entrepreneurial. Il ne doit pas se limiter à un moment précis, mais doit se faire avant, pendant et après la création de l'entreprise pour assurer sa pérennité et sa croissance.

### *2.2.3. Les acteurs et accompagnements à la création d'entreprise spécialisés dans le secteur alimentaire*

Enfin, dans le secteur alimentaire, nous retrouvons des acteurs spécialisés qui offrent des services d'accompagnement. Le **Réseau des Acteurs bruxellois pour l'Alimentation Durable** (RABAD) est un exemple d'organisme expert dans le secteur alimentaire. Ce réseau regroupe les différents acteurs bruxellois actifs dans le domaine de l'alimentation durable et propose de nombreux événements rassemblant les professionnels du secteur, offrant ainsi aux entrepreneurs de réelles opportunités de réseautage et d'apprentissage (RABAD, s. d.).

Les **incubateurs** et **cuisines partagées** offrent une opportunité non négligeable aux jeunes entrepreneurs. Ceux-ci pourront alors bénéficier d'équipements professionnels et tester leurs projets auprès de leurs potentiels clients avant même le lancement officiel des activités (hub.info, 2024b).

En RBC, nous retrouvons par exemple **Food Up**, l'incubateur lié à Good Food. Cet incubateur permet de valider l'idée du produit, d'avoir accès à des cuisines professionnelles, de développer son réseau dans le secteur alimentaire et ainsi de former les entrepreneurs à tous les aspects liés au développement d'un produit alimentaire. Sa spécificité se trouve notamment dans son expertise en alimentation durable et propose aux incubés de les guider vers des modèles d'affaires durables (Foodup.brussels, s. d.).

Nous pouvons également citer **BeCook**, une cuisine partagée qui organise des rendez-vous mensuels entre entrepreneurs bruxellois actifs dans l'alimentation. Ces espaces offrent un lieu de travail partagé, des équipements de cuisine professionnels ainsi que l'opportunité de rejoindre un réseau d'entrepreneurs pour favoriser la collaboration (Becook, s. d.).

Enfin, **Kokotte** est un mix entre un incubateur et un pop-up store. Ce programme offre une opportunité unique en proposant aux porteurs de projet de tester leur projet pendant 4 mois dans des conditions réelles. Kokotte propose à l'entrepreneur sélectionné de s'exercer dans un

restaurant modulable disposant d'une cuisine professionnelle et d'avoir accès à des coachings individuels, le tout en échange d'un loyer modéré (hub.brussels, s. d.-b).

De plus, pour se former dans le secteur alimentaire, les entrepreneurs peuvent bénéficier de formations spécifiques. Nous pouvons par exemple citer **Horeca Forma Be Pro**. Il s'agit du centre de référence pour les formations à l'horeca. Ces formations portent notamment sur les compétences nécessaires pour réussir dans le secteur alimentaire, en couvrant les sujets tels que la gestion, l'hygiène, la sécurité alimentaire ainsi que le marketing (Horeca Forma Be Pro, s. d.).

Ainsi, dans le secteur alimentaire, tester son projet avant de le lancer définitivement s'avère presque essentiel. Le marché est extrêmement compétitif et les investissements nécessaires sont souvent importants. L'accompagnement des entrepreneurs dans le secteur alimentaire leur offre la possibilité de bénéficier de conseils d'experts, de développer les compétences essentielles pour réussir dans leur domaine et de tester leurs idées. L'intérêt de l'accompagnement dans le cas d'une création d'entreprise ne fait donc pas de doute et permet bien souvent à celle-ci de durer dans le temps. Nous allons détailler dans la section suivante les éléments essentiels à considérer pour maximiser les chances de succès d'une nouvelle entreprise.

### 2.3. Désirabilité, faisabilité, viabilité économique

Une création d'entreprise réussie repose sur la capacité de l'entrepreneur à réduire l'incertitude du projet en recueillant les informations nécessaires auprès d'experts et également dans sa capacité à convaincre de potentiels partenaires de le soutenir. L'entrepreneur doit pouvoir définir clairement sa stratégie d'entreprise et positionner judicieusement son offre afin d'assurer une rentabilité économique à moyen terme. Dans ce cadre, un projet de création demande une évaluation minutieuse de son opportunité, de sa conception et de sa formulation. De plus, il faudra également être attentif à l'élaboration des montages juridiques et financiers pour réussir le lancement des activités (Fayolle, 2017).

Face à tous ces éléments, Tim Brown propose une approche appelée *Design Thinking*, intégrant trois dimensions essentielles : la désirabilité, la faisabilité et la viabilité (Péché et al., 2016). Cette approche est définie par son fondateur comme étant : « une discipline qui utilise la sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité technologique et viabilité économique » (Daoud & Ousghir, 2021). Autrement dit, le *Design Thinking* vise à créer des projets qui répondent réellement aux besoins des clients, qui peuvent être réalisés avec les technologies disponibles, et qui sont économiquement viables. Nous cherchons ici à trouver un équilibre entre ce qui est souhaité, ce qui est possible et ce qui est rentable.

Dans cette section, nous développerons dans un premier temps le concept de désirabilité d'un projet entrepreneurial en mettant en évidence les méthodes qui peuvent être utilisées pour analyser les besoins, attentes et motivations des clients potentiels. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur la question de la faisabilité du projet et présenterons notamment le business plan comme l'outil pratique pour cette phase. Enfin, nous aborderons la question de la viabilité économique de l'entreprise en examinant les éléments financiers liés au projet.

### 2.3.1. Désirabilité

La **désirabilité** constitue la première étape dans la démarche de la réflexion entrepreneuriale. Durant cette phase, l'entrepreneur doit comprendre et cerner la valeur que son projet peut offrir pour les individus et la société. Cette étape est fondamentale, car elle permet aux utilisateurs potentiels d'apprécier, de s'approprier et éventuellement d'acheter le produit ou service proposé. Il s'agit d'une démarche prospective qui a pour objectif d'évaluer les besoins actuels des consommateurs et également les tendances émergentes ainsi que les différentes évolutions possibles de la société. La réussite du projet repose à la fois sur la capacité du créateur à refléter les désirs et valeurs de ses clients potentiels et également ceux des multiples parties prenantes (Lamirande, 2021).

Pour évaluer la désirabilité de son projet, l'entrepreneur peut mener une étude de marché. L'objectif ici est de valider et structurer le projet dans son ensemble et d'apporter à l'entrepreneur une meilleure compréhension de la réalité du marché. Le créateur devra mener des études et enquêtes auprès de ses futurs utilisateurs et également auprès de ses concurrents afin de comprendre les besoins de sa clientèle ainsi que le marché (Fayolle, 2017). Ces études ont pour objectif principal de comprendre le comportement des utilisateurs potentiels en se basant sur les résultats d'une recherche qualitative portant sur les attitudes, les pratiques sociales et les besoins des consommateurs (Daoud & Ousghir, 2021). C'est également l'occasion pour le créateur de construire et tester son argumentaire en exposant et justifiant ses choix auprès des différentes parties prenantes. Lors de cette étape, il est essentiel de savoir se remettre en question et adopter une posture critique (Fayolle, 2017).

L'étude de marché va ainsi permettre à l'entrepreneur de confirmer son idée initiale et d'y faire les adaptations nécessaires. Pour cela, le porteur de projet doit développer une connaissance approfondie du marché sur lequel il souhaite exercer. Il doit déterminer le type du marché (marché de consommation ou institutionnel), sa clientèle cible, et la catégorie du produit ou service qu'il souhaite proposer. L'entrepreneur connaît désormais l'environnement général dans lequel il va opérer, la nature du couple produit/marché, les caractéristiques de la demande future et la concurrence. Cette première étape lui donne toute l'expertise nécessaire afin de prendre des décisions stratégiques concernant son offre, les segments et ses clients prioritaires (Fayolle, 2017).

Grâce à l'analyse de la désirabilité, l'entrepreneur a désormais conscience des besoins latents de ses futurs clients et peut adapter son projet afin de répondre à une demande non satisfaite sur le marché (Daoud & Ousghir, 2021). Il doit maintenant rendre son produit ou service désirable en réussissant à développer une offre unique, difficilement substituable et qui a de la valeur pour ses clients (Fayolle, 2017). Tous ces éléments sont traduits dans la proposition de valeur du projet. Son rôle est essentiel, car la proposition de valeur détermine la manière dont les informations seront communiquées dans le but que le consommateur puisse apprécier la valeur ajoutée qu'offre le produit ou le service. Si l'entrepreneur parvient à définir clairement sa proposition de valeur, celui-ci sera en mesure de répondre aux besoins d'un segment de consommateurs identifiés (Gandia et al., 2017).

À cette étape, l'entrepreneur ne se préoccupe pas encore de tous les coûts liés à la production (Fayolle, 2017). Une fois que l'étude de la désirabilité est terminée et que l'idée d'affaires est explorée et affinée, l'entrepreneur peut entamer son étude de faisabilité via une analyse détaillée du projet à travers la rédaction de son business plan.

### 2.3.2. Faisabilité

L'étude de la **faisabilité** est cruciale dans le processus de création d'une entreprise. Dans le cadre du *design thinking*, la faisabilité est associée à la faisabilité technologique. Tim Brown définit cette phase comme étant celle de l'idéation. Il s'agit du processus qui permet de générer, développer et tester les idées du projet et ainsi s'assurer que celui-ci est faisable (Daoud & Ousghir, 2021). Cette étape de réflexion demande à l'entrepreneur de développer de nouvelles solutions à l'aide des technologies existantes. Dans ce cadre, le créateur doit être attentif aux dernières découvertes technologiques et doit pouvoir s'approprier celles-ci afin de les utiliser au sein de son projet et déterminer si celui-ci est faisable (Lamirande, 2021).

À cette étape, l'entrepreneur concrétise son engagement à travers l'étude de la faisabilité du projet. Celle-ci peut prendre la forme d'un business plan détaillé qui est considéré comme « l'outil par excellence de l'entrepreneur » (Omrane et al., 2011). Le business plan est à la fois un outil et un processus. Celui-ci permet à l'entrepreneur de s'assurer de la cohérence de son projet, de vérifier s'il est réalisable, d'anticiper les situations et les problèmes et d'apprendre progressivement le métier de dirigeant d'entreprise (Fayolle, 2017).

Le modèle d'affaires doit comporter une présentation du public cible du projet, et notamment de l'étude de marché réalisée dans la phase précédente, ainsi que les différents moyens qui vont être mis en place pour mener à bien l'activité (humains, production, commercialisation, communication) (Péché et al., 2016). Nous y retrouvons également le montage juridique qui inclut la sélection du statut juridique de l'entreprise et permet de sécuriser les relations avec les parties prenantes (Fayolle, 2017). Enfin, la dernière partie est le montage financier de l'entreprise, cet élément sera présenté dans la section suivante (cf. infra p.29) (Péché et al., 2016).

Il est donc essentiel de définir dans un premier temps les besoins et moyens nécessaires pour l'activité et son exploitation. Ce que nous entendons par moyens concerne toutes les opérations menées à travers la chaîne de valeur, et notamment la recherche et le développement ainsi que la production. L'entrepreneur doit également étudier les savoir-faire et compétences nécessaires pour l'exercice de l'entreprise, ce qui va permettre de déterminer les besoins en recrutement et les coûts induits. À cette étape, il détermine également toute son organisation logistique (Fayolle, 2017).

Le business plan doit s'adapter aux attentes des parties prenantes, et notamment celles des partenaires financiers. L'objectif est de proposer un projet intéressant afin d'obtenir les accords financiers nécessaires au démarrage de la nouvelle entreprise (Omrane et al., 2011). Pour les partenaires, le but est de comprendre le projet. Le business plan permet alors de les convaincre d'apporter leur aide, moyennant une promesse de retour identifiable et d'informations utiles à l'action (Fayolle, 2017).

À ce stade, des compétences en conduite de projet apparaissent comme essentielles. Elles permettront au créateur de planifier, répartir et diviser correctement toutes les tâches liées à son projet (Omrane et al., 2011). Pour développer de telles compétences, un accompagnement par une structure spécialisée est généralement préconisé. Il peut par exemple se tourner vers des organismes de soutien ou s'engager dans un incubateur. Des échanges avec des pairs expérimentés dans son domaine peuvent également lui permettre d'avoir des discussions franches et éviter de tomber dans les pièges courants. Ainsi, les compétences en méthode et conduite de projet vont pouvoir être renforcées lors de l'accompagnement. Mais ce soutien ne suffit pas à lui

seul, l'entrepreneur doit également être capable de développer son apprentissage lui-même afin qu'il puisse par la suite conduire son projet de manière autonome (Péché et al., 2016).

De manière générale, nous retrouvons une structure type dans la rédaction d'un business plan. L'entrepreneur se présente ainsi que son équipe, il propose une description générale de son projet, monte un dossier économique incluant le marché, la concurrence, la stratégie et les moyens à mettre en œuvre. Enfin, il élabore son dossier financier et juridique (Fayolle, 2017). Cette démarche amène une réelle réflexion sur ce qui est faisable ou non dans le projet de l'entrepreneur et lui permet de se confronter à la réalité du terrain.

Ainsi, une fois que l'entrepreneur est parvenu à rédiger un business plan clair et détaillé. Il a désormais la capacité de rechercher, coordonner et allouer de manière optimale ses ressources spécifiques. Cet outil est réellement fondamental et facilite notamment la levée de fonds auprès des différentes parties prenantes (Péché et al., 2016). De plus, les entrepreneurs finalisant leur plan d'affaires auraient 2,6 fois plus de chances de réussite dans leur processus de création (Hentic-Giliberto & Berger-Douce, 2017).

### *2.3.3 Viabilité économique*

Enfin, la dernière étape concerne la **viabilité économique** du projet. Selon Fayolle (2017), la viabilité se mesure à la capacité de l'entreprise nouvelle à trouver un point d'équilibre économique dans un délai raisonnable, cela déterminera notamment l'aboutissement du processus de création : la survie, l'échec ou le développement. Celle-ci est donc primordiale pour assurer la pérennité de l'entreprise (Fayolle, 2017).

La viabilité dépend d'un modèle d'entreprise solide et de considérations économiques qui permettent d'assurer des gains durables à tous les acteurs impliqués à long terme (Lamirande, 2021). Pour garantir la viabilité économique d'un projet, plusieurs éléments sont à considérer. Il est essentiel pour l'entrepreneur de comprendre et de contrôler la rentabilité de son projet et de sa future entreprise. Dans un premier temps, l'entrepreneur doit mener une analyse financière. Celle-ci demande la réalisation d'un compte de résultat prévisionnel qui tient compte des frais financiers ainsi que la rédaction d'un plan de financement équilibré et un plan de trésorerie (Fayolle, 2017).

Le plan de financement considère une période de 3 à 5 ans et prend en compte les besoins financiers déduits des hypothèses d'exploitation élaborées lors de l'étude de la faisabilité du projet. Dans un plan de financement, on considère notamment les ressources financières destinées à financer l'activité, la capacité d'autofinancement du projet, les cessions d'immobilisation, l'augmentation du capital, les différentes subventions d'investissement ainsi que les prêts participatifs et enfin les emprunts. Nous considérons qu'un plan de financement est viable si le montant du solde cumulé en fin de période est positif ou nul (Fayolle, 2017).

Afin de rédiger son plan de financement, l'entrepreneur doit suivre plusieurs règles. Il est nécessaire de construire une analyse des coûts réaliste pour comprendre dans quelle mesure l'acquisition d'expérience et l'accumulation de production vont permettre de faire baisser ces coûts, il doit rester toujours attentif aux modes de fixation des prix de vente, procéder à des simulations de façon à mesurer les enjeux (faire ou faire faire, rendre une charge variable ou non), il doit être également capable de construire un tableau de bord simple et efficace. Il est important de noter que l'histoire des entrepreneurs a mis en évidence que ces derniers ont tendance à minimiser les coûts et les délais de mise en route des projets (Fayolle, 2017).

L'étude économique et financière du projet permet donc d'évaluer les montants et les modalités de financement. D'une manière générale, nous remarquons que les entrepreneurs doivent accuser et financer des pertes au démarrage, il est extrêmement important de pouvoir financer les besoins en fonds de roulement à l'aide de ressources stables. Enfin, l'entrepreneur devra faire attention à toujours garder une marge de manœuvre afin de limiter son endettement au maximum. Une entreprise sous-capitalisée sera plus fragile et risquée (Fayolle, 2017). Le montage financier met ainsi en lumière la capacité de l'entrepreneur à évaluer sa rentabilité et générer des bénéfices sur le long terme. Dans ce contexte, l'accompagnement se présente de nouveau comme un levier essentiel permettant d'assurer la viabilité économique du projet (Hentic-Giliberto & Berger-Douce, 2017).

Généralement, l'étape de recherche de financement est compliquée pour les jeunes entreprises innovantes. L'incertitude liée à la rentabilité du projet, au besoin de confidentialité ainsi que le risque d'échec est très fort. Dans ce cadre, les investisseurs sont d'autant plus frileux, notamment en raison des coûts élevés de faillite. Les modes de financement dits classiques ne permettent pas de répondre totalement aux besoins des entrepreneurs (Pendeven et al., 2015). Ceci explique en partie la volonté de la RBC ainsi que d'autres organismes, tels que Microstart, de proposer des modes de financement complémentaires pour les créateurs d'entreprises. Il est également possible pour ceux-ci d'avoir recours au financement participatif qui a su faire ses preuves ces dernières années (Pendeven et al., 2015).

Nous pouvons donc considérer que le lancement réussi d'un projet repose sur trois piliers essentiels : sa désirabilité, sa faisabilité et sa viabilité économique. Ces trois aspects ont été présentés de manière séparée, en réalité, ils interagissent de manière étroite tout au long du processus de développement d'un projet (Lamirande, 2021). L'accompagnement dès le début du projet entrepreneurial favorise la mesure de la pertinence du projet entrepreneurial et permet d'appréhender au mieux son potentiel, ce qui constitue un élément clé pour garantir la viabilité économique et renforcer la compétitivité du projet (Hentic-Giliberto & Berger-Douce, 2017).

#### *2.3.4. Le Business Model Canvas*

Dans ce contexte, le Business Model Canvas (BMC) apparaît comme un outil complémentaire offrant une approche structurée afin de définir la logique générale du fonctionnement du projet. Il permet notamment de se concentrer sur la création, la délivrance et la capture de valeur.

Le BMC est découpé en neuf domaines d'investigation clé (cf. figure 4) qui sont liés à un ou plusieurs des aspects présentés précédemment. Cet outil permet de concilier les attentes des diverses parties prenantes de l'entreprise. Son but est d'apporter une vision claire sur les activités menées par l'organisation. Il aide également le créateur à élaborer une stratégie adéquate pour répondre au mieux aux besoins des différents acteurs impliqués dans l'entreprise (Coissard et al., 2016).

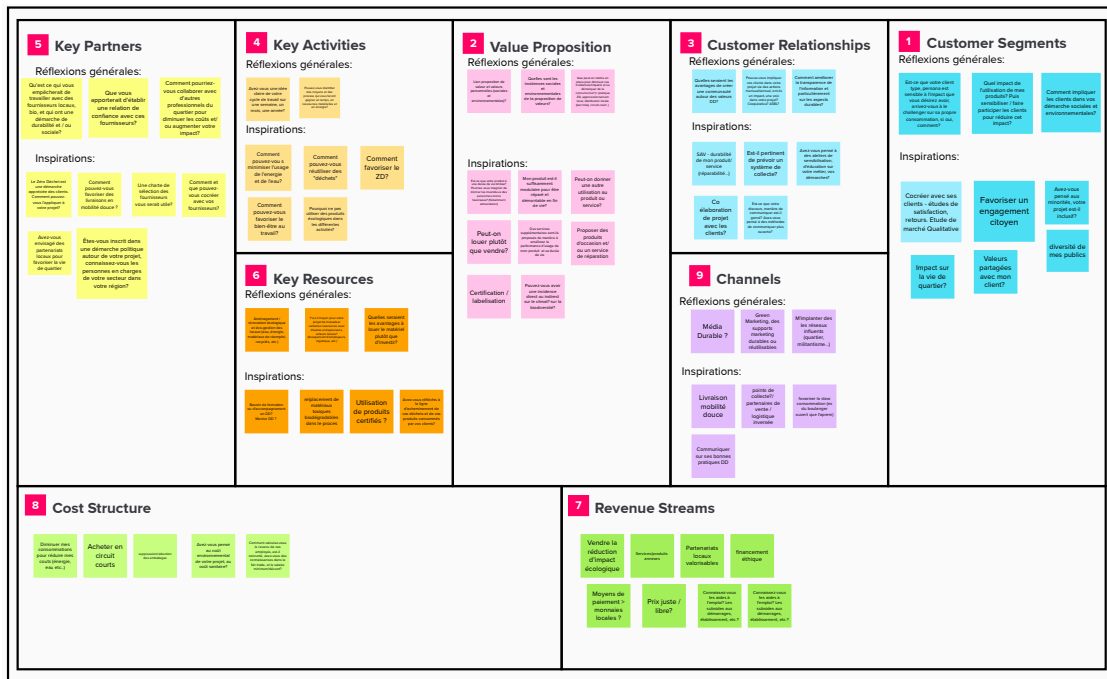


Figure 4 : Business Model Canvas.

Source : Mural. (s. d.). *Business model canvas template* | Mural. Consulté 14 août 2024, à l'adresse <https://www.mural.co/templates/business-model-canvas>

Nous retrouvons donc dans le BMC tous les éléments présentés dans les sections 2.3.1 à 2.3.3. Par exemple, la désirabilité est liée à la perception du projet par les clients potentiels. Au niveau du BMC, cela englobe les cases liées à la proposition de valeur, les segments de clientèle, les canaux de distribution et les relations clients. Ces éléments permettent donc de caractériser si le produit ou le service répond aux besoins et aux attentes des clients (Pepin et al., 2023).

La faisabilité est davantage liée à la capacité de mettre en œuvre le projet et la manière dont la valeur du projet est délivrée. Cela comprend l'évaluation des ressources nécessaires, les activités clés ainsi que les partenaires (Pepin et al., 2023).

Enfin, la viabilité économique du projet est principalement liée à la création de valeur et à la génération de revenus. Cela inclut la structure des coûts et la structure des revenus (Pepin et al., 2023).

Ainsi, nous pouvons considérer que la construction d'une entreprise se fait à travers trois grands piliers, le BMC constitue un outil très pertinent pour réfléchir à ces différents éléments. Dans le chapitre suivant, nous étudierons les implications supplémentaires liées à un projet d'entrepreneuriat durable.

## Conclusion

Ainsi, nous avons constaté que le processus entrepreneurial se divise en différentes étapes et peut parfois s'avérer long et complexe. La phase de précréation d'entreprise a une importance particulière dans ce processus, car c'est à cette étape que l'entrepreneur doit poser des bases solides pour son projet. Cependant, les étapes de développement demandent également une attention particulière, car elles détermineront si l'entreprise va pouvoir durer dans le temps.

L'accompagnement représente un levier non négligeable et permet de maximiser les chances de réussite du projet. En région Bruxelles-Capitale, nous avons vu que l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est dense et les possibilités d'accompagnement peuvent prendre des formes variées, apportant une réponse pour presque chaque type de profil.

Pour assurer un lancement des activités dans les meilleures conditions, l'entrepreneur doit faire attention à trois grands paramètres : la désirabilité de son projet, la faisabilité de celui-ci et sa viabilité économique. Ces éléments constituent les bases dans la conception d'un projet entrepreneurial.

Pour les entrepreneurs souhaitant s'engager réellement dans la transition économique et adopter des pratiques commerciales durables, la démarche analytique va plus loin. Des outils, tels que le Business Model Canvas circulaire, peuvent aider le créateur à questionner ses pratiques ainsi que leurs impacts sur l'ensemble de la société.

Cependant, une démarche durable ne se résume pas seulement à cet élément. Dans le chapitre suivant, nous examinerons plus en détail le profil d'un entrepreneur durable, les différentes pratiques durables dans le secteur alimentaire, ainsi que les enjeux auxquels sont confrontés les entrepreneurs responsables.

### 3. Les entrepreneurs durables en précréation dans le secteur alimentaire

Dans ce chapitre, nous commencerons par définir ce qu'est une entreprise durable, les modèles d'affaires qu'elle peut revêtir et les pratiques durables à adopter dans le secteur alimentaire. Nous étudierons qui sont ces entrepreneurs durables et quels sont les facteurs qui les poussent à se tourner vers la durabilité. Enfin, nous examinerons les enjeux et défis auxquels ils peuvent faire face dans leur démarche de durabilité.

#### 3.1. Entreprendre durablement dans le secteur alimentaire

Une entreprise durable développe des solutions commerciales économiquement viables et socialement utiles, tout en ayant un impact positif sur l'environnement. L'entrepreneuriat durable implique donc la création d'une opportunité commerciale qui tient compte des aspects économiques, environnementaux et sociaux. Dans ce cadre, l'entreprise cherche à développer des innovations durables sur son marché dans le but de bénéficier à une grande partie de la société. L'innovation est donc essentielle dans ce type d'entreprise et la créativité de l'entrepreneur représente le moteur du développement de celle-ci (Drissi & Hniche, 2022).

Actuellement, nous pouvons remarquer un changement dans la considération du rôle des entreprises dans la société et l'environnement. Ainsi, l'entrepreneuriat durable est de plus en plus perçu comme une réponse face aux enjeux liés aux changements climatiques (Innocent et al., 2023).

##### 3.1.1. Les business modèles durables

Les business modèles durables, ou modèles d'affaires innovants, permettent d'apporter des changements systémiques et sont considérés comme des outils importants dans la transition

économique. Ils ont tous pour objectif de réduire les impacts négatifs sur le plan social et environnemental à long terme. Ces modèles comprennent un large spectre de parties prenantes qui doivent être impliquées pour créer une valeur soutenable (Maillefert & Robert, 2018).

Transformer la valeur client en valeur soutenable nécessite donc de modifier radicalement le modèle social dominant. Cela signifie que l'entrepreneur doit repenser la manière dont son entreprise délivre et capture de la valeur. Pour ce faire, il faut évaluer la valeur économique, sociale et environnementale et reconceptualiser un système de mesure de la valeur soutenable en instaurant un « triple profit » (Maillefert & Robert, 2018). Généralement, les entrepreneurs commencent par développer une solution à double résultat en intégrant un objectif économique et un objectif social ou environnemental. Dans un second temps, ils cherchent à inclure le troisième type d'objectif manquant afin de créer une solution à triple résultat. Cette approche séquentielle réduit la complexité et rend le processus d'intégration des objectifs sociaux, environnementaux et économiques plus gérable (Drissi & Hniche, 2022).

Nancy Brocken (2014) propose de répartir les business modèles durables en huit archétypes distincts classés en trois grandes catégories. La figure 5 ci-dessous offre une représentation des différents archétypes ainsi que des exemples d'application.

| Groupings  | Technological   |   |   | Social  |  |  | Organisational  |   |
|------------|---|---|---|---|--|--|---|---|
|            |   |   |   |   |  |  |   |   |
| Archetypes | Maximise material and energy efficiency                               | Create value from waste   | Substitute with renewables and natural processes    | Deliver functionality rather than ownership           | Adopt a stewardship role                                   | Encourage sufficiency                                    | Repurpose for society/ environment                                | Develop scale up solutions                                |
| Examples   | Low carbon manufacturing/ solutions                                   | Circular economy, closed loop                                   | Move from non-renewable to renewable energy sources | Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty | Biodiversity protection                                    | Consumer Education (models); communication and awareness | Not for profit  | Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying) |
|            | Lean manufacturing  | Cradle-2-Cradle   | Solar and wind-power based energy innovations       | Use oriented PSS- Rental, lease, shared               | Consumer care - promote consumer health and well-being     | Demand management (including cap & trade)                | Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)                 | Incubators and Entrepreneur support models                |
|            | Additive manufacturing  | Industrial symbiosis  | Zero emissions initiative                           | Result-oriented PSS- Pay per use                      | Ethical trade (fair trade)                                 | Slow fashion   | Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives | Licensing, Franchising                                    |
|            | De-materialisation (of products/ packaging)                           | Reuse, recycle, re-manufacture                                  | Blue Economy  | Private Finance Initiative (PFI)                      | Choice editing by retailers                                | Product longevity  | Open innovation (platforms)                                       | Crowd sourcing/ funding                                   |
|            | Increased functionality (to reduce total number of products required) | Take back management  | Biomimicry  | Design, Build, Finance, Operate (DBFO)                | Radical transparency about environmental/ societal impacts | Premium branding/ limited availability                   | Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive') | "Patient / slow capital" collaborations                   |
|            |   | Use excess capacity   | The Natural Step                                    | Chemical Management Services (CMS)                    | Resource stewardship                                       | Frugal business  | Base of pyramid solutions   |   |
|            |   | Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption) | Green chemistry                                     |   |  | Responsible product distribution/ promotion              | Localisation  |   |
|            |   | Extended producer responsibility                                |   |   |  |  | Home based, flexible working                                      |   |

**Figure 5 : the sustainable business model archetypes.**

Source : Bocken, N., Strupeit, L., Whalen, K., & Nußholz, J. (2019). A Review and Evaluation of Circular Business Model Innovation Tools. *Sustainability*, 11, 2210. <https://doi.org/10.3390/su11082210>

La première catégorie comprend les modèles d'affaires qui incluent une composante d'innovation technique dominante. La catégorie sociale inclut les archétypes avec une composante d'innovation sociale dominante tandis que les archétypes de la catégorie organisationnelle ont une composante de changement d'innovation organisationnelle dominante (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Le premier archétype vise à **maximiser la productivité des matériaux et l'efficacité énergétique**. Dans ce modèle, l'entrepreneur doit chercher à créer plus en utilisant moins de ressources et en générant le moins de déchets possible. L'objectif est de limiter la pollution et les émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité. L'entreprise doit donc réduire sa demande en énergie et en ressources, ce qui va avoir pour effet de limiter l'extraction primaire de celles-ci ainsi que leur épuisement (N. M. P. Bocken et al., 2014). Les entreprises qui adoptent ce modèle ont pour but de maintenir ou d'accroître le niveau de service tout en réduisant la consommation de ressources (Acosta et al., 2014).

Dans ce type de modèle, un entrepreneur du secteur alimentaire peut réfléchir à un approvisionnement en matières premières moins gourmandes en énergie.

- Il peut par exemple privilégier l'achat de produits locaux et de saison afin de limiter son impact environnemental. Il peut également se tourner vers des emballages à faible impact environnemental pour les mêmes raisons (Innocent et al., 2023).

Ce modèle exige néanmoins une grande capacité d'innovation afin de développer des solutions durables et efficaces (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Le deuxième archétype s'inscrit dans le cadre de l'économie circulaire et vise à **créer de la valeur à partir des « déchets »**. L'idée est de transformer les déchets en ressources utiles pour les utiliser dans d'autres processus de production et en tirer le meilleur des capacités sous-utilisées. Cet archétype se distingue du précédent, car il ne cherche pas à réduire les déchets au minimum, mais plutôt à identifier et créer une nouvelle valeur à partir de ce qui est actuellement perçu comme un déchet (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Dans ce modèle, l'entreprise réduit donc sa demande en ressource, ce qui va limiter leur épuisement et permettre de générer moins de déchets ainsi que limiter l'émission de GES (N. M. P. Bocken et al., 2014). Pour réduire la demande de ressources, l'entrepreneur peut adopter une approche par le cycle de vie en développant des pratiques liées à l'écoconception ou le réemploi et le recyclage des matières. Il peut également décider d'utiliser des circuits fermés en adoptant une approche « cradle to cradle » qui permet d'utiliser les flux de déchets comme des ressources utiles dans d'autres procédés (Maillefert & Robert, 2018).

- Dans le secteur alimentaire, l'entrepreneur peut par exemple utiliser certains déchets alimentaires pour nourrir des animaux ou encore fabriquer des sous-produits (Moshtaghian et al., 2021). Il est important de noter que pour avoir réellement un impact à l'échelle du système, il est également préférable de ralentir le rythme des lancements de nouveaux produits (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Le troisième archétype consiste à **substituer la consommation d'énergies polluantes par des énergies renouvelables et des processus naturels** (N. M. P. Bocken et al., 2014). Ce modèle met l'accent sur la création de valeur pour les entreprises, les clients et la société dans son ensemble. Il implique une collaboration avec les parties prenantes en dehors des frontières commerciales traditionnelles pour favoriser l'innovation et la durabilité (N. Bocken, 2021). L'objectif est de réduire les impacts environnementaux en renforçant la résilience de l'entreprise face aux contraintes liées à certaines ressources et aux limites de la croissance (N. M. P. Bocken et al., 2014). En adoptant une approche à triple fondement, ce type de modèle donne la priorité à la gestion environnementale. Il prend en compte les besoins de toutes les parties prenantes et

encourage l'utilisation d'énergies renouvelables et de processus naturels afin de réduire la dépendance aux sources d'énergie polluantes (N. Bocken, 2021).

Contrairement aux deux archétypes précédents, celui-ci cherche à exploiter le potentiel des ressources renouvelables et des innovations inspirées par la nature. Cet archétype prend en compte les limites actuelles des ressources et veut que l'être humain vive en accord avec celles-ci (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Concernant les archétypes reposant sur le **pilier social**, nous pouvons tout d'abord citer l'archétype de la **fonctionnalité**. Ce business model vise à offrir des services qui répondent aux besoins des utilisateurs sans pour autant devoir posséder des produits physiques (N. M. P. Bocken et al., 2014). L'idée est de basculer de la propriété d'un bien à une logique d'usage et de service (Acosta et al., 2014).

Ce modèle met donc l'accent sur la vente de services, offrant aux clients l'accès à des produits sans en devenir propriétaires. Il repose sur une optimisation de l'usage d'un bien et la réduction de la consommation matérielle et énergétique (Maillefert & Robert, 2018). Ce type de modèle a le potentiel de modifier les modes de consommation en réduisant le besoin de propriété des produits. Il propose une meilleure harmonisation des besoins du client avec ceux du fabricant, en cassant le lien entre le profit et le volume de vente. Il permet de réduire la consommation des ressources, de faire face aux problèmes liés à la durée de vie et fin de vie du produit, d'améliorer l'efficacité d'utilisation, d'améliorer la longévité du produit et de réutiliser des matériaux (N. M. P. Bocken et al., 2014).

- Dans ce cadre, nous pouvons imaginer plusieurs applications au secteur alimentaire. L'entrepreneur peut par exemple décider de louer son équipement de cuisine au lieu d'en devenir le propriétaire. Un transformateur alimentaire peut également proposer des services de transformation à ses producteurs locaux et ainsi sous-traiter selon les besoins.

Le deuxième archétype dans cette catégorie consiste à **adopter un rôle de gestionnaire**. Cet archétype vise à maximiser les impacts sociétaux et environnementaux positifs de l'entreprise sur la société en garantissant la santé et le bien-être à long terme des parties prenantes, y compris la société et l'environnement. Dans ce modèle, l'entrepreneur engage de manière proactive toutes les parties prenantes pour garantir leur santé et leur bien-être à long terme (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Ce type d'archétype vise donc à contribuer au bien-être des parties prenantes. Cela peut demander de mettre en place des pratiques commerciales éthiques (Maillefert & Robert, 2018). Dans ce modèle, nous retrouvons des modèles d'économie sociale et solidaire ainsi que des approches *bottom of the pyramid*. Cette dernière vise à proposer un produit ou un service au segment le plus important, mais également le moins aisé de la population, qui se trouve à la base de la pyramide de revenus (Fayolle, 2017). Ce type de modèle cherche également à inclure et engager des populations souvent exclues du marché de l'emploi (Acosta et al., 2014). Ainsi, cette approche a pour objectif de participer à la résolution des problèmes sociétaux tout en générant des revenus (Maillefert & Robert, 2018).

Enfin, le dernier archétype de cette catégorie vise à **encourager la sobriété** en proposant des solutions qui réduisent la consommation et la production, ce qui est fortement soutenu par de

nombreuses ONG. Il s'agirait en effet d'une des seules solutions pour un avenir durable (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Cet archétype promeut une consommation responsable et demande une réflexion sur la proposition de valeur pour inclure toutes les parties prenantes (N. M. P. Bocken et al., 2014). Il souligne le rôle du consommateur dans ses choix responsables, l'incitant à consommer moins. Cet archétype cherche à prolonger la durée de vie des produits, à se concentrer sur les besoins plutôt que les désirs, et à réduire la consommation de ressources notamment grâce à l'éducation et la conscientisation des consommateurs. Ce modèle nécessite donc des méthodes de production et des chaînes d'approvisionnement durables, ainsi qu'une répartition équitable des revenus et des bénéfices, incluant des avantages pour la société et l'environnement (N. M. P. Bocken & Short, 2016). À une échelle plus grande, cette approche pourrait aider à réduire les problèmes liés à la surconsommation et ainsi diminuer les flux de matières et d'énergie (N. M. P. Bocken et al., 2014).

- Une des premières actions qu'un entrepreneur du secteur alimentaire peut mettre en place dans ce cadre est d'offrir différentes portions de plats pour proposer des quantités justes et ainsi éviter le gaspillage. Un distributeur peut également proposer ses produits en vrac pour que le client choisisse la quantité qui lui convient.

La dernière grande catégorie concerne **l'innovation organisationnelle**. On y retrouve deux grands types d'archétypes. Le premier archétype propose de **repenser l'entreprise pour la société et l'environnement**. Dans cet archétype, l'objectif est de privilégier la création de bénéfices sociaux et environnementaux plutôt que la seule maximisation du profit économique. Cela se fait en intégrant les communautés locales et autres parties prenantes dans la gestion de l'entreprise (N. M. P. Bocken et al., 2014). Cet archétype est fortement lié à l'économie collaborative, un modèle qui repose sur le partage de ressources entre particuliers ou entreprises (Maillefert & Robert, 2018). Dans ce cadre, l'économie collaborative va permettre aux entreprises de coproduire, de louer et de co-consommer certains biens et services (Acosta et al., 2014).

Enfin, le dernier archétype consiste à **développer des solutions à plus grande échelle**, ce qui concerne moins nos entrepreneurs. Ce modèle prend en compte l'expansion et la généralisation des modèles d'affaires durables. Le défi est d'atteindre une échelle où les entreprises pourraient vraiment faire une différence en matière de durabilité à l'échelle mondiale. En effet, les grandes multinationales sont les mieux placées pour promouvoir la durabilité à grande échelle. À court terme, ce sont cependant les petites entreprises qui peuvent entreprendre les innovations les plus radicales et développer des stratégies innovantes (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Ainsi, nous pouvons constater que plusieurs modèles d'affaires soutenables ont été identifiés dans la littérature. Le modèle circulaire se démarque et est considéré comme l'un des plus durables. Les entreprises souhaitant capitaliser sur les pratiques circulaires doivent adopter une perspective qui va au-delà de la chaîne d'approvisionnement nécessaire à la production des produits. Ils doivent penser à des réseaux qui permettent de réaliser plusieurs cycles de création de valeur et également prendre en considération la fin de vie lorsqu'elle est atteinte (N. Bocken et al., 2019).

Les transformateurs et distributeurs du secteur alimentaire peuvent donc mettre en place les éléments qui leur semblent les plus pertinents et influents pour leur solution. Nous allons désormais détailler les différentes pratiques commerciales durables que peuvent adopter les distributeurs et transformateurs du secteur alimentaire.

### 3.1.2. Les pratiques commerciales durables chez les transformateurs et distributeurs alimentaires

L'alimentation durable englobe un périmètre très large, elle concerne à la fois les régimes alimentaires, les choix des produits et les pratiques qui émettent des GES (Innocent et al., 2023). Pour évaluer et déterminer les pratiques commerciales durables dans le secteur alimentaire, nous pouvons utiliser le *Value Chain Canvas* représenté par la figure 6.

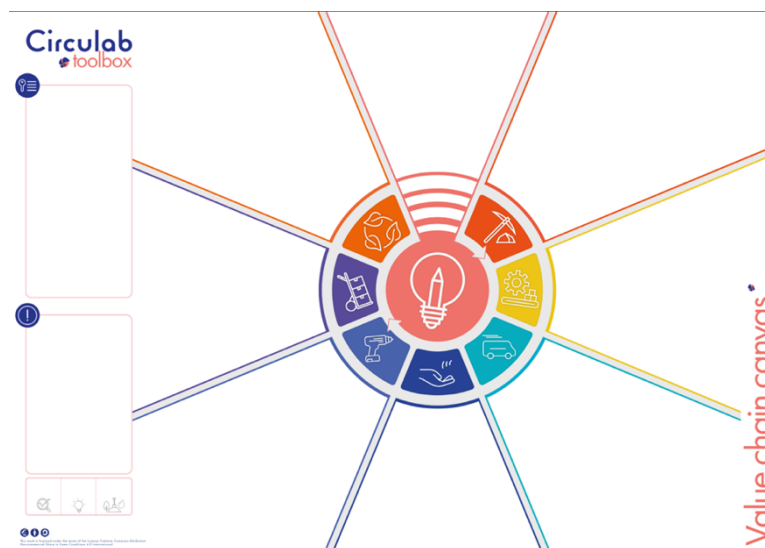


Figure 6 : Value chain canvas.

Source : Le Circular Canvas pour business models circulaires. (s. d.). *Circulab academy*. Consulté 1 mai 2024, à l'adresse <https://circulab.academy/outils-economie-circulaire/circular-canvas/>

Cet outil, développé par le *Circulab*, permet d'appréhender l'ensemble de la chaîne de valeur en offrant une vision globale. Il considère les parties prenantes pour chaque maille afin de les inclure au mieux dans les décisions prises concernant le développement de l'entreprise. Nous identifions huit étapes principales de toute chaîne de valeur : la conception (au centre), les matériaux, la fabrication, la distribution, l'usage, la réparation et le reconditionnement, la reprise et enfin l'usage suivant. L'objectif est d'identifier les éléments clés de chacune de ces étapes. Il est complété par des cases qui permettent de définir la chaîne de valeur en fonction de la zone géographique, du produit ou service, et de la ressource clé (Circulab, s. d.). L'analyse du cycle de vie offre une vue complète, depuis la conception jusqu'au prochain usage, ce qui permet de questionner les différentes étapes de la vie d'un aliment (Innocent et al., 2023). Nous allons détailler pour chacune de ces huit étapes ce qu'un transformateur ou distributeur alimentaire peut faire en termes de pratiques commerciales durables.

#### La conception

La conception englobe de nombreux éléments, cette étape demande une réflexion assez poussée de la part de l'entrepreneur. Pour s'aider à cette étape et concevoir une entreprise la plus durable possible, le créateur peut également se baser sur les différents éléments des archétypes présentés précédemment (cf. supra p.33).

Dans un premier temps, le porteur de projet doit définir ses **objectifs en termes de durabilité**. Comme expliqué précédemment, une entreprise durable cherche à répondre conjointement à des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Pour déterminer ses objectifs,

l'entrepreneur doit s'appuyer sur des valeurs éthiques favorables au développement durable. Ces valeurs le guideront vers des opportunités d'affaires durables et stimuleront l'innovation responsable (Van Der Yeught, 2020).

Ces valeurs peuvent également pousser l'entrepreneur à mettre en place un **management participatif et inclusif**. Il s'agit d'une étape essentielle dans la conception du projet. L'entrepreneur doit donc se pencher sur le pilier social et la question de **la gouvernance de l'entreprise**. Pour avoir le plus grand impact social possible, l'entrepreneur doit chercher à impliquer au maximum toutes ses parties prenantes dans le processus de décision. Il doit prendre en compte l'impact de ses décisions sur les parties prenantes internes et externes, c'est-à-dire ses employés, ses fournisseurs, les communautés locales et ses clients. Il favorise un management interne responsable, participatif et inclusif et doit être attentif au bien-être de ses collaborateurs (Van Der Yeught, 2020).

Enfin, lors de la conception, l'entrepreneur doit également s'intéresser à la question du **financement**. Il peut choisir de se tourner vers des banques alternatives, qui financent généralement les projets ayant un impact positif sur la société. En RBC, nous pouvons citer Microstart ou Crédal (cf. supra p.23). Le crowdfunding est également considéré comme une manière durable pour financer l'activité. De plus, ce type de financement donne l'occasion au porteur de projet de tester son idée auprès de sa future communauté et de récolter les fonds nécessaires à son lancement (Fayolle, 2017). En complément à ces sources de financement, il existe également des primes ou subsides proposés par la région. En RBC, ces primes sont particulièrement favorables aux entreprises durables en raison de critères d'exemplarité qui permettent d'obtenir des fonds plus élevés. De plus, ces primes seront bientôt uniquement destinées aux entreprises exemplaires (ShiftingEconomy.Brussels, 2022).

### **Les matériaux**

La deuxième étape concerne le choix des **matériaux**. Dans le cas d'un projet de création d'entreprise durable dans le secteur alimentaire, le choix des matériaux englobe à la fois les matériaux utilisés pour la conception du projet (mobilier, peinture), pour la gestion quotidienne de l'entreprise (produits d'entretien, fournitures générales...) ou encore les différents matériaux nécessaires à l'exercice de l'activité (matières premières, emballages...).

Concernant l'équipement du local, l'entrepreneur peut se tourner vers des meubles de seconde main (Eisenreich et al., 2022). Il peut également faire le choix de matériaux durables, par exemple en RBC, la coopérative *Design With Sense* crée des espaces d'intérieur pour les commerces en utilisant des matériaux responsables (Design With Sense, s. d.). Enfin, l'entrepreneur peut également choisir de louer son équipement de cuisine plutôt que d'en devenir le propriétaire et ainsi adopter des pratiques issues du modèle de la fonctionnalité (N. M. P. Bocken et al., 2014).

Pour l'entretien du local, l'entrepreneur peut avoir recours à des produits écocertifiés tels que Nature & Progrès, Ecocert, ou encore l'Écolabel européen (Ecolabel Toolbox, s. d.).

En ce qui concerne les différentes matières premières utilisées au sein même du processus, l'entrepreneur doit privilégier un approvisionnement en produits locaux et de saison. Il est essentiel de se tourner vers des fournisseurs respectueux de l'environnement et des normes éthiques. Pour s'assurer de cet aspect, l'entrepreneur peut notamment développer une charte fournisseur. Parmi les produits durables, nous pouvons également citer les produits labellisés.

Nous retrouvons par exemple les produits biologiques qui garantissent des modes de production sans produit chimique, sans OGM et préservant le bien-être animal. Nous pouvons également mentionner les articles équitables, reposant sur une juste rémunération du producteur et le respect de l'environnement, ainsi que les produits labellisés Pêche Durable (Innocent et al., 2023).

Les différentes ressources durables se caractérisent également par leur moindre degré de transformation. L'entrepreneur doit donc faire attention à acheter des produits très peu transformés pour limiter son impact et promouvoir une cuisine maison. De plus, il peut opter pour l'autoproduction, bien que cela ne permette pas de produire en grande quantité (Innocent et al., 2023). Enfin, l'entrepreneur doit réfléchir à la question de la substitution des différentes matières. Dans le cadre de régimes alimentaires durables, c'est-à-dire des régimes qui modèrent les aliments à base de protéines animales (Innocent et al., 2023), il peut remplacer certaines matières premières animales par des alternatives végétales ou inspirées par la nature (Jonker et al., 2022).

Pour favoriser un approvisionnement durable à Bruxelles, la stratégie Goodfood 2 souhaite renforcer ses filières Good Food. Dans ce cadre, la région a pour ambition de structurer et renforcer les différentes filières en mettant en lien chaque maillon du système alimentaire (Good Food & Région de Bruxelles-Capitale, 2022).

L'entrepreneur peut également décider de substituer les emballages jetables par un système de consigne. Dans ce cadre, il est intéressant de développer des partenariats à long terme avec ses fournisseurs et ainsi faciliter le réemploi des emballages (Eisenreich et al., 2022).

### **La fabrication**

À cette étape, l'objectif est de minimiser les effets négatifs sur l'environnement lors de la fabrication, en économisant les ressources, en prévenant la pollution et en réduisant les déchets. Cela peut se concrétiser par l'éco-innovation des procédés et des produits, ainsi que l'écoconception (Mosangini & Tunçer, s. d.). Dans le secteur alimentaire, l'entrepreneur doit réfléchir au type de cuisine qu'il souhaite proposer pour limiter ses impacts négatifs. Offrir une cuisine maison et végétarienne contribue à réduire l'impact environnemental tout en préservant les différents apports nutritionnels (Innocent et al., 2023).

### **La distribution**

À cette phase, l'entrepreneur doit se concentrer sur tous les modes de distribution utilisés par l'entreprise. Dans le secteur alimentaire, nous retrouvons généralement une combinaison de plusieurs canaux de distribution, à la fois physique et en ligne, afin de répondre aux divers besoins et préférences des clients (Islam & Iyer-Raniga, 2023).

Pour la livraison, il est recommandé d'utiliser des modes de transports doux, tels que les vélos cargo ou des transports mutualisés. Pour limiter les émissions liées au transport, l'entrepreneur doit privilégier la nourriture qui a peu voyagé, celle commercialisée directement par le producteur et donc les circuits courts de proximité ou des circuits territorialisés (Innocent et al., 2023).

Concernant la distribution au sein même du commerce, l'entrepreneur doit opter pour des modes de conditionnement durables afin de réduire la quantité de déchets générés. De nouveau, cela peut inclure l'utilisation de produits en vrac, à la coupe ou avec un emballage réduit ou écoconçu (Innocent et al., 2023).

## **L'usage**

L'usage aborde également plusieurs aspects. Tout d'abord, l'entrepreneur doit sensibiliser les utilisateurs à une alimentation saine, équilibrée et respectueuse de l'environnement. Pour ce faire, il peut fournir des informations transparentes sur l'origine et la composition des produits alimentaires, promouvoir ses pratiques durables ainsi qu'un régime alimentaire durable (Ademe, 2023).

Il est également essentiel de communiquer sur les pratiques anti-gaspillage. Ces initiatives peuvent être appliquées tant aux méthodes de conservation et de rangement des aliments qu'aux pratiques en cuisine. Un distributeur peut mettre en avant dans les rayons les aliments dont la péremption est proche, un transformateur doit optimiser le système de rangement de ses cuisines pour utiliser les produits à courte durée de vie en priorité (Innocent et al., 2023).

## **La réparation et le reconditionnement**

Concernant la réparation et le reconditionnement, l'entrepreneur peut valoriser ses invendus alimentaires en les transformant en de nouveaux produits afin de limiter le gaspillage et leur offrir une nouvelle vie sur le marché (Innocent et al., 2023). Par exemple, il est possible de fabriquer des biscuits à partir de marc de pommes (Moshtaghian et al., 2021).

La RBC travaille sur cet aspect dans le cadre de la stratégie Good Food 2. Le but est de réduire le gaspillage alimentaire. Pour ce faire, la région souhaite quantifier et caractériser le gaspillage à chaque étape de la chaîne alimentaire afin de le prévenir dès la source (Good Food & Région de Bruxelles-Capitale, 2022).

## **La reprise**

La **reprise** est également une étape essentielle dans une démarche durable. Elle englobe les différentes pratiques liées à la collecte et au recyclage des déchets. Tout d'abord, l'entrepreneur peut mettre en place un système de consigne avec ses clients et fournisseurs pour récupérer les contenants et emballages. Il peut également mettre en place un système de logistique inversée, soit en gérant directement lui-même la récupération des contenants, soit en développant des partenariats avec des prestataires externes. Pour faciliter la mise en œuvre de la logistique inversée et de la récupération des déchets, il peut collaborer avec les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs, entreprises de traitement des déchets, recycleurs, détaillants et clients) (Eisenreich et al., 2022).

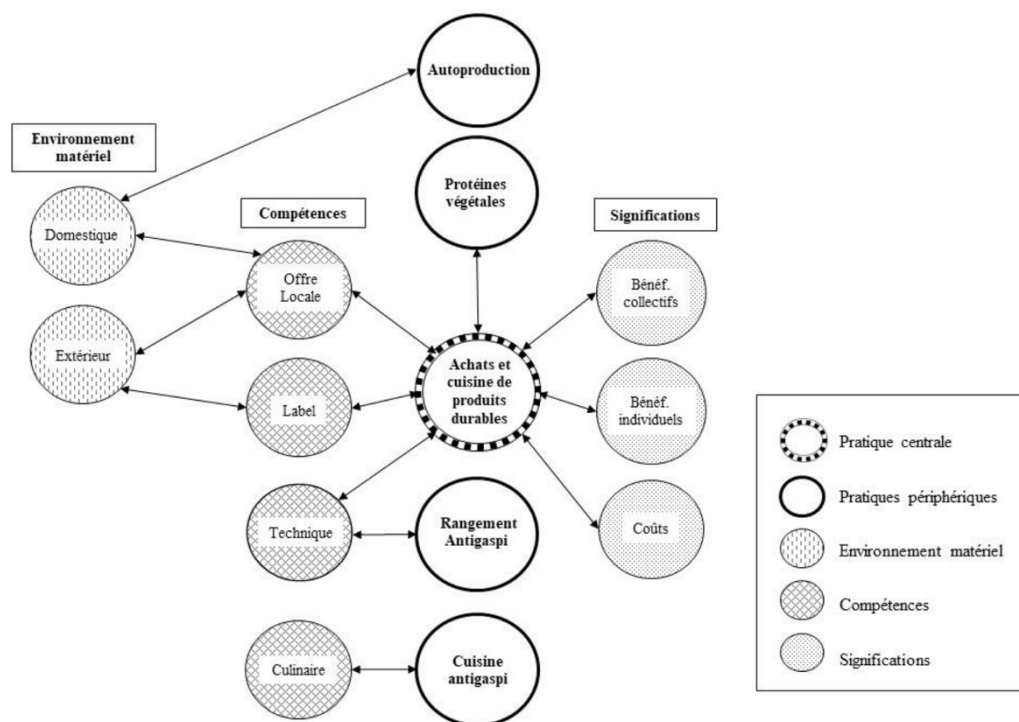
## **L'usage suivant**

Enfin, la dernière étape concerne **l'usage suivant**. Ici, l'entrepreneur va promouvoir la réutilisation des emballages alimentaires ou leur recyclage pour réduire les déchets. Les emballages réutilisables et recyclables doivent être clairement identifiés et les consommateurs doivent être informés sur la manière de les recycler correctement (Innocent et al., 2023).

Il peut également encourager le compost des déchets alimentaires et valoriser les sous-produits alimentaires pour la production d'énergie. Les déchets alimentaires peuvent être compostés pour produire du compost organique ou être transformés en biogaz afin de produire de l'énergie renouvelable (Mosangini & Tunçer, s. d.). De nouveau, l'entrepreneur peut faire le choix de

valoriser les déchets pour nourrir les animaux ou pour créer des sous-produits (Moshtaghian et al., 2021).

Une entreprise durable dans le secteur alimentaire peut être modélisée selon la figure suivante :



**Figure 7 : Le système des pratiques de l'alimentation durable — connexions et éléments partagés.**

Source : innocent, M., Guillemot, S., Gabriel, P., & Tamaro, A. (2023). Accélérer la transition vers une alimentation plus durable : Un nouvel éclairage des liens au sein d'un système de pratiques. *Recherche et Applications en Marketing* (French Edition), 44. <https://doi.org/10.1177/07673701231166312>

Cette figure propose de représenter les achats et la cuisine de produits durables comme la pratique centrale et identifie des pratiques périphériques. Parmi les pratiques périphériques, nous pouvons citer l'utilisation de protéines végétales ainsi que le rangement et la cuisine anti-gaspillage. Ces éléments mettent en évidence que le système alimentaire durable est complexe et non homogène (Innocent et al., 2023). Cependant, cette modélisation de l'alimentation durable semble incomplète, car elle ne prend pas en compte tous les éléments liés au système de gouvernance de l'entreprise.

En considérant tous ces éléments, l'entrepreneur pourra développer un projet qui répond au mieux aux enjeux de la durabilité. En croisant le *Circular Value Chain Canvas* avec les différentes composantes des business modèles durables, l'entrepreneur pourra affiner les pratiques à mettre en place. Maintenant que nous avons examiné les pratiques à adopter dans le cadre d'un commerce alimentaire durable, nous allons nous pencher sur le profil de ces entrepreneurs et les éléments qui ont pu les conduire à se lancer dans un projet durable.

### 3.2. Profil des entrepreneurs durables en précréation

L'entrepreneur durable est défini comme un individu qui participe au développement de l'entreprise durable. Il est généralement motivé par des valeurs sociales et environnementales, ce

qui le rend plus enclin à déceler les opportunités dans le domaine du développement durable (Drissi & Hniche, 2022). Ces entrepreneurs sont déterminés à créer de la valeur pour la société tout en saisissant les opportunités offertes par le développement durable (Innocent et al., 2023). Ces nouvelles préoccupations, sociales, environnementales et économiques, ont modifié l'image traditionnelle de l'entrepreneur. Celui-ci est perçu comme un individu cherchant à répondre aux défis du développement durable tout en contribuant à la résolution des problèmes globaux (Van Der Yeught, 2020).

### *3.2.1. Caractéristiques et facteurs intrinsèques*

Nous allons étudier dans un premier temps les caractéristiques et facteurs intrinsèques. Ces éléments renvoient à des aspects plutôt immuables du profil de l'entrepreneur durable (Paradas et al., 2017).

#### **Le genre**

Tout d'abord, concernant le genre, plusieurs aspects sont à considérer. Dans le domaine des relations sociales, les études ont mis en évidence que les femmes expriment généralement un pouvoir personnel et ont tendance à diriger leur entreprise de manière participative et démocratique. Elles sont également plus sensibles aux questions de discrimination et de conditions de travail, sûrement car elles se sentent plus concernées par le sujet. De leur côté, les hommes tirent généralement leur pouvoir de la structure et accordent une importance particulière à leur titre et à leur autorité (Paradas et al., 2017).

Pour ce qui touche aux relations avec la communauté et les parties prenantes, nous remarquons de nouveau une plus grande sensibilité éthique chez les femmes, par exemple elles prêtent plus attention à ce qui concerne la santé liée aux produits (Paradas et al., 2017).

Enfin, les femmes semblent généralement plus concernées par la question environnementale. Les recherches qui mettent en évidence un nombre supérieur d'hommes dans le domaine de l'entrepreneuriat durable sont très rares (Paradas et al., 2017). Nous pouvons donc conclure que les femmes accordent plus d'importance à la responsabilité environnementale et sociétale des entreprises et adoptent plus facilement des pratiques commerciales durables (Labelle et al., 2012).

#### **L'âge**

Concernant l'âge, certaines études mettent en évidence que les personnes de 50 ans et plus démontrent des prédispositions éthiques supérieures à celles des jeunes (Paradas et al., 2017). Les entrepreneurs plus âgés manifestent un plus grand intérêt pour la durabilité de leurs projets (Labelle et al., 2012). Cela s'explique par une sensibilité accrue à l'ensemble des pratiques durables ainsi que le fait que l'âge exerce une influence positive concernant la responsabilité sociétale et environnementale, notamment en raison de leur expérience face à la conséquence des actions (Paradas et al., 2017).

Ainsi, ce sont donc les plus âgés qui sont davantage influencés vers la durabilité dans leur projet entrepreneurial. Cependant, si nous observons les entrepreneurs qui se sont effectivement lancés dans le projet de création d'une entreprise durable, l'âge n'a pas d'effet (Labelle et al., 2012).

### **La situation familiale**

Le statut parental (avec ou sans enfant) est un autre facteur qui peut justifier une sensibilité plus importante aux aspects sociaux et environnementaux de la durabilité. Les parents sont généralement plus préoccupés par l'idée de transmettre une société responsable aux générations futures. De leur côté, les individus sans enfant seraient davantage attirés par l'aspect économique. Ainsi, il faudra procéder de manière différente pour inciter les entrepreneurs urbains, célibataires et les entrepreneurs parents, issus de plus petites villes, à adopter des pratiques durables dans leur projet entrepreneurial (Labelle et al., 2012).

Le niveau de revenu est également un facteur qui peut expliquer une partie des valeurs des entrepreneurs durables. Les individus chercheraient d'abord à combler leurs besoins primaires avant de se préoccuper des besoins d'autrui. Cela signifie que les individus qui ont des ressources financières plus importantes peuvent être plus enclins à s'intéresser aux questions de durabilité (Labelle et al., 2012).

### **L'attitude**

Les entrepreneurs durables sont souvent portés sur l'innovation, avec une ouverture au changement et un certain niveau de tolérance au risque (Spence et al., 2007). Ils présentent des attitudes favorables à l'environnement. Cela se traduit dans l'achat de produits verts, des pratiques de recyclage, d'économie d'énergie ou plus largement de réduction de la pollution liée à l'activité (Tounés, 2023).

En ce qui concerne leur attitude face au profit, les entrepreneurs durables se contentent généralement d'un profit suffisant pour la survie de l'entreprise, permettant une attribution des fonds à des activités dont les finalités sont portées sur le social ou l'environnemental (Paradas et al., 2017).

### **Les valeurs**

Les valeurs de l'entrepreneur se reflètent dans la manière de concevoir la performance de l'entreprise et impactent les stratégies et les pratiques déployées en son sein. L'engagement des dirigeants envers les aspects environnementaux reflète leurs idéaux, leurs valeurs, et même leurs styles de vie. Ces valeurs sont donc déterminantes dans les intentions entrepreneuriales en termes de durabilité (Paradas et al., 2017).

### **Les compétences entrepreneuriales**

Les entrepreneurs possèdent généralement des compétences en gestion qui leur permettent de revoir toutes les fonctions de l'entreprise afin d'y intégrer les enjeux d'une approche responsable et durable. De plus, ils doivent comprendre les concepts de responsabilité sociale des entreprises, de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations, ainsi que les outils et techniques d'un management responsable et durable (Van Der Yeught, 2020).

L'expérience en gestion constitue également un facteur qui influence l'adoption de pratiques commerciales durables. Elle permet de reconnaître les opportunités liées au développement durable. Comme expliqué précédemment (cf. supra p.41), les personnes plus expérimentées et sensibilisées seraient plus motivées par le développement durable en raison de leur vécu

professionnel qui a pu renforcer leurs convictions environnementales et sociales (Paradas et al., 2017).

Les compétences liées à l'éthique sont primordiales. Dans son management, l'entrepreneur durable prend des décisions non pas basées sur les gains, mais sur ses convictions (Persais, 2020). Lorsqu'il fait face à des dilemmes éthiques professionnels, l'entrepreneur doit pouvoir appliquer ses valeurs éthiques pour se comporter de manière juste, équitable et solidaire (Van Der Yeught, 2017). Ainsi, généralement les entrepreneurs durables utilisent leur autonomie de jugement, leur capacité de décision et leurs qualités entrepreneuriales pour un engagement responsable (Persais, 2020).

Les éco-entrepreneurs possèdent également des compétences relationnelles, telles que le travail en équipe et la communication (Drissi & Hniche, 2023). Ils doivent être capables de mobiliser leurs collaborateurs autour d'un projet commun et fondé sur des valeurs partagées. Il est également essentiel pour lui de s'intégrer dans des réseaux d'entrepreneurs durables (Van Der Yeught, 2020).

Enfin, les métacompétences sont celles mobilisées par l'entrepreneur lorsqu'il doit s'adapter à des changements et faire face à des apprentissages complexes. Elles sont essentielles pour développer des capacités d'innovation responsable et durable (Van Der Yeught, 2020).

Ainsi, toutes ces compétences spécifiques permettent aux entrepreneurs de positionner leur entreprise de manière avantageuse sur le marché et de prendre des décisions appropriées par rapport aux situations rencontrées (Persais, 2020).

### *3.2.2. Caractéristiques et facteurs extrinsèques*

Nous allons désormais examiner les caractéristiques et facteurs extrinsèques aux entrepreneurs durables. Ces éléments se réfèrent davantage aux processus qui ont influencé la décision de se lancer dans l'entrepreneuriat durable (Paradas et al., 2017).

#### **Les normes environnementales et sociales**

Les normes environnementales et sociales jouent un rôle primordial dans l'adoption de comportements durables. Les attentes sociales sont liées au comportement de l'entourage proche. Une étude menée auprès d'étudiants met en évidence que leurs décisions entrepreneuriales sont influencées par celles de proches qui possèdent également une entreprise. En observant les comportements, les jeunes entrepreneurs intègrent ces normes dans leur vision de ce qu'est une entreprise, y compris en ce qui concerne la durabilité (Drissi & Hniche, 2023). Ceci est mis en évidence par le concept de légitimité sociale qui s'appuie sur l'idée que la société qui nous entoure définit ce qui est attendu de l'entreprise. Il en est de même pour la perception de ce qui est accepté en matière de développement durable (Labelle & St-Pierre, 2015).

En ce qui concerne les normes environnementales, nous distinguons les normes injonctives et subjectives. Les normes injonctives environnementales concernent de nouveau le comportement des proches, mais cette fois en rapport avec l'environnement. Les personnes qui ont un entourage adoptant des pratiques durables, adoptent généralement elles aussi un comportement en faveur de l'environnement. Ces normes peuvent avoir un effet puissant sur le comportement de l'entrepreneur et sont efficaces pour influencer celui-ci (Tounés, 2023).

Enfin, les normes subjectives concernent l'avis de l'entourage proche sur l'importance d'adopter un comportement durable. Elles sont donc liées aux attentes suscitées par la pression sociale dans l'accomplissement du comportement responsable (Tounés, 2023). Un entrepreneur qui a un entourage qui l'encourage à adopter des pratiques durables et qui perçoit ces actions positivement, aura donc plus de chances de s'inscrire dans une démarche écologique.

### **La localisation de l'entreprise**

Un autre déterminant est l'emplacement géographique de l'entreprise. En effet, certaines régions peuvent inciter ou contraindre les entrepreneurs à se tourner vers la durabilité en raison de nombreux facteurs (structure industrielle, dirigeants, systèmes politique et judiciaire) (Labelle & St-Pierre, 2015). Cet emplacement peut également influencer le recrutement de personnel local, l'approvisionnement en ressources locales, l'engagement de l'entreprise dans des actions d'intérêt collectif, et la formation de partenariats locaux (Paradas et al., 2017).

Ainsi, ce n'est pas tant la localisation de l'entreprise qui influence l'adoption de pratiques durables, mais l'implication de celle-ci au sein de la communauté locale. En effet, plus une entreprise est liée à son territoire, plus elle est susceptible de mettre en place des pratiques durables pour contribuer au bien-être de la société (Labelle & St-Pierre, 2015).

### **Le secteur d'activité**

Le secteur d'activité et la tangibilité des activités économiques influencent également l'adoption d'un comportement durable (Labelle & St-Pierre, 2015; Tounés, 2023). En général, plus une activité est polluante, plus elle est tangible. De ce fait, les secteurs les plus polluants sont soumis à des pressions plus fortes comme des réglementations strictes et des pressions de la part de la société civile (Labelle & St-Pierre, 2015). Ainsi, les entreprises évoluant dans des secteurs polluants sont donc plus souvent incitées à limiter leurs impacts négatifs pour répondre aux différentes pressions et améliorer leur réputation.

### **La formation**

Enfin, la formation joue un rôle déterminant dans l'adoption de pratiques durables. Les personnes ayant un niveau d'éducation plus élevé sont généralement plus sensibles aux questions de durabilité, car celles-ci sont de plus en plus abordées dans l'enseignement supérieur (Labelle et al., 2012). De plus, les personnes plus éduquées témoigneraient d'une plus grande curiosité et donc une meilleure information sur les différents enjeux sociétaux ce qui leur permet d'appréhender les difficultés et risques (Paradas et al., 2017).

Cependant, l'effet de la formation sur les pratiques durables peut varier selon le domaine d'étude. Une enquête menée en 2012 auprès d'étudiants en science de gestion a mis en évidence qu'ils seraient moins enclins à participer à l'amélioration de la société par le biais de projets entrepreneuriaux. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils sont d'abord sensibilisés à l'importance de la rentabilité économique des entreprises (Labelle et al., 2012).

D'autre part, les managers les plus formés montrent des scores plus élevés en termes d'éthique des affaires, car ils disposeraient de plus de ressources pour fonder leur jugement sur un comportement éthique (Paradas, 2017). De plus, l'expérience de terrain contribuerait à renforcer les convictions sociales des dirigeants (Labelle & St-Pierre, 2015). Ainsi, les entrepreneurs les plus formés mettent en place des pratiques plus fortes et impactantes en termes de durabilité (Paradas, 2017).

Enfin, la sensibilisation environnementale est également un point clé. Elle peut se faire de façon formelle ou non. Les programmes de formation sont essentiels pour promouvoir des pratiques durables. Ces programmes favorisent une prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux ainsi que l'identification des comportements pertinents. Les formations permettent également de clarifier les rôles et renforcer la motivation et l'engagement des salariés. L'accès à une information environnementale de qualité est crucial pour encourager l'engagement durable des entreprises (Paradas et al., 2017).

### *3.2.3. Motivations*

Les entrepreneurs durables trouvent plusieurs sources de motivations. Nous pouvons les classer en trois grandes catégories.

La première source de motivation réside dans les valeurs personnelles liées au développement durable et à la responsabilité sociale. Les entrepreneurs sont généralement convaincus de l'importance de la question environnementale et souhaitent contribuer à sa résolution (Bourdin et al., 2022). Ces valeurs poussent les entrepreneurs à mettre en place des actions fortes en termes de durabilité, car ils prennent en compte l'impact de leurs actions sur la société et l'environnement (Spence et al., 2007). Ainsi, le désir de vivre selon des valeurs durables et de prendre des actions significatives pour améliorer les conditions de vie de la société constitue une grande source de motivation pour les entrepreneurs. Ils sont également motivés par la volonté de changer le monde, de créer des entreprises qui combinent des objectifs de durabilité avec des objectifs de profit. Les préoccupations environnementales et sociales, ainsi que la possibilité de résoudre des problèmes sociétaux par des initiatives durables, sont également des moteurs importants pour les entrepreneurs durables (Reuther et al., 2023).

La deuxième grande source de motivation est liée aux pressions institutionnelles telles que les lois et les normes environnementales. Celles-ci peuvent pousser l'entrepreneur à se tourner vers plus de durabilité (Bourdin et al., 2022). Les entrepreneurs peuvent être motivés par le désir de se conformer aux normes environnementales pour éviter les sanctions légales et pour maintenir une image positive de leur entreprise. De plus, ils peuvent choisir d'anticiper les prochaines réglementations en adoptant des pratiques durables plus fortes que la réglementation actuelle et ainsi se préparer à l'avenir (Ali, 2021).

La troisième grande source de motivation est liée à l'environnementalisme orienté vers le marché. Les entrepreneurs basent leur entreprise sur les imperfections du marché qui entraînent une dégradation environnementale (Bourdin et al., 2022). Ils identifient des opportunités spécifiques qui ne sont pas encore exploitées par des acteurs et cherchent alors à combler le vide sur le marché en répondant à un besoin spécifique. Cela confère un avantage concurrentiel aux entrepreneurs et crée de la valeur pour l'entreprise (Ali, 2021). Ces motivations sont souvent nourries par le désir de combiner des avantages économiques et écologiques tout en répondant aux besoins sociaux et environnementaux (Reuther et al., 2023).

Ainsi, nous pouvons conclure que les motivations principales de l'entrepreneuriat durable sont pour des raisons écologiques et pour des opportunités d'affaires (Bourdin et al., 2022; Reuther et al., 2023). Malgré les nombreux facteurs et motivations qui poussent les entrepreneurs à s'engager de manière durable, il existe plusieurs enjeux qui peuvent freiner l'élan vers la durabilité.

### 3.3. Enjeux en matière de durabilité

Nous pouvons identifier cinq grands enjeux auxquels les entrepreneurs durables sont régulièrement confrontés.

Tout d'abord, le manque de **financement** peut constituer un obstacle majeur pour les entrepreneurs durables. En effet, les objectifs de soutenabilité ou de circularité accroissent la complexité des modèles d'affaires, ce qui se traduit par des tensions au niveau du duo profit-éthique (Maillefert & Robert, 2018).

En raison du retour sur investissement incertain ou inférieur aux entreprises classiques, les investisseurs sont souvent réticents à soutenir les entreprises durables. De plus, les marchés financiers ne valorisent pas encore correctement les bénéfices environnementaux, ce qui complexifie encore plus l'obtention de financements (Baazizi et al., 2023).

Les pratiques respectueuses de l'environnement nécessitent souvent des investissements importants en capital, ce qui peut dissuader de nombreux entrepreneurs. Cependant, sur le long terme, ces investissements permettent des économies importantes, une amélioration de l'image de l'entreprise et une meilleure conformité aux réglementations environnementales (Baazizi et al., 2023). Il est donc crucial pour les entrepreneurs d'accéder aux financements nécessaires pour soutenir les modèles d'affaires durables et que les bénéfices environnementaux soient davantage valorisés dans l'obtention de ces financements.

Le paysage législatif est en constante évolution en matière de durabilité, ce qui crée des risques juridiques et financiers pour les entrepreneurs. **Des politiques inadéquates ou absentes** peuvent influencer négativement le développement des entreprises. Les politiques inadaptées ou dépassées peuvent constituer des barrières institutionnelles et réglementaires qui dissuadent les entrepreneurs d'innover. Elles peuvent encourager des formes d'entrepreneuriat nuisibles à la société, et détourner l'énergie entrepreneuriale vers des activités non productives. De plus, une réglementation excessive peut augmenter les coûts associés au démarrage d'une entreprise, ce qui peut dissuader les entrepreneurs (Baazizi et al., 2023). Nous voyons ici l'intérêt de disposer d'institutions solides et de politiques publiques appropriées. Il est également nécessaire de réduire la réglementation, parfois excessive, afin de diminuer les coûts associés au démarrage d'une entreprise.

**Le manque de connaissances et de compétences** constitue également un obstacle pour les entrepreneurs. Ils ont souvent une connaissance limitée du marché et des besoins réels de leurs clients potentiels. De plus, la création d'une entreprise requiert des compétences en gestion et implique de nombreuses difficultés, telles que la mobilisation des ressources financières et humaines ou l'acquisition de la clientèle initiale (Filion, 2006). Les entrepreneurs ont besoin de formations et d'un accompagnement tout au long du processus de création pour développer les compétences nécessaires en gestion durable. Ces compétences leur permettent de comprendre les avantages à long terme de l'entrepreneuriat durable (Baazizi et al., 2023).

Les **parties prenantes** définissent les enjeux à considérer et les normes à respecter par les entreprises. Celles-ci exercent des pressions envers l'engagement de l'entreprise en termes de développement durable (Spence et al., 2007). C'est en quelque sorte elles qui établissent les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elles sont affectées par les actions de

l'entreprise et les évaluent (Labelle & St-Pierre, 2015). Elles représentent donc un enjeu considérable, car ce sont elles qui influencent la définition des pratiques durables de l'entreprise.

Cet aspect est également lié avec un facteur évoqué plus tôt, les attentes sociales (cf. supra p.43). L'entrepreneur est influencé par le comportement des personnes importantes à ses yeux, et celles-ci font également partie de ses parties prenantes (Drissi & Hniche, 2023). Ainsi, si un entrepreneur est entouré de confrères engagés dans une démarche durable, il sera plus enclin à adopter des comportements durables forts.

Enfin, les **contraintes logistiques** sont plus spécifiques aux entrepreneurs du secteur alimentaire, notamment lorsqu'ils achètent des produits locaux ou en circuit court. Le recours à des producteurs en circuit court rend le choix en termes de produits assez limité, compliquant ainsi la logistique, car il est nécessaire de coordonner différentes sources d'approvisionnement (Prally et al., 2014).

Ces contraintes logistiques se manifestent par des difficultés à assurer un approvisionnement constant en produits locaux, notamment en raison de la diversité des produits alimentaires, des volumes de commande variables et des contraintes de stockage. De plus, les distributeurs et les transformateurs doivent souvent faire face à des difficultés pour s'approvisionner en petites quantités de produits locaux, ce qui peut rendre les coûts de transport excessifs et compromettre la rentabilité des opérations (Noireaux, 2017). Cet enjeu met donc en évidence le besoin de faciliter la chaîne logistique et de créer des filières qui mettent directement en relation les producteurs locaux et les entrepreneurs.

Ainsi, nous avons pu identifier les principaux défis auxquels les entrepreneurs durables sont confrontés et mettre en lumière les besoins qui en découlent.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les spécificités d'un modèle d'entreprise durable. Ces entreprises considèrent des éléments supplémentaires liés à l'environnement et la société. De nombreux modèles d'affaires soutenables ont été développés ces dernières années, ce qui nous a permis de faire ressortir les différentes pratiques durables à adopter.

Les entrepreneurs durables sont caractérisés par des éléments clés. Nous retrouvons chez eux des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques. Ces caractéristiques et facteurs influencent la motivation à se tourner vers l'entrepreneuriat durable et façonnent l'engagement des entrepreneurs. Ils présentent généralement des valeurs sociales et environnementales fortes qui se traduisent dans leur projet entrepreneurial. Ainsi, leur profil, leurs compétences et motivations sont des éléments qui permettent de les distinguer des entrepreneurs classiques.

Nous avons identifié cinq grands enjeux auxquels font face les entrepreneurs responsables : le financement, les politiques publiques, les connaissances et compétences, l'influence des parties prenantes et les contraintes logistiques. Tous ces éléments font ressortir les besoins actuels des entrepreneurs durables et les actions à mener pour soutenir cette forme d'engagement.

Ainsi, pour favoriser l'entrepreneuriat durable, il est nécessaire de mener des actions pour soutenir les entrepreneurs financièrement, développer des politiques publiques adaptées et alléger la réglementation. De plus, les programmes de formation et d'accompagnement ont un rôle essentiel

à jouer et doivent être réadaptés aux besoins réels des entrepreneurs. Il est nécessaire d'encourager la collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial, y compris les entrepreneurs, les investisseurs, les institutions publiques et les parties prenantes. Ensemble, ces actions contribueront à créer un environnement plus propice à l'entrepreneuriat durable, permettant aux entreprises de prospérer tout en contribuant positivement à la société et à l'environnement.

Nous allons désormais examiner des théories du changement comportemental, sélectionner une théorie spécifique et l'appliquer au monde entrepreneurial afin de comprendre comment mieux accompagner les éco entrepreneurs vers l'adoption de pratiques durables et faire en sorte qu'elles durent dans le temps.

## 4. Accompagner vers un comportement durable

Pour comprendre comment mieux soutenir les entrepreneurs dans l'adoption d'un comportement durable, nous pouvons nous baser sur différentes théories liées au changement de comportement.

### 4.1. Théories du changement comportemental

#### 4.1.1. *Modèle de Fogg*

Le modèle de Fogg est un modèle comportemental qui explique les raisons pour lesquelles un comportement a lieu ou non. Selon le modèle de Fogg, pour qu'un comportement se produise, il est nécessaire de combiner trois éléments : la motivation à réaliser l'action, l'aptitude à l'accomplir et enfin un déclencheur qui incite à faire l'action (Duarte & Bru, 2021).

La motivation concerne l'envie ou le désir de réaliser une action. Fogg (2009), identifie trois éléments motivateurs : le plaisir et la douleur, l'espoir et la peur et enfin l'acceptation sociale et le rejet. Ces motivateurs peuvent être utilisés pour encourager un comportement en mettant en évidence les récompenses positives ou en soulignant les conséquences négatives d'une non-action (Fogg, 2009). Il faut alors se demander si cette motivation est suffisante pour accomplir l'action (Duarte & Bru, 2021).

La capacité, également appelée éléments de simplicité, concerne la facilité avec laquelle une action peut être réalisée. Fogg identifie six éléments qui déterminent la simplicité d'un comportement : le temps, l'argent, l'effort physique, les cycles cérébraux, la déviance sociale et la non-routine (Fogg, 2009). Il faut alors analyser l'aptitude de la personne à adopter le comportement désiré et se demander s'il est au-dessus de ses capacités (Duarte & Bru, 2021).

Enfin, les déclencheurs sont les éléments qui incitent à l'action. Fogg identifie trois types de déclencheurs : les étincelles qui motivent le comportement, les facilitateurs, qui rendent le comportement plus facile et les signaux, qui rappellent ou indiquent le moment propice pour réaliser le comportement (Fogg, 2009). Pour analyser le déclencheur, il faut se demander s'il est suffisamment clair et adapté à la situation (Duarte & Bru, 2021).

Si l'un des trois éléments vient à manquer, le comportement n'a pas lieu. Pour mieux comprendre pourquoi un comportement ne se produit pas, il est donc nécessaire d'identifier les différents facteurs à travailler pour que le comportement se produise. Ainsi, le modèle de Fogg s'utilise

généralement lorsque nous identifions une situation problématique où un comportement ne se produit pas (Duarte & Bru, 2021).

#### *4.1.2. Modèle transthéorique*

Le modèle transthéorique est un modèle lié au changement de comportement qui intègre quatre composantes : les stades de changement, la balance décisionnelle, le sentiment d'efficacité personnelle et les processus de changement. Il permet de comprendre et expliquer le processus par lequel les individus modifient leurs comportements (Romain et al., 2016).

Les stades de changements sont divisés en cinq phases. La première étape est la précontemplation. À cette étape, les individus ne prévoient pas de changer leur comportement. Généralement, ils ne perçoivent pas les avantages du changement ou qu'ils sont dans le déni (Romain et al., 2016). Ils ignorent que l'adoption d'un nouveau comportement pourrait constituer pour eux une option possible (Klonek et al., 2014).

La seconde étape, la contemplation, marque la reconnaissance du besoin de changement, sans intention immédiate de le faire (Romain et al., 2016). À ce stade, l'adoption d'un comportement différent est vaguement envisagée (Klonek et al., 2014).

La préparation, troisième étape, montre l'intention de changer dans les prochains jours. Les individus sont à la recherche de conseils et de ressources pour les aider à changer (Romain et al., 2016). Ainsi, ils ont pris la décision de changer et élaborent des plans sur la manière d'atteindre ce comportement (Klonek et al., 2014). Puis vient l'action, qui traduit le début du changement (Romain et al., 2016). À ce stade, les individus font le pas vers le comportement cible (Klonek et al., 2014). Enfin, le maintien concerne la conservation du changement de comportement dans le temps (Romain et al., 2016).

Le modèle transthéorique est donc particulièrement utile lorsque nous cherchons à comprendre et accompagner des individus dans la modification d'un comportement. Il permet d'évaluer le stade de changement dans lequel se trouve la personne et adapter les stratégies d'accompagnement en conséquence.

#### *4.1.3. Théorie sociale cognitive*

La théorie sociale cognitive (TSC), développée par Albert Bandura, met en évidence que le comportement d'un humain est influencé par trois types de facteurs : personnels, environnementaux et comportementaux. Selon cette théorie, ces facteurs interagissent entre eux de manière dynamique et réciproque (Guerrin, 2012). La TSC souligne l'importance de l'apprentissage dans un contexte social, où la personne, l'environnement et le comportement interagissent et forment un modèle de relation tripartite (Boutaky et al., 2023).

Les facteurs personnels englobent les événements vécus aux niveaux cognitifs, affectifs et biologiques, ainsi que les perceptions individuelles, notamment les croyances en l'efficacité, la compétence, les objectifs cognitifs et les réactions affectives envers soi-même. Les déterminants environnementaux sont définis comme les propriétés de l'environnement social et organisationnel, incluant les contraintes, les stimuli et les réactions qu'il suscite sur les comportements. Enfin, les déterminants du comportement décrivent les schémas d'actions effectivement réalisées et les schémas comportementaux (Guerrin, 2012).

Dans ce cadre, la perception que les individus ont d'eux-mêmes et de leurs comportements se forme à travers les interactions qu'ils ont avec le reste de la société ainsi que les événements dans leur environnement. Tous ces éléments influencent leurs croyances (Sayarh, 2023).

Ce type de modèle peut être appliqué à divers contextes et notamment celui de l'entrepreneuriat durable (Boutaky et al., 2023; Sayarh, 2023). Il permet d'identifier les différents facteurs qui influencent un comportement donné, offrant ainsi des leviers pour encourager un changement de comportement. En se penchant sur les aspects personnels, environnementaux et comportementaux, ce modèle fournit une perspective globale pour comprendre et influencer les actions des entrepreneurs vers des pratiques durables.

#### *4.1.4. La théorie du comportement planifié*

La théorie du comportement planifié met en évidence le processus cognitif et émotionnel qui précède les décisions comportementales. Ce processus est influencé indirectement par trois éléments : l'attitude envers l'action, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu (Kefi, 2010).

Les attitudes représentent les évaluations positives ou négatives des conséquences d'un comportement, basées sur des motivations intrinsèques et extrinsèques (Tounés, 2023). Elles jouent un rôle central dans le processus décisionnel. Une attitude favorable augmente l'intention d'adopter un comportement spécifique (Kefi, 2010).

Les normes subjectives concernent les pressions sociales exercées par des groupes d'individus importants (Tounés, 2023). Elles influencent l'intention de mener une action, les individus sont plus susceptibles d'adopter un comportement s'ils pensent que les personnes importantes pour eux approuvent ce comportement (Kefi, 2010).

La perception de contrôle sur le comportement est également déterminante. Elle se rapporte aux éléments antérieurs à l'intention de réaliser un comportement. Elle permet de prendre en considération le fait que même si les individus ont une attitude favorable à un comportement, ils peuvent se sentir incapables de le réaliser en raison de contraintes personnelles ou environnementales (Pernin & Petitprêtre, 2013). L'individu est donc limité dans son comportement, ce qui influence son intention d'agir (Kefi, 2010). Le contrôle comportemental perçu renvoie donc à la facilité ou la difficulté de s'engager dans le comportement souhaité. Il est déterminé par les perceptions des capacités personnelles et des ressources disponibles. Ainsi, plus ces perceptions sont élevées, plus l'intention de l'individu sera forte (Tounés, 2023).

En intégrant ces aspects, la théorie du comportement planifié permet d'appréhender de manière complète les facteurs qui influencent l'intention et le comportement. Cette théorie présente l'avantage de se baser sur les croyances et motivations des personnes, ce qui donne des pistes aux accompagnants d'entrepreneurs pour influencer et renforcer les attitudes et comportements des entrepreneurs durables (Pernin & Petitprêtre, 2013).

## **4.2. Choix d'un modèle et justification**

La théorie du comportement planifié se distingue des autres modèles par sa simplicité et la clarté de sa structure. Cette théorie a souvent été appliquée au contexte entrepreneurial en raison de sa

capacité à expliquer les différents comportements humains. De plus, cet outil flexible est efficace pour analyser la prise de décision comportementale (Mgueraman & Abboubi, 2023).

Cette théorie explique que l'intention comportementale est le principal indicateur des actions des individus. Cette intention peut être influencée par trois facteurs : l'attitude, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu (Kefi, 2010). Les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu influencent les perceptions des entrepreneurs quant à l'acceptabilité et la faisabilité de leurs actions. De plus, la perception du comportement est déterminante pour évaluer la probabilité de succès des actes entrepris (Tounés, 2023).

Cette focalisation sur l'intention comportementale offre un cadre structuré pour comprendre comment les attitudes et perceptions sociales influencent le comportement entrepreneurial. Cela permet d'identifier et d'agir sur les facteurs qui motivent ou entravent l'intention d'adopter des comportements entrepreneuriaux durables (Kefi, 2010).

Nous utiliserons donc ce modèle afin de comprendre comment influencer et renforcer le comportement durable des entrepreneurs déjà convaincus en phase de précréation d'entreprise. Cette théorie va permettre de déterminer comment adapter l'accompagnement afin que les différentes structures disposent des leviers d'actions nécessaires pour renforcer la durabilité des commerces alimentaires.

#### **4.3. Leviers du changement comportemental et application à l'entrepreneuriat**

La théorie du comportement planifié nous permet donc d'identifier plusieurs leviers d'action pour accompagner les entrepreneurs à la mise en place de pratiques durables.

Tout d'abord, pour augmenter l'intention d'adopter des pratiques durables, il est essentiel que l'entrepreneur puisse développer une attitude positive envers l'environnement (Tounés, 2023). Ces attitudes sont influencées par différents éléments : les convictions éthiques, la motivation à apporter des changements positifs, la culture du travail au sein de l'entreprise, les convictions religieuses, les conséquences positives et l'amélioration de l'image publique (Ferauge, 2018). Pour influencer positivement l'attitude de l'entrepreneur, il est essentiel de mettre en avant les avantages des pratiques durables (amélioration de l'image, économies, impacts environnementaux et sociaux positifs, réduction des déchets, etc.). Il faut également travailler sur les perceptions négatives et déconstruire l'idée que la durabilité est associée à des coûts élevés ou que sa mise en œuvre est complexe (Mgueraman & Abboubi, 2023; Reuther et al., 2023). Dans ce cadre, les campagnes de sensibilisation et les programmes de formation peuvent aider à mettre en avant les bénéfices non financiers et souligner la satisfaction personnelle liée à ces pratiques (Tounés, 2023).

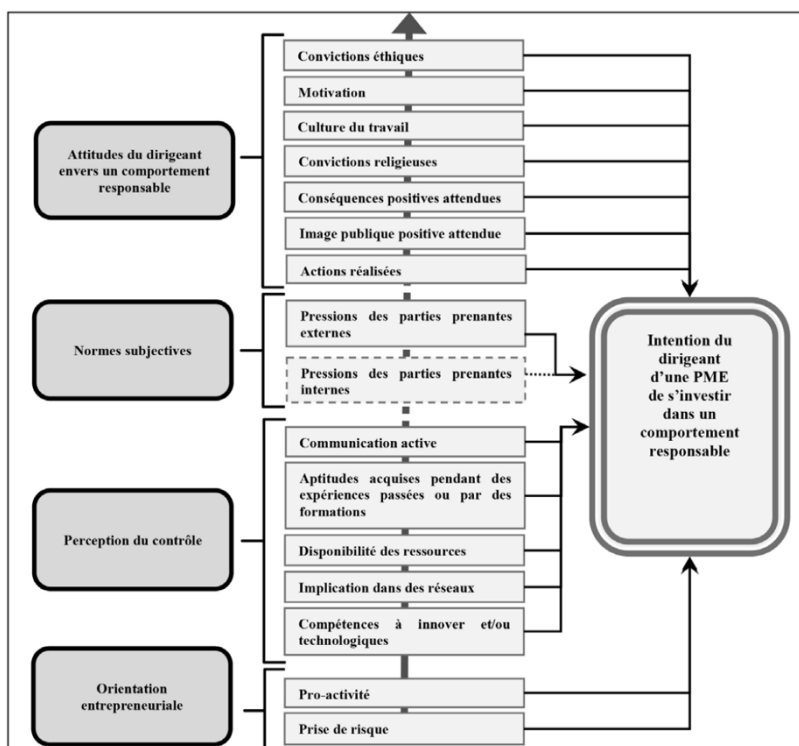
Les normes subjectives concernent la perception des comportements par les autres (Tounés, 2023). Elles sont décisives dans l'intention d'adopter une certaine posture. En effet, l'intention d'adopter des pratiques durables est influencée par la perception des pressions exercées par les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, régulateurs) et internes (employés) (Ferauge, 2018). Pour favoriser l'adoption de pratiques commerciales durables, il est donc primordial d'offrir un soutien social et de mettre en lien les entrepreneurs avec leurs pairs, par exemple en développant des programmes de soutien ou en organisant des événements qui permettent aux différentes parties prenantes engagées de se rassembler et de partager ensemble (Léger & Pruneau, 2015).

Enfin, la perception de la facilité ou de la difficulté d'adopter un comportement est cruciale (Mgueraman & Abboubi, 2023). Au niveau individuel, cela concerne la maîtrise des capacités de l'individu à réaliser un comportement ciblé, tandis qu'au niveau situationnel, il s'agit des croyances sur l'accès aux ressources nécessaires (Tounés, 2023). Elle est notamment influencée par les expériences passées et la disponibilité des ressources (Ferauge, 2018). Selon cette théorie, plus les perceptions des capacités et de la disponibilité des ressources sont élevées, plus l'intention de l'individu sera forte (Tounés, 2023). Il est donc important de montrer que l'adoption d'un comportement durable peut être simple et à la portée de tous en fournissant des informations claires et accessibles sur les différents avantages qui en découlent (Léger & Pruneau, 2015). La perception de la facilité ou de la difficulté à adopter des comportements durables dépend des aptitudes acquises pendant des expériences passées ou par des formations, de l'accès aux ressources nécessaires pour mettre en place des actions durables, de l'implication dans des réseaux professionnels ou communautaires et des compétences pour innover (Ferauge, 2018).

Enfin, il existe également des facteurs supplémentaires qui influencent l'adoption de pratiques responsables (cf. supra p.41). Par exemple, l'intention environnementale varie selon le secteur d'activité, les femmes sont davantage engagées dans l'environnement que les hommes, et les individus plus éduqués sont plus motivés à adopter des comportements respectueux de l'environnement. De plus, des niveaux élevés de revenus permettent aux entrepreneurs de surmonter des périodes de tension entre les objectifs économiques et sociétaux (Tounés, 2023).

Enfin, l'orientation entrepreneuriale du dirigeant est également un facteur clé pour l'adoption de comportements durables. Les organismes d'accompagnement doivent encourager les futurs dirigeants à être proactifs et à anticiper les tendances environnementales futures, ainsi qu'à adopter une approche équilibrée de la prise de risque (Ferauge, 2018).

Nous pouvons donc représenter les déterminants de l'intention durable des dirigeants de PME selon la figure 8 suivante.



**Figure 8 : Déterminants de l'intention durable des dirigeants de PME**

Source : Ferauge, P. (2018). Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges. *Management & Avenir*, 103(5), 113-135.  
<https://doi.org/10.3917/mav.103.0113>

Ainsi, pour transformer ces intentions et renforcer les comportements durables, il est essentiel que les organismes d'accompagnement proposent des programmes éducatifs axés sur la durabilité. Ils devraient également offrir des outils scientifiques, des formations sur la gestion environnementale ainsi que sur les avantages économiques de ces pratiques. De plus, il est crucial de proposer des programmes de soutien pour mettre en lien les différents acteurs de la durabilité et permettre de développer les compétences et savoir-faire nécessaires (Tounés, 2023).

Cette théorie offre donc un cadre théorique solide qui nous a permis d'identifier différents leviers d'action et stratégies nécessaires pour inciter les entrepreneurs à adopter des pratiques durables. En se concentrant sur les attitudes, les normes sociales et le contrôle comportemental perçu et en adaptant les stratégies par rapport à ces éléments, les entrepreneurs peuvent être mieux compris et équipés pour intégrer des pratiques durables dans leurs entreprises.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'explorer différentes théories du changement comportemental. Le modèle de Fogg nous a montré que la motivation, la capacité et les déclencheurs sont essentiels pour qu'un comportement ait lieu. Le modèle transthéorique a mis en évidence les différentes étapes par lesquelles les individus passent avant de changer de comportement. La théorie sociale cognitive a permis de souligner l'importance des interactions entre les facteurs personnels, environnementaux et comportementaux.

Enfin, la théorie du comportement planifié fournit un cadre structuré pour comprendre comment les attitudes, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu influencent l'intention et le comportement des entrepreneurs. En travaillant sur ces aspects, les organismes d'accompagnement peuvent créer des conditions favorables pour faciliter l'adoption de pratiques commerciales durables.

Ainsi, pour accompagner efficacement les entrepreneurs vers un comportement durable, il est essentiel de développer des attitudes positives envers l'environnement, d'influencer les normes sociales et de renforcer la perception du contrôle. Les organismes d'accompagnement doivent offrir des programmes éducatifs, des formations, et des soutiens pratiques pour aider les entrepreneurs à intégrer les pratiques durables dans leurs entreprises, et ce dès la conception du projet. En adaptant les stratégies d'accompagnement en fonction de la théorie du comportement planifié, il est possible de faciliter la transition vers un entrepreneuriat plus responsable.

## Conclusion de la partie théorique

Cette première partie nous a permis de comprendre la complexité et l'importance de la chaîne de valeur alimentaire au niveau mondial et local, ainsi que ses impacts en termes de durabilité. Nous avons identifié les divers acteurs concernés et analysé ce qu'implique une chaîne de valeur alimentaire durable. Nous avons défini l'alimentation durable comme un concept multidimensionnel qui englobe des enjeux économiques, sociaux et environnementaux interconnectés. Les politiques régionales telles que la stratégie Good Food 2 et la SBA illustrent l'engagement de la région Bruxelles-Capitale pour une transformation vers un système alimentaire plus durable, résilient et équitable. Toutefois, des obstacles demeurent, notamment en raison des coûts élevés des produits durables et de l'intégration insuffisante des dimensions sociales.

La transition vers une alimentation durable requiert la participation de tous les acteurs de la chaîne alimentaire et l'adoption de pratiques complémentaires. L'éducation de la population sur les enjeux alimentaires est primordiale pour encourager des changements de comportement, et les entrepreneurs, transformateurs et distributeurs, jouent un rôle essentiel en facilitant l'accès à une alimentation de qualité.

Dans le cadre entrepreneurial, nous avons exploré les différentes étapes du processus entrepreneurial, mettant en avant l'importance de la phase de précréation. L'accompagnement, particulièrement dense en région Bruxelles-Capitale, est un facteur clé pour maximiser les chances de succès des projets entrepreneuriaux. Les entrepreneurs doivent considérer la désirabilité, la faisabilité et la viabilité économique de leurs projets pour garantir un lancement solide. Pour ceux qui aspirent à adopter des pratiques commerciales durables, des outils comme le Business Model Canvas circulaire sont indispensables pour évaluer l'impact de leurs activités sur la société. Cependant, la démarche durable va au-delà de ces outils, impliquant des caractéristiques distinctes des entrepreneurs durables, leurs compétences et motivations, qui influencent leur engagement.

Nous avons identifié cinq grands défis pour les entrepreneurs durables : le financement, les politiques publiques, les connaissances et compétences, l'influence des parties prenantes et les contraintes logistiques. Pour soutenir efficacement cet entrepreneuriat, des actions ciblées sont nécessaires, incluant un soutien financier, des politiques publiques adaptées, et des programmes de formation et d'accompagnement pertinents.

Enfin, l'analyse des théories du changement comportemental, comme le modèle de Fogg, le modèle transthéorique, la théorie sociale cognitive et la théorie du comportement planifié, a montré comment ces cadres peuvent être appliqués pour encourager des changements de comportement. L'application du modèle transthéorique a mis en évidence comment développer des attitudes positives envers l'environnement, influencer les normes sociales subjectives et renforcer la perception du contrôle pour favoriser un entrepreneuriat responsable et durable.

Ainsi, cette partie théorique nous a permis de comprendre les multiples dimensions et défis de la durabilité dans l'entrepreneuriat alimentaire.

## Partie 2 : Étude pratique

Cette deuxième partie est consacrée à la recherche pratique du mémoire. Nous allons dans un premier temps expliquer la méthodologie utilisée, nous adapterons ensuite la théorie du comportement planifié à notre étude, nous examinerons les différents types d'accompagnements qui existent, puis nous définirons ensuite une typologie qui découle de la TCP. Enfin nous mènerons une étude qualitative auprès de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat bruxelloises, de structures actives dans la promotion de l'alimentation durable et également auprès de transformateurs et distributeurs, en précréation ou actifs, dans le secteur alimentaire afin de comprendre les différents freins et moteurs liés à l'adoption de pratiques commerciales durables dans le secteur alimentaire. La dernière partie sera consacrée aux recommandations pour les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat et à la conclusion de ce mémoire.

# 1. Méthodologie

Dans un premier temps, nous détaillons notre approche méthodologique en définissant nos hypothèses de recherche et en expliquant la méthodologie utilisée afin de répondre à notre question de recherche : comment accompagner les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire en région Bruxelles-Capitale pour adopter des pratiques durables et faire face aux défis de la transition économique ?

Nous émettons la première hypothèse selon laquelle les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire qui bénéficient d'un accompagnement entrepreneurial adapté et ciblé sur la durabilité, dès le début de leur projet entrepreneurial, sont plus susceptibles d'adopter des pratiques durables dans leur entreprise. En effet, un soutien personnalisé permet de mieux comprendre et intégrer les enjeux de durabilité, offrant ainsi les outils et ressources nécessaires pour mettre en place des pratiques durables.

- H1 : Les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire qui ont bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial axé sur la durabilité dès le début de leur projet, ont pu adopter des pratiques durables dans leur entreprise.

Notre deuxième hypothèse considère que les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire ayant accès à des réseaux professionnels spécialisés dans la durabilité adoptent plus facilement des pratiques durables. L'inclusion dans des réseaux de ce type permet de partager des connaissances, d'échanger des bonnes pratiques, et de bénéficier de l'expérience de pairs qui ont déjà intégré des approches durables dans leur activité, facilitant ainsi le processus d'adoption.

- H2 : Les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire ayant accès à des réseaux professionnels spécialisés dans la durabilité adoptent plus facilement des pratiques durables.

Enfin, notre troisième hypothèse postule qu'actuellement, les structures d'accompagnement ne mobilisent pas tous les leviers liés à la TCP pour encourager l'adoption de pratiques durables. Cette théorie souligne l'importance des attitudes, des normes subjectives, et du contrôle comportemental perçu dans la décision d'adopter des comportements spécifiques. Nous supposons que ces leviers ne sont pas encore entièrement exploités dans les programmes d'accompagnement existants, limitant ainsi leur efficacité à encourager les pratiques durables parmi les entrepreneurs.

- H3 : Actuellement, les structures d'accompagnement ne mobilisent pas tous les leviers liés à la théorie du comportement planifié pour faciliter l'adoption de pratiques durables.

Pour répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons choisi d'adapter la TCP au contexte entrepreneurial dans le domaine de l'alimentation durable. Nous utilisons notamment cette théorie pour structurer les guides d'entretien de l'étude qualitative, analyser les données recueillies et également formuler les recommandations.

## La collecte de données secondaires

Dans un premier temps, nous collectons et classons les données existantes sur les différents types d'accompagnements à l'entrepreneuriat durable. Cette méthode permet d'identifier les

programmes d'accompagnement actuels, de comprendre comment ceux-ci encouragent les entrepreneurs à adopter des pratiques durables et donc d'évaluer les leviers de la TCP mobilisés.

### **L'étude qualitative**

Nous réalisons également une étude qualitative en menant des entretiens semi-directifs d'environ une heure. Nous avons choisi d'utiliser cette méthode, car elle permet d'explorer les perceptions individuelles et les raisonnements liés aux décisions des entrepreneurs en matière de durabilité. Les guides d'entretien incluent des questions ouvertes, permettant une compréhension des attitudes, motivations et freins rencontrés par les entrepreneurs et les structures d'accompagnement. Nous avons choisi cette approche, car elle permet notamment de comprendre l'influence des expériences personnelles des entrepreneurs ainsi que la manière dont les participants perçoivent le monde qui les entoure (Kohn & Christiaens, 2014).

Pour ce faire, nous interrogeons 10 entrepreneurs, soit au stade de précréation d'entreprise, soit en post-crédation, dans le secteur de l'alimentation durable en région Bruxelles-Capitale. Parmi ces distributeurs ou transformateurs alimentaire, tous ont reçu un accompagnement pour leur projet entrepreneurial, mais pas nécessairement sur les questions de durabilité. Ces entretiens vont permettre de mettre en lumière les attitudes des entrepreneurs par rapport à la durabilité, leurs motivations, les défis qu'ils rencontrent et la perception de leur capacité à adopter des pratiques durables. Nous interviewons également six différentes structures d'accompagnement de la région Bruxelles-Capitale, spécialisées ou non dans l'alimentation durable. Grâce à ces interviews, nous pouvons identifier les principaux types d'accompagnement proposés, les collaborations mises en place et les défis rencontrés par les accompagnateurs.

L'objectif final est d'identifier les moteurs et les freins à l'adoption de pratiques durables en les mettant en lien avec la TCP afin de comprendre les leviers actuellement mobilisés et ceux qui ne le sont pas ou peu. Ces éléments nous permettent de formuler des recommandations dans le but d'offrir un accompagnement encore plus efficace vers l'adoption de pratiques durables.

## **2. Adaptation du modèle**

Afin d'identifier les différents leviers que peuvent mobiliser les structures d'accompagnement à la création d'entreprise durable dans le secteur alimentaire, il est essentiel d'adapter le modèle de la TCP. Selon cette théorie, le dirigeant est l'acteur central de la décision de durabilité d'un projet entrepreneurial, cela explique pourquoi sa perception et son attitude face à la durabilité sont déterminantes. Toujours selon la TCP, cette intention comportementale durable est motivée par trois éléments : les attitudes, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu (Tounés, 2023).

### **2.1. Les attitudes envers les pratiques durables**

Les attitudes de l'entrepreneur concernent l'évaluation positive ou négative des conséquences du comportement durable, reflétant son engagement envers la durabilité (Tounés, 2023). Cette variable comprend trois composantes principales. La composante cognitive concerne les croyances et les connaissances de l'entrepreneur par rapport à la durabilité (Ferauge, 2018). Cette variable permet d'évaluer le niveau d'information dont disposent les entrepreneurs sur le concept de durabilité. La composante affective inclut les sentiments et valeurs personnelles de

l'entrepreneur par rapport à la durabilité, ainsi que les motivations qui l'ont poussé à adopter des pratiques commerciales durables. Selon la TCP, un entrepreneur qui a des sentiments positifs et voit les avantages qui découlent de l'adoption des pratiques durables sera plus motivé à les mettre en place (Tounés, 2023). La dernière composante est la conative, également appelée composante comportementale. Celle-ci concerne les actions entreprises par les entrepreneurs en faveur de la durabilité ainsi que les éléments qui favorisent l'adoption de pratiques commerciales durables (Ferauge, 2018).

Le tableau 2 synthétise les questions posées aux structures d'accompagnement et aux entrepreneurs afin de comprendre les attitudes envers les pratiques durables. Ces questions visent à explorer les perceptions, motivations, et actions liées à la durabilité.

| Entrepreneurs   | Structures d'accompagnement  |
|---|--|
| <p><b>Cognitif</b></p> <p>Quel est votre parcours de formation et vos expériences en matière de durabilité ?<br/>         Quelles compétences ou connaissances vous aident à mettre en œuvre vos projet entrepreneurial ?<br/>         Quels besoins avez-vous pour faciliter la mise en place de pratiques durables ?</p> <p><b>Affectif</b></p> <p>Qu'est-ce qui vous motive à intégrer des pratiques durables dans votre entreprise ?<br/>         Quelles sont vos convictions personnelles sur l'importance de la durabilité dans votre entreprise ?<br/>         Quels avantages pensez-vous que les pratiques durables apportent à votre entreprise ?</p> <p><b>Conatif</b></p> <p>Avez-vous été accompagné par une structure dans votre démarche de création d'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si oui, pouvez-vous décrire la nature de l'accompagnement et ce qu'il vous a apporté ? Quels aspects ont été les plus utiles pour vous ?</li> <li>– Si non, pourquoi n'avez-vous pas cherché ou reçu d'accompagnement ?</li> </ul> <p>Quelles pratiques durables avez-vous mises en place dans votre projet ? Parmi ces pratiques, lesquelles ont été les plus faciles et difficiles à mettre en place et pourquoi ?</p> | <p><b>Cognitif</b></p> <p>Quels outils et méthodes utilisez-vous pour accompagner les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables ?<br/>         Quels sont les principales difficultés ou obstacles que vous rencontrez dans l'accompagnement des entrepreneurs vers des pratiques durables ?</p> <p><b>Affectif</b></p> <p>Quelles sont les motivations principales des entrepreneurs que vous accompagnez pour se tourner vers des pratiques durables ?<br/>         Comment renforcez-vous ces motivations ?</p> <p><b>Conatif</b></p> <p>Quels sont les principaux types d'accompagnement que vous offrez aux entrepreneurs ? Sur quels aspects de l'accompagnement mettez-vous principalement l'accent ?<br/>         Par quels moyens incitez-vous les entrepreneurs à adopter des pratiques durables ?</p> |

**Tableau 2 : Questions sur les attitudes envers les pratiques durables.**

## 2.2. Les normes subjectives

Les normes subjectives désignent les pressions sociales que peuvent ressentir les entrepreneurs dans le développement de leur projet. Ces pressions émanent de groupes d'individus importants pour l'entrepreneur et peuvent influencer le degré de durabilité du projet (Ferauge, 2018). Dans les parties prenantes directes, nous retrouvons les investisseurs, clients, fournisseurs, concurrents ou encore l'entourage proche du porteur de projet. Tandis que les pressions exercées par les parties prenantes indirectes concernent les pouvoirs publics et organismes de la durabilité ou en alimentation durable (Tounés, 2023).

Le tableau 3 synthétise les questions posées aux structures d'accompagnement et aux entrepreneurs pour comprendre l'influence des normes subjectives sur la mise en place des pratiques durables. Les questions explorent à la fois les types de pressions ressenties et les mécanismes mis en place pour répondre à ces pressions.

| Entrepreneurs   | Structures d'accompagnement  |
|---|--|
| Quels types de pressions ressentez-vous de la part de vos clients, fournisseurs ou autres parties prenantes pour adopter des pratiques durables ?   | Comment aidez-vous les entrepreneurs à gérer les attentes et les pressions internes ou externes qui peuvent être liées aux pratiques durables ?    |
| Comment les parties prenantes internes, comme vos employés ou partenaires, influencent-elles vos décisions en matière de durabilité ?   | Encouragez-vous les entrepreneurs à s'impliquer dans des réseaux professionnels ou communautaires qui promeuvent la durabilité ? Si oui, comment ? |
| Avez-vous envisagé ou développé des partenariats avec d'autres acteurs du secteur alimentaire ou de la durabilité pour renforcer vos pratiques durables ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ? |  |

Tableau 3 : Questions sur les normes subjectives

## 2.3. Le contrôle comportemental perçu

Enfin, le contrôle comportemental perçu peut être individuel ou situationnel. Le contrôle comportemental individuel concerne la capacité de l'entrepreneur à utiliser ses expériences passées et compétences pour adopter un comportement durable. Le contrôle comportemental situationnel concerne les croyances de l'entrepreneur sur l'accès aux ressources nécessaires pour agir durablement et sur les obstacles rencontrés dans la durabilité (Tounés, 2023). Par exemple, cela peut inclure la perception de ne pas avoir suffisamment de ressources financières, humaines ou matérielles (Ferauge, 2018). Plus les capacités et la disponibilité des ressources sont élevées, plus l'intention de l'individu à s'engager dans un comportement durable sera forte, ce qui peut expliquer une partie des difficultés de l'entrepreneuriat durable (Tounés, 2023).

La tableau 4 synthétise les questions posées aux structures d'accompagnement et aux entrepreneurs pour comprendre l'influence du contrôle comportemental perçu sur l'adoption de pratiques durables. Ces questions visent à explorer les perceptions des entrepreneurs concernant leurs propres capacités, ainsi que les ressources et soutiens nécessaires pour adopter des pratiques durables.

| Entrepreneurs   | Structures d'accompagnement   |
|---|---|
| <p><b>Individuel</b></p> <p>Avez-vous participé à des réseaux ou des formations sur la durabilité ? Comment cela a-t-il influencé votre perception de vos capacités ?</p> <p>Quelles compétences ou connaissances vous aident à mettre en œuvre vos pratiques durables ?</p> <p><b>Situationnel</b></p> <p>Quelles ressources ou soutiens supplémentaires estimez-vous nécessaires pour renforcer votre engagement en faveur de la durabilité dans le secteur alimentaire ?</p> <p>Quels obstacles percevez-vous dans l'adoption de pratiques durables ?</p> <p>Quels sont les freins que vous rencontrez pour adopter des pratiques durables ?</p> | <p><b>Individuel</b></p> <p>Quels types de formation et de soutien offrez-vous pour développer les compétences en durabilité des entrepreneurs ?</p> <p>Comment encouragez-vous les entrepreneurs à se sentir confiants dans leur capacité à mettre en place ces pratiques ?</p> <p><b>Situationnel</b></p> <p>Quels types de ressources ou ateliers offrez-vous pour encourager l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies dans la production alimentaire durable ?</p> <p>Comment aidez-vous les entrepreneurs à identifier et mobiliser les ressources nécessaires pour des pratiques durables ?</p> <p>Quelles améliorations pourriez-vous suggérer pour rendre l'accompagnement vers des pratiques durables plus efficace ?</p> |

Tableau 4 : Questions sur le contrôle comportemental perçu

Ainsi, l'adaptation du modèle et les questions qui en découlent nous permettent d'identifier les pratiques d'accompagnement actuelles et les leviers mobilisés par les structures. L'analyse des attitudes des entrepreneurs met en lumière les actions à améliorer et à renforcer pour une meilleure sensibilisation à la durabilité. La compréhension des normes subjectives permet d'adapter les stratégies d'accompagnement aux attentes des parties prenantes. Enfin, le contrôle comportemental perçu oriente la conception de programmes en tenant compte des contraintes ressenties et du manque de confiance dont peuvent faire preuve les entrepreneurs (OpenAi, 2024b).

## 2. Les types d'accompagnement et typologies

Nous examinons les différents types d'accompagnement à l'entrepreneuriat pour mettre en évidence ce qui est actuellement fait au niveau de l'accompagnement des entrepreneurs pour encourager la durabilité. L'objectif est de clarifier les types d'accompagnement existants et les actions qui en découlent en mettant en évidence comment les structures d'accompagnement aident les entrepreneurs à intégrer des pratiques durables dans leur projet entrepreneurial. Ces éléments nous permettent de créer la typologie des déterminants de l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable dans le secteur alimentaire.

Les types d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont extrêmement nombreux, nous les avons classés en différentes catégories :

- Informations et ressources générales
- Conseils et assistance
- Financement et ressources financières

- Formation et développement de compétences
- Incubation et accélération de projets
- Mentorat entrepreneurial
- Mise en réseau et création de communautés

Bien que ces structures soient classées selon ces catégories principales, elles ne se limitent généralement pas à un seul type d'action et intègrent divers types de soutiens complémentaires à leurs activités fondamentales. Pour chaque type d'accompagnement, nous identifions également les leviers de la théorie du comportement planifié mobilisés.

## **2.1. Informations et ressources générales**

Pour accéder aux informations et ressources nécessaires au développement d'un projet entrepreneurial durable, les entrepreneurs peuvent se tourner vers des plateformes clés. À Bruxelles, Hub.Info (anciennement 1819) se positionne comme la plateforme de référence. En France, Entreprendre joue un rôle similaire en centralisant les différentes informations pratiques pour développer un projet entrepreneurial. Ces structures offrent des conseils détaillés, de la conception initiale au lancement effectif d'une entreprise, durable ou non. Ces plateformes sont également conçues pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs en identifiant les structures d'accompagnement compétentes pour réussir dans l'entrepreneuriat durable (Entreprendre, s. d.; hub.info, 2024b).

Ces plateformes influencent principalement le contrôle comportemental perçu sur le plan situationnel, car elles facilitent l'accès aux ressources nécessaires pour entreprendre durablement. Elles aident les entrepreneurs à surmonter les obstacles perçus en fournissant des informations complètes et facilement accessibles.

## **2.2. Conseil et assistance**

En France, la principale structure pour recevoir des conseils et une aide pour son projet entrepreneurial est la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI). Elle propose un accompagnement personnalisé afin de faciliter les démarches et guider les entrepreneurs vers les meilleures pratiques entrepreneuriales, y compris durables (CCI, s. d.). À Bruxelles, plusieurs structures proposent un soutien technique aux entrepreneurs ainsi que des conseils spécialisés. Nous pouvons par exemple citer les Guichets d'Économie Locale qui fournissent un accompagnement gratuit pour la création et le développement d'entreprises. Nous retrouvons également Hub Brussels qui offre un coaching personnalisé pour tous les projets commerciaux. Nous pouvons également citer SAW-B, une structure spécialisée dans l'accompagnement d'entreprises sociales et d'associations de l'économie sociale (hub.info, 2024b). Il est important de noter qu'il existe plus d'une vingtaine de structures fournissant des conseils aux entrepreneurs en région Bruxelles-Capitale, et celles-ci visent de plus en plus à intégrer les entrepreneurs dans la transition économique.

Ces types d'accompagnement permettent de renforcer la confiance individuelle des entrepreneurs, influençant ainsi leur contrôle comportemental perçu individuel. Sur le plan cognitif, ces structures contribuent à l'éducation et la sensibilisation à travers la mise à disposition de guides et des études de cas, tandis que sur le plan affectif, cela inclut la présentation d'exemples concrets de réussites dans la durabilité ce qui inspire et motive les entrepreneurs dans leurs projets.

### **2.3. Financement et ressources financières**

Le financement des projets entrepreneuriaux est un élément essentiel pour leur réussite. En Belgique, plusieurs organismes jouent un rôle clé dans le financement des entreprises durables, allant au-delà des crédits traditionnels. Par exemple, Finance&Invest.Brussels propose des solutions financières adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs. Crédal est une coopérative de finance qui propose des investissements éthiques, des crédits solidaires et de l'accompagnement d'experts dans les projets entrepreneuriaux à impact. Microstart accompagne et octroie des microcrédits professionnels aux (futurs) entrepreneurs pour financer tous types de besoins. De nouveau, il existe bien d'autres structures qui proposent des financements alternatifs aux entrepreneurs durables (hub.info, 2024b). En France, la Banque Publique d'Investissement (BPI) est un acteur majeur dans le financement des initiatives durables, tout comme l'ADIE, France Active finance et accompagne tout entrepreneur développant un projet à fort impact social, quelle que soit la phase de vie (Entreprendre, s. d.). Toutes ces structures ont pour ambition de fournir non seulement des fonds, mais aussi un soutien stratégique pour maximiser l'impact social et environnemental des projets financés.

Ces structures permettent aux entrepreneurs de surmonter les obstacles financiers perçus, renforçant ainsi leur confiance en leur capacité à mener à bien le projet. Les incitations financières, comme les subsides ou les bourses, renforcent l'attitude conative des entrepreneurs en faveur de la durabilité et constituent des sources de motivation pour adopter des pratiques durables.

### **2.4. Formation et développement de compétences**

Les programmes de formation sont essentiels pour développer et renforcer les compétences entrepreneuriales, notamment celles liées à la durabilité. En Belgique, des institutions telles que l'EFP, Horeca Forma Be Pro, et LEAD Belgium offrent des formations spécifiques adaptées aux besoins des entrepreneurs, couvrant divers aspects de la gestion d'entreprise durable. Ces programmes fournissent aux entrepreneurs les connaissances nécessaires pour entreprendre dans un environnement commercial complexe tout en intégrant des pratiques responsables (hub.info, 2024b). En France, c'est de nouveau la CCI qui se positionne comme l'acteur incontournable pour avoir accès à des formations afin de développer des projets entrepreneuriaux durables (CCI, 2021).

Ces programmes augmentent le contrôle comportemental individuel en fournissant les compétences nécessaires pour gérer et développer une entreprise durable. Les entrepreneurs sont alors plus confiants dans leur capacité à entreprendre et à surmonter les défis liés à la durabilité. Les formations impactent également la composante cognitive en éduquant et sensibilisant les entrepreneurs sur les meilleures pratiques durables et leur importance. De plus, ces formations renforcent la composante affective en proposant des exemples inspirants aux porteurs de projets.

### **2.5. Incubation et accélération de projets**

Concernant l'incubation et l'accélération des projets d'entrepreneuriat, nous retrouvons de nouveau un nombre important de structures en Région de Bruxelles-Capitale. Les couveuses et incubateurs offrent un soutien essentiel aux microentreprises dans leur phase de création et permettent de tester et valider les modèles d'affaires envisagés par les entrepreneurs. Nous

pouvons citer par exemple BeCook, la Couveuse d'idées, le Greenlab.brussels, le Start.Lab Ichec, le StartLab.brussels, We Are Founders, les pépinières d'entreprises et bien d'autres. Ces structures fournissent non seulement un espace physique, mais aussi un accompagnement stratégique pour favoriser la croissance durable des jeunes entreprises. Certaines structures jouent un rôle crucial en intégrant des principes de durabilité dès les premières étapes de développement du projet entrepreneurial (hub.info, 2024b).

Les programmes d'incubation et d'accélération augmentent le contrôle comportemental perçu des entrepreneurs en leur fournissant les ressources et les soutiens nécessaires pour surmonter les défis liés à la création d'une entreprise durable. Ces structures impactent la composante cognitive en proposant des ateliers, des études de cas et des formations spécifiques qui renforcent les connaissances et les compétences des entrepreneurs en matière de durabilité, permettant ainsi une meilleure compréhension et une application efficace des pratiques responsables dans l'entreprise. Enfin, les pratiques durables proposées au sein des incubateurs et accélérateurs influencent positivement la composante conative, incitant les entrepreneurs à adopter et à intégrer ces pratiques dans leur propre entreprise. Ces programmes créent un environnement où les actions et les décisions sont guidées par des valeurs durables, augmentant ainsi l'engagement des entrepreneurs.

## **2.6. Mentorat entrepreneurial**

Le mentorat entrepreneurial offre un soutien personnalisé par des entrepreneurs expérimentés pour guider les nouveaux dans leurs décisions entrepreneuriales, en partageant leurs conseils et leur expérience personnelle. En France, des initiatives comme celles du Réseau Entreprendre et Rezoo sont particulièrement pertinentes, car elles encouragent à la fois le mentorat et le partage des bonnes pratiques, ce qui a pour effet de renforcer les compétences entrepreneuriales et assurer un comportement durable. De plus, Rezoo, forme à la méthodologie du mentorat les organismes d'accompagnement qui souhaitent également proposer ce type d'accompagnement (Création, 2023). Le mentorat semble bien moins répandu en Belgique. Actuellement, Réseau Entreprendre ainsi que Pour La Solidarité, semblent être les rares développés dans l'entrepreneuriat durable (hub.info, 2024b).

Le mentorat renforce de manière positive les pressions exercées par les parties prenantes en présentant des exemples concrets de réussites et en promouvant les normes de durabilité dans l'entrepreneuriat. Les mentors, en partageant leurs expériences et leurs réussites, influencent positivement les nouveaux entrepreneurs. De plus, les témoignages et la sensibilisation réalisés par les mentors ont un impact significatif sur l'attitude affective des entrepreneurs. En voyant les succès des mentors, les futurs entrepreneurs sont davantage encouragés et motivés à adopter des pratiques durables. Le soutien émotionnel fourni par les mentors joue également un rôle crucial dans la confiance et la motivation des entrepreneurs à suivre un chemin durable.

## **2.7. Réseautage et communautés**

Enfin, le réseautage joue un rôle crucial dans la création d'un environnement propice à l'échange de connaissances et à la collaboration entre entrepreneurs. Généralement, les réseaux abordent une thématique spécifique. Nous retrouvons de nombreux réseaux pour l'entrepreneuriat féminin, avec par exemple Womade. Nous pouvons également citer CoopCity, qui en plus des programmes d'accompagnement, propose également une mise en réseau de leurs membres.

Circlemade.Brussels est également un réseau qui regroupe des entreprises adoptant des modèles d'économie circulaire, offrant des services gratuits d'accompagnement, de conseil, de mise en réseau et de soutien à l'internationalisation, facilitant ainsi les collaborations et le partage de bonnes pratiques dans ce domaine. Enfin le RABAD est un réseau dont le but est de promouvoir et soutenir les professionnels de l'alimentation durable à Bruxelles, en favorisant la coopération, en développant de nouvelles filières, en relayant les avis du terrain aux décideurs et en diffusant des informations inspirantes. Tous ces réseaux facilitent les interactions en organisant des événements réguliers, des ateliers thématiques et des opportunités de collaboration. Ces communautés offrent non seulement un espace physique pour se connecter, mais aussi un soutien moral et professionnel pour encourager une approche durable de l'entrepreneuriat. Ces initiatives facilitent les rencontres entre entrepreneurs, favorisant ainsi l'échange de connaissances (hub.info, 2024b).

Les réseaux jouent un rôle positif sur les pressions exercées par les parties prenantes, en mettant en lien les entrepreneurs dans la durabilité, ce qui peut davantage motiver les porteurs de projets. De plus, en partageant des réussites et des expériences inspirantes, ces réseaux renforcent l'attitude affective de l'entrepreneur envers la durabilité. Enfin, le partage de conseils pratiques peut faciliter l'accès aux ressources nécessaires et donc renforcer le contrôle comportemental situationnel.

L'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat durable offre donc une gamme variée de soutiens essentiels pour les porteurs de projets engagés dans la durabilité. Ces structures mobilisent divers leviers de la théorie du comportement planifié pour favoriser l'adoption de pratiques durables. En annexe 1 se trouve une liste non exhaustive des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (OpenAi, 2024c).

## 2.8. Typologie des déterminants de l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable dans le secteur alimentaire

A partir de ces éléments et sur base de la TCP, nous pouvons développer une typologie des déterminants influençant l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable dans le secteur alimentaire. Cette typologie vise à identifier les leviers à mobiliser pour améliorer l'accompagnement des entrepreneurs du secteur alimentaire vers la durabilité. Nous adaptons cette typologie en fonction du schéma proposé par Ferauge (2018) (cf. supra p.54) pour mieux répondre aux spécificités du secteur alimentaire et au contexte de précréation d'entreprise. Néanmoins, il est important de préciser que certains acteurs, par exemple les incubateurs, interviennent à plusieurs niveaux et mènent des actions diversifiées, en développant notamment des collaborations avec d'autres structures d'accompagnement.

Tout d'abord concernant les **attitudes envers la durabilité**, la composante **cognitive** est centrée sur les croyances et connaissances des entrepreneurs concernant le développement durable (Ferauge, 2018). Les stratégies pour éduquer et sensibiliser les entrepreneurs sur le sujet de la durabilité incluent :

L'accès aux informations et ressources générales sur la durabilité : les plateformes d'information comme **Hub.Info** fournissent des informations complètes et accessibles sur les principes de la durabilité. Ces ressources aident les entrepreneurs à mieux comprendre les enjeux et les bénéfices de la durabilité, influençant positivement leurs croyances et attitudes (cf. supra 3.1.).

Des formations, ateliers sur la durabilité : les programmes proposés par EFP, Horeca Forma Be Pro ou encore Lead Belgium permettent aux entrepreneurs de développer des compétences spécifiques liées à la durabilité. De plus, ces structures mettent généralement à disposition des guides et études de cas qui aident les entrepreneurs à intégrer la durabilité dès le début de leurs projets (cf. supra 3.4.).

La composante **affective** se rapporte aux sentiments et valeurs personnels des entrepreneurs (Ferauge, 2018). Les stratégies pour cette composante incluent des campagnes de sensibilisation et des témoignages. L'objectif est de renforcer les sentiments positifs et les valeurs en faveur de la durabilité. Voici quelques exemples :

Événements de sensibilisation : les événements organisés par des réseaux tels que le RABAD offrent des opportunités pour discuter de la durabilité et partager des témoignages inspirants. Ces événements renforcent les valeurs et sentiments positifs envers la durabilité (cf. supra 3.7.).

Partage de réussites inspirantes dans le domaine de la durabilité : les témoignages de mentors ou d'entrepreneurs à succès, via des programmes de mentorat ou des réseaux, inspirent les entrepreneurs en partageant des exemples concrets de réussites dans la durabilité. Ce type de partage motive les entrepreneurs en démontrant les avantages réels des pratiques durables (cf. supra 3.6.).

Implication dans des réseaux ou communautés durables : la participation à des réseaux spécialisés comme Circlemade, Brussels ou Coopcity permet aux entrepreneurs de s'immerger dans la culture de la durabilité, renforçant une nouvelle fois leurs sentiments positifs envers ces pratiques (cf. supra 3.7.).

Enfin, la composante **conative** concerne les actions et les motivations des entrepreneurs en faveur de la durabilité (Ferauge, 2018). Les stratégies consistent à développer la motivation liée à la durabilité et offrir des incitations (notamment financières). L'objectif est d'encourager les actions concrètes en faveur de la durabilité à travers :

Incitations financières (cf. supra 3.3) :

- **Solutions de financement** : les organismes tels que Finance&Invest.Brussels ou Crédal offrent des financements adaptés aux projets durables, réduisant les obstacles financiers et motivant les entrepreneurs à entreprendre des actions concrètes en faveur de la durabilité.
- **Subsides et bourses** : les subsides spécifiques à la durabilité, comme ceux proposés par Village Finance, offrent des motivations financières supplémentaires pour intégrer des pratiques durables.

Stimulation de l'adoption de pratiques durables :

- **Accompagnement personnalisé et incubateurs** : les services d'incubation comme le Greenlab.Brussels ou Food Up, l'incubateur Good Food, intègrent la durabilité dès les premières étapes des projets. En offrant des ressources, des formations spécifiques, un soutien stratégique mais également en collaborant avec d'autres structures, ils renforcent les connaissances et compétences des entrepreneurs, augmentant ainsi leur engagement à adopter des pratiques durables. De plus, le coaching personnalisé que propose par exemple Village

Partenaire offre un soutien continu, facilitant l'adoption de pratiques durables (cf. supra 3.2. et 3.5.).

- **Mise en avant de pratiques durables à mettre en place** : les conseils pratiques et accessibles via des guichets d'économie locale ou des plateformes de conseils aident à simplifier l'adoption de pratiques durables (cf. supra 3.2.).

Pour les **normes subjectives**, nous considérons principalement les pressions liées aux parties prenantes directes (Ferauge, 2018). Dans ce cas, les stratégies incluent le développement de réseaux et de partenariats stratégiques. L'objectif est de faciliter l'interaction et la collaboration avec les parties prenantes importantes pour l'entrepreneur en participant à :

Réseaux professionnels et des associations spécialisées dans l'alimentation durable : le RABAD ou CoopCity jouent un rôle essentiel en renforçant les normes sociales et les pressions exercées par les pairs pour adopter des pratiques durables (cf. supra 3.7.).

Événements de networking et de partage d'expériences : l'engagement dans des communautés d'entrepreneurs durables favorise également l'échange de bonnes pratiques et renforce les pressions sociales pour adopter des comportements durables (cf. supra 3.7.)

Mentorat et coaching : le soutien de mentors expérimentés comme ceux de Réseau Entreprendre, influence positivement les entrepreneurs en fournissant des exemples concrets et des conseils adaptés à leur contexte (cf. supra 3.6.).

Enfin, concernant le contrôle comportemental perçu, celui-ci est influencé par des facteurs individuels et situationnels. Les stratégies pour les facteurs **individuels** incluent le développement de compétences et les programmes de mentorat. L'objectif est d'augmenter la confiance et les compétences des entrepreneurs pour adopter des pratiques durables en proposant :

Formations spécialisées : des programmes de formation spécialisés dans l'alimentation durable renforcent les compétences des entrepreneurs et augmentent leur sentiment de maîtrise et de légitimité dans leur projet. Nous pouvons citer l'EFP, Horeca Forma Be Pro ou Lead Belgium qui renforcent les compétences et connaissances sur les pratiques durables, éduquent les entrepreneurs sur les bénéfices et techniques de la durabilité et offrent des expériences interactives pour mieux comprendre les enjeux et solutions en matière de durabilité (cf. supra 3.4.).

Services de conseil et d'assistance : des services comme SAW-B et les GEL fournissent les ressources nécessaires pour entreprendre durablement et ainsi augmenter la perception de contrôle.

Des programmes de mentorat : les mentors offrent des conseils adaptés en partageant leur expertise et contribuent à augmenter la confiance des entrepreneurs dans leurs capacités (par exemple Rezoo ou le Réseau Entreprendre) (cf. supra 3.6.).

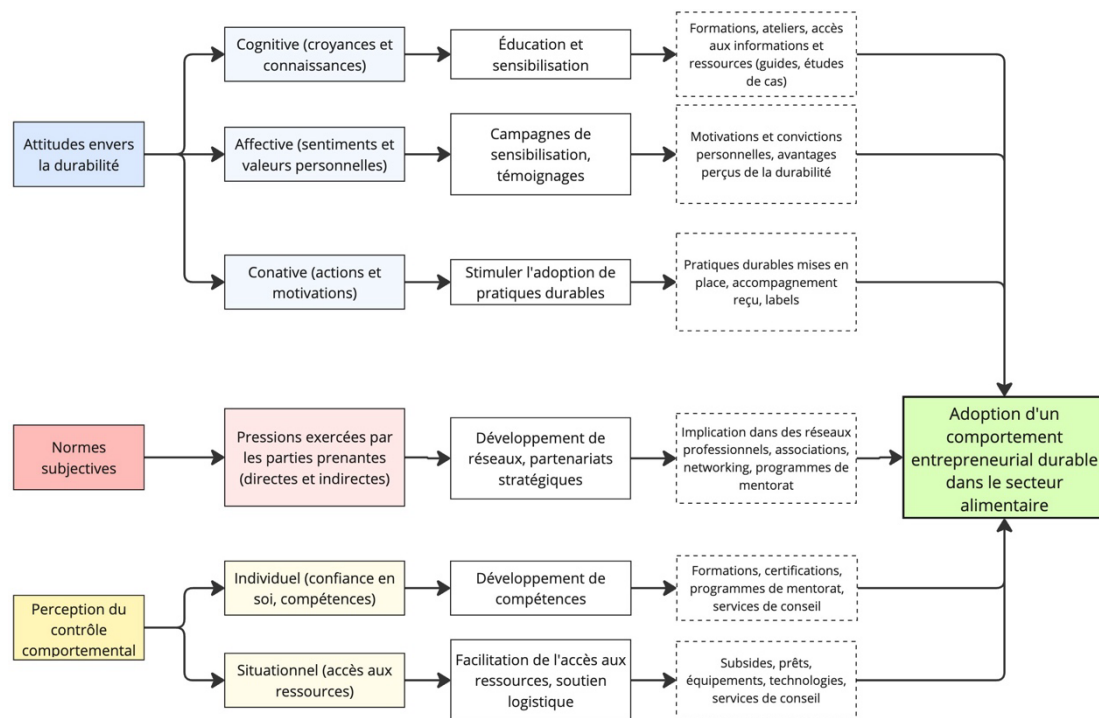
Pour les facteurs **situationnels**, les stratégies consistent à faciliter l'accès aux ressources et à offrir un soutien logistique. L'objectif est de surmonter les obstacles liés aux ressources financières, humaines et matérielles. Cela peut se concrétiser par :

Solutions de financement adaptées : réduisent les barrières financières, augmentant le contrôle comportemental perçu sur les aspects financiers de la durabilité (Crédal, Finance&Invest.Brussels) (cf. supra 3.3.).

Accès aux équipements et technologies durables : les incubateurs et accélérateurs offrent un environnement structuré et un soutien continu renforçant la perception du contrôle sur les obstacles potentiels (ex : Greenlab.brussels, Start Lab Ichee) (cf. supra 3.5.).

Services de conseil et d'assistance : offrent un soutien logistique et technique pour faciliter l'adoption de pratiques durables exemple SAW-B et les Guichets d'économie locale (cf. supra 3.2.).

Ainsi, en adaptant le schéma de Ferauge (2018) aux particularités du secteur alimentaire et au contexte de précréation d'entreprise, nous avons élaboré une typologie des déterminants influençant l'adoption de comportements entrepreneuriaux durables représentée sur la figure 9.



**Figure 9 : Typologie des déterminants de l'adoption d'un comportement entrepreneurial durable dans le secteur alimentaire. Adaptation du schéma de Ferauge (2018).**

Cette typologie illustre comment les différents types d'accompagnement, tels que l'accès à l'information, les conseils spécialisés, le financement, la formation, l'incubation, le mentorat et le réseautage, influencent les attitudes, les normes sociales, et la perception du contrôle comportemental des entrepreneurs envers la durabilité. Ces éléments sont cruciaux pour soutenir les entrepreneurs dans la mise en œuvre effective de pratiques durables dans leurs projets alimentaires. Cette analyse permet de mieux cibler les besoins des entrepreneurs et d'optimiser les mécanismes de soutien pour favoriser l'intégration de la durabilité dans les projets d'entrepreneuriat alimentaire.

### 3. Présentation des résultats

Nous allons désormais présenter les résultats de notre analyse qualitative. Nous commençons par examiner les entretiens réalisés avec divers entrepreneurs engagés dans des initiatives durables, qu'ils soient déjà actifs ou en phase de précréation dans le secteur alimentaire. Ces entrepreneurs incluent des distributeurs, tels que des grossistes et épiceries, ainsi que des transformateurs, tels que des restaurants, cafés et traiteurs. Nous poursuivons ensuite avec l'analyse des interviews menées auprès des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Enfin, nous dressons un tableau de synthèse qui reprend les éléments les plus pertinents.

#### 3.1. Les entrepreneurs du secteur alimentaire

Tous les entrepreneurs du secteur alimentaire interrogés ont bénéficié d'un accompagnement à divers moments de leur parcours. Ils reconnaissent tous l'importance de la durabilité et l'intègrent dans leurs projets. Leurs profils sont variés, allant de jeunes créateurs en phase de précréation à des acteurs établis depuis quelques années.

##### *3.1.1. Attitudes envers les pratiques durables*

#### 1. Cognitive

##### **Formations et compétences**

Pour évaluer la composante cognitive, nous avons tout d'abord demandé aux entrepreneurs de préciser leur parcours de formation ainsi que les compétences qu'ils mobilisent pour mettre en place de la durabilité dans leur projet. La majorité des entrepreneurs expliquent avoir acquis leur savoir via leurs expériences professionnelles, des échanges informels ou encore en autoapprentissage. Il s'avère que très peu ont suivi des formations formelles sur cette thématique, ce qui peut parfois limiter une compréhension approfondie des concepts de durabilité. Les entretiens révèlent qu'il est nécessaire de pousser les entrepreneurs à suivre des formations structurées et des ateliers pratiques, reprenant notamment les bases de la durabilité ainsi que des études de cas spécifiques au secteur alimentaire, pour renforcer leurs compétences en durabilité.

En ce qui concerne les compétences nécessaires pour la gestion et le développement d'un projet entrepreneurial, les entrepreneurs ont indiqué avoir eu recours à un accompagnement, notamment pour les aspects financiers et administratifs du projet. Ce sont donc des compétences qu'ils ont pu développer en construisant leur projet.

##### **Besoins pour faciliter l'adoption de pratiques durables**

Nous avons interrogé les entrepreneurs sur leurs besoins spécifiques pour faciliter la mise en place de pratiques durables. Les difficultés signalées concernent notamment l'accès à certaines informations et ressources. Par exemple, certains ont évoqué rencontrer des difficultés d'accès aux informations sur les filières de production, et ont mis en évidence un manque de transparence dans la chaîne d'approvisionnement. Les entrepreneurs jugent les guides pratiques et études de cas comme essentiels, mais souvent manquants, en particulier pour le secteur alimentaire. Le label Good Food, et notamment la grille établie pour obtenir le label, est un outil considéré comme très utile par les entrepreneurs, permettant de guider les entrepreneurs de la restauration dans les

pratiques durables à mettre en place. Cependant, certains entrepreneurs, comme ceux développant des projets de café, remarquent que ce label est inadapté pour leur projet, car il ne couvre pas les critères des boissons, pour le moment. Nous voyons ici la nécessité de rendre les ressources plus accessibles et adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs de l'alimentation durable.

## **2. Affective**

### **Motivations pour intégrer des pratiques durables**

Nous avons demandé aux entrepreneurs ce qui les motive à intégrer des pratiques durables dans leur entreprise. Les réponses révèlent que la motivation principale des entrepreneurs est liée à leurs convictions personnelles, qui sont souvent très fortes. Les entrepreneurs présentent un désir important de générer un impact positif, ils sont par exemple motivés par l'envie de créer un lien authentique avec les consommateurs ou encore d'améliorer les conditions de vie des producteurs. Les entrepreneurs se concentrent généralement sur un aspect de la durabilité (écologique ou social) et cherchent à répondre à des problématiques concrètes telles que la santé des consommateurs ou la réduction de l'impact environnemental.

### **Avantages perçus**

Nous avons également demandé quels avantages les entrepreneurs attribuent aux pratiques durables. Pour la majorité, la durabilité doit faire partie intégrante d'un projet entrepreneurial. Elle est souvent perçue comme un levier pour améliorer l'image de l'entreprise. En adoptant des pratiques durables, les entrepreneurs espèrent attirer des consommateurs soucieux de l'environnement et renforcer la fidélité de leur clientèle. Ils pensent également qu'une gestion efficace des ressources, telle que la mutualisation des livraisons, peut également réduire les coûts à long terme. Enfin, en région Bruxelles-Capitale, l'exemplarité d'une entreprise permet d'obtenir des financements spécifiques, ce qui est perçu comme un avantage complémentaire déterminant.

### **Convictions personnelles sur la durabilité**

Enfin, nous avons exploré les convictions personnelles des entrepreneurs concernant l'importance de la durabilité dans leur entreprise. Pour certains, la durabilité est un principe fondamental intégré dès le début du projet. Cette approche montre que la durabilité est considérée comme un pilier de la stratégie d'entreprise, et est une extension naturelle des valeurs personnelles et professionnelles des porteurs de projet, soulignant une éthique forte. Les entrepreneurs interrogés considèrent la durabilité comme une valeur centrale guidant leurs actions, même si pour beaucoup, des compromis peuvent être nécessaires pour maintenir la viabilité financière. Ils reconnaissent également la nécessité de compenser les lacunes des politiques étatiques lentes en matière de durabilité, soulignant le rôle de l'entrepreneuriat dans la promotion de la durabilité et l'impulsion du changement. Il est néanmoins important de noter que les entrepreneurs interrogés sont tous convaincus de l'importance de la durabilité.

## **3. Conative**

### **Pratiques durables mises en place**

Nous avons demandé les pratiques durables que les entrepreneurs ont mises en place, ainsi que les difficultés qu'ils ont pu rencontrer pour les instaurer. Les pratiques courantes incluent le

sourcing local et de saison, la mise en place d'une logistique durable, la cuisine maison et végétale et la gestion des déchets. Les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs concernent les aspects liés au sourcing et la logistique, notamment quand il s'agit de trouver des produits locaux abordables ou pour gérer des emballages durables ou encore la mise en place d'une consigne. De plus, pour les projets sociaux, il s'avère qu'il est compliqué de développer une communauté engagée avec les clients. Enfin, le défi majeur auquel font face les entrepreneurs concerne principalement la conciliation entre rentabilité et pratiques durables, en raison des coûts élevés associés à la durabilité.

### **Types d'accompagnement reçus**

Nous avons questionné les entrepreneurs sur le type d'accompagnement qu'ils ont reçu pour leur projet. Ils sont nombreux à avoir eu recours à un accompagnement généraliste pour le démarrage du projet, soit via Village Partenaire, soit via Hub Brussels. Ces structures les ont principalement accompagnés sur les aspects purement entrepreneuriaux tels que l'élaboration du business plan, du plan financier ou la recherche de local.

Certains ont eu recours à des formations et un accompagnement plus spécialisé au niveau de la durabilité en se tournant vers des incubateurs, nous pouvons notamment citer le Boost Lab de Groupe One qui propose un accompagnement de trois mois avec un accent sur la durabilité, Coop City qui est spécialisé dans les projets sociaux ou encore Kokotte qui en parallèle de l'incubation, propose des formations chez Horeca Forma Be Pro et offre un coaching avec Good Food pour la durabilité du projet.

Enfin, certains entrepreneurs ont eu recours à un accompagnement par des incubateurs généralistes qui couvrent principalement les aspects classiques de l'entrepreneuriat. Un entrepreneur a mis en évidence que ce type d'incubateur manquait de spécialisation dans la durabilité, ce qui a limité le soutien pour son projet nécessitant une expertise particulière.

### **Aspects les plus utiles de l'accompagnement**

Nous avons demandé quels aspects de l'accompagnement étaient les plus utiles. Cinq éléments principaux ressortent : le support administratif et financier, la mise en réseau, le coaching personnalisé, l'aide pour l'accès aux primes et subsides, ainsi que l'accompagnement en durabilité.

Le support administratif et financier a été crucial pour structurer efficacement les projets et créer une base solide. L'aide pour obtenir des crédits, demander des primes, et maintenir un équilibre financier stable a permis aux entrepreneurs d'obtenir et sécuriser les financements nécessaires à la mise en œuvre de leurs projets. En parallèle, la mise en réseau a été un autre aspect fondamental. Les structures comme Village Partenaire ont facilité la mise en relation avec d'autres porteurs de projets ainsi que des clients potentiels, élargissant le réseau professionnel des entrepreneurs et les aidant à trouver des partenaires partageant les mêmes valeurs. Enfin, le coaching et les conseils personnalisés, notamment ceux fournis par Hub, ont permis de renforcer la confiance des entrepreneurs en eux, leur offrant des directives claires et des conseils adaptés pour mener à bien leur projet.

En matière de durabilité, l'accompagnement a également joué un rôle essentiel. Village Partenaire a aidé à clarifier et affiner les notions de circuit court, à sélectionner des producteurs locaux en fonction de critères de durabilité, et à minimiser les coûts initiaux tout en maximisant l'impact durable. Les formations offertes par des structures comme Hub Brussels via l'incubateur KoKotte ont permis d'adopter des pratiques d'approvisionnement durable et de réduire l'empreinte écologique, des éléments cruciaux pour les entreprises cherchant à s'engager pleinement dans la durabilité.

### **Difficultés rencontrées**

Enfin, nous avons exploré les difficultés rencontrées dans l'accompagnement. Les principales difficultés incluent le manque d'expertise spécifique des incubateurs généralistes, qui ne répondent pas toujours aux besoins des projets durables. Les entrepreneurs ont également fait face à des obstacles administratifs, notamment la lourdeur des démarches pour obtenir des aides, une entrepreneuse illustre ces propos en donnant l'exemple du dossier de candidature pour obtenir la bourse OpenSoon. De plus, une entrepreneuse ayant un projet à vocation sociale a expliqué avoir rencontré des difficultés dans le montage de son projet, car les structures d'accompagnement l'orientait davantage vers la recherche de subsides, plutôt que vers la construction d'un projet rentable, sans dépendance aux aides financières. Enfin, certains entrepreneurs ont indiqué avoir reçu des conseils précieux sur les pratiques durables lors des séances de coaching, mais ont rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de celles-ci. En effet, le nombre d'informations important rend difficile le tri et la priorisation des actions à entreprendre.

#### *3.1.2. Normes subjectives*

### **Pression des partenaires et parties prenantes**

Nous avons interrogé les entrepreneurs sur les diverses pressions qu'ils ressentent de la part de leurs partenaires et parties prenantes. La majorité des entrepreneurs ne ressentent pas de pressions particulières. Cependant, certains signalent ressentir des pressions de la part de leurs partenaires commerciaux, notamment certains clients B2B, qui privilégient les coûts, au détriment de la durabilité. De plus, les grandes entreprises exercent une pression concurrentielle sur les petites entreprises en pratiquant des prix agressifs, ce qui met en difficulté les plus petites, comme Terroirist en témoigne. Enfin, les fluctuations des prix des matières premières et les exigences financières des pouvoirs publics ajoutent des défis supplémentaires pour les start-ups. Toutes ces pressions combinées influencent fortement la capacité des entrepreneurs à adopter des pratiques durables.

### **Développement de partenariats**

Nous avons demandé aux entrepreneurs les types de partenariats qu'ils avaient développé, afin de comprendre comment leur entourage professionnel peut les influencer. Il en ressort que les entrepreneurs cherchent pour la majorité à établir des alliances profondes avec des acteurs partageant les mêmes valeurs pour renforcer leur capacité à mettre en œuvre des pratiques durables. Ce type de partenariat concerne notamment le sourcing et la logistique. Nous retrouvons également d'autres types de collaborations avec par exemple des entreprises de travail adapté pour des services de nettoyage des consignes, des sociétés de livraison à vélo afin d'assurer des

livraisons durables, ou encore des collaborations avec des acteurs sociaux de quartier pour fournir des produits durables à des prix avantageux.

### *3.1.3. Perception du contrôle comportemental*

#### **1. Individuel**

##### **Développement des compétences**

Nous avons interrogé les entrepreneurs sur les compétences et connaissances qui les aident à mettre en œuvre des pratiques durables. Comme expliqué plus tôt, pour la majorité, c'est leur parcours professionnel qui leur ont permis de développer les compétences nécessaires. En complément, certains ont bénéficié de formations spécialisées, comme le Boost Lab, qui leur a permis d'acquérir des connaissances approfondies en durabilité. De plus, certains entrepreneurs ont mis en évidence l'importance d'avoir un réseau. Cependant, malgré ces divers accompagnements et compétences acquises, des entrepreneurs expriment avoir besoin de consulter des conseillers spécialisés pour obtenir des conseils pratiques, adaptés à leurs projets.

##### **Confiance en soi**

Nous avons également demandé aux entrepreneurs comment leur engagement dans des réseaux d'entrepreneurs ou de durabilité a influencé leur confiance en leurs capacités pour adopter des pratiques durables. Selon les entrepreneurs engagés dans des réseaux, par exemple les Mompreneurs ou le Réseau Entreprendre Bruxelles, ces communautés jouent un rôle clé en leur permettant de partager leurs préoccupations, leurs doutes et les défis qu'ils rencontrent. Cela leur permet de se sentir moins seuls et de les encourager, renforçant ainsi leur confiance en eux. Cependant, certains réseaux présentent des limites et sont perçus comme insuffisamment spécialisés ou trop coûteux, ce qui souligne la nécessité de trouver des options abordables et adaptées aux défis de la durabilité.

#### **2. Situationnel**

##### **Ressources et soutiens nécessaires**

Nous avons interrogé les entrepreneurs sur les ressources et soutiens nécessaires pour renforcer leur engagement en faveur de la durabilité. Tout d'abord, les aides financières directes sont cruciales pour couvrir les coûts des initiatives durables. Le soutien régional et politique est essentiel pour promouvoir les pratiques durables et créer un cadre favorable aux initiatives sociales et environnementales. Enfin, les conseils pratiques fournis par les structures d'accompagnement sont essentiels pour aider les entrepreneurs à surmonter les défis qu'ils rencontrent. De nouveau, une réelle expertise dans le domaine de l'alimentation durable est demandée pour un meilleur accompagnement.

##### **Obstacles à l'adoption de pratiques durables**

Les principaux obstacles à l'adoption de pratiques durables incluent les coûts élevés des produits et des labels, les complexités administratives, et les défis logistiques. Les entrepreneurs doivent également faire face à la fluctuation des prix et à l'acceptation des coûts par les clients, dont le pouvoir d'achat a été fortement impacté par les crises de ces dernières années. Les entrepreneurs

rencontrent souvent des difficultés pour équilibrer les attentes de durabilité avec la viabilité économique, ce qui complique l'intégration efficace de pratiques durables.

#### *3.1.4. Autres considérations et suggestions pour les entrepreneurs*

Nous avons recueilli des suggestions des entrepreneurs pour améliorer l'accompagnement dans la mise en œuvre de pratiques durables. Ils recommandent une meilleure centralisation et coordination des ressources d'accompagnement. Certains ont exprimé qu'un soutien post-crétion continu est crucial pour le maintien et l'amélioration des projets durables. Les entrepreneurs suggèrent également la création de feuilles de route centralisées pour fournir des informations pratiques et la mise en place de consultants spécialisés pour offrir des conseils adaptés. Des entrepreneurs déjà établis mettent en évidence qu'il faut être prêt à faire des compromis pour équilibrer les exigences pratiques et les principes durables, notamment en réponse aux contraintes financières et opérationnelles.

Ainsi, ces éléments peuvent être synthétiser sous la forme du tableau 5 suivant qui met en évidence les éléments de réponse des entrepreneurs.

| Aspects Clés                            | Détails   |   |
|---|---|---|
| Attitudes envers les pratiques durables | <b>Cognitive</b><br><br>Quel est votre parcours de formation et vos expériences en matière de durabilité ? Quelles compétences ou connaissances vous aident à mettre en œuvre vos projet entrepreneurial ?<br><br>Quels besoins avez-vous pour faciliter la mise en place de pratiques durables ? | <b>Formations et compétences</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acquisition des connaissances sur la durabilité par des expériences professionnelles et l’autoapprentissage.</li><li>- Besoin de formations structurées, guides et ateliers pratiques pour renforcer la compréhension des concepts de durabilité.</li><li>- Support nécessaire pour les aspects entrepreneuriaux généraux (ex : financiers et administratifs).</li></ul> <hr/> <b>Besoins pour faciliter l’adoption de pratiques durables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Difficultés pour accéder aux informations sur les filières de production et la transparence de la chaîne d’approvisionnement.</li><li>- Besoin de guides pratiques, études de cas, et ressources adaptées, notamment pour le secteur alimentaire.</li><li>- Le label Good Food est jugé utile, mais inadapté pour les entrepreneurs en précréation ou pour certains projets de type café.</li><li>- Besoin d’aides financières pour les premières étapes du projet avec des conseils financiers personnalisés.</li></ul> |
|   | <b>Affective</b><br><br>Qu’est-ce qui vous motive à intégrer des pratiques durables dans votre entreprise ?<br><br>Quels avantages pensez-vous que les pratiques durables apportent à votre entreprise ?  | <b>Motivations pour intégrer des pratiques durables</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Convictions personnelles fortes, avec un désir de générer un impact positif.</li><li>- Volonté de créer un lien authentique avec les consommateurs et de répondre à leurs attentes en matière de durabilité.</li><li>- Volonté de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et de promouvoir une économie plus équitable.</li><li>- Sentiment de fierté associé à la mise en œuvre d’une solution durable</li></ul> <hr/> <b>Avantages perçus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Amélioration de l'image de l'entreprise et attraction des consommateurs soucieux de l’environnement ou la société.</li><li>- Réduction des coûts à long terme.</li><li>- Accès à des financements pour les entreprises qui intègrent des pratiques durables, même si ceux-ci restent limités.</li></ul>   |

Quelles sont vos convictions personnelles sur l'importance de la durabilité dans votre entreprise ?

### Conative

Quelles pratiques durables avez-vous mises en place dans votre projet ? Parmi ces pratiques, lesquelles ont été les plus faciles et difficiles à mettre en place et pourquoi ?

Avez-vous été accompagné par une structure dans votre démarche de création d'entreprise ? Si oui, pouvez-vous décrire la nature de l'accompagnement et ce qu'il vous a apporté ? Si non, pourquoi n'avez-vous pas cherché ou reçu d'accompagnement ?

### Convictions personnelles

- Principe fondamental, ne se verrait pas faire autrement.
- Volonté de compenser les lacunes des politiques étatiques.

### Pratiques durables

- Pratiques courantes : cuisine maison et végétale, sourcing local et de saison, logistique durable, gestion des déchets.
- Principales difficultés : engagement communautaire, sourcing de produits locaux abordables, gestion de emballages durables ou consigne, coûts élevés des pratiques durables.

### Type d'accompagnement reçu

- Accompagnement généraliste par Village Partenaire et Hub Brussels pour le démarrage et le développement du projet, ex : élaboration du business plan, plan financier, recherche de local.
- Accompagnement spécialisé en durabilité :
  - o Boost Lab : programme de trois mois axé sur la durabilité
  - o Coop City : spécialisation dans les projets sociaux
  - o Kokotte : formations via Horeca Forma Be Pro et coaching en durabilité avec GoodFood.
- Accompagnement par des incubateurs généralistes offrant un soutien principalement entrepreneurial, mais manquant de spécialisation dans la durabilité.

### Aspects les plus utiles

- Coaching personnalisé.
- Réseautage avec fournisseurs et entrepreneurs.
- Support administratif et financier.
- Aide pour l'accès aux primes et subsides.
- Accompagnement sur les pratiques durables.

### Difficultés

- Manque d'expertise dans un domaine spécifique des incubateurs généralistes.
- Besoin en expertise spécifique en durabilité alimentaire.
- Obstacles administratifs, lourdeur des démarches pour aides et certifications.
- Beaucoup d'informations et difficulté pour la mise en pratique derrière.

|  |  |  |
|--|--|--|
| Normes subjectives                                       | <p><b>Pression des parties prenantes</b></p> <p>Quels types de pressions ressentez-vous de la part de vos clients, fournisseurs ou autres parties prenantes pour adopter des pratiques durables ?</p> <p>Avez-vous envisagé ou développé des partenariats avec d'autres acteurs du secteur alimentaire ou de la durabilité pour renforcer vos pratiques durables ?</p> | <p><b>Pressions des parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients B2B et partenaires commerciaux qui imposent des exigences en matière de durabilité, notamment pour les packagings.</li> <li>- Priorité donnée aux coûts pour certains partenaires.</li> <li>- Prix agressifs des grandes entreprises exerçant une pression sur les petites entreprises.</li> <li>- Exigences financières imposées par les pouvoirs publics, par exemple les régulations et les taxes, compliquent la situation pour les petites entreprises qui essaient de maintenir des pratiques durables.</li> </ul> <p><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations fortes avec les fournisseurs et commerces locaux pour des échanges plus humains et s'assurer des valeurs communes.</li> <li>- Partenariats avec d'autres acteurs du secteur alimentaire ou de la durabilité pour renforcer les pratiques durables.</li> <li>- Collaboration avec des acteurs sociaux pour offrir des produits durables à prix avantageux et soutenir les communautés locales.</li> </ul> |
| <p>contrôle du rôle</p> <p>Perception comportemental</p> | <p><b>Individuel</b></p> <p>Quelles compétences ou connaissances vous aident à mettre en œuvre vos pratiques durables ?</p> <p>Avez-vous participé à des réseaux ou des formations sur la durabilité ? Comment cela a-t-il influencé votre perception de vos capacités ?</p>   | <p><b>Développement des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations spécialisées perçues comme essentielles pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de pratiques durables. Des programmes comme le Boost Lab de Groupe One ont été particulièrement utiles en fournissant des connaissances approfondies et pratiques sur la durabilité.</li> <li>- Malgré ces formations, beaucoup d'entrepreneurs ressentent un besoin continu d'échanges avec des conseillers spécialisés. Ils recherchent des conseils pratiques et personnalisés qui sont directement applicables à leurs projets.</li> </ul> <p><b>Renforcement de la confiance en soi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux spécialisés comme les Mompreneurs aident à renforcer la confiance des entrepreneurs.</li> <li>- Le partage avec d'autres entrepreneurs du secteur aide également à renforcer la confiance.</li> <li>- Soutien communautaire aide les entrepreneurs à se sentir plus confiants et moins seuls.</li> </ul>  |

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| Autres<br>considérations | <p><b>Situationnel</b></p> <p>Quelles ressources ou soutiens supplémentaires estimez-vous nécessaires pour renforcer votre engagement en faveur de la durabilité dans le secteur alimentaire ?</p> <p>Quels obstacles percevez-vous dans l'adoption de pratiques durables ?</p> <p>Quels sont les freins que vous rencontrez pour adopter des pratiques durables ?</p> | <p><b>Ressources nécessaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aides financières directes pour couvrir les coûts associés aux initiatives durables.</li> <li>- Subventions et les bourses sont également cruciales, offrant un soutien financier additionnel pour les projets durables.</li> <li>- Le soutien des gouvernements régionaux et des politiques publiques est perçu comme vital pour encourager les pratiques durables.</li> <li>- Les conseils pratiques, dispensés par des experts et des conseillers spécialisés, sont indispensables.</li> </ul> |
|                          |  | <p><b>Obstacles et freins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts élevés des produits durables et certifications.</li> <li>- Complexités administratives.</li> <li>- Défis logistiques, notamment l'approvisionnement en produits durables et la gestion des chaînes d'approvisionnement.</li> <li>- Fluctuation des prix des produits durables.</li> <li>- Acceptation des coûts par les clients.</li> </ul>  |
|                          |  | <p><b>Suggestions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraliser les ressources d'accompagnement.</li> <li>- Proposer un accompagnement continu en post-crédation pour maintenir et améliorer les projets durables.</li> <li>- Créer des feuilles de route et guides pratiques pour aider à la mise en œuvre de projets durables.</li> <li>- Mettre en lien avec des consultants spécialisés dans l'alimentation durable pour des conseils adaptés aux besoins spécifiques des projets.</li> </ul>  |

Tableau 5 : Synthèse des réponses des entrepreneurs

## 3.2. Les structures d'accompagnement

### 3.2.1. Attitudes envers les pratiques durables

#### 1. Cognitive

##### **Outils et méthodes pour accompagner les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables**

Nous avons interrogé les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sur les méthodes et outils qu'elles utilisent pour accompagner les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables. Village Partenaire mobilise le Business Model Canevas, l'éco-canevas ainsi qu'un guide de rédaction du Business Plan intégrant des écoquestions pour aider les entrepreneurs à intégrer la durabilité dès le début du projet. Les accompagnateurs de chez Hub, récemment formés à la durabilité via la « Shifting Academy », l'intègrent petit à petit dans leur accompagnement en utilisant des outils tels que le Business Model Canevas et la boussole de résilience. Cette boussole aide l'entrepreneur à choisir des thématiques ou problématiques liées à la durabilité et à trouver des solutions adaptées à inclure dans leur projet. Le Guichet Entreprendre d'Ixelles, quant à lui, renvoie les porteurs de projets intéressés par la durabilité vers des structures spécialisées dans l'accompagnement à la durabilité comme Village Partenaire et organise annuellement la « semaine des entrepreneuses » pour sensibiliser les femmes à l'économie durable.

Le Start Lab ICHEC propose en début de parcours un weekend qui comprend notamment une sensibilisation à la durabilité. Durant l'accompagnement, ils utilisent des outils comme le Cercle de vie, développé par Step2You qui pose des questions sur les motivations intrinsèques, les compétences et les expertises des porteurs de projet. Durant la phase « Fly », un accompagnement spécifique est proposé pour aider les projets durables à se différencier et évaluer les impacts et objectifs à moyen et long terme. L'incubateur inclut également du coaching avec des experts sur des thématiques de durabilité afin de répondre aux questions des porteurs de projet. Il propose également des rencontres inspirantes avec des structures comme Citizenfund qui souligne le rôle de l'entrepreneuriat dans la relocalisation de l'économie.

En ce qui concerne les facilitateurs Good Food, la personne interrogée a indiqué qu'elle collabore avec une consultante spécialisée pour aider les entrepreneurs à mettre en place des pratiques durables, par exemple des menus de saison ou végétariens. Les entrepreneurs peuvent consulter divers documents et guides utiles via le portail Good Food. Enfin, Coduco adopte une approche progressive pour intégrer les pratiques durables. Ils offrent des workshops et des formations, ainsi qu'un helpdesk pour répondre aux problèmes spécifiques rencontrés par les entrepreneurs dans l'alimentation durable.

##### **Principales difficultés ou obstacles rencontrés dans l'accompagnement des entrepreneurs vers des pratiques durables**

Nous avons demandé aux structures les difficultés ou obstacles qu'ils rencontrent dans l'accompagnement des entrepreneurs vers des pratiques durables. Le principal obstacle est d'ordre économique : les modèles durables étant souvent plus coûteux et plus longs à rentabiliser. Hub Brussels note que les entrepreneurs rencontrent des difficultés dues aux coûts élevés des solutions proposées, ainsi que le peu d'alternatives existantes, ce qui peut freiner les entrepreneurs. D'autres obstacles incluent la difficulté de recruter du personnel, le manque de

temps, et les problèmes logistiques tels que l'approvisionnement en produits bruxellois et le coût des labels bio. Le Start Lab ICHEC, qui accompagne une population jeune, signale un manque d'expérience et de compétences, ce qui complique également leur accès au financement. De plus, la confusion générée par la multiplication des structures d'accompagnement représente un défi important pour orienter correctement les porteurs de projet.

## **2. Affective**

Nous avons demandé aux structures d'accompagnement les motivations principales qu'ils observent chez les entrepreneurs actifs dans la durabilité et la manière dont ils renforcent celles-ci.

### **Motivations principales des entrepreneurs pour adopter des pratiques durables**

Toutes les structures s'accordent à dire que la motivation principale des entrepreneurs est liée à leurs valeurs intrinsèques. Selon Village Partenaire, les motivations incluent également la volonté de résoudre des problèmes spécifiques en trouvant des alternatives aux pratiques polluantes. La durabilité représente également une opportunité commerciale en améliorant l'image de l'entreprise. La facilitatrice Good Food souligne que certains porteurs de projet sont également motivés par la reconnaissance pour leurs efforts en durabilité et la visibilité qu'un label tel que Good Food peut apporter. Le Start Lab ICHEC met en avant la motivation de la "génération climat" qui préfère éviter les grandes entreprises et chercher des alternatives plus durables. Du côté du Guichet Entreprendre d'Ixelles et Hub Brussels, ils remarquent que suite à la crise du Covid, de nombreux porteurs de projet sont à la recherche de sens dans leur travail et témoignent d'une forte motivation pour des initiatives ayant une plus-value écologique ou sociale.

### **Renforcement des motivations des entrepreneurs**

Pour renforcer ces motivations, plusieurs approches sont adoptées. Village Partenaire utilise le dialogue et le questionnement pour encourager les entrepreneurs à intégrer la durabilité dans leurs projets. Ils fournissent des exemples inspirants et mettent en lien les porteurs de projet avec des personnes précédemment accompagnées pour démontrer la faisabilité des pratiques durables. Ils abordent les trois piliers de la durabilité dès le début et cherchent à identifier les valeurs des entrepreneurs. Les facilitateurs Good Food mettent en avant une liste des intérêts financiers liés à la démarche Good Food pour motiver les entrepreneurs, nous pouvons citer par exemple une réduction de plus de 10% sur les locations immobilières chez Citydev. L'incubateur de l'ICHEC mise sur la conscientisation et l'accompagnement, bien qu'il n'y ait pas de méthode précise pour renforcer les motivations. Hub Brussels propose des pistes simples et des contacts. Ils utilisent l'argument selon lequel la durabilité représente un facteur différenciant pour la clientèle et que celle-ci y est sensible.

## **3. Conative**

### **Types d'accompagnement offerts aux entrepreneurs**

Nous avons demandé aux structures les types d'accompagnement qu'ils proposent aux porteurs de projet. Nous avons pu les classer en trois grandes catégories.

- Accompagnement individuel

Village Partenaire propose un accompagnement individuel principalement axé sur le développement de compétences entrepreneuriales, offrant également des sessions personnalisées pour guider les entrepreneurs dans leur démarche de durabilité. Le Start Lab ICHEC fournit un accompagnement individuel intégrant coaching et mentorat pour aider les jeunes entrepreneurs à transformer leurs idées en projets concrets et en entreprises viables. Le coaching est souvent assuré par des experts externes pour un soutien personnalisé. De son côté, Hub Brussels offre un accompagnement individuel qui couvre divers aspects de la création et du développement d'entreprise, incluant la création de business plans, le positionnement marketing et la stratégie de localisation.

- Accompagnement collectif

Village Partenaire organise des sessions collectives d'inspiration sur la durabilité, permettant aux entrepreneurs de partager des idées et de s'inspirer mutuellement tout en recevant des conseils pratiques. Hub Brussels propose un accompagnement spécifiquement en groupe pour les entrepreneurs en phase de démarrage afin de favoriser un apprentissage collaboratif et l'échange. Coduco et les facilitateurs Good Food, bien qu'ils ne se concentrent pas spécifiquement sur l'accompagnement des projets en précréation, organisent des événements de réseautage et des ateliers, offrant aux entrepreneurs des opportunités pour poser des questions et interagir avec des professionnels du secteur de l'alimentation durable.

- Autre type d'accompagnement

Hub Brussels dispose d'un incubateur spécialisé dans l'alimentation durable, Kokotte, qui permet de tester un restaurant pendant quatre mois, avec un accompagnement sur la communication et l'aménagement pour évaluer la faisabilité du concept en conditions réelles. Le Guichet Entreprendre d'Ixelles sert de point de contact central pour la commune d'Ixelles, mettant en relation les porteurs de projet avec diverses structures spécialisées, telles que Village Partenaire, les facilitateurs Good Food, et Crédal. Coduco offre un accompagnement pour les entreprises en général, sans se concentrer spécifiquement sur les entrepreneurs en précréation, et propose des audits d'achat des entreprises, des conseils pour les fournisseurs et collabore avec les différentes structures actives en alimentation durable à Bruxelles. Enfin, les facilitateurs Good Food mettent les porteurs de projets en relation avec des professionnels de l'alimentation durable et offrent des outils tels que le bottin et l'helpdesk pour répondre à des questions spécifiques

### **Moyens d'incitation à adopter des pratiques durables.**

Nous avons demandé aux structures quels moyens elles utilisent pour inciter les entrepreneurs à adopter des pratiques durables. Village Partenaire mise sur le partage d'exemples inspirants en durabilité. De plus, le coaching personnalisé amène une réflexion sur la raison d'être du projet, sa vision, sa mission et ses valeurs, ce qui permet d'intégrer des valeurs de durabilité dans le business model. Enfin, ils recommandent d'objectiver l'impact pour justifier des choix durables et augmenter la motivation du porteur de projet. Le Start Lab Ichec, quant à lui, propose une auto-évaluation de durabilité dès le début du projet, des formations et des outils pour travailler sur les ODD et les enjeux sectoriels.

### 3.2.2. Normes subjectives

Nous avons demandé aux structures de quelle manière elles aident les entrepreneurs à gérer les attentes et pressions auxquelles peuvent être confrontés les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables et nous leur avons également demandé si elles encourageaient les entrepreneurs à s'inscrire dans des réseaux liés à la durabilité pour les aider à faire face à ces pressions.

#### **Gestion des attentes et pressions liées aux pratiques durables**

La facilitatrice Good Food met en avant les pressions administratives et les inégalités perçues. En effet, le label Good Food évalue l'engagement durable d'un projet alimentaire selon trois niveaux de « toques », avec une première toque particulièrement accessible, ce qui peut créer un sentiment d'injustice lorsque des acteurs très engagés se retrouvent associés à ceux qui font le minimum. De plus, les entrepreneurs ayant le label Good Food doivent faire face à des exigences administratives lourdes, comme remplir des dossiers, passer des audits, et gérer l'administration. Cette structure s'efforce de soutenir les entrepreneurs en simplifiant ces démarches administratives et en reconnaissant les efforts des plus engagés, mais reconnaît également exercer une certaine pression sur les porteurs de projet. Coduco aborde les pressions exercées par certaines ONG et le paradoxe de la perception de durabilité. Les ONG imposent parfois des critères stricts, comme travailler directement avec les producteurs sans passer par des grossistes, ce qui peut compliquer la tâche des entrepreneurs. De plus, la perception de durabilité peut être biaisée, par exemple, les invendus récupérés chez Big Food, malgré leur potentiel de réduction du gaspillage, sont jugés non durables. Coduco travaille à atténuer ces pressions en offrant des conseils spécifiques et en clarifiant les réalités de la durabilité pour leurs clients.

#### **Encouragement à l'implication dans des réseaux professionnels**

Toutes les structures s'accordent sur l'importance d'encourager les entrepreneurs à rejoindre des réseaux professionnels ou communautaires. Cette implication permet de créer des partenariats, de partager des expériences et de s'inspirer des réussites des autres. Cependant, il est ressorti qu'il n'existe pas réellement de réseau de durabilité fort à Bruxelles, encore moins dans l'alimentation durable. Village Partenaire recommande aux entrepreneurs de se tourner vers les acteurs de quartier, chez Good Food, ils cherchent à renforcer le réseau en organisant des événements de networking. Le Guichet Entreprendre d'Ixelles met surtout en avant les réseaux féminins.

### 3.2.3. Contrôle comportemental perçu

#### **1. Individuel**

Nous avons demandé aux structures d'accompagnement les types de formation et de soutien qu'elles offrent pour développer les compétences en durabilité des entrepreneurs, ainsi que la manière dont elles les encouragent à se sentir confiants dans leur capacité à mettre en place des pratiques durables.

#### **Formation et soutien pour développer les compétences en durabilité des entrepreneurs**

Village Partenaire propose des formations spécifiques sur la durabilité, intégrant divers outils tels qu'un guide de rédaction de business plan incluant des écoquestions pour aider les entrepreneurs à incorporer des pratiques durables dans leurs projets. De plus, Village Partenaire met en relation

les porteurs de projet avec des entrepreneurs expérimentés dans des domaines similaires pour favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques. De son côté, le Start Lab ICHEC met l'accent sur la collaboration et l'entraide, encourageant les entrepreneurs à travailler ensemble pour développer leurs compétences en durabilité. Coduco organise des ateliers pratiques et réalise des audits pour évaluer et améliorer les pratiques durables des entrepreneurs. Quant à Hub, la coach interrogée indique proposer un audit énergétique via l'UCM pour aider les entrepreneurs à optimiser leur consommation d'énergie.

### **Encourager la confiance des entrepreneurs dans la mise en place de pratiques durables**

Pour renforcer la confiance des entrepreneurs dans la mise en place de pratiques durables, Village Partenaire utilise des exemples de succès concrets pour montrer qu'il est possible de le faire. Pour renforcer la confiance en eux, la facilitatrice Good Food recommande aux entrepreneurs de participer à des événements pour montrer qu'il est possible d'aller plus loin dans la durabilité. De plus, elle encourage les entrepreneurs à commencer par des actions simples et tangibles, permettant de se familiariser petit à petit à la durabilité, c'est également l'approche privilégiée par Coduco. Au Start Lab ICHEC, on offre des outils spécifiques et des sessions de coaching pour aider les entrepreneurs à adopter des pratiques durables. Ils proposent également des évaluations effectuées par des experts externes et des coaches, afin d'apporter un regard neuf et constructif sur les pratiques actuelles. De plus, en raison du jeune âge des porteurs de projet, l'accompagnement est très orienté sur le développement personnel, favorisant la connaissance de soi et renforçant ainsi leur confiance en eux.

## **2. Situationnel**

### **Ressources et outils pour faciliter l'intégration des pratiques durables**

Nous avons demandé aux participants comment ils aident les entrepreneurs à identifier et mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en place des pratiques durables. La plupart des structures offrent des guides, des listes de partenaires, et des réseaux de soutien pour simplifier l'accès aux ressources et aux contacts nécessaires à la mise en œuvre de pratiques durables.

Village Partenaire propose les séances d'inspiration évoquées précédemment (cf. supra p.79). Ils mettent également à disposition des outils comme Explore pour évaluer et améliorer la durabilité des pratiques actuelles. En outre, ils proposent des bourses thématiques pour les entrepreneurs engagés dans la durabilité, incluant une bourse pour entreprises exemplaires qui est transmise via du mentorat. La facilitatrice Good Food organise des événements et compile un bottin de ressources pour les entrepreneurs. Ces initiatives permettent aux porteurs de projet de se connecter, d'accéder à des informations pertinentes et de s'inspirer des meilleures pratiques en matière de durabilité alimentaire. Coduco collabore avec d'autres structures dans la recherche et développement afin de favoriser l'innovation dans le domaine de l'alimentation. Cependant, l'entreprise note qu'il y a un manque à Bruxelles, où Coduco est l'un des rares acteurs offrant ce type de soutien. Hub Brussels offre des conseils basés sur des exemples du passé, y compris des cas où les initiatives n'ont pas fonctionné, afin que les entrepreneurs puissent apprendre et éviter les mêmes pièges. Toutefois, la personne interrogée met en évidence que c'est l'échange avec d'autres collègues ou structures qui lui permet de formuler ce type d'exemples. Enfin, il est important de noter que c'est également aux entrepreneurs de chercher activement des informations, car les structures ne peuvent pas répondre à tous les problèmes.

#### 4.1.4. Autres éléments

Pour clôturer l'entretien, nous avons demandé les améliorations que les structures pourraient suggérer pour rendre l'accompagnement vers des pratiques durables plus efficace ou tout autre suggestion en lien avec le sujet.

- Renforcement du soutien régional et financier

Village Partenaire propose de renforcer le soutien régional dès le début des projets en offrant des réductions fiscales et des aides spécifiques pour les initiatives durables. Cette mesure vise à alléger la charge financière initiale des entrepreneurs, facilitant ainsi la mise en place de la durabilité au sein du projet. En parallèle, il est suggéré de promouvoir davantage l'entrepreneuriat social en mettant en avant son impact positif. Parmi les autres mesures proposées, notamment par la facilitatrice Good Food, il y a la réduction des taxes sur les déchets pour les initiatives certifiées Good Food.

- Clarification et personnalisation de l'accompagnement

La facilitatrice de Good Food recommande d'améliorer la clarté et la systématique du parcours d'accompagnement. Cela inclut la mise en place d'un suivi régulier avec les entrepreneurs, tel qu'un deuxième rendez-vous, pour garantir leur engagement et leur progression. De plus, l'intégration d'une consultante spécialisée en durabilité au sein de l'équipe d'accompagnement permettrait de fournir un soutien plus précis et ciblé.

- Optimisation des ressources et collaboration

Le Start Lab ICHEC suggère que la création d'une carte centralisée des ressources existantes faciliterait l'accès à l'information. Cette structure souhaiterait également une meilleure exploitation de la base de données Allumi de l'ICHEC, souvent sous-utilisée, et un renforcement de la coopération et de la collaboration entre les structures d'accompagnement pour centraliser les ressources et services disponibles.

- Système d'accompagnement peu clair et engorgé

Plusieurs structures interrogées soulignent que le système actuel est surchargé, ce qui entraîne de longs temps d'attente et réduit la qualité de l'accompagnement. Elles recommandent la création d'un point de contact unique pour l'alimentation durable, chargé de guider les entrepreneurs et de coordonner les différents types de soutiens disponibles, bien que ça soit initialement le rôle de la plateforme Hub.info. Coduco, de son côté, insiste sur l'importance d'un accompagnement flexible pour éviter les risques de faillite.

- Formation continue et approche globale de la durabilité

Hub Brussels recommande une formation continue pour les accompagnateurs afin de maintenir leurs connaissances à jour avec des exemples concrets. Il est également suggéré d'adopter une approche plus intégrée de la durabilité, incluant non seulement les aspects environnementaux, mais aussi les dimensions sociales et de gouvernance. La prise en compte de ces dimensions est cruciale pour un soutien complet et efficace, surtout pour les petites entreprises qui rencontrent des défis particuliers dans l'intégration de la durabilité sociale, telle que l'insertion sociale.

Le tableau suivant met en évidence les différents éléments de réponses des structures d'accompagnement.

| Attitudes envers les pratiques durables<br>Croyances sur les conséquences du comportement | Dimensions  | Analyse   |
|---|---|---|
|   | Cognitive   | Outils et méthodes  |
|   | Quels outils et méthodes utilisez-vous pour accompagner les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables ?                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de modèles comme le Business Model Canevas et des outils spécifiques tels que l'écocanevas, la boussole ou encore le Cycle de vie pour intégrer la durabilité dès le début du projet.</li> <li>- Sensibilisation à la durabilité à travers des sessions d'inspiration collectives.</li> <li>- Mise à disposition de guides pratiques et de ressources sur des thèmes comme la réduction des déchets et l'alimentation durable.</li> <li>- Approche personnalisée en fonction de la sensibilité des entrepreneurs à la durabilité, avec des conseils sur les fournisseurs et les emballages responsables.</li> <li>- Encouragement de la réflexion sur les motivations, compétences et impacts à moyen et long terme, souvent à l'aide de questions ciblées et de parcours de sensibilisation.</li> <li>- Organisation de workshops, de formations, et de sessions de coaching spécialisées pour répondre aux questions spécifiques des porteurs de projets.</li> </ul> |
|   | Quels sont les principales difficultés ou obstacles que vous rencontrez dans l'accompagnement des entrepreneurs vers des pratiques durables ? | <b>Principales difficultés et obstacles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts élevés et rentabilité plus longue des modèles durables.</li> <li>- Difficultés logistiques.</li> <li>- Difficultés de recrutement.</li> <li>- Manque d'expertise sur des sujets de durabilité.</li> <li>- Confusion due aux nombreuses structures d'accompagnement présentes en région Bruxelles-Capitale.</li> </ul>  |
|   | Affective   | Motivations   |
|   | Quelles sont les motivations principales des entrepreneurs que vous accompagnez pour se tourner vers des pratiques durables ?                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs personnelles et convictions liées à la durabilité</li> <li>- Opportunité commerciale pour résoudre des problèmes spécifiques et proposer des alternatives aux pratiques polluantes.</li> <li>- Reconnaissance et visibilité apportées par des labels de durabilité, tels que Good Food.</li> <li>- Tendances actuelles privilégiant des solutions plus durables.</li> <li>- Recherche de sens au travail suite à la crise du Covid.</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| Comment renforcez-vous ces motivations ?  | <b>Renforcement des motivations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement par le dialogue et le questionnement</li> <li>- Partage d'exemples inspirants pour illustrer la faisabilité des pratiques durables et inspirer.</li> <li>- Identification des valeurs personnelles et intégration des trois piliers de la durabilité dès le début du projet.</li> <li>- Mise en avant des avantages financiers et incitations financières, comme des réductions de coûts pour certaines démarches durables.</li> <li>- Sensibilisation sur la valeur ajoutée de la durabilité et son facteur différenciant.</li> <li>- Mise à disposition de pistes et de contacts pour guider les entrepreneurs.</li> <li>- Utilisation de l'argument selon lequel la clientèle sera sensible à la durabilité.</li> </ul>   |
| <b>Conative</b><br><br>Quels sont les principaux types d'accompagnement que vous offrez aux entrepreneurs ? Sur quels aspects de l'accompagnement mettez-vous principalement l'accent ? | <div> <b>Accompagnement individuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessions personnalisées pour le développement de compétences entrepreneuriales.</li> <li>- Coaching via des incubateurs pour transformer les idées en projets concrets.</li> <li>- Accompagnement global incluant la création du business plan, plan financier et la stratégie de localisation.</li> </ul> </div> <hr/> <div> <b>Accompagnement collectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Séances d'inspiration collectives permettant aux entrepreneurs de partager des idées, s'inspirer mutuellement, et recevoir des conseils pratiques sur la durabilité.</li> <li>- Apprentissage collaboratif pour favoriser l'échange entre entrepreneurs en phase de démarrage.</li> <li>- Événements de réseautage pour interagir avec différents professionnels du secteur.</li> </ul> </div> <hr/> <div> <b>Autres types d'accompagnements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incubation spécialisée (Kokotte) pour tester des concepts en conditions réelles, avec un soutien sur la communication et l'aménagement.</li> <li>- Point de contact central (Guichet Entreprendre) pour la mise en relation avec diverses structures spécialisées pour faciliter l'accès aux ressources et au soutien approprié.</li> <li>- Conseils pratiques et événements (Good Food et Coduco) pour le secteur alimentaire durable.</li> <li>- Mise en relation avec des professionnels de l'alimentation durable et mise à disposition d'outils comme le bottin Good Food et les helpdesks pour des questions spécifiques.</li> </ul> </div> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Par quels moyens incitez-vous les entrepreneurs à adopter des pratiques durables ?</p> <p><b>Moyens pour inciter l'adoption de pratiques durables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage d'exemples inspirants.</li> <li>- Accompagnement à la réflexion sur la raison d'être, la vision, la mission et les valeurs du projet.</li> <li>- Objectivation de l'impact des choix durables pour justifier les décisions et motiver les porteurs de projet.</li> <li>- Auto-évaluation de durabilité dès le début du projet.</li> <li>- Formations et outils pour travailler sur les ODD et les enjeux spécifiques au secteur.</li> </ul>   |
| <p><b>Normes subjectives</b></p>                    | <p><b>Pressions des parties prenantes</b></p> <p>Comment aidez-vous les entrepreneurs à gérer les attentes et les pressions internes ou externes qui peuvent être liées aux pratiques durables ?</p> <p><b>Gestion des pressions exercées par les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des employés et clients sur les bénéfices des pratiques durables.</li> <li>- Mise en avant des efforts des entrepreneurs les plus engagés pour valoriser leurs contributions.</li> <li>- Accompagnement pour gérer les attentes de divers acteurs, comme les ONG qui imposent des critères stricts, et les perceptions parfois biaisées de ce qui est considéré comme durable.</li> <li>- Promotion de l'inscription dans des réseaux liés à la durabilité.</li> </ul>   |
|   | <p>Encouragez-vous les entrepreneurs à s'impliquer dans des réseaux professionnels qui promeuvent la durabilité ?</p> <p><b>Implication dans des réseaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance de l'importance d'encourager l'implication dans des réseaux professionnels ou communautaires.</li> <li>- Manque de réseaux spécifiques à Bruxelles, particulièrement dans le secteur de l'alimentation durable.</li> </ul>   |
| <p><b>Perception du contrôle comportemental</b></p> | <p><b>Individuel</b></p> <p>Quels types de formation et de soutien offrez-vous pour développer les compétences en durabilité des entrepreneurs ?</p> <p><b>Formations et soutien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations spécialisées pour intégrer des outils pratiques pour aider les entrepreneurs à inclure des pratiques durables dans leurs projets, comme des guides pour la rédaction de business plans avec des écoquestions.</li> <li>- Connexion des porteurs de projet avec des entrepreneurs expérimentés pour le partage des connaissances et des bonnes pratiques en durabilité.</li> <li>- Organisation d'ateliers pratiques et réalisation d'audits pour évaluer et améliorer les pratiques durables des entrepreneurs.</li> <li>- Réalisation d'audits énergétiques pour aider les entrepreneurs à optimiser leur consommation d'énergie et améliorer leur efficacité.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| Comment encouragez-vous les entrepreneurs à se sentir confiants dans leur capacité à mettre en place ces pratiques ?  | <b>Renforcer la confiance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de cas concrets de réussites antérieures pour inspirer confiance et montrer la faisabilité des pratiques durables.</li> <li>- Incitation à commencer par des actions simples pour permettre aux entrepreneurs de se familiariser progressivement avec les pratiques durables.</li> <li>- Mise à disposition d'outils spécifiques et sessions de coaching pour guider les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables, avec des évaluations réalisées par des experts externes pour offrir des perspectives constructives.</li> </ul>  |
| <b>Situationnel</b><br><br>Quels types de ressources ou ateliers offrez-vous pour encourager l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies dans la production alimentaire durable ? | <b>Ressources et ateliers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition de guides, listes de partenaires, et bottins de ressources pour aider les entrepreneurs à identifier et mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des pratiques durables.</li> <li>- Organisation d'ateliers inspirants, événements de networking, et bourses thématiques pour offrir des exemples concrets, créer des connexions, et soutenir les entrepreneurs dans leur démarche de durabilité.</li> <li>- Mise à disposition d'outils d'évaluation pour améliorer les pratiques, conseils basés sur des expériences passées, et collaboration avec d'autres structures pour favoriser l'innovation et combler les lacunes dans le soutien à la durabilité.</li> </ul>  |
| <b>Suggestions et améliorations</b><br><br>Quelles améliorations pourriez-vous suggérer pour rendre l'accompagnement vers des pratiques durables plus efficace ?                              | <b>Suggestions et améliorations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le soutien régional et financier, par exemple en offrant des réductions fiscales et des aides spécifiques pour alléger la charge financière initiale des projets durables.</li> <li>- Clarifier et personnaliser l'accompagnement en proposant un suivi régulier et systématique avec les entrepreneurs pour assurer leur engagement et progression.</li> <li>- Améliorer l'accès à l'information avec des cartes centralisées des ressources.</li> <li>- Renforcer la coopération entre incubateurs et utiliser plus efficacement les bases de données existantes.</li> <li>- Développer des initiatives permettant de tester les idées avec peu de risques financiers, comme des cuisines partagées.</li> <li>- Créer un point de contact unique pour l'alimentation durable afin de coordonner le soutien.</li> <li>- Assurer une formation continue pour les accompagnateurs et adopter une approche intégrée de la durabilité qui inclut les dimensions sociales et de gouvernance.</li> </ul> |

Tableau 6 : Synthèse des réponses des structures d'accompagnement

## 4. Synthèse et recommandations

### 4.1. Synthèse des entretiens

Les résultats des entretiens permettent de mettre en évidence plusieurs aspects clés influençant l'adoption de pratiques durables dans le secteur alimentaire et peuvent être résumés dans le tableau 7 suivant.

|                            | Entrepreneurs   | Structures d'accompagnement  |
|----------------------------|---|--|
| <b>Dimension cognitive</b> | Besoin de mieux comprendre les pratiques durables et leurs avantages, ils cherchent des informations pratiques et des outils pour les aider à mettre en œuvre correctement et sur le long terme ces pratiques. Très peu d'entre eux ont suivi des formations sur la durabilité.   | Fournissent des outils pratiques comme le BMC ou l'écocanevas, elles mettent à disposition des guides spécifiques et des proposent des formations dédiées à la durabilité. Cependant, il est difficile pour elles de mesurer l'impact qu'une pratique durable peut avoir et savoir lesquelles conseiller pour commencer.   |
| <b>Dimension affective</b> | La principale motivation est liée aux valeurs personnelles. Ils souhaitent que leur travail ait un sens et soit reconnu. Les exemples inspirants les aident à rester engagés dans la durabilité.  | Utilisent des exemples inspirants et des mentors pour montrer la faisabilité des pratiques durables. Elles encouragent les entrepreneurs par le dialogue et le questionnement, et partagent des exemples de réussites concrètes.   |
| <b>Dimension conative</b>  | Les entrepreneurs demandent un accompagnement individuel et personnalisé pour répondre à leurs besoins spécifiques. Ils veulent développer leurs compétences entrepreneuriales et participer à des ateliers pratiques sur la durabilité. Ils souhaitent également obtenir des incitations financières.  | Offrent un accompagnement individuel et collectif, se concentrant sur la création de business plans, la gestion administrative, et le marketing. Les structures mettent également en avant les avantages financiers que peuvent apporter les pratiques durables. Cependant, l'accompagnement reste souvent trop général et manque de personnalisation selon la spécificité du secteur.   |
| <b>Normes subjectives</b>  | Les entrepreneurs reconnaissent les bénéfices des réseaux professionnels en durabilité, mais ne s'engagent pas suffisamment en raison de la faible dynamique qui les entoure et du coût de certains.  | Les structures reconnaissent le manque de réseau dans la durabilité, mais encouragent les entrepreneurs à s'inscrire dans ce type de réseaux ou dans des communautés locales pour renforcer les liens avec les autres acteurs de la durabilité.  |
| <b>Individuel</b>          | Les entrepreneurs ressentent un besoin continu d'échanges avec des conseillers spécialisés pour obtenir des conseils pratiques et personnalisés. Ils cherchent à renforcer leur confiance en eux et leurs compétences pour adopter des pratiques durables.<br>Les formations spécialisées et les réseaux de soutien sont particulièrement appréciés pour leur capacité à fournir des connaissances approfondies et des connexions utiles. | Les structures offrent des formations spécialisées, des sessions de coaching, et des évaluations externes pour aider à renforcer la confiance et les compétences des entrepreneurs. Elles organisent des événements et fournissent des outils pour guider les entrepreneurs dans l'adoption de pratiques durables.<br>Cependant, les formations et le soutien peuvent parfois être insuffisants en termes de personnalisation et d'accessibilité, ce qui peut limiter leur efficacité pour certains entrepreneurs. |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| <b>Situationnel</b>          | Les entrepreneurs font face à des défis tels que les coûts élevés des produits durables, les complexités administratives et les obstacles logistiques comme l'approvisionnement en produits durables. Ils ressentent également des contraintes liées aux certifications. | Pour aider à surmonter ces obstacles, les structures fournissent des guides, des listes de partenaires et des ateliers pratiques. Elles proposent des conseils pratiques pour la gestion financière ou faire face aux défis logistiques.                                      |
| <b>Autres considérations</b> | Les entrepreneurs ont besoin d'un parcours coordonné pour la formation, manquent de visibilité sur les aides disponibles, et ont une connaissance insuffisante des différentes options d'accompagnement en RBC.  | Les structures d'accompagnement reconnaissent la diversité des accompagnements existants, mais font face à un manque de coordination et de connaissance mutuelle. Elles doivent améliorer la visibilité des aides disponibles et créer des parcours de formations coordonnés. |

**Tableau 7 : Synthèse des besoins des entrepreneurs et soutiens offerts par les structures d'accompagnement**

Ainsi, nous pouvons identifier des écarts entre les besoins des entrepreneurs et les réponses actuelles offertes par les structures d'accompagnement. Ces éléments nous permettent de dégager quelques pistes d'actions pour les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat durable. Nous aborderons dans la section suivante les recommandations concrètes à destination de ces structures (cf. infra p.90).

Au cours des entretiens, les entrepreneurs ont exprimé avoir besoin d'outils et de conseils pratiques pour appliquer efficacement les pratiques durables. Bien que les structures d'accompagnement proposent un accompagnement personnalisé et mettent à disposition des guides et des formations, elles rencontrent des difficultés pour mesurer l'impact des pratiques et ainsi offrir des recommandations personnalisées. Il apparaît donc nécessaire de créer des guides plus détaillés expliquant l'impact positif des pratiques durables.

Les entrepreneurs sont fortement motivés par leurs valeurs personnelles et le désir de donner un sens à leur travail. Pour renforcer ces motivations, les structures utilisent des exemples inspirants et encouragent la réflexion chez les porteurs de projet. Cependant, il est nécessaire de diversifier ces témoignages pour maintenir une motivation constante et enrichissante.

Concernant l'accompagnement, les entrepreneurs demandent un soutien plus spécifique ainsi que des incitations financières pour adopter les pratiques durables. Les services actuellement offerts sont souvent trop généraux et ne répondent pas toujours aux besoins sectoriels spécifiques. Il est donc essentiel d'améliorer la personnalisation des services et de continuer à mettre en avant les incitations financières.

Les réseaux professionnels en durabilité sont perçus comme bénéfiques, mais manquent de dynamisme, ce qui limite l'engagement des entrepreneurs. Les structures encouragent l'inscription à ces réseaux, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour les développer davantage.

Enfin, les défis rencontrés par les entrepreneurs incluent notamment le coût élevé de la durabilité, les complexités administratives, et les obstacles logistiques, ce qui confirme les défis identifiés dans la partie théorique. Les structures offrent des guides et des conseils pour ces problèmes, mais un soutien plus ciblé et renforcé est indispensable pour surmonter efficacement ces obstacles. Il est également crucial d'améliorer la coordination entre les différents types de soutien et

d'augmenter la visibilité des aides disponibles pour offrir un parcours d'accompagnement plus cohérent et accessible.

## 4.2. Les hypothèses de recherche

Après avoir mené notre étude qualitative, nous pouvons désormais vérifier nos hypothèses de recherche. Pour rappel, les entrepreneurs interrogés sont tous engagés en faveur de la durabilité et souhaitent développer des projets entrepreneuriaux alignés avec ces valeurs. De plus, chacun d'eux a reçu un accompagnement de la part d'une structure, même si ce soutien n'a pas toujours été spécifiquement orienté vers la durabilité.

- Hypothèse 1 : les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire qui ont bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial axé sur la durabilité dès le début de leur projet, ont pu adopter des pratiques durables dans leur entreprise.

Les résultats de notre étude confirment que l'accompagnement en phase de précréation joue un rôle crucial dans l'adoption de pratiques durables. Les entrepreneurs rapportent qu'un soutien structuré, comprenant des formations spécifiques et des conseils pratiques, est essentiel pour intégrer les pratiques durables dès le début du projet. Les entrepreneurs n'ayant pas reçu d'accompagnement spécifique au niveau de la durabilité témoignent des difficultés qu'ils ont pu rencontrer par la suite et admettent qu'un accompagnement aurait effectivement pu éviter certains problèmes.

Néanmoins, les entrepreneurs mettent en évidence des besoins importants pour améliorer le soutien reçu. Il en ressort la nécessité d'un accès plus facile aux formations sur la gestion durable, aux outils financiers pour évaluer la rentabilité des pratiques durables, et aux ressources adaptées aux défis spécifiques du secteur alimentaire.

- Hypothèse 2 : les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire ayant accès à des réseaux professionnels spécialisés dans la durabilité adoptent plus facilement des pratiques durables.

L'accès à des réseaux professionnels spécialisés est perçu comme un facteur déterminant dans l'adoption de pratiques durables. Les entrepreneurs apprécient particulièrement les interactions avec des experts et entre pairs au sein de ces réseaux, qui facilitent le partage des bonnes pratiques et offrent des conseils précieux. Cependant, les structures d'accompagnement et entrepreneurs s'accordent à dire que ces réseaux sont pour le moment trop peu développés en Région Bruxelles-Capitale. Des réseaux existent, mais leur intégration n'est pas systématique dans l'accompagnement, ce qui suggère la nécessité d'une meilleure articulation entre les réseaux professionnels et les accompagnements proposés.

- Hypothèse 3 : actuellement, les structures d'accompagnement ne mobilisent pas tous les leviers liés à la théorie du comportement planifié pour faciliter l'adoption de pratiques durables.

Les données montrent que les structures d'accompagnement ne mobilisent effectivement pas tous les leviers de la TCP. Premièrement, il apparaît que les structures d'accompagnement ne fournissent pas un soutien financier suffisant pour aider les entrepreneurs à surmonter les coûts induits par la durabilité, alors que la TCP souligne que les incitations financières représentent un

levier important pour développer une attitude positive envers la durabilité. De plus, les conseils offerts par les structures sont parfois trop généraux et manquent de personnalisation. Selon la TCP, il est nécessaire de proposer des recommandations sur mesure et adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs. Les porteurs de projet ont eux-mêmes exprimé un besoin important pour des conseils ciblés tenant compte des particularités de leurs situations. L'absence de conseils personnalisés peut donc freiner l'engagement dans la durabilité.

Les pressions sociales jouent un rôle crucial. Les entrepreneurs font face à de nombreuses pressions dans le secteur de la durabilité, ce qui peut les décourager pour adopter des pratiques durables. Ces pressions peuvent être atténuées par le développement de réseaux professionnels durables, qui permettent à l'entrepreneur d'être entouré de personnes partageant les mêmes convictions. Cependant, ceux-ci restent encore sous-exploités.

Enfin, les entrepreneurs signalent un manque de feuilles de route claires pour les guider dans la mise en place des pratiques durables. La TCP met en évidence la nécessité d'avoir des directives précises et des étapes concrètes pour renforcer le contrôle comportemental perçu. L'absence de ce type d'outils peut créer de l'incertitude chez les entrepreneurs, ce qui complique leur capacité à intégrer la durabilité dans leur projet.

Ainsi, les trois hypothèses de recherche ont pu être vérifiées, mais les entrepreneurs et structures interrogées soulignent également des améliorations dans l'accompagnement pour favoriser l'adoption des pratiques durables dans le secteur alimentaire.

### **4.3. Recommandations**

Nous pouvons désormais formuler plusieurs recommandations afin de répondre à notre question recherche « comment accompagner les entrepreneurs en précréation du secteur alimentaire en région Bruxelles-Capitale pour adopter des pratiques durables et faire face aux défis de la transition économique ? ».

#### **1. Créer une carte interactive des structures d'accompagnement**

Les entretiens ont mis en évidence la dispersion et le nombre important de structures d'accompagnement en Région Bruxelles-Capitale. Les structures d'accompagnement ont du mal à connaître précisément ce que les autres acteurs proposent et les entrepreneurs ne sont pas toujours orientés vers les bons interlocuteurs.

Nous recommandons de créer une carte interactive qui recense les différentes structures et précise de manière détaillée les formes d'accompagnements possibles ainsi que la place que la durabilité occupe dans l'accompagnement. Cette carte permettrait également de renforcer les liens entre les structures, celles-ci pourraient alors mieux diriger les entrepreneurs vers les structures compétentes. Elle contribuerait à une meilleure accessibilité des ressources et à renforcer les attitudes positives envers les pratiques durables.

#### **2. Renforcer les liens entre les structures d'accompagnement**

Pour améliorer la collaboration entre les structures d'accompagnement et renforcer leurs liens, il serait utile d'organiser régulièrement des rencontres entre acteurs ou de créer une plateforme spécifique dédiée à ces échanges. Une base de données commune pourrait être mise en place pour

que les structures puissent partager entre elles des exemples concrets de réussites ou de défis rencontrés par des entrepreneurs accompagnés. La simplification de l'accès aux informations aiderait les accompagnateurs à mieux conseiller les entrepreneurs. Ces initiatives permettraient de créer un écosystème d'accompagnement engagé dans la durabilité, en renforçant les normes subjectives et en améliorant les attitudes envers les pratiques durables.

### **3. Former les accompagnants aux pratiques durables de manière continue**

Les accompagnants sont souvent généralistes et ne disposent pas toujours des compétences spécifiques nécessaires à la mise en place de la durabilité, notamment dans le domaine de l'alimentation. Certains intervenants ont indiqué ne pas savoir orienter les entrepreneurs quand il s'agit de choisir entre plusieurs pratiques durables. Nous recommandons donc de former les accompagnants de manière continue aux pratiques durables, en leur fournissant des outils et des ressources spécifiques au secteur alimentaire, pour qu'ils puissent rester informés des dernières avancées en matière de durabilité. Une alternative pourrait être de collaborer avec une personne-ressource spécialisée, comme un consultant en alimentation durable, pour répondre aux questions spécifiques des porteurs de projet.

En enrichissant les connaissances des accompagnants et en leur fournissant des ressources spécialisées, cela contribue à renforcer les attitudes positives envers les pratiques durables. En effet, les accompagnants mieux informés sont plus susceptibles de promouvoir ces pratiques avec conviction. De plus, le fait d'avoir des outils et des ressources spécifiques renforce le contrôle perçu des accompagnants et des entrepreneurs, lorsque les entrepreneurs savent qu'ils peuvent obtenir des conseils précis, ils se sentent plus confiants pour adopter des pratiques durables.

### **4. Élaborer un parcours progressif et adapté pour les porteurs de projet**

Pour améliorer l'accompagnement des porteurs de projet, nous recommandons d'intégrer les pratiques durables de manière progressive et de freiner les entrepreneurs trop ambitieux, en leur faisant prendre conscience qu'il est parfois nécessaire de faire des compromis. Il est crucial de savoir objectiver l'impact des pratiques pour guider les entrepreneurs sur les premières étapes à suivre et sur les pratiques à introduire progressivement.

Nous suggérons également de créer une feuille de route détaillée, incluant tous les éléments recommandés lors de l'accompagnement, pour orienter les entrepreneurs sur les actions à mettre en œuvre. Cette feuille de route doit évoluer en fonction de la maturité et de l'avancement du projet et permettra de maintenir la motivation des entrepreneurs et garantir que le parcours d'accompagnement est bien adapté à leurs besoins spécifiques.

Il serait intéressant de reprendre les bases de la durabilité avec les entrepreneurs, afin de promouvoir davantage les pratiques sociales qui sont souvent omises dans les projets durables. De plus, un temps de groupe dédié à la réflexion sur la durabilité devrait être inclus systématiquement dans l'accompagnement, ce qui permet de renforcer les connaissances et la confiance des entrepreneurs en eux. De plus, les échanges en groupe sont également l'occasion de tisser des liens et d'agir positivement sur les normes sociales.

Enfin, il est impératif d'offrir un accompagnement spécialisé en durabilité, adapté au secteur concerné, en l'occurrence l'alimentation durable. Un soutien adapté aux besoins spécifiques des entrepreneurs dans ce domaine garantira une aide pertinente et efficace.

## **5. Développer davantage les réseaux professionnels et les échanges entre pairs**

Enfin, nous recommandons de développer davantage les réseaux professionnels, afin d'atténuer les pressions exercées par les diverses parties prenantes et renforcer la confiance des entrepreneurs en eux. Ces réseaux sont souvent sous-estimés et peu développés dans la région. Nous voyons ici la nécessité d'inclure cet aspect de manière systématique dans l'accompagnement, car l'échange entre pairs est riche et efficace. Il est recommandé de renforcer et de développer ces réseaux pour faciliter les interactions, partager des bonnes pratiques et des défis, et ainsi renforcer la confiance des entrepreneurs en eux-mêmes.

En mettant en œuvre ces recommandations, les structures pourront proposer un accompagnement plus efficace pour les entrepreneurs en précréation dans le secteur alimentaire, facilitant l'adoption de pratiques durables et ainsi la transition économique.

### **4.4. Limites et perspectives**

Cette étude présente toutefois plusieurs limites. Tout d'abord, l'échantillon de notre étude est limité. En effet, nous avons mené notre enquête auprès de seulement six structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat et n'avons pu échanger avec des incubateurs spécialisés dans l'alimentation durable, tel que Food Up, ce qui ne permet pas de représenter la diversité des accompagnements en région Bruxelles-Capitale. De plus, les dix entrepreneurs interrogés ont tous bénéficié d'un accompagnement dans leur parcours et sont tous convaincus de l'importance de la durabilité au sein d'une entreprise, ce qui peut biaiser les résultats obtenus ne représentant pas la majorité des cas des entrepreneurs en RBC.

Un autre élément à prendre en compte est le coût supplémentaire inhérent à la durabilité, une problématique revenue de manière récurrente. Les structures ne peuvent pas toujours répondre à cette problématique et il appartient plutôt aux pouvoirs publics d'agir sur cette contrainte, en prenant par exemple en compte les suggestions émises par les entrepreneurs ou structures.

Enfin, de nombreux changements sont attendus suite aux élections. La RBC avait jusqu'à présent exprimé la volonté de soutenir les entrepreneurs dits « exemplaires » en proposant par exemple des aides et incitations financières. Il est désormais difficile de prévoir l'évolution des politiques en faveur de l'entrepreneuriat durable ces prochaines années.

Enfin, nous proposons quelques pistes à explorer. Premièrement, il serait intéressant d'étudier ce qui est fait au niveau de l'accompagnement en post-crédation. En effet, plusieurs entrepreneurs ont fait part de leur inquiétude concernant le soutien après le lancement. Les entrepreneurs déjà établis ont suggéré qu'un accompagnement sur les trois premières années du projet serait fortement appréciable, car celles-ci sont difficiles et décisives pour le reste du projet.

De plus, une question clé reste en suspens : comment convaincre les entrepreneurs qui ne sont pas encore engagés dans des pratiques durables ou qui n'ont pas connaissance de ces dispositifs d'accompagnement ? Cette problématique est essentielle pour comprendre les freins à l'adoption de pratiques durables dans le secteur alimentaire et nécessite une exploration plus approfondie dans des recherches futures.

Enfin, étant donné que cet élément est celui qui est le plus ressenti, il serait pertinent d'évaluer comment les aides financières et les subventions influencent réellement l'adoption des pratiques

durables. Une analyse approfondie des programmes de soutien financier existants permettrait de déterminer les moments opportuns et les aspects spécifiques où l'aide est la plus efficace, ainsi que les formes de soutien les plus utiles pour les entrepreneurs (OpenAi, 2024d).

## Conclusion

Ainsi, ce mémoire avait pour objectif d'explorer les pratiques actuelles d'accompagnement à destination des entrepreneurs durables dans le secteur alimentaire et d'analyser les leviers mobilisés par les structures selon la théorie du comportement planifié ainsi que ceux à actionner. Notre étude a permis de valider nos hypothèses et d'affiner notre modèle d'analyse, tout en formulant des recommandations pour les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat afin de faciliter la transition économique en région Bruxelles-Capitale.

À travers des entretiens approfondis avec des structures d'accompagnement et des entrepreneurs, nous avons identifié plusieurs dimensions clés de la transition vers la durabilité. Les structures d'accompagnement jouent un rôle essentiel en offrant des formations, des ressources et des réseaux de soutien, mais des améliorations sont nécessaires, notamment pour centraliser les ressources et clarifier les parcours d'accompagnement.

Les entrepreneurs, motivés par des convictions personnelles et un désir d'impact positif, considèrent la durabilité comme un élément essentiel pour leur entreprise. Toutefois, ils rencontrent des obstacles tels que les coûts élevés des produits durables et les défis logistiques, accentués par la pression économique et concurrentielle.

Ce mémoire souligne donc l'importance d'une approche intégrée et coordonnée pour accompagner les entrepreneurs dans leur transition vers des pratiques durables. Une meilleure centralisation des ressources, un soutien continu après la création, et l'intervention de consultants spécialisés sont essentiels pour surmonter les obstacles. La collaboration entre structures d'accompagnement est indispensable pour construire un écosystème entrepreneurial résilient et durable, capable de relever les défis environnementaux et sociaux actuels.

Cependant, des limites subsistent. Les coûts associés à la durabilité et les évolutions politiques futures représentent des défis importants. Des recherches futures pourraient explorer l'accompagnement post-crédation, les stratégies pour convaincre et engager les entrepreneurs non convaincus, et l'impact des aides financières sur l'adoption des pratiques durables.

## Bibliographie

- Abdennadher, S. (2021). L'accompagnement vers la qualité : Une source d'inspiration pour les entrepreneurs en phase de pré-création. *  conomie et institutions*, 29, Article 29. <https://doi.org/10.4000/ei.6920>
- Acosta, P., Acquier, A., Carbone, V., Delbard, O., Fabbri, J., Gitiaux, F., Manceau, D., & Ronge, C. (2014). Les business models du développement durable. *L'Expansion Management Review*, 152(1), 20-29. <https://doi.org/10.3917/emr.152.0020>
- Ademe. (2023). *Une alimentation plus durable en 10 questions*. <https://librairie.ademe.fr/ged/7370/guide-alimentation-plus-durable-10-questions.pdf>
- Ali, M. (2021). Sustainable Entrepreneurship : A Systematic Literature Review with Thematic Analysis. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-11-2020-0150>
- Alimentation | Bruxelles   conomie et Emploi*. (s. d.). Consulté 27 avril 2024, à l'adresse <https://economie-emploi.brussels/competences-alimentation>
- atrium.brussels, ULB, & perspective.brussels. (2017). *Le commerce bruxellois en chiffres.   volution de la structure commerciale régionale*. Atrium.Brussels. [https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/commercebruxelloisenchiffres\\_2017.pdf](https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/commercebruxelloisenchiffres_2017.pdf)
- Baazizi, Y., Ennaji, H., & Jaad, M. (2023). Entrepreneuriat   coresponsable : Exploration des enjeux et des potentialités au prisme des changements climatiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), Article 5-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10051859>

- Becook. (s. d.). *BeCook ! | Cuisines professionnelles partagées | Bruxelles*. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://www.becook.be/>
- Belattaf, M., & Nasroun, N. (2013). Entrepreneuriat et création d'entreprises. Facteurs déterminant l'esprit d'entreprise : Cas de Béjaïa: *Management & Sciences Sociales*, N° 14(1), 83-98. <https://doi.org/10.3917/mss.014.0083>
- belgium.be. (s. d.). *Etapas principales*. belgium.be. Consulté 27 avril 2024, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes\\_principales](https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/etapes_principales)
- Bocken, N. (2021). *Sustainable Business Models* (p. 963-975). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_48)
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model : Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N., Strupeit, L., Whalen, K., & Nußholz, J. (2019). A Review and Evaluation of Circular Business Model Innovation Tools. *Sustainability*, 11, 2210. <https://doi.org/10.3390/su11082210>
- Bodiguel, J. (2020). Objectifs de développement durable. *Développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Bonnin-De Toffoli, C., & Lazaric, N. (2013). Consommation durable et sécurité alimentaire. *Revue juridique de l'environnement*, 38(4), 625-635. <https://www.cairn.info/revue-juridique-de-l-environnement-2013-4-page-625.htm>

- Bourdin, S., Chenane, A., & Said, A. (2022). Motivations et difficultés des éco-entrepreneurs en Algérie : Le rôle des dispositifs publics d'accompagnement. *Innovations*. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0138>
- Boutaky, S., Boutaky, G., Mhenna, R., & Jaouhari, S. E. (2023). Les facteurs environnementaux de l'intention entrepreneuriale : Une approche sous Le prisme de la cognition sociale. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i4.44238>
- Bruxelles Economie Emploi. (s. d.-a). *Inscription à la BCE et guichets d'entreprises | Bruxelles Économie et Emploi*. Consulté 28 avril 2024, à l'adresse <https://economie-emploi.brussels/guichets-entreprises-agrees>
- Bruxelles Economie Emploi. (s. d.-b). *Nous développons l'économie et l'emploi durables en Région de Bruxelles-Capitale | Bruxelles Économie et Emploi*. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://economie-emploi.brussels/>
- CCI. (s. d.). *Création Reprise Transmission | CCIR Auvergne-Rhône-Alpes*. Consulté 30 juin 2024, à l'adresse <https://www.auvergne-rhone-alpes.cci.fr/bouquet-entrepreneuriat>
- CCI. (2021, novembre 10). Formation 15 Jours pour Entreprendre : Bâtir un projet entrepreneurial durable avec votre CPF. *CCI Hauts-de-France*. <https://hautsdefrance.cci.fr/solutions/formation-creer-reprendre-gerer-entreprise/>
- Circulab. (s. d.). Le Circular Canvas pour business models circulaires. *Circulab academy*. Consulté 1 mai 2024, à l'adresse <https://circulab.academy/outils-economie-circulaire/circular-canvas/>
- CNCD. (2023, septembre 28). *Pacte vert européen : Une loi-cadre ambitieuse pour des systèmes alimentaires durables*. CNCD-11.11.11. <https://www.cncd.be/Pacte-vert-europeen-une-loi-cadre>

- Cohen, M., Compain, G., Kesteloot, T., Meijer, M., Munoz, E., Murtagh, S., Saarinen, H., & Van Der Vaart, N. (2022). *Fixing Our Food : Debunking 10 myths about the global food system and what drives hunger*. Oxfam.  
<https://doi.org/10.21201/2022.9394>
- Coissard, S., Kachour, M., & Berthelot, É. (2016). (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2-3), 169-176. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0169>
- Création, B. F. (2023, août 10). *Par qui se faire aider pour créer une entreprise ? | Bpifrance Création*. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/reseaux-professionnels-laccompagnement/qui-se-faire-aider-creer>
- Daoud, M., & Ousghir, S. (2021). Lean startup, Effectuation et Design Thinking : Quel modèle combinatoire de management d'innovation dans les startups ? *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.87>
- David-Benz, H., Sirdey, N., Deshons, A., Orbell, C., & Herlant, P. (2022). *Cadre conceptuel et méthode pour des diagnostics nationaux et territoriaux—Activer la transformation durable et inclusive de nos systèmes alimentaire*. FAO; CIRAD; European Union ; <https://doi.org/10.4060/cb8603fr>
- de la Peña, I., & Garrett, J. (2019). *Chaînes de valeur et enjeu nutritionnel* (1; p. 85). FIDA.  
[https://www.ifad.org/documents/38714170/41228204/NSVC\\_1\\_f.pdf/f327f9ca-b2ff-4cae-8942-5c157e519a02](https://www.ifad.org/documents/38714170/41228204/NSVC_1_f.pdf/f327f9ca-b2ff-4cae-8942-5c157e519a02)
- Degeorge, J.-M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16(2), 7-15. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0007>

Design With Sense. (s. d.). *DESIGN WITH SENSE – Design With Sense est un projet coopératif de création d'espaces intérieurs et de fabrication en bois mené par des architectes, artisans, designers, convaincus que le processus créatif doit être centré sur l'humain et la matière*. Consulté 7 mai 2024, à l'adresse <http://designwithsense.be/>

Drissi, A., & Hniche, O. (2022). Paradigme d'un modèle d'entrepreneuriat durable. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1), Article 1. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/848>

Drissi, A., & Hniche, O. (2023). Soft skills et entrepreneuriat : Une revue systématique. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v8i1.37788>

Duarte, A., & Bru, S. (2021). Outil 29. Le modèle de Fogg. In *La boîte à outils de la gamification* (p. 90-93). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-gamification--9782100816903-p-90.htm>

EAT-Lancet. (2019). *Une alimentation saine issue de production durable*. *Alimentation Planète Santé* (p. 32). EAT\_Lancet. [https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet\\_Commission\\_Summary\\_Report\\_French.pdf](https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet_Commission_Summary_Report_French.pdf)

Ecolabel Toolbox. (s. d.). *Solutions techniques—Ecolabel Toolbox*. Consulté 7 mai 2024, à l'adresse <https://www.ecolabeltoolbox.com/fr/solutions-techniques/les-labels-des-produits-d-entretien-76>

Eisenreich, A., Füller, J., Stuchtey, M., & Gimenez-Jimenez, D. (2022). Toward a circular value chain : Impact of the circular economy on a company's value chain processes. *Journal of Cleaner Production*, 378, 134375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134375>

Entreprendre. (s. d.). *Je crée*. Consulté 30 juin 2024, à l'adresse  
<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N31901>

Esnouf, C., Bricas, N., & Russel, M. (2011). Introduction. In *Pour une alimentation durable* (p. 11-14). Éditions Quæ.  
<https://doi.org/10.3917/quae.esnou.2011.01.0011>

FAO. (s. d.). *CVAD lexique | Plateforme de Connaissances sur les Chaînes de Valeur Alimentaires Durables | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture*. Consulté 31 mars 2024, à l'adresse  
<https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/what-is-it/sfvc-vocabulary/fr/>

FAO, FIDA, OMS, PAM, & UNICEF. (2023). *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023*. FAO; UNICEF; IFAD; WFP; WHO;  
<https://doi.org/10.4060/cc3017fr>

Fardet, A. (2018). La classification NOVA des aliments selon leur degré de transformation : Définition, impacts santé et applications. *Information Diététique*, 4, 31-42.

Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat* (Dunod, Éd.; 3e éd.). Dunod.  
<https://www.cairn.info/entrepreneuriat--9782100765072.htm>

Ferauge, P. (2018). Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges. *Management & Avenir*, 103(5), 113-135.  
<https://doi.org/10.3917/mav.103.0113>

Filion, L. J. (2006). *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*.  
[http://www.airepme.org/images/File/2006/091\\_Etudeduprocessusdecreation.pdf](http://www.airepme.org/images/File/2006/091_Etudeduprocessusdecreation.pdf)

- finance&invest.brussels. (s. d.). *Des solutions de financement pour les entreprises et les indépendants*. finance&invest.brussels. Consulté 28 avril 2024, à l'adresse <https://www.finance.brussels/>
- Fogg, B. (2009). A behavior model for persuasive design. *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*, 1-7. <https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>
- Foodup.brussels. (s. d.). *L'incubateur Good Food*. Foodup.brussels. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://www.foodup.brussels>
- François-Lecompte, A., Innocent, M., Kreziak, D., & Prim-Allaz, I. (2020). Confinement et comportements alimentaires. Quelles évolutions en matière d'alimentation durable ? *Revue française de gestion*, 293(8), 55-80. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00493>
- Gandia, R., Jeannot, F., & Guallino, G. (2017). Améliorer la proposition de valeur d'un business model innovant. Le rôle de la simulation mentale. *Revue française de gestion*, 264(3), 43-60. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00111>
- Good Food. (2018). *Stratégie Good Food—Bilan à mi-parcours*. [https://environnement.brussels/sites/default/files/user\\_files/goodfood\\_synthesebilan2016-2018.pdf](https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/goodfood_synthesebilan2016-2018.pdf)
- Good Food, & Région de Bruxelles-Capitale. (2022). *Stratégie Good Food 2 2022—2030*. [https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF\\_A4\\_strat\\_FR\\_def\\_11.pdf](https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF_A4_strat_FR_def_11.pdf)
- Guerrin, B. (2012). Albert Bandura et son œuvre. *Recherche en soins infirmiers*, 108(1), 106-116. <https://doi.org/10.3917/rsi.108.0106>
- Hentic-Giliberto, M., & Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : Résultats d'une enquête empirique. *Revue de*

*l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16(2), 27-57.  
<https://doi.org/10.3917/entre.162.0027>

Horeca Forma Be Pro. (s. d.). *Entreprise & Startup*. Horeca Forma Be Pro. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://horecaformabepro.be/entreprise-startup/>

hub.brussels. (s. d.-a). *hub.brussels—Agence bruxelloise pour l'Entrepreneuriat*. hub.brussels. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://hub.brussels/fr/>

hub.brussels. (s. d.-b). *Kokotte : Incubateur horeca*. hub.brussels. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://hub.brussels/fr/services/kokotte-incubateur-horeca/>

hub.brussels. (2022). *Baromètre de la Transition économique*.  
<https://barometer.shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/11/HUB-BAROMETRE-2022-FR.pdf>

hub.info. (2024a, février 16). *Les guichets d'économie locale de la Région de Bruxelles-Capitale*. hub.info. <https://info.hub.brussels/infotheque/avant-de-demarrer/les-guichets-deconomie-locale-de-la-region-de-bruxelles>

hub.info. (2024b, avril 29). *Hub.info*. hub.info. <https://info.hub.brussels/>

ibsa. (2024, février 22). *La stagnation de la création d'entreprises en Région de Bruxelles-Capitale au regard des deux autres régions belges | IBSA*.  
<https://ibsa.brussels/actualites/la-stagnation-de-la-creation-d-entreprises-en-region-de-bruxelles-capitale>

Innocent, M., Guillemot, S., Gabriel, P., & Tamaro, A. (2023). Accélérer la transition vers une alimentation plus durable : Un nouvel éclairage des liens au sein d'un système de pratiques. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 44. <https://doi.org/10.1177/07673701231166312>

- Islam, M. T., & Iyer-Raniga, U. (2023). Circular Business Model Value Dimension Canvas : Tool Redesign for Innovation and Validation through an Australian Case Study. *Sustainability*, 15(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/su151511553>
- Jonker, J., Faber, N., & Haaker, T. (2022). *Circular Business Models. A study to classifying existing and emerging forms of value retention and creation.*
- Kefi, H. (2010). Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information : Application de la théorie du comportement planifié. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 45-64. <https://doi.org/10.3917/hume.297.0045>
- Klonek, F., Isidor, R., & Kauffeld, S. (2014). Different Stages of Entrepreneurship : Lessons From the Transtheoretical Model of Change. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.918049>
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). Déterminants de l'entrepreneuriat durable : Quelques constats auprès d'étudiants universitaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3-4), 23-30. <https://doi.org/10.3917/rsg.255.0023>
- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 157-189. <https://doi.org/10.7202/1030483ar>
- Lamirande, M. (2021, mai 7). *Guider le design vers une approche plus inclusive*. 88 congrès de l'ACFAS, Sherbrooke, Québec. <https://www.researchgate.net/publication/350966323>

- Lange, B. D., Franklin, A., Kalenga-Mpala, R., Michiels, P.-F., Poupaert, O., Treutens, P.-P., Laethem, M. V., Wertz, I., Wilmotte, P.-F., & Romain, A. (2023). *Contexte économique, social et environnemental de la Région de Bruxelles-Capitale*. [https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Pano\\_SE23\\_FR\\_WEBv2.pdf](https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/Pano_SE23_FR_WEBv2.pdf)
- Léger, M. T., & Pruneau, D. (2015). Vers l'adoption de comportements environnementaux dans la famille – Perspectives théoriques. *Éducation relative à l'environnement, Volume 12*. <https://doi.org/10.4000/ere.2550>
- Legrand, F. (2018). Quelle gouvernance des clusters en Région de Bruxelles-Capitale ? *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 30, Article 30. URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/1487>
- Luthringer, É. (2022). De la (sur)vie à la (géo)politique, les enjeux contemporains de l'alimentation mondiale. *Revue internationale et stratégique*, 127(3), 155-161. <https://doi.org/10.3917/ris.127.0155>
- Maillefert, M., & Robert, I. (2018). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 905-934. <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>
- Mgueraman, A., & Abboubi, M. E. (2023). La théorie du comportement planifié comme prédicteur de l'intention d'entrepreneuriat social chez les étudiants universitaires. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), Article 3. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1349>
- Mosangini, G., & Tunçer, B. (s. d.). *Les stratégies d'entreprises en matière d'économie circulaire*.

- Moshtaghian, H., Bolton, K., & Rousta, K. (2021). Challenges for Upcycled Foods : Definition, Inclusion in the Food Waste Management Hierarchy and Public Acceptability. *Foods*, 10(11), Article 11. <https://doi.org/10.3390/foods10112874>
- Mural. (s. d.). *Business model canvas template* | Mural. Consulté 14 août 2024, à l'adresse <https://www.mural.co/templates/business-model-canvas>
- Neven, D. (2015). *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables—Principes directeurs* (CPAM, Trad.). FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/bbdbeaed-d4da-45b6-9012-c30db2aeb7bf/content>
- Noireaux, V. (2017). Rôle des supply chains locales dans la résilience des territoires : L'exemple des produits alimentaires en Auvergne. *Logistique & Management*, 25(3), Article 3. <https://doi.org/10.1080/12507970.2017.1336949>
- Omrane, A., Fayolle, A., & Zeribi Ben-Slimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : Une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5), 91-100. <https://doi.org/10.3917/rsg.251.0091>
- ONU. (2018). *Transformer l'alimentation et l'agriculture pour réaliser les ODD*. <https://www.fao.org/3/i9900fr/I9900FR.pdf>
- OpenAi. (2024a). *GPT-3.5* (Version Version du 22 avril) [Grand modèle linguistique]. <https://chatgpt.com/share/cf4ccced-1b90-4194-aa8c-e4ab40d6559a>
- OpenAi. (2024b). *GPT-4o* (Version Version du 8 juin 2024) [Grand modèle linguistique]. <https://chatgpt.com/share/6f2b20d1-7cfa-4a79-ae36-46132c046e62>
- OpenAi. (2024c). *GPT-4o* (Version Version du 10 juin) [Grand modèle linguistique]. <https://chatgpt.com/share/96b5c4d6-06a5-407a-8f9c-fe504e3ae8e2>

- OpenAi. (2024d). *Chat-4o mini* (Version Version du 5 août) [Grand modèle linguistique]. <https://chatgpt.com/share/5fc6ea32-845a-4682-a43c-3c1cb9188c80>
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 16(3-4), 197-228. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0197>
- Péché, J.-P., Mieyeville, F., & Gaultier, R. (2016). Design thinking : Le design en tant que management de projet. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 83-94. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0083>
- Pendeven, B. L., Labulle, F., & Frugier, D. (2015). A entrepreneuriat innovant, financement innovant. *Entreprendre Innover*, 25(2), 5-7. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-entreprendre-et-innover-2015-2-page-5.htm>
- Pepin, M., Tremblay, M., & Audebrand, L. (2023). La Matrice du modèle d'affaires responsable : Un outil pour la transformation socioécologique. *Entreprendre & Innover*, 54(1), 27-41. <https://doi.org/10.3917/entin.054.0027>
- Pernin, J.-L., & Petitprêtre, B. (Éds.). (2013). L'intention d'achat de produits biologiques régionaux : Une recherche exploratoire sur la base de la théorie du comportement planifié. *Review of Agricultural and Environmental Studies - Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement (RAEStud)*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.196602>
- Persais, É. (2020). L'entrepreneuriat responsable : Quels enjeux, quels leviers ? *Entreprendre & Innover*, 45(2), 10-21. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0010>

- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., & Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16(4), 455-478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>
- RABAD. (s. d.). *RABAD | Accueil*. RABAD. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://www.rabad.be/>
- Région de Bruxelles-Capitale. (s. d.). *Entreprendre à Bruxelles*. Région de Bruxelles-Capitale. Consulté 27 avril 2024, à l'adresse <https://be.brussels/fr/entreprendre-entreprises/entreprendre-bruxelles>
- Rémond, S. (2023). *Étude sur la perception et les pratiques de l'économie circulaire*. Institut National de la Consommation. [https://www.inc-conso.fr/sites/default/files/files/pdf/rapport-questionnaire-economie-circulaire-inc60\\_0.pdf](https://www.inc-conso.fr/sites/default/files/files/pdf/rapport-questionnaire-economie-circulaire-inc60_0.pdf)
- Réseau Entreprendre. (s. d.). *Réseau Entreprendre Bruxelles*. Réseau Entreprendre Bruxelles. Consulté 29 avril 2024, à l'adresse <https://reseauentreprendrebruxelles.org/fr/>
- Reuther, K., Dahle, Y., Schmidt, C., & Schösser, F. (2023). Motivational Facets of Sustainable Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15032272>
- Romain, A. J., Chevance, G., Caudroit, J., & Bernard, P. (2016). Le modèle transthéorique : Description, intérêts et application dans la motivation à l'activité physique auprès de populations en surcharge pondérale. *Obésité*, 11(1), 47-55. <https://doi.org/10.1007/s11690-015-0504-7>
- Sayarh, I. (2023). La motivation à l'entrepreneuriat : Théories de processus. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), Article 2-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829156>

- ShiftingEconomy.Brussels. (2022). *Résumé exécutif de la Stratégie Régionale de Transition Economique 2022-2023*. Shifting economy.brussels.
- Small Business Act (2016). [https://didiergosuin.brussels/sites/default/files/documents-articles/texte\\_sba\\_fr.pdf](https://didiergosuin.brussels/sites/default/files/documents-articles/texte_sba_fr.pdf)
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). *Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement*. 20(3-4), 17-42. <https://doi.org/10.7202/1008522ar>
- SPF Economie. (2020). *Qui est considéré comme une « entreprise » ?*
- Stratégie Goodfood 2022-2030. (s. d.). Consulté 6 décembre 2023, à l'adresse [https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF\\_A4\\_strat\\_FR\\_def\\_11.pdf](https://goodfood.brussels/sites/default/files/inline-files/GF_A4_strat_FR_def_11.pdf)
- Tounés, A. (2023). *L'intention entrepreneuriale environnementale : Quels enseignements pour l'accompagnement des entrepreneurs naissants français ?* 36(1), 71-96. <https://doi.org/10.7202/1098939ar>
- Van Der Yeught, C. (2017). Les compétences de l'entrepreneur responsable : Proposition d'un cadre conceptuel. *Revue de l'organisation responsable*, 12(1), 5-16. <https://doi.org/10.3917/ror.121.0005>
- Van Der Yeught, C. (2020). Former des entrepreneurs responsables en développement durable. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 22-32. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0022>