

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment la création d'un service de *foodbike* écoresponsable et local au sein d'une entreprise existante peut-il être viable sur le plan économique et opérationnel ?

Mémoire présenté par :
Thomas ANSION

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise
Année académique **2023-2024**

Promoteur :
Monsieur Killian LAFONT

Remerciements

Avant de rentrer dans le vif du sujet, je tiens à exprimer ma gratitude envers certaines personnes dont le soutien a été essentiel à la réalisation de ce mémoire.

Pour commencer, je souhaite remercier mon Promoteur, Monsieur Killian LAFONT, dont la disponibilité, le soutien et les conseils d'un expert de l'entrepreneuriat ont été source de motivation et réflexion depuis près de 9 mois.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers Monsieur Jérémie LAMBIN, fondateur et gérant de Freddy met Curry, pour l'opportunité professionnelle qu'il m'a offerte ainsi que pour ses précieux conseils d'expertise qui m'ont permis de développer mes compétences entrepreneuriales.

Je voudrais aussi mettre en avant Mademoiselle Romane BERGERON, la responsable du service *foodbike* chez Freddy met Curry, pour la confiance et l'autonomie accordée tout au long de mon stage afin que je puisse m'exprimer de la meilleure des manières.

Je remercie toutes les personnes bienveillantes qui ont répondu à mon enquête quantitative et dont les réponses ont été déterminantes dans l'élaboration de mes recommandations finales.

Enfin, je souhaite remercier mes parents et mes sœurs pour la relecture de mon mémoire et leur soutien dans ce long chemin ainsi que Mademoiselle Valentina DUCCA, ma compagne, pour son humour, son soutien indéfectible et nos « pauses maté » lorsque les heures de travail s'enchaînaient pour arriver au but final.

Engagement anti plagiat

« Je soussigné, ANSION Thomas, étudiant en Master 2 lors de l'année académique 2023-2024, 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.»

17 mai 2024



Déclaration sur l'honneur – Référencement et usages des IA

Je soussigné(e),Anzion Thomas, matricule 211560..... (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

| Type d'assistance | Case à cocher |
|--|---|
| Aucune assistance | |
| 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 générés par une IA, sans contribution originale de ma part. |
| Assistance pour la révision du texte | J'ai utilisé un outil d'IA génératrice 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. |
| 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 travail / 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 Arlon (ville), le 17 mai 2024(date)

Signature : Anzion Thomas, matricule 211560[Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 1 |
| Partie 1 : Intrapreneuriat | 3 |
| Définitions et mise en contexte | 3 |
| Profil de l'intrapreneur..... | 4 |
| Comment implémenter l'intrapreneuriat au sein d'une organisation ? | 6 |
| Le dirigeant, un rôle crucial..... | 8 |
| Les dispositifs intrapreneuriaux | 9 |
| Avantages et limites de l'intrapreneuriat et pistes de solution | 12 |
| Partie 2 : Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)..... | 13 |
| Mise en contexte et définition | 13 |
| La RSE au sein de la PME | 15 |
| Motivations et incitations à entreprendre responsablement en PME | 18 |
| Barrières à l'entrepreneuriat responsable..... | 20 |
| Impact de l'entrepreneuriat responsable sur la performance des PME | 22 |
| Partie 3 : Présentation de l'entreprise Freddy Met Curry et analyse concurrentielle..... | 25 |
| Pitch de l'entreprise | 25 |
| Diagnostic stratégique | 25 |
| Diagnostic culturel | 28 |
| Analyse concurrentielle..... | 31 |
| Partie 4 : Faisabilité opérationnelle du projet foodbike | 33 |
| La mise en place du nouveau service <i>foodbike</i> à travers l'intrapreneuriat | 33 |
| L'évolution du Societal Impact Canvas de Freddy met Curry | 36 |
| L'impact social et durable du service <i>foodbike</i> sur Freddy met Curry..... | 44 |
| Partie 5 : Viabilité financière du projet foodbike..... | 48 |
| Equation de création..... | 48 |
| Calcul de rentabilité par pita, desserts et boissons..... | 49 |
| Panier moyen..... | 53 |
| Analyse de rentabilité d'évènements de 50,100 et 200 personnes et évènement moyen..... | 54 |
| Comptes de résultat | 55 |
| Cash flow 2026..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| Bilan 2026..... | 60 |
| Partie 6 : Plan d'actions et recommandations | 61 |
| Analyse descriptive des données récoltées..... | 61 |
| Interprétation des données | 63 |
| Recommandations | 65 |
| Conclusion | 70 |
| Bibliographie..... | 72 |
| Liste des annexes..... | 82 |

Introduction

Depuis tout jeune, j'ai toujours été animé par une envie : celle de devenir entrepreneur. Après un Bachelier en Comptabilité et une année à travailler pour le compte d'une fiduciaire au Grand-Duché du Luxembourg, j'ai ressenti le besoin de sortir de ce domaine d'expertise et de m'ouvrir aux autres facettes de l'entrepreneuriat comme le *management*, la stratégie, le *marketing* et bien d'autres pour me sentir prêt à réaliser mon rêve.

Pour y arriver, je me suis tourné vers l'ICHEC pour y entamer mon Master. Grâce à votre programme, j'ai ouvert les yeux sur une dimension de l'entreprise que je ne connaissais pas : la durabilité. Grâce notamment à l'option entrepreneuriat et des rencontres inspirantes avec des entrepreneurs déterminés à s'engager tant socialement qu'environnementalement, ma définition de l'entrepreneuriat a changé. Bien évidemment, la recherche de profits est primordiale pour assurer la viabilité financière d'une structure. Mais elle ne doit en rien en oublier l'importance de son rôle pour faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.

C'est donc tout naturellement que je me suis orienté vers un mémoire projet en lien avec l'entrepreneuriat pour terminer de la meilleure des manières mes années passées à l'ICHEC. Lors d'une conférence sur le thème de la durabilité, j'ai rencontré Jérémie, le fondateur de Freddy met Curry, un traiteur bruxellois bio, local avec de grandes valeurs écoresponsables. Il m'a offert la possibilité de réaliser mon stage de fin d'études en tant que *project manager* pour leur nouveau service de *foodbike*. Ma responsabilité a été de lancer ce nouveau service, à savoir le rendre opérationnel et viable à la fin de mes 3 mois de stage. Dès lors, j'ai décidé de réaliser une étude de faisabilité et viabilité pour ce projet *foodbike*.

Pour ce faire, j'ai construit une synthèse littéraire autour de l'intrapreneuriat et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La première partie recense une série de bonnes pratiques pour implémenter l'intrapreneuriat au sein des petites et moyennes entreprises, les différents dispositifs intrapreneuriaux proposés par la littérature pour aboutir sur les avantages et limites de ce concept. J'ai pu dès lors effectuer un parallèle entre la théorie et la pratique en confrontant ces informations avec mon expérience d'intrapreneur en entreprise et ainsi mettre en avant certaines convergences et divergences.

Concernant la RSE, j'ai également concentré mes recherches sur son introduction dans le cœur du business model des PME. Bien que la plupart des études dans ce domaine sont faites au sein de grandes entreprises, il est très enrichissant de s'intéresser à l'engagement social et environnemental des petites organisations étant donné que 99% des entreprises belges sont des PME (Statbel, 2023).

J'ai terminé ma synthèse littéraire par un diagnostic stratégique et culturel de Freddy met Curry ainsi qu'une analyse concurrentielle du marché de la restauration bio et responsable pour pouvoir énumérer différentes opportunités que le traiteur bruxellois pourrait saisir et ainsi développer un avantage concurrentiel via son innovation responsable qu'est le *foodbike*.

Ensuite, ma partie pratique va démontrer comment le projet *foodbike* est faisable opérationnellement. À travers une évolution du « Societal Impact Canva » de Freddy met Curry, je vais mettre en avant les contributions nécessaires du *foodbike* pour s'intégrer harmonieusement à l'activité traiteur. Également, je vais utiliser l'outil « Impact Wheel » pour souligner l'apport de ce nouveau service à l'impact social et durable de l'entreprise.

Au niveau financier, j'ai pu construire mes projections sur des données internes à l'entreprise avec notamment des calculs de rentabilité basés sur les coûts d'achats de matières premières de l'activité traiteur ainsi que des objectifs mensuels réalistes en termes d'événements à organiser. Ces objectifs ont été fixés par Jérémie au vue de l'enthousiasme observé pour le *foodbike* au cours de mes trois mois passés en tant que responsable de ce service.

Pour conclure, j'ai réalisé une étude quantitative auprès de clients bruxellois présents lors de deux événements organisés par le *foodbike* mais aussi des prospects du Grand Duché du Luxembourg issus de mon propre réseau. Les 137 répondants m'ont permis de récolter des données essentielles sur lesquelles j'ai pu construire toute une série de recommandations pour continuer à développer le service dans le futur. Ce plan d'actions constitue l'aboutissement de ma formidable expérience en tant que *project manager* du nouveau service *foodbike* chez Freddy met Curry.

Partie 1 : Intrapreneuriat

Définitions et mise en contexte

Dans l'optique de poser une définition claire sur ce concept abstrait qu'est l'intrapreneuriat, Blondel et Loubaresse (2023) utilisent celle provenant des travaux de Pinchot (1985) et Sharma et Chrisman (1999), synthétisée par Bouchard (2007, p.86) : « Intrapreneuriat et *corporate entrepreneurship* se réfèrent tous deux à l'adoption de pratiques entrepreneuriales au sein d'organisations établies dans le dessein de développer de nouveaux processus, marchés ou activités, impliquant ou non la création d'une nouvelle entité ».

Une autre formulation de Blondel et Loubaresse (2023, p.97) est la suivante : « L'intrapreneuriat, au croisement des champs de l'entrepreneuriat et de l'innovation, désigne l'internalisation de l'entrepreneuriat dans les entreprises désireuses d'encourager l'innovation, et ce en particulier dans le cas de grandes structures organisationnelles ».

À travers ces deux définitions, on peut clairement en déduire que l'intrapreneuriat est une réponse à l'hostilité et l'environnement toujours plus concurrentiel auquel font face les entreprises. En effet, afin de survivre et prospérer, les entreprises doivent accélérer leurs actions et réactions, introduire de manière de plus en plus rapide de nouveaux produits, et en général, innover dans la création de valeur et de richesse. Dans cette perspective, elles s'efforcent d'adopter, de maintenir ou de retrouver des caractéristiques entrepreneuriales telles que la prise d'initiative, la capacité d'innovation, la prise de risque, l'orientation vers les opportunités, la réactivité et la flexibilité (Bouchard & Fayolle, 2011).

Cependant, la définition de Blondel et Loubaresse (2023) avance que l'intrapreneuriat est particulièrement présent au sein des grandes structures organisationnelles. Carrier et Gélinas (2011) les contredisent en assurant que l'innovation est bien un élément de survie pour les PME suite à la mondialisation qui rend la concurrence planétaire et la fragmentation des marchés qui démultiplie l'offre de produits et services disponible pour le client.

Dans ce sens, Lisein et de Zanet (2013) déclarent que bien que l'intrapreneuriat ait été initialement étudié principalement dans les grandes entreprises, caractérisées par des départements de R&D et de *marketing* puissants dédiés à l'innovation, il demeure une approche pertinente et une source de valeur ajoutée pour toutes les organisations. Ils citeront même des auteurs tels que Carrier (1991, 1994, 1996), Zahra et al. (2000), et Messeghem (2003) qui vont souligner explicitement l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises d'incorporer des intrapreneurs en leur sein, en exploitant les idées innovantes de leurs employés pour assurer leur développement stratégique. Cette perspective vient contredire ceux qui estiment que l'intrapreneuriat est exclusivement réservé aux grandes entreprises (Champagne & Carrier, 2004).

Enfin, Lisein et de Zanet (2013) ont catégorisé les formes d'intrapreneuriat en distinguant l'intrapreneuriat individuel et collectif, ainsi que l'intrapreneuriat spontané et celui incité par le management :

Premièrement, ils opposent l'initiative personnelle des employés, caractérisée par la proactivité et la prise de risque pour repérer des opportunités, à la vision collective et multidisciplinaire de l'intrapreneuriat, basée sur l'échange de connaissances et le partage d'expériences dans le but de créer une collaboration dynamique au sein d'un projet commun.

Deuxièmement, les auteurs confrontent cette première catégorisation d'intrapreneuriat spontané à une stratégie délibérée du management, qui vise à stimuler des comportements intrapreneuriaux chez ses collaborateurs en créant des conditions propices à l'émergence d'idées.

Profil de l'intrapreneur

Typologie et soft skills

Basso (2001, 2004) propose trois typologies distinctes d'intrapreneurs, permettant une compréhension approfondie du rôle de ceux-ci au sein des organisations. Il va distinguer un profil intrapreneuriel dans le *management* des deux autres dont la nature entrepreneuriale est marquée par la production d'une nouveauté : l'intrapreneur qui crée et commercialise une innovation (innovateur) et l'intrapreneur qui développe de nouvelles activités (développeur).

La première typologie identifie l'intrapreneur en tant qu'employé démontrant un comportement volontaire, créatif et dynamique. Ses principales aptitudes que sont sa réactivité, sa capacité à s'adapter rapidement aux changements de contexte et son initiative témoignent de ses qualités entrepreneuriales. Cette caractéristique est particulièrement observée chez les *managers* de projet, qui jonglent avec des processus transversaux et la gestion d'équipes, tout en maintenant une discipline rigoureuse dans la définition des tâches.

La deuxième typologie associe l'intrapreneur de manière plus étroite au concept d'innovation, le définissant comme le champion du développement de nouveaux produits ou encore l'initiateur de nouveaux business basés sur une innovation spécifique (Dougherty, 1992). Allali (2004) approfondi ce concept d'innovateur en présentant deux formes de comportement distinctes que ce dernier peut présenter en fonction du *design organisationnel* et du degré d'autonomie que lui offre son organisation. On distingue le comportement intrapreneuriel libre, créé par la rencontre entre un environnement de travail favorable à la prise d'initiatives et des envies personnelles d'intraprendre, du comportement intrapreneuriel forcé dont le *design organisationnel* est pensé pour stimuler les innovateurs mais où le pouvoir décisionnel ne se trouve pas dans les mains de celui-ci. Cependant, Basso (2006)

remet en question ce lien entre intrapreneur et innovation, soulignant que l'intrapreneuriat n'est pas forcément lié à une création.

En réponse à ce questionnement, une troisième typologie d'intrapreneur émerge, axée sur le développement de nouvelles activités ou l'exploration de nouveaux marchés. Ici, la capacité à prendre des initiatives et des décisions sans supervision associée à la débrouillardise devient cruciale. Par exemple, dans l'implantation d'une grande entreprise sur un marché émergent, les profils recherchés diffèrent, privilégiant ceux capables de prendre des risques et de s'investir activement (Basso, 2006).

Dans tous les cas, que ce soit dans le *management* de projets, la mise en œuvre de l'innovation ou le développement d'activités nouvelles, le comportement intrapreneuriel se caractérise par un "écart interne" plus ou moins marqué. Il rompt avec l'ordre existant tout en s'inscrivant dans le cadre d'une entreprise préexistante. Cette caractérisation permet également de distinguer l'intrapreneur d'autres profils tels que l'expert ou le dirigeant qui ne vont pas sortir du cadre réglementaire (Basso, 2006).

On peut appuyer ces propos par la définition de l'intrapreneur proposée par Blondel et Loubaresse (2023), qui est la suivante : « L'intrapreneur est dès lors souvent perçu comme un super héros de l'innovation prêt à tirer parti d'opportunités d'affaires, et son organisation plutôt comme un lieu susceptible de favoriser cette innovation à travers des dispositifs facilitateurs ». À noter que ces dispositifs intrapreneuriaux et les bonnes pratiques pour l'implémenter seront développé(e)s plus tard.

Motivations

Maintenant que nous avons une vue claire et précise des *soft skills* de l'intrapreneur, il est intéressant d'étudier les motivations de ce dernier à entreprendre un projet dont les divers profits (financier, notoriété ou autres) reviendront à son employeur.

Au sein de la littérature, la nature des "*incentives*" suscite les débats (Lisein & de Zanet, 2013) :

D'une part, les récompenses financières telles que des primes ou augmentations de salaire sont vues comme un facteur de motivation pour les intrapreneurs.

D'autre part, on met d'abord en avant la possibilité pour l'intrapreneur d'exprimer ses qualités et de « se réaliser ». Cet aspect motivationnel vient clairement remettre en cause les politiques d'évaluation traditionnelles des responsables RH. Il est donc nécessaire de les ajuster et de les retravailler afin d'incorporer la réussite des initiatives intrapreneuriales en tant qu'élément clé.

Bien qu'il existe des divergences, il existe tout de même un consensus vis-à-vis de l'importance des marques de reconnaissance, financières ou non.

Comment implémenter l'intrapreneuriat au sein d'une organisation ?

Bien souvent, lorsque l'on parle d'intrapreneuriat, la première pratique qui vient à l'esprit : il faut offrir de l'autonomie aux employés. Dans cette rubrique, nous verrons que l'autonomie organisationnelle ne suffit pas (Lisein & Zanet, 2013). Il existe d'autres leviers dans l'optique d'implémenter l'intrapreneuriat au sein d'une organisation. Ceux-ci vont être présentés isolément mais Bouchard et Fayolle (2011) assurent que c'est leur combinaison qui influence sur les attitudes et comportements intrapreneuriaux des employés.

Il est important de mentionner que certains leviers ont été étudiés au sein de PME. Cependant, ces bonnes pratiques peuvent être transposées au sein de plus grandes structures.

L'engagement de la direction

De manière générale, on considère l'engagement de la direction comme acquis. Mais l'intensité et la nature de cet engagement va influencer la prise d'initiatives (Bouchard & Fayolle, 2011).

Par exemple, il est possible de modifier la perception d'un collaborateur à l'égard de l'intrapreneuriat via des déclarations ou attitudes venant de la direction, relayées par des outils de communication. Google diffuse régulièrement des messages sur l'importance d'intraprendre. D'autre part, il est également indispensable de créer un lien étroit et direct entre direction et intrapreneurs afin de leur donner un accès aux ressources nécessaires au bon développement du projet. Ce gain de visibilité supplémentaire auprès du *top management* va mettre en lumière l'intérêt porté par ces derniers au projet mené (Bouchard & Fayolle, 2011).

Lisein et de Zanet (2013) confirment ces propos en déclarant qu'une implication active des dirigeants représente un signal fort à l'égard des salariés sur leur volonté de promouvoir l'intrapreneuriat et de soutenir les initiatives innovantes initiées par les membres du personnel.

La constitution d'espaces d'autonomie, sous une certaine condition

Afin d'éviter de se heurter aux structures de pouvoir et procédures en place, Bouchard et Fayolle (2011) proposent de créer des « espaces d'autonomie » où l'employé pourra déroger à certaines règles et ainsi bénéficier de la liberté d'action nécessaire à la réalisation de son projet. Cependant, Lisein et de Zanet (2013) attirent l'attention sur le fait qu'il est crucial de conscientiser les dirigeants d'entreprise : donner de l'autonomie à son employé ne garantit pas que ce celui-ci va entrer dans des logiques intrapreneuriales. Il faut mettre en place des systèmes d'incitations qui vont stimuler sa créativité et lui inculquer ces valeurs intrapreneuriales. Les possibilités ne manquent pas : de l'organisation de concours à l'innovation à l'organisation de discussions/débats centré(e)s sur certaines thématiques entrepreneuriales en passant par la création d'équipes

multidisciplinaires responsables d'un projet interne, les entreprises ont dans leurs mains bon nombre d'incentives favorisant l'adoption de comportements intrapreneuriaux.

Ces dispositifs formels vont contribuer à structurer les initiatives des collaborateurs sans s'opposer à la nécessité d'autonomie revendiquée par les intrapreneurs. Ils orientent le porteur de projet lorsque cela s'avère nécessaire (Lisein & de Zanet, 2013).

Des pratiques GRH individualisantes centrées sur les valeurs de l'intrapreneuriat

Merindol (2022) et Lisein et de Zanet (2013) s'accordent pour souligner le rôle crucial des politiques de ressources humaines pour implémenter l'intrapreneuriat dans une organisation. Les auteurs mettent en lumière l'importance de reconnaître l'intrapreneur via un statut dans l'entreprise qui lui est propre pendant la durée du projet.

Cependant, Merindol (2022) insiste sur la gestion des défis rencontrés par les intrapreneurs dans leurs missions tels que le stress, la charge de travail mais également la reconnaissance du projet comme une formation, un développement de compétences pour l'intrapreneur. En effet, cette perspective que malgré un échec, l'intrapreneur développe des qualités qui seront bénéfiques à l'organisation dans un autre projet ou rôle, est souvent négligée par l'entreprise.

De l'autre côté, Lisein et de Zanet (2013) promeuvent une approche de gestion des ressources humaines plus individualisée et qui encourage l'autonomie et l'initiative à travers des ajustements du processus de recrutement et des formations ciblées. Par exemple, ils considèrent le *management* par objectifs comme le plus adapté aux besoins de responsabilisation et d'autonomie des intrapreneurs.

Ainsi, bien que Mérindol et Lisein et de Zanet considèrent les politiques de ressources comme un élément clé pour stimuler des comportements intrapreneuriaux, les moyens qu'ils proposent diffèrent. Mérindol (2022) propose de se concentrer sur la gestion des défis individuels la où Lisein et de Zanet (2013) suggèrent la mise en place de pratiques individualisées.

L'essaimage de complémentarité

Carrier et Gélinas (2011, p. 27) définissent l'essaimage comme « la création d'une nouvelle entreprise par un ou plusieurs employés avec le soutien de l'entreprise qui les emploie. »

Une organisation qui comporte un nombre important d'intrapreneurs est consciente du risque de les voir quitter l'entreprise pour fonder leur propre société. Dans ce cas de figure, le dirigeant a bien souvent tout intérêt à soutenir son employé dans sa démarche afin de maintenir des liens de collaboration et obtenir un accès privilégié à son expertise. De plus, un investissement financier dans la nouvelle structure peut représenter une stratégie intrapreneuriale élargie pour le dirigeant,

renforçant ainsi la dépendance de l'entreprise incubée à l'égard de sa propre organisation (Carrier & Gélinas, 2011).

Enfin, Laviolette et Everaere (2008) s'accordent avec Carrier et Gélinas (2011) pour avancer que l'essaimage en PME représente une opportunité d'innovation et de croissance à travers la création de synergies ou l'externalisation d'activités existantes. Par exemple, il est opportun de confier la responsabilité de certaines composantes de son produit ou processus à la nouvelle entreprise qui dispose de meilleures compétences et qui est capable de le faire à moindre coût.

Récompenser de façon adéquate

Dans le but de récompenser des innovations mineures qui rentrent dans un processus d'amélioration continue, il est pertinent d'offrir des petits cadeaux ou avantages matériels qui vont souligner la prise d'initiative et encourager à poursuivre dans cette voie (Carrier & Gélinas, 2011).

Cependant, Carrier et Gélinas (2011) affirment que lorsque les intrapreneurs se consacrent à des projets d'innovation majeurs, tels que le lancement d'un nouveau produit ou l'exploration de nouveaux marchés, une reconnaissance plus significative est nécessaire pour refléter l'ampleur de leur contribution. Celle-ci doit être alignée sur les motivations à long terme de l'intrapreneur. Morris et Kuatko (2002) vont dans ce sens, soulignant que les signes symboliques de reconnaissance (promotion, extension de responsabilités, reconnaissance publique...) ont une plus grande valeur pour les intrapreneurs. Basso (2006) renforce cette idée en affirmant que ces derniers accordent plus d'importance à la reconnaissance de la valeur de son action créatrice qu'à la récompense monétaire.

Le dirigeant, un rôle crucial

Lisein et de Zanet (2013), Carrier et Gélinas (2011) et Basso (2006) sont tous trois convaincus de l'importance du rôle du dirigeant d'entreprise dans la promotion de la culture intrapreneuriale au sein d'une organisation. Suite à leurs recherches, ils proposent au dirigeant diverses approches pour encourager et soutenir les initiatives entrepreneuriales de leurs employés.

Tout d'abord, Lisein et de Zanet (2013) mettent en avant l'importance d'adopter un comportement managérial approprié comme l'encouragement et le soutien aux initiatives. Carrier et Gélinas (2011) renforcent cette idée en soulignant que la quantité d'initiatives des employés dépend du degré d'ouverture du dirigeant aux nouvelles idées et de sa réaction face à ces propositions. Ils ajoutent que le dirigeant a également pour responsabilité de détecter les talents chez ses collaborateurs et ainsi mettre à profit leurs compétences non exploitées jusqu'ici dans le but de contribuer au développement de l'organisation.

De plus, Basso (2006) suggère au manager de s'assurer que l'employé est conscient de son droit à l'erreur, qui est un principe fondamental de la culture

intrapreneuriale selon Carrier et Gélinas (2011) pour favoriser l'exploration et l'innovation intrapreneuriale.

Enfin, Carrier et Gélinas (2011) encouragent les dirigeants de PME à clarifier les objectifs de l'entreprise, informer sur les défis de l'organisation, mettre en place des mécanismes de communication interne efficaces et de reconnaître adéquatement les initiatives des employés.

Les dispositifs intrapreneuriaux

Bouchard et Fayolle (2011, p.12) définissent les dispositifs intrapreneuriaux comme « « des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres », qui visent à encourager les employés à contribuer à la croissance, à l'innovation et au renouvellement de leur entreprise en adoptant des comportements entrepreneuriaux (saisie d'occasions, recombinaison de ressources internes, prise de risque et autonomie). »

Au sein de leurs travaux, Bouchard et Fayolle (2011) ont identifié 6 types de dispositifs intrapreneuriaux qui diffèrent selon leur portée, la nature des leviers qu'ils mobilisent et leur relation avec le reste de l'organisation :

La cellule intrapreneuriale

C'est une entité autonome et indépendante créée spécifiquement pour entreprendre des projets jugés risqués ou divergents des activités habituelles. Il s'agit d'une équipe restreinte en nombre et généralement placée sous le contrôle direct de la direction. Malgré ce lien de subordination, elle échappe à une grande partie des différentes contraintes organisationnelles. Bien que ce système ait prouvé son efficacité dans divers environnements, le succès d'une cellule intrapreneuriale dépend largement des compétences multiples de ses membres, notamment en termes d'agilité organisationnelle et politique.

La plateforme intrapreneuriale

C'est un dispositif multiprojets que l'organisation utilise dans le but de créer une dynamique interne porteuse de bénéfices humains (remobilisation des employés) et économiques (croissance, profits) sans jamais perturber le fonctionnement de base de l'organisation. Elle s'appuie sur un plan de communication interne ambitieux et intègre des procédures d'évaluation et de soutien claires et formelles. Par opposition à la cellule intrapreneuriale, ce dispositif sera toujours intégré au sein de l'organisation au vu des activités en parallèle menées par les parties prenantes.

La division intrapreneuriale

Ce dispositif multiprojets est principalement adapté pour des entreprises axées sur l'innovation technologique et la R&D. Elle a pour objectif de faire entrer l'organisation dans une phase de croissance en exploitant des actifs intangibles (technologies de produits et de processus, compétences, marques, ...).

Afin d'éviter que les activités habituelles ne marchent sur les projets d'innovation, la division intrapreneuriale s'articule autour d'une entité organisationnelle autonome disposant de ses propres ressources financières et humaines. Souvent, elle est rattachée à la haute direction du groupe. Ce lien étroit avec le *top management* va protéger les membres des pressions issues du reste de l'organisation ainsi que des objectifs de résultats à court terme afin de favoriser l'innovation.

La boucle intrapreneuriale

La principale caractéristique de la « boucle » intrapreneuriale est l'adoption d'un positionnement hybride, qui se traduit par son intégration et à la fois sa séparation du reste de l'organisation. Dans la pratique, ce système opère de façon indépendante en termes de ressources et de règles tout en définissant conjointement la stratégie et le portefeuille de projets avec les responsables opérationnels de l'entreprise. Elle a pour mission claire de prendre des risques que ces mêmes responsables ne peuvent prendre de par leur position hiérarchique et ainsi accélérer le cycle de développement et de mise en marché de projets innovants.

Contrairement à la cellule ou division intrapreneuriale, la « boucle » intrapreneuriale ne se détache pas du reste de la structure organisationnelle par le biais d'une entité distincte. Elle se considère comme un organe spécialisé au service du fonctionnement global de l'organisation en devenant temporairement responsable du développement de projets pour le compte d'autres divisions au sein de l'entreprise. Son principal intérêt réside dans sa capacité à minimiser les conflits et tensions internes (principal défaut de la division intrapreneuriale) tout en créant un environnement favorable à l'émergence de projets innovants.

La « tête de pont » intrapreneuriale

La « tête de pont » intrapreneuriale se base majoritairement sur l'utilisation de leviers symboliques tels que des discours, des plans de communication, des formations et des récompenses afin d'influencer la perception de l'intrapreneuriat d'un groupe d'employés ciblé. Le dispositif est construit autour de l'hypothèse que le principal obstacle à l'intrapreneuriat réside « dans les têtes » des collaborateurs et que les phénomènes d'imitation et d'émulation favorisent la diffusion des comportement intrapreneuriaux. En résumé, l'entreprise va donc former à l'intrapreneuriat un groupe de gestionnaires qui aura pour responsabilité de promouvoir cette approche aux collaborateurs qu'ils *managent* par l'exemple et le *leadership*.

Cependant, la « tête de pont » intrapreneuriale présente une grosse faiblesse : l'hétérogénéité des objectifs poursuivis par les participants. En effet, certains veulent aller plus loin car ils se sont découverts une fibre entrepreneuriale, d'autres veulent simplement améliorer leurs compétences générales de gestion ou même juste répondre à une demande de participation de la part de son *manager*.

L'organisation intrapreneuriale

On va terminer la description des différents systèmes favorables à l'implémentation de l'intrapreneuriat par le plus ambitieux de tous : l'organisation intrapreneuriale. Ce modèle combine une multitude de leviers matériels et symboliques qui ont une portée d'ensemble. Les entreprises friandes de ce dispositif vont devoir mettre en place des moyens considérables et cohérents comme des discours motivants et suivis d'actions, des procédures d'évaluation transparentes, une formalisation des règles à respecter ainsi que des systèmes d'incitations renforçant les autres mesures instaurées, etc. L'architecture harmonieuse de ces moyens contribue à créer un environnement stimulant et rassurant pour les intrapreneurs favorisant une culture d'entreprise propice à la prise d'initiatives. Dans ce modèle, c'est l'organisation dans son ensemble qui constitue le dispositif.

Cependant, son utilisation semble limitée à des entreprises comme Google ou encore 3M qui ont pu mettre en place une organisation intrapreneuriale grâce à une supériorité technologique, un succès basé sur une multitude d'innovation de produits et services le tout mêlé à une grande réactivité. Ces différents facteurs clés de succès sont des prérequis pour pouvoir généraliser des pratiques intrapreneuriales.

On peut très clairement établir un lien entre ces sept typologies proposées par Bouchard et Fayolle (2011) aux travaux de Basso (2006) qui définit deux configurations organisationnelles toujours dans l'optique d'implémenter et favoriser l'intrapreneuriat au sein d'une structure :

La première possibilité consiste en la création d'une entité spécifique, appelée enclave, composée d'un nombre restreint de membres et opérant sous des règles distinctes du reste de l'organisation. On peut donc facilement assimiler cette configuration à des dispositifs tels que la cellule ou la division intrapreneuriale, caractérisés par leur détachement du reste de l'organisation tant au niveau des ressources que des procédures.

En revanche, la deuxième configuration, appelée l'imprégnation, est bâtie autour d'une culture entrepreneuriale diffuse et non formalisée qui se propage à travers l'ensemble de l'organisation encourageant notamment la remise en question, le goût du challenge et l'esprit de compétition. Des exemples historiques des fondateurs à succès servent souvent de modèles. Ce modèle se rattache donc aux dispositifs « tête de pont » et organisation intrapreneuriale, qui visent tous deux à diffuser l'esprit entrepreneurial à tous les niveaux de l'organisation.

Ainsi, les travaux de Bouchard et Fayolle (2011) et Basso (2006) démontrent que la différence fondamentale entre ces dispositifs réside dans la gestion des intrapreneurs. Les modèles "enclaves" impliquent une catégorisation spécifique des intrapreneurs tandis que les modèles "imprégnation" laissent cette catégorie ouverte incitant tous les employés à adopter un comportement entrepreneurial.

Avantages et limites de l'intrapreneuriat et pistes de solution

Avantage concurrentiel

Comme avancé précédemment dans la mise en contexte, le caractère imprévisible et hyperconcurrentiel de l'environnement des entreprises pousse ces dernières à être agiles, réactives aux changements. Elles cherchent constamment à prendre avantage des opportunités et se protéger des menaces pour développer un avantage concurrentiel. Par conséquent, les organisations doivent adopter des mesures qui stimulent des comportements intrapreneuriaux. C'est pourquoi la technologie, l'innovation et l'intrapreneuriat sont des composantes essentielles à la création d'un avantage concurrentiel. (Morais & al., 2021)

L'intrapreneuriat, arme de rétention

L'intrapreneuriat peut aussi servir de moyen pour fidéliser à la fois les clients et les employés mais également les attirer. Jerman (2021) illustre cette idée en prenant l'exemple des grands cabinets d'audit qui intègrent désormais des programmes d'intrapreneuriat. Ceux-ci leur permettent non seulement de développer de nouvelles offres de produits et services en réponse à la menace de l'automatisation des tâches de vérification mais également de renforcer la fidélité et la rétention de leurs collaborateurs les plus précieux en leur permettant de diriger leur propre projet en interne.

Tensions inhérentes à la mise en place de l'intrapreneuriat

Basso (2006) avance que la mise en place de l'intrapreneuriat va nécessairement entraîner le non-respect des principes régis par la *corporate governance*. Par exemple, un intrapreneur qui n'attend pas toutes les autorisations avant de se lancer dans son projet interne personnel est un comportement déviant à ce qui a été établi. Le fait de créer des entités autonomes qui ne sont pas soumises aux mêmes règles que le reste de l'organisation (Basso, 2006 ; Bouchard&Fayolle, 2011) peut entraîner de vives tensions en interne où certains collaborateurs ne se sentent pas considérés au même niveau que les membres de ces entités.

Basso (2006) avance qu'une possibilité pour *manager* ces tensions est de contrôler les actes de l'intrapreneur à travers la définition précise des objectifs poursuivis ainsi que les modes d'évaluation associés. Ces mêmes objectifs seront toujours alignés à la stratégie de l'entreprise afin d'inscrire l'action de l'intrapreneur dans le contexte collectif.

Partie 2 : Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Mise en contexte et définition

Mise en contexte

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a gagné en intérêt auprès des experts et professionnels suite à l'évolution du rôle des entreprises à travers la société. En effet, la globalisation et l'ensemble des crises sociales et environnementales ont donné naissance à une économie hyper concurrentielle où les entreprises doivent faire face à de plus en plus de pressions liées à leur impact environnemental et leur engagement social (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

De plus, les scandales financiers à répétition des dernières années (ex : les milliards de dollars de dettes d'Enron au début des années 2000, le scandale des émissions CO₂ des voitures Volkswagen en 2015) remettent en question le comportement éthique des plus grandes entreprises. L'émergence de ces scandales, associée à une prise de conscience croissante de l'urgence des enjeux climatiques, a souligné l'importance cruciale pour les entreprises de faire preuve de leur engagement envers des normes éthiques particulièrement élevées. Cette tendance se fait ressentir à l'échelle mondiale mais à des rythmes différents dû au contexte propre à chaque pays (Benraiss-Noailles, Herrbach & Viot, 2021).

Par exemple, en 1999, les grands groupes français étaient déjà légalement tenus de faire part des actions mises en place en matière de responsabilité sociale et de développement durable démontrant ainsi leur engagement en la matière. Désormais, cette obligation s'étend à toute entreprise comportant au moins 500 employés. Afin de se conformer, la plupart d'entre elles ont en leur sein un pôle durabilité responsable d'implémenter la stratégie RSE (Benraiss-Noailles, Herrbach & Viot, 2021).

Dans ce sens, Jenkins (2009) assure que la RSE a un rôle d'ajustement en intégrant les aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la stratégie à long terme de l'entreprise avec pour objectif final de dépasser la volonté de création de richesse et valeur pour les actionnaires.

Enfin, une des principales dérives de la RSE est le *greenwashing*. Ce concept fait référence à une entreprise qui réalise une publicité verte mais qui en réalité ne prend pas en considération ces préoccupations environnementales dans son mode de fonctionnement et sa stratégie (Kärnä, Juslin, Ahonen & Hansen, 2001). Cordelier et Bredouillieard (2013, p.117-118) avancent que « les groupes de pression environnementaux ont été les premiers à l'employer pour designer et dénoncer les communications d'entreprises qui mettent de l'avant leurs avancées

en matière de développement durable, bien qu'elles ne réalisent pas de véritables actions responsables. »

Par exemple, H&M, grande entreprise de mode, a lancé une collection « H&M Conscious » où les vêtements sont fabriqués à partir de matériaux écoresponsables comme du nylon recyclé ou encore du coton biologique. Comme son nom l'indique, le but pour la marque est de montrer au grand public qu'elle a conscience des enjeux environnementaux dans le but de promouvoir une responsabilité écologique. Cependant, cette collection ne constitue qu'une fraction minime de l'ensemble de sa gamme de vêtements et l'entreprise n'a jamais démontré le pourcentage de matériaux éco-responsables utilisés dans chaque article (Nguyen, 2023).

Définition

Entre les années 1950 et 1980, les différents chercheurs étaient unanimes : toute entreprise doit aller au-delà de la recherche de maximisation de profits et les obligations sociales et environnementales inscrites dans la loi afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise telles que les employés, les fournisseurs, les clients mais aussi la communauté au sens large (Bowen, 1953; Carroll, 1979; Davis, 1973; Freeman, 1984; Jones, 1980). Le *World Business Council for Sustainable Development* (2000) a ainsi adopté la définition suivante : « la RSE représente l'engagement de l'entreprise envers le développement économique durable tant pour l'activité commerciale que pour les employés, leurs familles, les communautés locales et la société. »

Cependant, Sarkar et Searcy (2016) affirment qu'aujourd'hui, il n'existe pas de consensus universel au sein de la littérature quant à la définition de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Frankental (2001) explique que c'est un concept subjectif qui peut être interprété d'une multitude de manières différentes en fonction du contexte dans lequel se trouve l'entreprise (Dahlsrud, 2008) et la diversité des attentes des parties prenantes (Zhang & al, 2019).

De nombreux auteurs se sont intéressés à cette question. Dahlsrud (2008) a analysé 37 définitions de la RSE qui sont apparues entre 1980 et 2003. Ce dernier a identifié 5 dimensions : économique, environnementale, sociale, parties prenantes et le caractère volontaire de la démarche. Sakar et Searcy (2016) se sont basés sur les travaux de celui-ci tout en menant une étude complémentaire de 110 définitions de la RSE entre 1953 et 2014. Ils ont débouchés sur une définition que nous retiendrons (2016, p.1433) : « Les entreprises doivent avant tout assumer leur responsabilité économique et aller volontairement au-delà des minima légaux afin d'être éthiques dans l'ensemble de leurs activités et de prendre en compte l'impact de leurs actions sur les parties prenantes de la société, tout en contribuant simultanément à la durabilité au niveau mondial. »

Voici une description des 6 dimensions de la RSE avancées par Sarkar et Searcy (2016) qui ont ajouté la dimension éthique par rapport aux travaux de Dahlsrud (2008) :

- **Dimension économique** : la contribution au développement économique et l'alignement des objectifs sociaux-économiques et financiers à la conformité des lois
- **Dimension sociale** : renforcer les relations entre les entreprises et la société au sens large
- **Dimension éthique** : comprend l'ensemble des valeurs éthiques, morales, d'ouverture et de transparence attendues par le monde économique
- **Dimension parties prenantes** : satisfaire les obligations envers les groupes internes ou externes à l'entreprise ou tout individu qui pourrait avoir un impact sur ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. On recense les employés ainsi que leur famille, les communautés locales, les fournisseurs, les clients, le gouvernement, les concurrents ou toute autre forme de groupe d'individus.
- **Dimensions volontaire** : toute action qui va au-delà de la conformité à la loi en vigueur
- **Dimension environnementale** : prendre des décisions stratégiques qui considèrent les enjeux environnementaux avec une perspective à long terme et penser au bien-être des générations futures

La RSE au sein de la PME

Mise en contexte

Dans la plupart des cas, les recherches sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont effectuées au sein de multinationales ou de grandes entreprises. Cependant, il n'est pas possible de simplement appliquer les résultats de ces études aux PME. Les plus petites entreprises doivent être distinguées des plus grandes en raison de leurs caractéristiques structurelles, particularités et contextes différents (Morsing & Perrini, 2009; Russo & Tencati, 2009). Rozsa & al (2022) vont dans ce sens en mentionnant qu'elles ne peuvent être considérées comme une version réduite des grandes entreprises. Les PME sont très hétérogènes, possèdent des caractéristiques organisationnelles plus informelles et ne disposent pas de département uniquement dédié à l'implémentation d'une stratégie RSE. Une autre grande différence est qu'elles n'ont aucune obligation légale de rapporter les pratiques RSE mises en place au contraire des grandes entreprises.

Malgré leur petite taille, elles contribuent de façon très significative au développement de l'économie tout en ayant un impact social considérable. En Belgique, 99% des entreprises sont considérées comme des PME car elles emploient moins de 250 personnes (Statbel, 2023). C'est dire le poids et l'importance des petites structures dans notre pays.

Au sein des petites et moyennes entreprises, les pratiques RSE dépendent de la vision du dirigeant, des actions, motivations, bénéfices et facteurs de résistances. (Murillo and Lozano 2006 ; Jenkins, 2006). Ces motivations feront l'objet d'un développement plus tard dans la synthèse.

La suite de ma synthèse théorique se penchera davantage sur l'introduction de démarches RSE au sein des PME. Cette orientation est justifiée par le fait que la partie pratique de mon mémoire sera consacrée à une étude de faisabilité portant sur un projet écoresponsable de *foodbike*. Ce projet sera développé au sein de la PME bruxelloise Freddy Met Curry, acteur de l'industrie du *food bio* mettant en avant des valeurs écoresponsables.

Chiffres clés

Stratégies et actions pour devenir climatiquement neutre

Les PME belges sont en retard concernant la mise en place d'une stratégie visant à devenir climatiquement neutres. Actuellement, seulement 15,8% d'entre elles ont mis en place une telle stratégie, ce qui est inférieur à la moyenne européenne (19,6%) et particulièrement lorsqu'on compare avec les pays frontaliers où environ un quart des entreprises ont adopté une stratégie 0 émission (Statbel, 2022).

Cependant, il est important de mentionner qu'une proportion importante de PME belges (25%) n'ayant pas encore mis en place cette stratégie envisagent de le faire dans un avenir proche. C'est plus que l'Allemagne (15,6%), la France (16%), et les Pays-Bas (20,6%). Seuls les Luxembourgeois font mieux avec 30% (Statbel, 2022).

Afin d'atteindre cet objectif de neutralité climatique, le levier le plus fréquemment utilisé par les entreprises belges est la réduction des émissions de CO2 de manière générale (68,2%). On compte également un peu plus de 30% d'entre elles qui déclarent développer de nouvelles technologies pour diminuer leurs émissions CO2 (Statbel, 2022).

Enfin, on remarque que près d'un quart des PME luxembourgeoises et allemandes compensent leurs émissions par l'achat de quotas. C'est une technique qui est encore très peu utilisée en Belgique (0,4%) (Statbel, 2022).

Biens et services verts

Tout d'abord, l'économie verte est « une notion désignant un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) et la production de déchets » (Ministère de l'Economie, 2024).

En Belgique, près d'un tiers des PME offrent des produits ou services verts. 13% d'entreprises belges ont pour objectif de le faire endéans les deux prochaines années. Le poids de ces produits et services durables est limité en Belgique car

pour la majorité des PME, moins de 10% de leur chiffre d'affaires en découle (Statbel, 2022).

Actions en vue d'une utilisation efficace des matières premières

Comme le démontre le tableau ci-dessous, les PME belges font mieux que la moyenne européenne vis-à-vis de l'ensemble des actions mises en place pour optimiser l'utilisation des matières premières à l'exception du recyclage et du développement de produits plus faciles à entretenir, réparer ou réutiliser (Statbel, 2022) :

Tableau 1 : Actions pour optimiser l'utilisation des matières premières au sein des PME belges, allemandes, françaises, néerlandaises, luxembourgeoises en comparaison de la moyenne européenne

| | Belgique | Allemagne | France | Néerlandais | Suisse | UE |
|---|----------|-----------|--------|-------------|--------|-------|
| Economiser l'eau | 47,9% | 42,5% | 37,4% | 35,7% | 44,4% | 45,7% |
| Economiser l'énergie | 69,5% | 68,8% | 40,9% | 63,4% | 58,5% | 60,7% |
| Utiliser principalement des énergies renouvelables | 34,7% | 30,9% | 7,4% | 45,3% | 16,7% | 19,4% |
| Economiser des matériaux | 60,7% | 53,6% | 40,4% | 59,7% | 54,7% | 56,9% |
| Se tourner vers des fournisseurs plus écologiques | 36,0% | 33,7% | 24,8% | 35,4% | 43,1% | 33,0% |
| Limiter des déchets | 78,7% | 57,2% | 48,3% | 70,1% | 68,7% | 64,2% |
| Vendre des résidus et des déchets à une autre entreprise | 28,5% | 26,6% | 20,8% | 24,7% | 26,3% | 24,2% |
| Recycler | 38,2% | 49,7% | 41,7% | 52,5% | 52,2% | 47,0% |
| Concevoir des produits plus faciles à entretenir, à réparer ou à réutiliser | 25,4% | 25,4% | 24,3% | 31,8% | 34,5% | 26,4% |

Source : Statbel. (2022). Durabilité : comparaison internationale. SPF Economie.

À noter que 5% des PME belges assument n'entreprendre aucune action. Dans un avenir proche, près de la moitié des PME belges souhaitent utiliser majoritairement des énergies renouvelables via l'installation de panneaux solaires contre 34,7% en 2022 (Statbel, 2022).

En ce qui concerne l'investissement financier dans ces initiatives, les chiffres varient de la manière suivante (Statbel, 2022) :

- 24,3 % des PME belges ne réalisent aucun investissement
- La majorité, soit 53,8 %, investit entre 0 et 5 % de leur chiffre d'affaires
- 7,5 % de ces entreprises allouent entre 6 et 10 % de leur chiffre d'affaires à ces actions
- Seulement 5,4 % consacrent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à de telles initiatives

Motivations et incitations à entreprendre responsablement en PME

Distinction entre incitations internes et externes

Muller & Kolk (2010) relèvent 2 types d'incitants qui vont venir influencer l'adoption de démarches RSE au sein d'une PME. On retrouve :

D'un côté, les motivations internes, caractérisées par les valeurs intrinsèques de l'entrepreneur comme la volonté et la conviction morale de devoir agir responsablement ainsi que la culture organisationnelle et les compétences propres à l'entreprise.

De l'autre côté, les motivations externes qui découlent des différentes attentes sociales ou environnementales des parties prenantes.

C'est pourquoi l'interaction de ces motivations internes et externes va avoir une influence significative sur les choix stratégiques de l'entreprise et sa perspective vis-à-vis de son engagement en matière de RSE (Muller & Kolk, 2010).

Incitants internes

Valeurs et perception de la RSE par le dirigeant

Le propriétaire dirigeant d'une PME possède un rôle central dans l'implication de son entreprise dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Au-delà de ses valeurs, c'est l'ensemble de son profil socio-psychologique qui va guider l'orientation durable prise par l'entreprise (Gautier, Berger-Douce & Brodhag, 2020).

Ce profil socio-psychologique du dirigeant va le guider dans l'intensité de ses choix d'engagement (Murillo & Lozano, 2006 ; Hemingway, 2005) ainsi que dans la manière dont il va hiérarchiser l'importance des attentes des parties prenantes (Murillo & Lozano, 2006). Ce profil est influencé par ses valeurs, croyances, attitudes (Agle & Caldwell, 1999), sa formation (Giordano, Villesque-Dubus & Courrent, 2012) ainsi que ses orientations entrepreneuriales (Ondoua Biwolé, Spence & Ben Boubaker Gherib, 2008).

El Bousserghini, Berger-Douce, Jamal (2016) parlent également de l'importance du style de *leadership* du dirigeant afin d'intégrer au mieux la RSE au cœur des procédures et du *business model* général de l'entreprise. Le dirigeant doit être capable de créer un environnement de travail favorable à la prise en compte des préoccupations des parties prenantes et de motiver les employés à adopter cette approche dans toutes leurs actions.

Enfin, Zayer & Benabdelhadi (2023) assurent que les dirigeants d'entreprise s'engagent responsablement en fonction de principes et valeurs qui expriment un devoir moral envers la société et ce qu'ils considèrent « *to be the good conduct* ».

Performance économique et compétitivité

L'intégration des principes RSE offre à une entreprise un avantage concurrentiel par rapport à celles qui adoptent une approche moins responsable. C'est l'une des principales motivations des entreprises, en particulier de celles qui cherchent à développer leurs activités à l'échelle internationale. La RSE représente en effet une stratégie de différenciation permettant à l'entreprise de mieux gérer les risques associés à son secteur d'activité, de créer un impact sociétal et, par conséquent, d'accroître sa légitimité pour accéder aux marchés internationaux. Se conformer aux réglementations internationales vise principalement à éviter l'exclusion de ces marchés (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

Prise de conscience et connaissances du top management

La prise de conscience et la connaissance relative aux enjeux environnementaux et sociaux des dirigeants est un facteur clé à l'adoption de pratiques RSE en entreprise. Ici, on se distingue des valeurs intrinsèques de celui-ci : c'est la reconnaissance des avantages tangibles que peuvent offrir des pratiques responsables ainsi que l'importance d'établir des relations plus étroites et personnelles avec les parties prenantes et la société en général (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

Améliorer l'image de l'entreprise

De nombreuses PME intègrent les principes RSE afin de renforcer l'image et la réputation de l'entreprise. La RSE est donc vue comme un moyen d'attirer des clients mais aussi les plus grands talents, faisant de la RSE un outil d'attraction et de rétention. Cependant, il existe un grand nombre d'entreprises malhonnêtes qui suivent la « mode de la RSE ». Cela se traduit par un engagement responsable superficiel tout en bénéficiant d'une image bonifiée. Par exemple, une PME peut annoncer des dons à une association qui se révèlent en réalité être d'un montant dérisoire. On peut donc distinguer les entreprises qui intègrent réellement la RSE au sein du *business model* des entreprises qui cherchent simplement à embellir leur image (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

Incitants externes

La pression des parties prenantes

Il existe de nombreuses entreprises qui se conforment aux pratiques responsables afin de répondre aux besoins actuels et futurs des différentes parties prenantes. En effet, une PME est en interaction constante avec sa communauté. Si elle veut prospérer, elle doit se plier à ses exigences et notamment l'engagement envers les enjeux sociaux et environnementaux (Zayer & Benabdelhadi, 2023).

La norme ISO 26 000

Bien que Benraiss-Noailles, Herrbach et Viot (2021) assurent que seules les grandes entreprises (plus de 500 employés en France) sont légalement tenues de rendre public les actions qu'elles mettent en place en matière de RSE, la norme ISO 26 000 est dédiée à tout type d'organisation (Cadet, 2010). C'est pourquoi toute entreprise, association, organisme d'état, collectivité locale ou encore ONG peut donc décider de se conformer à la norme de manière volontaire. Etant donné son caractère volontaire, elle ne peut pas faire l'objet d'une certification (Ramonjy, Petit, Schäfer, 2013).

Cette norme ISO 26000 a vu le jour en novembre 2010 et représente un outil de référence des bonnes pratiques relatives à la RSE. Sa principale mission est de clarifier le terme abstrait qu'est la responsabilité sociétale afin que toutes formes d'organisations, peu importe leurs caractéristiques, aient la même définition. Donc, la responsabilité sociétale représente le rapprochement entre le concept *Corporate Social Responsibility* et la théorie des parties prenantes. Le premier est apparu aux Etats-Unis en 1950 où l'individu est au centre des préoccupations alors que le second vient des années 1980 où la responsabilité collective assure qu'il faut avoir conscience de l'impact des activités de l'entreprise sur un très grand nombre d'acteurs. Celle-ci suggère de considérer également l'attente des générations futures (Cadet, 2010).

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
 - prend en compte les attentes des parties prenantes ;
 - respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
 - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.
- » (ISO, 2010, p4).

Barrières à l'entrepreneuriat responsable

Manque d'engagement de la part du dirigeant

L'engagement du dirigeant joue un rôle prépondérant dans le positionnement stratégique de l'entreprise à l'égard de la RSE (Goyal & Kumar, 2017). En effet, l'intensité de son engagement va influencer la motivation des différentes parties prenantes à mettre en œuvre les pratiques responsables (Kumar, Goyal & Kumar, 2019). L'orientation responsable de l'entreprise repose largement sur les choix stratégiques du dirigeant. Par conséquent, le manque d'engagement responsable

de sa part est considéré comme une barrière critique à la mise en œuvre de la RSE (Zou & al., 2021 ; Singh & Misra, 2020).

Manque de ressources financières

Bien que de nombreux auteurs confirment les effets positifs de la mise en œuvre de la RSE sur la performance des entreprises, nombreuses sont celles qui considèrent encore la RSE uniquement comme un coût significatif (Rhou & al., 2016 ; Salam & al., 2021 ; Bahta & al., 2021).

Beaucoup d'experts rejoignent Friedman (1970) qui avance que l'unique responsabilité d'une entreprise est de conserver un certain niveau de profitabilité et qu'adopter des pratiques responsables est coûteux et ne permet pas d'atteindre les objectifs économiques.

Il existe dès lors deux écoles : celle défendue par Friedman (1970), affirmant que l'adoption de pratiques de RSE a un impact négatif sur la performance de l'entreprise, et celle de Freeman (1984) suggérant un impact positif entre les deux (Bahta & al., 2021).

Une entreprise a besoin de ressources financières afin de rentrer dans une optique durable (Waddock & Graves, 1997). Les entreprises en difficulté financière auront des défis supplémentaires pour mettre en œuvre la RSE comme le mentionnent El Baz & al. (2016), Graafland & Zhang (2014), et Shen & al. (2016).

Bien que Alizadeh (2022) affirme que le manque de ressources économiques influence l'adoption de démarches responsables tant dans les économies développées ou en voie de développement, Jamali, Lund-Thomsen et Jeppesen (2017) s'accordent pour avancer que les entreprises localisées dans des pays en voie de développement voient la RSE comme une dépense et non une opportunité. Dans ces régions, très peu d'entreprises allouent une partie de leur budget pour devenir plus durable.

Manque de compréhension à l'égard de la RSE

Comme évoqué précédemment, la RSE est un concept abstrait et il n'existe pas un consensus universel vis-à-vis de sa définition (Sarkar et Searcy, 2016 ; Mahmood & al., 2021). Pourtant, l'adoption de pratiques engagées requiert l'unité et la transparence au niveau de l'ensemble des parties prenantes (Tamvada, 2020). Il apparaît dès lors très compliqué d'implémenter la RSE si l'ensemble des personnes au sein d'une organisation n'en ont pas la même définition.

C'est pour ces raisons que la RSE est souvent confondue avec des concepts tels que *business ethics*, *corporate citizenship*, *corporate governance*, etc. (Sison, 2009). La différence majeure est que la responsabilité sociale des entreprises prend en compte l'ensemble des parties prenantes (clients, employés, la société, l'environnement, etc.) (Mackey, 2014).

Selon Singh et Misra (2021) ainsi que Gupta et al. (2021), le manque de compréhension de la RSE s'explique par le fait que c'est un concept en perpétuelle évolution.

L'absence de cadre réglementaire

Les réglementations adoptées par les gouvernements, notamment dans les pays du Nord et l'Union Européenne, jouent un rôle important dans l'adoption de pratiques responsables par les entreprises (Zhu & Zhang, 2015). Les normes strictes de l'Union Européenne ont contribué grandement à la construction d'une image durable positive des entreprises européennes (Galetska & al., 2020).

Cependant, on observe que les gouvernements des pays du Sud adoptent une attitude peu sérieuse en matière d'incitation des entreprises à adopter des pratiques durables telles que la RSE ou encore l'économie circulaire (Jia & al., 2018).

Pour l'illustrer, Zayer et Benabdelhadi (2023) comparent les situations de la France et du Maroc. En France, l'adoption de la RSE par les entreprises avance à grande vitesse grâce à la mise en place d'une politique nationale de développement durable (El Baz et al., 2016) qui les pousse à publier des rapports sur les aspects sociaux et environnementaux de leur stratégie. Par opposition, un nombre très limité d'entreprises marocaines sont tenues légalement de rendre ces informations publiques et par conséquent se conformer à la RSE.

C'est pourquoi l'absence d'un cadre légal tourné vers la durabilité constitue l'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises se considèrent libres de choisir de suivre ou non des pratiques responsables (Mahmood & al., 2021).

Impact de l'entrepreneuriat responsable sur la performance des PME

Avantage concurrentiel à travers l'innovation responsable

Cuénoud et al. (2019) avancent qu'il existe deux approches différentes utilisées par les entreprises vis-à-vis de la RSE : soit elles sont réactives et se limitent à se conformer aux règles soit elles utilisent la RSE comme un levier stratégique. En effet, Burke et Logsdon (1996) ont affirmé que l'engagement dans des actions environnementales et/ou sociales est une source de création de valeurs potentielle.

Bien que Kanter (1999) a statué que l'intégration de la RSE dans le *business model* de l'entreprise est une source d'innovation pouvant augmenter la performance des grandes entreprises, Ingham (2011) le contredit en avançant que la flexibilité et la relation de proximité avec le client dont jouissent les PME sont des opportunités d'innovations responsables.

L'objectif recherché à travers l'innovation responsable est d'influencer positivement la société et l'environnement tout en procurant un avantage concurrentiel à

l'entreprise. Une entreprise qui intègre la responsabilité sociétale dans ses activités doit lui permettre de se différencier de ses concurrents à travers une amélioration de l'image de marque et de ses procédés de production, commercialisation (Cuénoud & al., 2019). Pour l'illustrer, Ardoïn et Faivre-Tavignot (2008) affirment que de grands groupes ont pu diminuer leurs charges énergétiques et en eau, développer des produits équitables ou éco-conçus, intégrer l'économie circulaire, etc.

Dans le but d'implémenter l'innovation responsable dans une entreprise, Pavie (2012) propose 5 étapes qui vont définir un processus d'innovation responsable :

- Chaque nouvelle réglementation doit être intégrée le plus rapidement possible et être considérée comme une opportunité. L'anticipation va permettre d'éviter une restructuration inattendue et se tourner vers les besoins futurs
- Il faut mettre sur pied une chaîne de valeur responsable en tenant compte de toutes les parties prenantes de celle-ci pour donner naissance à un écosystème responsable
- Il faut créer des produits et des services ajustés à la stratégie RSE
- Il faut élaborer de nouveaux modèles économiques où l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur s'imbriquent dans une démarche responsable
- Il faut développer de nouvelles plateformes responsables

Réputation de l'entreprise

La réputation d'une entreprise est un actif incorporel qui est une ressource très valorisée en entreprise car elle peut lui permettre de se différencier de la concurrence (Bahta & al., 2021). Deephouse (2000) définit la réputation comme « l'évaluation d'une organisation par ses parties prenantes en termes d'affection, d'admiration ainsi que leurs connaissances vis-à-vis de celles-ci ».

Dans la littérature, il existe un consensus par rapport à l'existence d'une corrélation positive entre l'engagement RSE et la réputation de l'entreprise. De plus, la taille et le type d'organisation n'a aucun impact sur cette relation. Gallardo-Vazquez et al. (2019) ont mené une étude au sein de 109 PME espagnoles et ont conclu que l'adoption de la RSE affecte grandement leur réputation. Gardberg et Frombun (2006) affirment également que l'amélioration de la réputation de l'entreprise est l'une des meilleures conséquences des pratiques de RSE tandis que Fraj-Andrés et al. (2012) soutiennent qu'une PME peut obtenir un avantage concurrentiel grâce à des pratiques responsables qui renforcent l'image de l'entreprise et sa capacité *marketing*.

Dès lors, Surroca et al. (2010) affirment qu'il existe un lien indirect entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, qui dépend du rôle de médiation d'actifs incorporels. Comme expliqué précédemment, un de ces actifs est la réputation de l'entreprise, qui est un des éléments fondamentaux dans la relation RSE-performance financière (Saeidi & al., 2015; Surroca & al., 2010). Cette relation est guidée par la théorie des parties prenantes (Clarkson, 1995; Mitchell & al., 1997;

Polonsky & al., 2005) où ces parties prenantes décident de l'allocation de leurs ressources en fonction de leur perception de l'entreprise, elle-même influencée par sa réputation.

Marque employeur et rétention de talents

Ambler et Barrow (1996, p. 187) définissent la marque employeur comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques dans le cadre de la relation d'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ».

L'importance d'adopter des pratiques responsables concerne tant les petites et moyennes entreprises (PME) que les grandes organisations. Cependant, cela joue un rôle vital pour les PME où la concurrence pour recruter et retenir les talents est très intense (APEC, 1994; *Small and Medium Industries Development Corporation Malaysia*, 2002; Ting, 2004; *SME Annual Report*, 2013). Cette vision est partagée par Kashikar-Rao (2014) qui met en avant l'importance grandissante des pratiques RSE pour construire la marque employeur et ainsi conserver les meilleurs éléments, particulièrement au sein des PME.

De plus, Schlager et al. (2011) ont prouvé qu'une marque employeur positive permet d'améliorer le bien-être au travail, l'engagement professionnel, la loyauté et la rétention des employés. Les employés jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leur quotidien professionnel (Farooq et al., 2014), soulignant ainsi l'importance grandissante des stratégies de rétention (Joarder & Ashraf, 2012).

Joarder et Ashraf (2012) soulignent également que l'intention de rotation, qu'ils définissent comme « la cessation volontaire de l'adhésion des employés à une organisation », est très influencée par la mise en place de démarches RSE. En effet, celles-ci vont permettre de développer un sentiment d'appartenance chez les employés, renforçant ainsi la marque employeur de l'organisation (Kashikar-Rao, 2014).

Partie 3 : Présentation de l'entreprise Freddy Met Curry et analyse concurrentielle

Pitch de l'entreprise

Je vais effectuer mon stage de fin d'études au sein de Freddy Met Curry, un traiteur bruxellois qui se distingue par ses valeurs écologiques. En effet, l'entreprise propose un service axé sur le bio, le local, le zéro déchet et la responsabilité écologique, principalement destiné aux entreprises (B2B). Tous les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de leur proximité géographique et de leur engagement en faveur du bio. De plus, l'entreprise assure la livraison de ses produits en utilisant des vélos cargo et récupère les contenants pour les nettoyer et les réutiliser. Récemment, l'entreprise a investi dans sa propre cuisine ce qui témoigne de sa croissance.

En chiffres, Freddy met Curry c'est 50 954 lunchs préparés, 280 clients et 5790 kilomètres parcours à vélo pour livrer des délices (Freddy met Curry, s.d.).

Jérémie, le fondateur et dirigeant de Freddy Met Curry, encourage activement l'intrapreneuriat au sein de l'entreprise. Chaque membre du personnel bénéficie d'une autonomie dans ses responsabilités et est encouragé à proposer des idées pour contribuer au développement de l'entreprise. Dans mon cas, Jérémie m'a proposé de travailler sur un nouveau projet de l'entreprise : le *foodbike*. En décembre 2023, l'entreprise a obtenu un financement de BeCircular pour ce projet écologique. En collaboration avec une collègue, je suis entièrement responsable de ce nouveau service, ce qui démontre le haut degré d'autonomie et de soutien à l'initiative mis en place dans l'organisation.

Cette présentation de l'entreprise permet de justifier tant la partie théorique de mon mémoire axée sur l'intrapreneuriat et la durabilité que la partie pratique qui sera consacrée à une étude de faisabilité du projet *foodbike*.

Diagnostic stratégique

Mission/ Vision/ Valeurs

La mission de l'entreprise se veut d'être « la recette gagnante pour faire rimer entreprises et événements avec écoresponsabilité. » (Freddy met Curry, s.d.).

À travers le slogan « Vers l'infini et au durable », Freddy met curry aspire à changer les mentalités et prouver qu'il est possible de faire rimer sain, local et zéro déchet avec assiette de fin gourmet (Freddy met Curry, s.d.).

Comme exprimé dans le pitch, les valeurs prônées par l'entreprise tant au niveau des collaborateurs (liberté, simplicité, humain et légèreté) que du service proposé

(local, zéro-déchet, sain, écoresponsable et varié) collent parfaitement avec mon ressenti depuis que je travaille pour Freddy met Curry (Freddy met Curry, s.d.).

Analyse PESTEL

Dans le but de dégager des tendances importantes dans l'industrie de l'Horeca biologique et durable, une analyse PESTEL semble intéressante. Certaines informations concerneront plus spécifiquement l'agriculture biologique et locale. Au vu de l'importance des acteurs de ce secteur pour Freddy met Curry, la présence de ces informations m'a semblé pertinente. À noter que le point technologie ne sera pas développé car il n'est pas une source d'information intéressante pour mon étude de cas.

Politique

Tout d'abord, il est important de mentionner que la politique agricole est régionalisée. Il ne reste plus que quelques matières gérées au niveau Fédéral dont notamment la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) (Defoy, 2024).

Au niveau du secteur de l'agriculture bio, nous allons illustrer la tendance politique qui se dégage en Belgique à travers le « Plan Bio 2030 » de la Région Wallonne. Il existe une réelle volonté d'augmenter la production bio et par conséquent la rendre plus présente dans l'assiette du consommateur : la Région souhaite que 30% de la surface agricole utile soit cultivée selon les règles du bio et qu'ainsi 14,9% du total des produits alimentaires achetés soient bios (Portail de l'agriculture wallonne, 2021).

Au niveau européen, près d'un tiers du budget est destiné à l'agriculture via la PAC (Politique Agricole Commune) (Defoy, 2024). Grâce à celle-ci, des soutiens financiers sont proposés pour soutenir l'agriculture biologique (Portail de l'agriculture wallonne, 2024).

D'un point de vue de l'alimentation durable, la Belgique met en place différentes stratégies afin de faciliter cette transition. En Wallonie, l'organisme FoodWallonia a mis sur pied la stratégie « Manger demain » afin de prendre part à la stratégie européenne « de la Ferme à la table ». Par exemple, un des objectifs principaux est de rendre plus durable l'alimentation dans les cantines (Wallonie.be, s.d.).

Economique

En plein essor depuis une dizaine d'années et un intérêt qui a augmenté pendant le premier confinement, le secteur du bio en Belgique a connu une perte de vitesse importante en 2022 notamment causée par une inflation sans précédent (17% de hausse sur les produits alimentaires en mars 2022 selon Statbel). Cette perte de pouvoir d'achat a logiquement détourné les consommateurs des produits bios, généralement plus chers (Goodfood, 2023). Les chiffres de l'étude de BioWallonie en attestent : En 2022, le Belge a dépensé 84€ en moyenne dans des produits bios contre 122€ en 2021 (Bio Wallonie, 2023).

On remarque également que le bio n'est pas encore ancré dans les habitudes de consommation du belge. En effet, sa part de marché n'est que de 3,8%. On peut comparer cette donnée avec le Danemark où le bio compte pour 13% des dépenses alimentaires (Bio Wallonie, 2023).

Il est encore trop tôt pour avoir les chiffres de 2023. Cependant, Philippe Grogna (2024), directeur de Biowallonie, se montre optimiste pour le secteur. Il assure que les nouvelles aides de la PAC (développées au point politique) a un effet positif sur le secteur et qu'en ce début de l'année 2024, il y a une reprise d'activité intéressante (Le sillon belge, 2024).

Enfin, une étude de Fevia, la fédération de l'industrie alimentaire belge, révèle que 37% des Belges déclarent qu'ils sont enclins à payer davantage pour une alimentation durable et ainsi changer leurs habitudes de consommation (Verstraeten, 2021).

Socio culturel

En 2021, une étude de la WWF révèle que moins de la moitié des Belges (45%) affirme opter pour une alimentation plus durable et moins nocive pour l'environnement. Ce chiffre est bien inférieur à la moyenne européenne qui se situe aux alentours des 61%. De plus, une donnée pertinente pour Freddy met Curry, qui propose des repas végétariens pour réduire son empreinte carbone, est que seulement 16% des Belges sont disposés à diminuer leur consommation de viande. Il semble que la population belge ne soit pas prête à abandonner cette habitude de manière permanente (WWF, 2021).

Environnemental

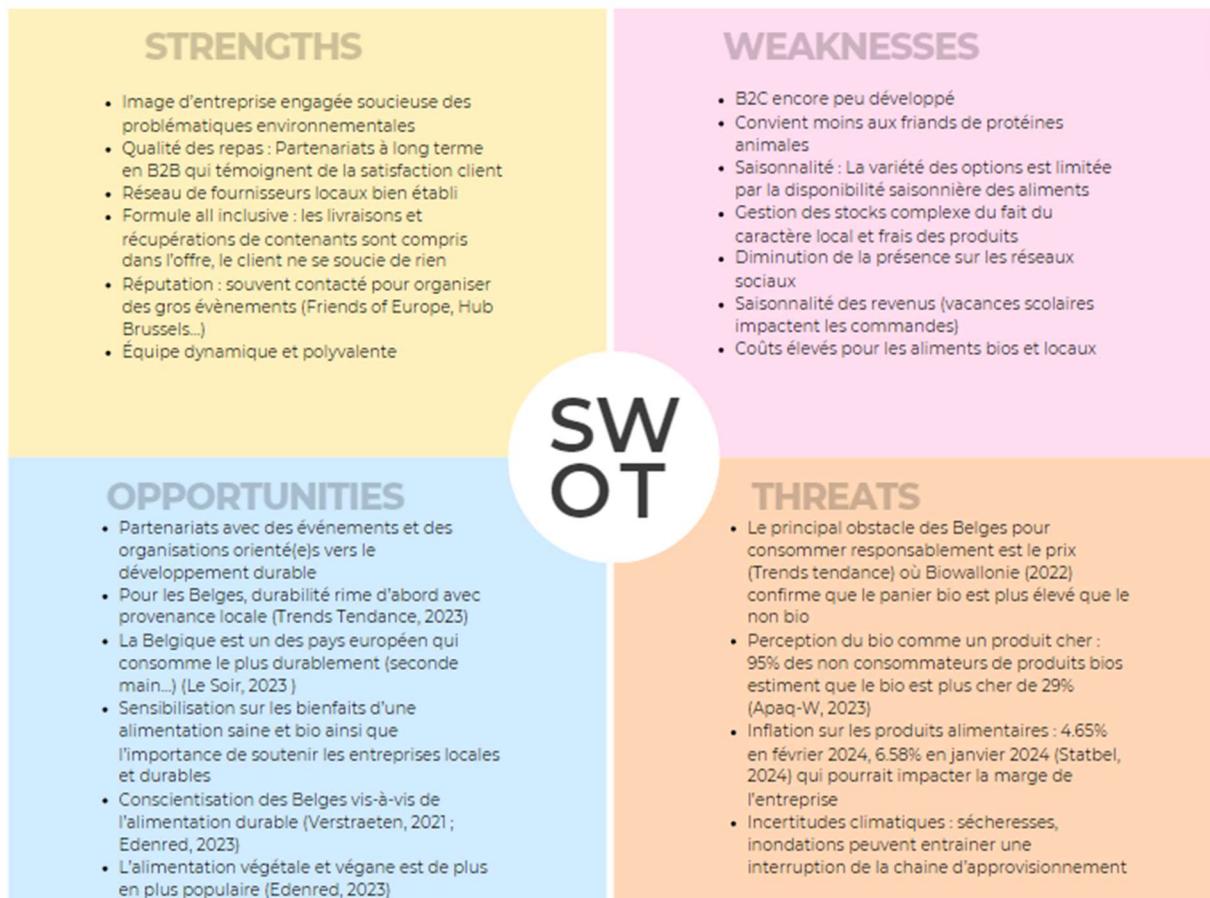
La Belgique met l'accent sur le développement durable. Tous les efforts consentis par les politiques fédérales, régionales et communales en faveur de celui-ci s'inscrivent dans le Programme 2030 pour le développement durable qui a été adopté par 195 Etats dont la Belgique en 2015. Lors du sommet de Rio, 17 SdGs (*Sustainable Development Goals*) ont été décrétés. L'un d'entre eux, nommé « Faim zéro », a pour objectif de mettre fin à toute forme de malnutrition d'ici 2030 ce qui doit permettre de continuer à promouvoir le développement du secteur bio en Belgique (Belgium.be, s.d.).

Légal

Comme acteur du secteur de l'Horeca, l'entreprise doit se conformer aux normes de sécurité alimentaire édictées par l'AFSCA. Ensuite, afin de conserver sa certification bio, Freddy Met Curry doit remplir les conditions du cahier des charges de Bioforum . Parmi celles-ci, on exige que l'opérateur n'achète que des ingrédients issus de l'agriculture biologique. Un veille constante des fournisseurs doit être réalisée pour s'assurer du caractère bio de la marchandise achetée (Goodfood,2012). Aussi, le projet foodbike va amener l'entreprise à se positionner sur des espaces publics afin de vendre ses produits. Des autorisations

communales sont nécessaires afin de s'y installer comme commerce ambulant (Bruxelles économie et emploi, s.d.).

SWOT



Diagnostic culturel

Histoire de l'entreprise

Dès son enfance, Jérémie a été sensibilisé à l'alimentation saine et un mode de vie durable. Dès lors, sa passion pour l'entrepreneuriat couplée avec ses valeurs a donné naturellement naissance à Freddy met Curry. De plus, il accorde une importance primordiale aux relations humaines.

À partir des valeurs qui ont déjà été énumérées dans le pitch de l'entreprise, je vais décrypter comment se retrouvent celles-ci dans la vie quotidienne de l'entreprise afin de donner une vision claire de la culture Freddy.

La « Culture Freddy »

Liberté : « L'autonomie et la prise d'initiative sont encouragées pour créer une plus belle société »

Au sein de l'entreprise, chaque pôle travaille selon les principes de l'intrapreneuriat. Bien entendu, il existe des pôles qui sont plus libres que d'autres dans leurs tâches quotidiennes car ils ne sont pas directement rattachés à l'offre traiteur de Freddy.

À titre d'exemple, je citerai le pôle IT où le responsable est un véritable chef de projet, travaillant de manière autonome. Son objectif est de digitaliser l'ensemble des process de l'entreprise, de les simplifier pour enfin former l'ensemble du personnel à cette nouvelle manière de travailler qui va permettre d'améliorer l'efficacité générale. D'un autre côté, le pôle logistique, étroitement lié aux commandes passées en termes de livraison, récupération et nettoyage, est vivement encouragé à partager ses idées d'améliorations de processus. Jérémie considère que « ceux qui y travaillent au jour le jour sont ceux qui sont les mieux placés pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ».

Humain : S'entraider, partager et échanger, pour créer un environnement de travail sain

Chez Freddy, l'entraide n'est pas conseillée, c'est une obligation. Bien que comme mentionné auparavant, il existe différents pôles responsables de ses propres tâches, tout travailleur doit être réactif et capable de sortir de sa zone de confort afin d'aider un autre collaborateur dans le besoin. L'équipe ne fait qu'un et est animée par la réussite du projet global de l'entreprise et non pas uniquement ce qui est de sa responsabilité.

D'un point de vue organisationnel, la majorité des employés travaillent dans un *open space* afin de favoriser l'échange et la collaboration. Par contre, la team cuisine et logistique travaillent dans des pièces qui leur sont propres (cuisine et entrepôt). C'est la raison pour laquelle il a été décidé que tout le monde mangerait ensemble à midi dans le but de réunir l'ensemble du personnel et de créer une atmosphère de travail positive.

Légèreté : Même si nos recettes de blagues ne sont pas toujours top, l'ambiance l'est au quotidien

Une vision anime l'ensemble des collaborateurs : travail et bien-être sont indissociables. En effet, dès mon arrivée, j'ai remarqué que l'équipe organisait énormément d'activités en commun, que ça soit à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise. Bien souvent, de façon spontanée, un collaborateur va proposer d'aller au cinéma, prendre un verre ou autre. Pour l'illustrer, un *drink* a été organisé une après-midi, dans les bureaux, afin de célébrer un départ et des anniversaires. Ce sont des petites choses qui font que les collaborateurs se sentent bien, considérés et heureux dans leur travail.

Zéro-déchet, local, sain, éco responsable

Bien entendu, le concept Freddy met Curry ne fonctionnerait pas si ses collaborateurs ne partageaient pas la même vision écoresponsable que l'entreprise. Lors de mon entretien, la responsable RH a souligné que l'une des premières choses qu'elle voulait connaître n'était pas seulement liée à mon expérience professionnelle, mais aussi à mon état d'esprit vis-à-vis des enjeux climatiques actuels. De plus, aimer des plats gourmets était également un *must*.

De mon expérience en entreprise, j'ai pu voir à quel point tout est pensé écoresponsabilité. Chaque décision est prise en fonction de ces principes afin de proposer aux clients une offre qui correspond réellement à la promesse de valeur. C'est une réflexion qui guide automatiquement le fonctionnement quotidien de l'entreprise

Pour résumer, Freddy Met Curry, c'est une équipe *fun* et dynamique, unie par les mêmes valeurs et qui est en recherche constante de passionnés d'intrapreneuriat amoureux.ses du zéro-déchet, de l'alimentation saine et de la durabilité.

Gouvernance

La gouvernance de l'entreprise reflète le concept Freddy met Curry. C'est une organisation horizontale où l'ensemble des pôles de l'entreprise (communication, ventes, IT, event, logistique, cuisine, *foodbike*) travaillent avec une autonomie très importante. Cependant, toute décision doit être discutée avec Jérémie afin que celui-ci conserve une vue d'ensemble et puisse gérer son entreprise de manière optimale.

Il apparaît donc clair que Jérémie a un style de management par le résultat. Il n'existe aucune *time sheet*, les horaires sont flexibles, la manière de travailler est libre. Il est attentif à la satisfaction client, l'atteinte des objectifs propres à un projet et collectifs ainsi que le bon fonctionnement en interne entre les différents pôles. Il a une confiance aveugle en ses équipes pour y arriver.

Enfin, il existe une très grande transparence. Une réunion hebdomadaire rassemble l'ensemble des *teams* afin que chacune d'entre elles puisse communiquer des informations aux autres pôles. Au cours de celle-ci, une présentation du chiffre d'affaires de la semaine est faite aux employés. Tout le monde est au courant de la santé financière de l'entreprise, des marges souhaitées, de l'atteinte du *break-even* ou non.

Analyse concurrentielle

Au niveau du marché de la restauration bio et responsable, de nombreux acteurs économiques ont vu le jour afin de surfer sur cette vague de conscientisation et ainsi proposer une alimentation saine et durable.

Je vais donc vous présenter 4 acteurs de ce secteur avec un modèle économique différent les uns des autres. L'intérêt de cette analyse est de mettre en avant les similitudes et différences avec ce que propose Freddy met Curry et voir comment le projet *foodbike* pourrait développer un avantage concurrentiel par rapport à ce qui existe aujourd'hui sur le marché.

Afin de pouvoir avoir une idée du poids de chaque acteur sur le marché, j'ai considéré pertinent de présenter le chiffre d'affaires de chaque acteur. Etant donné que deux d'entre eux sont des SRL, l'information disponible était la marge brute. Cette donnée reste intéressante car la marge de chaque concurrent doit être similaire étant donné qu'ils s'approvisionnent en produits bio et locaux. En 2022, la marge brute de Freddy se monte à 10 785€ contre 35 269€ en 2021, ce qui traduit un recul de 71% entre les deux années.

Greenz

Greenz est un traiteur bruxellois qui a le même modèle économique que Freddy met Curry : il propose des lunchs 100% bios et écoresponsables en B2B. Les desserts de Greenz sont d'ailleurs ceux présents dans l'offre Freddy. La principale différence est que cet acteur propose également ses produits dans de nombreux magasins bios de proximité dont notamment The Barn et Farm. Les prix des lunchs sont similaires (entre 10 et 12€ hors TVA).

Cependant, l'entreprise facture à ses clients le déplacement pour un montant de 25€. De plus, les livraisons se font en voiture.

En 2022, Greenz a réalisé une marge brute de 177 000€, soit une croissance de 68% par rapport à 2021.

Sodexo

Sodexo est un acteur très important de la restauration en entreprise et cantines scolaires. L'entreprise déclare qu'elle propose des repas sains, variés et avec du goût. Par contre, l'offre n'est pas comparable à celle de Freddy met Curry : bien qu'elle tend à limiter son impact environnemental via un approvisionnement responsable, l'entreprise n'est pas certifiée bio, ne travaille pas uniquement avec des producteurs locaux et n'est pas zéro déchet.

Sodexo est également très connu pour son offre de chèque-repas. Énormément d'entreprises font profiter à leurs employés de cet avantage en nature. Par conséquent, l'entreprise possède un réseau important qui lui permet d'être un des leaders du *lunch* en entreprise. Aussi, d'après une analyse concurrentielle réalisée par les équipes de Freddy met Curry en 2021, Sodexo est le service traiteur le moins cher.

Au vu de l'ensemble des différents service qu'offre Sodexo, il n'est pas pertinent de présenter le chiffre d'affaires de l'entreprise car il est impossible de connaître la part relative au service de restauration en entreprise.

Belgobon

Le traiteur Belgobon propose des plats certifiés à 80% bio, locaux avec une volonté de diminuer son impact environnemental. En effet, en 2023, l'entreprise a lancé son concept de « traiteur sur roues » qui consiste à utiliser des vélos cargos et cuisiner sur place pour des événements de 150 personnes minimum. On peut clairement voir ce concept comme similaire à celui du *foodbike* que nous allons lancer. C'est pour cette raison qu'il m'a semblé pertinent de mentionner cet acteur, pour montrer que d'autres solutions à notre *foodbike* existent mais également la tendance des acteurs de l'Horeca sain et durable de s'adapter aux nouvelles demandes des clients.

Car d'un autre côté, l'offre Belgobon ne vise pas la même clientèle que Freddy. Notre entreprise s'identifie plus à une cantine avec une offre saine et complète là où Belgobon vise une cuisine ultra raffinée pour des gros événements de type mariage. La gamme de prix n'est donc pas du tout la même.

D'un point de vue résultat financier, l'entreprise a réalisé une marge brute de 556 000€ contre 398 000€ en 2021 (+39%).

Exki

Enfin, le dernier type d'acteur auquel doit faire face Freddy met Curry est la franchise Exki. Cette chaîne de restauration propose aussi des plats engagés et sains tant en B2C que B2B. Bien que l'offre n'est pas exactement la même que notre entreprise, Exki peut se reposer sur une image de marque forte et une facilité d'accès grâce à ses nombreux points de vente (262 à Bruxelles en 2022) (L'Echo, 2022).

Le chiffre d'affaires du groupe est passé de 20 millions d'euros sur l'exercice comptable 2021 à 30 millions d'euros sur celui de 2022, ce qui traduit la croissance et l'importance de la chaîne sur ce marché (Banque Carrefour des entreprises, s.d.).

Partie 4 : Faisabilité opérationnelle du projet *foodbike*

Afin de démontrer la faisabilité du projet *foodbike* au sein de Freddy met Curry, il convient toutefois de mentionner que celui-ci doit être intégré de manière harmonieuse dans l'entreprise, sans perturber ses activités principales. Bien que le service consiste toujours à proposer des repas bios, locaux et durables aux entreprises, le *foodbike* doit être développé à part et ne pas perturber le reste de l'activité traiteur de Freddy met Curry.

Ainsi, la première partie de l'étude de faisabilité mettra en lumière l'application de certains principes de l'intrapreneuriat au sein de Freddy met Curry pour permettre à l'équipe *foodbike* de développer le projet. De plus, je vais réaliser deux « *Societal Impact Canvas* » pour l'entreprise Freddy met Curry : l'un avant l'introduction du *foodbike* et l'autre après. Cela permettra d'illustrer les contributions nécessaires du *foodbike* pour s'intégrer parfaitement aux activités existantes et démontrer leur compatibilité.

Ensuite, je vais démontrer l'apport de ce nouveau service à l'impact social et durable global de l'entreprise. Pour ce faire, je vais construire deux « *Impact Wheels* » :

- La première mettra en avant l'impact social et durable de Freddy met Curry avant l'introduction du service *foodbike*
- La seconde concerne spécifiquement le service *foodbike* et ses apports pour l'entreprise tant au niveau social que durable

La mise en place du nouveau service *foodbike* à travers l'intrapreneuriat

Au sein de cette rubrique, je vais décrire comment l'intrapreneuriat a été mis en place au sein du traiteur bruxellois Freddy met Curry pour développer le service *foodbike*. Ainsi, je vais confronter la théorie à la pratique en reprenant différents points pertinents de ma synthèse littéraire et voir comment cela s'est traduit dans les faits lors de mon expérience de *project manager*.

Le profil des membres de la team *foodbike*

Notre équipe est composée de trois employés : Romane qui est la responsable d'équipe, Bléona et moi-même qui sommes tous les deux stagiaires. Bien que nos profils vont varier sur certains aspects, on peut clairement voir que Jérémie, le CEO, n'a pas composé cette équipe de manière aléatoire.

D'un côté, Romane rentre très clairement dans la première typologie d'intrapreneur présentée dans ma synthèse théorique. Elle présente toutes les qualités de la *manager* de projet : elle parvient à combiner ses qualités intrapreneuriales et ses initiatives à la gestion de notre équipe en nous offrant autonomie maximale et liberté d'action. Etant donné qu'avec Bléona nous sommes tous deux stagiaires,

elle doit également être capable de s'adapter rapidement à une rotation de personnel sans que cela ait un impact sur le fonctionnement du *foodbike*.

D'un autre côté, nous rentrons, avec Bléona, plus dans la définition du développeur. En effet, nous devons être capables de prendre des décisions sans consulter notre responsable d'équipe. Au quotidien, Romane attribue à chacun des tâches bien spécifiques pour continuer à développer notre projet commun. Nous avons donc la possibilité d'utiliser nos *soft skills* d'intrapreneur pour avancer sur les responsabilités qui nous ont été confiées.

En résumé, Bléona et moi-même développons le projet et Romane le *manage* en s'assurant que l'ensemble soit dans la lignée de ce qui se fait au niveau du reste de l'organisation.

La culture intrapreneuriale est plus importante que l'autonomie

L'idée de créer des espaces d'autonomie proposée par Bouchard et Fayolle (2011) où l'employé pourra déroger à certaines règles applicables au reste de l'organisation ne colle pas au fonctionnement interne de Freddy met Curry. En effet, les employés des différents pôles de l'entreprise bénéficient d'une autonomie totale (cf diagnostic culturel).

Cependant, j'ai pu remarquer que le simple fait d'offrir de l'autonomie aux employés n'est pas ce qui les incite à entrer dans les logiques intrapreneuriales (Lisein & de Zanet, 2013) mais bien la diffusion d'une culture intrapreneuriale à tous les niveaux de l'organisation. La configuration de l'imprégnation proposée par Basso (2006) où la culture entrepreneuriale encourage la remise en question et le goût du challenge est fortement présente chez Freddy met Curry. Tous les employés travaillent selon des logiques intrapreneuriales, sans même s'en rendre compte car c'est ce qui est prôné et demandé par Jérémie, le CEO.

Par exemple, lors des réunions d'équipe hebdomadaires, chaque pôle d'activité de l'entreprise partage ses progrès dans ses projets avec les autres. Chacun est encouragé à donner son avis de manière constructive dans le but de faire avancer l'entreprise de manière globale que ce soit en proposant des pistes d'améliorations, des mises en relation ou encore en challengeant, etc.

Le rôle crucial du dirigeant

Jérémie, le CEO, nous donne une confiance totale quant au développement du projet *foodbike* de son entreprise. Il nous rencontre chaque lundi pour faire le point sur les objectifs de la semaine et définir les priorités. Chaque point fait l'objet d'une discussion, il est ouvert à toutes les propositions. Nous sentons que nos idées sont les bienvenues et écoutées.

De plus, il n'est pas toujours évident d'intégrer un nouveau pôle d'activité à un processus en place déjà bien défini car cela nécessite toujours quelques petites modifications dans la manière de travailler. De ce point de vue, nous sommes soutenus par notre CEO qui n'hésite pas à nous libérer par exemple un espace de stockage, un espace dans la cuisine ou autre afin de pouvoir rendre le *foodbike* indépendant et fonctionnel.

Notre équipe reçoit donc la confiance et les moyens nécessaires à la bonne gestion de ce projet. Grâce à ce contexte favorable, nous avons pu nous concentrer essentiellement sur l'avancement de ce projet d'intrapreneuriat.

Freddy met Curry, une organisation intrapreneuriale

Bien que la littérature avance que les principes de l'organisation intrapreneuriale se limitent bien souvent à des entreprises présentant une certaine supériorité technologique, Freddy met Curry a prouvé qu'il est possible de le mettre en place à l'échelle d'une PME.

Comme mentionné précédemment, la culture intrapreneuriale chez Freddy met Curry est encouragée pour tous les pôles de l'activité de l'entreprise. Il n'existe pas un pôle ou une entité spécifique qui peut déroger à certaines règles applicables aux autres. C'est l'organisation dans son ensemble, par le biais des valeurs qu'elle prône, qui pousse tout à chacun à l'initiative, au challenge et au dépassement de soi.

Les valeurs défendues par Freddy met Curry sont extrêmement engageantes, facilitant ainsi la promotion d'une culture intrapreneuriale où les employés s'identifient pleinement à la vision de l'entreprise. Ils sentent qu'ils font partie d'un projet commun, ce qui les pousse à toujours améliorer le service proposé ou à le développer.

Pour témoigner de cet engagement, il suffit de voir à quel point les employés sont concernés par l'atteinte du *break-even point* mensuel. Lorsque l'objectif est rempli, il est célébré en équipe par le biais d'une activité payée par l'entreprise.

L'évolution du Societal Impact Canvas de Freddy met Curry

SOCIETAL IMPACT CANVAS

Projet : Date : Version :

| RAISON D'ÊTRE | | PROPOSITIONS DE VALEUR | | ENJEUX SOCIÉTAUX | |
|---|---|--|--|---|--|
| PARTENAIRES CLÉS | PROBLÈMES (macro & micro) | | | CANNAUX & RELATIONS CLIENTS | SEGMENTS CLIENTS (utilisateurs / bénéficiaires) |
| RESSOURCES & ACTIVITÉS | SOLUTIONS EXISTANTES | SOLUTION | | | |
| Producteurs bios et locaux D'letteren (Circularium) Organisateurs événements Concepteur de foodbike Fournisseur spécifique Autorités locales | Absence de cantines d'entreprise (PME) Rendre le bio et sain accessible et à proximité | Lunchs et évènements bios, locaux et zéro déchet livrés en vélo cargo au sein des entreprises bruxelloises Concept original, flexible et durable ajoutant une touche conviviale à vos lunchs du midi ou évènements privés | | Développé au sein des Impact Wheels Site internet E-shop Appel téléphonique / Mail Réseaux sociaux (projet de relance) Évènements de conscientisation Point de vente mobile | B2B (Bruxelles) B2C * Évènements privés * Endroits stratégiques |
| STRUCTURE DE COÛTS | « - » IMPACTS SOCIÉTAUX « + » | | | SOURCES DE REVENUS | |
| Coûts de production Infrastructure Main d'œuvre | Développé au sein des Impact Wheels | | | Livrages Contrats de traiteur Vente directe | |
| GOUVERNANCE (équipe) | | RÉAFFECTATION DES BÉNÉFICES ET DES SURPLUS | | | |
| Jérémie (gérant) Organisation intrapreneuriale Différents pôles d'activités (IT, Marketing, Cuisine, Ventes, Foodbikes, Logistique, Evénementiel) Management par le résultat | | | | | |

DÉSIRABILITÉ
 VIABILITÉ
 FAISABILITÉ
 IMPACT SOCIÉTAL POSITIF

ICHEC
BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

START LAB
ICHEC

ICHEC
FORMATION
CONTINUE

Proposition de valeur



Freddy met Curry est un traiteur qui se distingue par les valeurs écologiques de son offre. On peut clairement faire le parallèle avec une cantine d'entreprise. Comme expliqué précédemment, l'entreprise livre des lunchs bios, locaux et zéro déchet en vélo cargo mais organise aussi des évènements au sein des entreprises bruxelloises.



Le *foodbike* quant à lui est un concept qui se différencie par son originalité pour le secteur des traiteurs et plus globalement de l'Horeca. Plutôt que de livrer les repas, ceux-ci sont désormais préparés sur place, n'importe où, grâce à la mobilité du *foodbike*. Étant non motorisé, ce dernier renforce également l'engagement de Freddy met Curry envers la durabilité et la mobilité douce.

Problèmes (macroµ)



L'entreprise se veut clairement être une solution à l'absence de cantines en entreprise et particulièrement en PME. En effet, il est logique que ce service ne soit proposé que par des grandes sociétés où résident des centaines d'employés. Grâce à la livraison, le client ne se soucie de rien et retrouve le service proposé par une cantine.

Aussi, Freddy met Curry propose ses menus à des prix compétitifs (entre 10 et 12€, 15€ pour un menu avec boisson et dessert) afin de rendre l'alimentation saine et bio accessible. Cette décision stratégique est particulièrement pertinente surtout lorsque l'on considère, comme le révèle mon analyse SWOT, que le principal frein à la consommation responsable en Belgique est le coût et que les non consommateurs perçoivent le bio comme étant plus cher qu'une alimentation classique.



Dans cette idée, le nouveau service va accroître cette accessibilité en se rapprochant du client, que ce soit lors d'un lunch de midi en se positionnant à un endroit stratégique ou même en se rendant directement sur place lors d'un événement privé.

Solutions existantes



Les amateurs d'une alimentation saine et engagée peuvent se tourner vers différents types d'acteurs :

- Un traiteur avec le même *business model* que Freddy met Curry comme Greenz
- Des supermarchés tels que Farm ou The Barn afin de cuisiner par soi-même et ainsi pouvoir emporter une portion pour le lunch du midi

- Se rendre dans un point de vente d'une chaîne de restauration rapide facilement accessible comme Exki



Le *foodbike* fera également face à la concurrence du *foodtruck*, une alternative similaire qui offre une flexibilité comparable que ce soit sur la voie publique ou dans des lieux privés.

Par exemple, nous avons récemment fait face à cette concurrence lorsque nous sommes entrés en négociation avec la commune d'Evere pour un festival organisé en juin. Nous étions en concurrence avec un foodtruck pour assurer la restauration des festivaliers. Cependant, l'originalité de notre *foodbike* a convaincu les organisateurs de nous faire confiance.

Partenaires clés



S'il fallait en choisir un, le partenaire clé du *business model* de Freddy met Curry serait le producteur bio et local. Il est vital que ce dernier respecte les délais de commande et fournisse des ingrédients de qualité afin que l'entreprise puisse offrir des plats savoureux à ses clients. Aujourd'hui, Freddy met Curry travaille avec DéliBio et Restofrais qui fonctionnent comme des centrales d'achat. Cependant, le chef de cuisine a entamé les démarches pour collaborer directement avec les petits producteurs. L'entreprise va encore franchir prochainement une étape dans son engagement.

On peut également mentionner le groupe d'Letieren, propriétaire du Circularium, qui a autorisé pour la première fois une activité traiteur dans ses locaux. Le Circularium est exclusivement dédié aux entreprises de l'économie circulaire et les loyers sont dès lors très faibles et ne comprennent pas les charges énergétiques. Freddy met Curry jouit de deux cuisines, d'un espace de stockage et d'une partie de l'espace *coworking*.

Enfin, il est important de nouer des liens commerciaux avec des organisateurs d'évènements afin que l'entreprise puisse s'assurer d'un volume de vente récurrent et ainsi atteindre son *break-even point* le plus rapidement possible. Aujourd'hui, Freddy met Curry possède un contrat traiteur avec « *Friends of Europe* », une organisation non lucrative qui a pour objectif de réfléchir au futur de l'Union Européenne. Cet organisme a le choix entre 3 traiteurs pour chacun de ses évènements organisé à *Townhall* (quartier européen). En raison de notre impact durable, Freddy met Curry est fréquemment sélectionné comme traiteur, organisant en moyenne une dizaine d'événements par mois. Ces contrats garantissent clairement la stabilité financière de l'entreprise à long terme, évitant ainsi d'importantes fluctuations dans le volume des ventes.



Pour le *foodbike*, il est crucial de rechercher un fabricant spécialisé dans la conception sur mesure de ces véhicules. En effet, le premier *foodbike* de Freddy met Curry a été acquis d'occasion et ne répondait pas parfaitement aux besoins de cuisson des pitas falafels. Il est donc essentiel de collaborer avec une entreprise qui comprend les exigences

particulières liées aux types de plats proposés. Pour ce faire, nous avons pris contact avec Bike Republic, magasin bruxellois spécialisé dans les vélos électriques, vélos cargos, vélos *longtail* et bien plus encore. En plus des exigences liées aux futures recettes de notre *foodbike*, nous avons demandé à créer un véhicule plus léger que le premier afin de faciliter nos déplacements.

Bien que la collaboration avec DéliBio et Restofrais reste privilégiée, les différentes recettes proposées par le *foodbike* peuvent nécessiter de trouver un autre fournisseur. Par exemple, il a fallu trouver un pain bio et local pour les pitas falafels. Dans cette optique, Freddy met Curry a donc commencé à travailler avec la boulangerie le Pain Levé uniquement pour le *foodbike*.

Enfin, l'entreprise doit désormais traiter avec les autorités locales afin de recevoir les autorisations pour utiliser l'espace public. Tout d'abord, Freddy met Curry doit demander une autorisation de commerce ambulant afin de pouvoir vendre en dehors de son établissement inscrit à la Banque-Carrefour des Entreprises. Depuis le 1^{er} avril 2024, il n'y a pas besoin d'une autorisation régionale (Bruxelles Économie et Emploi, s.d.) mais bien d'une de l'AFSCA afin de certifier nous respectons les règles générales de l'hygiène également applicables à notre activité traiteur (AFSCA, s.d.).

Une fois l'accord reçu, les gérants du *foodbike* doivent réaliser une demande d'occupation temporaire du domaine public via un formulaire en ligne afin de pouvoir vendre sur cet espace (Ville de Bruxelles, 2023).

Ressources clés



L'activité de Freddy met Curry nécessite un besoin en infrastructure important. En effet, l'entreprise possède une cuisine pour confectionner les repas mais aussi un espace de stockage abritant les véhicules de livraison, le matériel événementiel, les boissons et la station de nettoyage. Enfin, les employés des pôles IT, *marketing*, ventes et événementiel travaillent dans un espace *coworking*. Des espaces aménagés de la sorte sont rares. C'est pourquoi l'infrastructure est une ressource prépondérante pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'entreprise requiert également du personnel qualifié et engagé pour tous ses départements. Il est évident que les membres du personnel cuisine doivent être convaincus par l'approvisionnement en circuit court et être habitués à préparer une cuisine saine et bio, en plus de leurs talents culinaires. Cependant, ces qualités ne doivent pas être exclusives à ce département. Au cours de mon stage, j'ai pu remarquer que chaque employé était animé par des valeurs écoresponsables. Cet engagement est essentiel pour travailler au sein d'une entreprise engagée car ces valeurs guident non seulement la réflexion et le travail quotidien de chacun mais aussi les choix stratégiques de l'entreprise.

Une anecdote qui pourrait résumer cet engagement est notre recherche de pain pita. Il aurait été plus rentable et moins énergivore pour notre équipe *foodbike* de

trouver un pain pita non bio à un prix compétitif dans une grande surface. En effet, la pita est très rarement un produit sain et par conséquent, il était très compliqué de trouver un pain bio et local. Mais il n'était pas question de fonctionner de la sorte. Dès lors, après 6 semaines de recherches, nous avons réussi à trouver une boulangerie locale et bio qui accepte de nous faire des pains. Cette expérience témoigne de l'importance d'être animé par des valeurs écologiques pour travailler dans une entreprise durable. Si les employés ne sont pas convaincus par le rôle social et environnemental des entreprises, ils ne sauront pas mettre autant d'énergie à travailler selon ces principes.



Au départ, l'équipe *foodbike* utilisait la cuisine où sont préparés les repas ainsi que l'espace de stockage commun. Nous avons réalisé que d'un point de vue opérationnel, il est impératif que le *foodbike* dispose de sa propre cuisine et de son propre espace de stockage pour éviter de perturber la préparation des lunchs. Surtout lorsque le *foodbike* tournera à plein régime, il est vital que ces espaces soient indépendants afin de pouvoir préparer les recettes à n'importe quel moment et ne pas être contraint par le rythme de production de la *team* cuisine. C'est pour cette raison que nous avons aménagé une nouvelle cuisine équipée et créer un espace de stockage propre afin de permettre au *foodbike* d'être le plus possible sur les routes bruxelloises.

En dernier lieu, le *foodbike* requiert du personnel qualifié et engagé, à l'instar des autres équipes, mais également apte à travailler dans le domaine de l'événementiel. Durant mon stage, nous avons consacré beaucoup de temps à perfectionner notre efficacité dans la préparation des pitas afin de pouvoir servir un maximum de clients dans un laps de temps limité et ce dans le but d'accroître notre rentabilité. Bien que l'entreprise a déjà du personnel évènementiel, il y a lieu de recruter de nouveaux étudiants pour assurer les différentes sorties du *foodbike*. Dans cette optique, Freddy met Curry a lancé une campagne de recrutement tant pour son équipe évènementielle que *foodbike*.

Activités clés



Au niveau de son menu, Freddy met Curry doit constamment se réinventer en fonction des disponibilités saisonnières. De plus, étant donné que l'entreprise possède des contrats traiteur avec des clients importants, il est essentiel de modifier régulièrement la carte afin que ces derniers ne se lassent pas du menu proposé.

La logistique est une activité centrale du *business model* du traiteur bruxellois. Elle englobe la gestion du stock de produits frais, la livraison et récupération chez le client mais aussi le nettoyage des contenants. Beaucoup de procédures ont été mises en place par les responsables concernés afin de garantir la satisfaction client. En effet, une erreur logistique se répercuterait directement chez ce dernier. On pourrait imaginer une erreur dans la livraison, des couverts mal nettoyés, une date limite de consommation d'une verrine dépassée, etc. Cela pourrait grandement entaché la réputation et l'image de Freddy met Curry.

Aussi, l'ensemble des commandes des clients sont digitalisées via Odoo. Il arrive souvent qu'une commande soit modifiée, annulée ou même rajoutée ce qui va avoir un impact sur la production de la *team* cuisine. C'est pourquoi il faut s'assurer du bon fonctionnement de l'outil afin que l'information passe correctement d'un pôle d'activité à un autre.



Une activité particulière au *foodbike* pourrait être la prospection, à savoir la recherche d'endroits stratégiques fréquentés, de festivals ou soirées organisées afin de vendre le nouveau service.

Cependant, on pourrait faire le parallèle avec le démarchage réalisé par la responsable des ventes pour Freddy met Curry, qui répond notamment à un grand nombre d'appels d'offres pour l'activité traiteur.

À la fin de mon stage, lorsque le *foodbike* était pleinement opérationnel, nous avons envoyé énormément de mails de démarchage à différents évènements organisés cet été. En plus d'une communication sur nos réseaux sociaux et une page totalement dédiée sur le site internet, nous avons voulu contacter directement des organisations qui pourraient être intéressées.

Canaux de distribution



Lors de mon arrivée, les commandes clients se passaient uniquement par mail ou appel téléphonique. Bien que cela soit toujours possible, Freddy met Curry a décidé d'ouvrir un *e-shop* pour rendre cela plus confortable pour les clients. Celui-ci est disponible sur le site internet de l'entreprise qui a été également retravaillé pour qu'il soit plus agréable à la consultation. Il a été construit autour de la promotion des valeurs écologiques et du concept Freddy met Curry. L'entreprise a toujours communiqué de façon transparente avec ses clients sur la provenance de ses aliments, les valeurs qu'elle défend et les enjeux qui lui sont chers.

De plus, l'équipe *marketing* s'attelle à relancer la communication sur les réseaux sociaux de l'entreprise. Bien que très active auparavant, l'entreprise a complètement abandonné ses pages Facebook, Instagram et LinkedIn pendant près d'un an.



Le *foodbike* a un potentiel énorme. Nous avons remarqué que lorsque celui-ci sort dans la rue, c'est un concept tellement original et peu disponible qu'il intrigue énormément de personnes. C'est pour cette raison que nous avons pris la décision stratégique de participer à des évènements de conscientisation comme la *Critical Mass* afin de nous faire connaître et expliquer notre concept aux participants. Suite à notre première participation, les organisateurs nous ont sollicités pour être présents à chaque arrivée, offrant ainsi une option de restauration correspondant aux valeurs véhiculées par l'événement, aux cyclistes. De plus, une personne intéressée nous a demandé notre carte de visite, ce qui a abouti à un devis pour notre service

traiteur. Le *foodbike* peut dès lors atteindre et convaincre facilement des futurs clients pour son propre concept ou celui du service traiteur de notre entreprise.

Notre vélo constitue également un point de vente mobile pour l'entreprise. Désormais, nous avons la possibilité de nous déplacer dans des zones à forte affluence, permettant ainsi à Freddy met Curry d'atteindre une clientèle à laquelle il n'avait pas accès auparavant.

Relations clients



Freddy met Curry personnalise son service en fonction des allergènes et convictions de ses clients. Bien que l'ensemble du menu soit végétarien, il existe toujours une possibilité de manger végan et/ou sans gluten. Une attention particulière est également portée aux restrictions alimentaires des femmes enceintes afin que tout le monde puisse profiter des repas savoureux de Freddy.

Le modèle économique de Freddy met Curry nécessite de créer des partenariats avec des grandes entreprises ou des salles d'évènementiel. En effet, il est nécessaire de s'assurer d'un volume de production récurrent afin d'atteindre le *break-even point* hebdomadaire fixé à 20 000€. À titre d'exemple, l'entreprise possède des contrats de traiteur avec Hub Brussels ou encore *Friends of Europe* pour ne citer qu'eux. Pour chaque évènement, nos clients ont le choix entre nos services ou ceux de deux autres traiteurs.



Lors de la phase de lancement, il a été nécessaire de récolter les *feedbacks* des clients lors de nos premiers évènements afin de connaître les ajustements éventuels tant au niveau culinaire qu'organisationnel ou logistique. Nous étions dès lors dans une relation de cocréation avec eux ce qui nous a permis d'améliorer la qualité de nos services et nous adapter à leurs attentes. De plus, étant en interaction directe avec nos clients, nous pouvons facilement leur communiquer nos futurs points de vente sur l'espace public ou encore vendre nos services pour un évènement privé.

Le concept original du *foodbike* permet à Freddy met Curry de proposer une expérience client unique. En effet, très peu de traiteurs bruxellois proposent ce service pratique, flexible et extrêmement convivial. Notre équipe a énormément travaillé l'ambiance qu'elle souhaite créer autour du vélo. Par exemple, nous emmenons toujours une sono pour mettre de la musique ou encore une guinguette pour créer une ambiance décontractée et *fun* qui ressemble à Freddy met Curry.

Enfin, le *foodbike* renforce notre image de marque en tant qu'acteur engagé. Ce vélo témoigne de notre volonté à respecter nos valeurs dans tous nos projets et notre volonté constante d'approfondir notre engagement.

Segments clients



La cible client de l'entreprise à travers son activité traiteur/cantine d'entreprise sont les entreprises bruxelloises. Il n'est pas possible de livrer nos repas en dehors de la ville étant donné que Freddy met Curry utilise des vélo cargo. Les clients peuvent tant être des entreprises soucieuses des enjeux actuels et conscientisées comme la WWF qu'une entreprise non durable qui souhaite profiter de la qualité de nos services.



Grâce au nouveau service *foodbike*, Freddy met Curry a l'opportunité de s'ouvrir au B2C. En effet, il est dès lors possible pour l'entreprise de toucher les particuliers pour l'organisation d'évènements privés (anniversaire, fête de quartier, etc) ou simplement en se positionnant à un endroit stratégique fréquenté (Bourse, quartier européen, etc). Il est tout de même important de mentionner que la volonté de Jérémie, le gérant, reste de vendre en B2B. Comme pour l'activité traiteur, le *foodbike* vise toute entreprise, soucieuse et engagée ou non, qui souhaite organiser un *afterwork*, un *team building* ou toute autre forme de célébration à travers un service traiteur original, pratique et convivial.

Impacts sociétaux

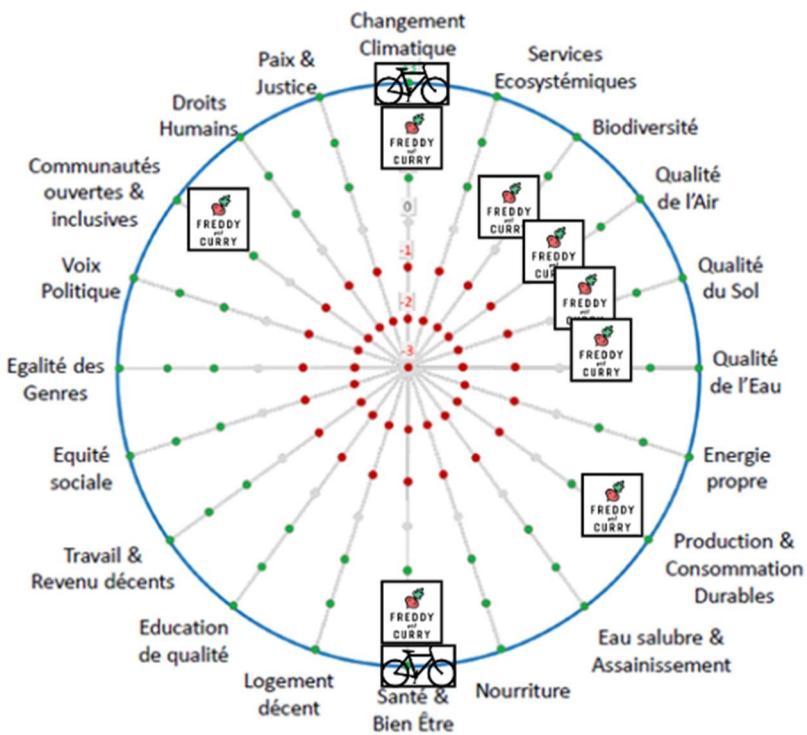
Tant pour Freddy met Curry que pour le *foodbike*, je vous renvoie à la partie suivante « l'impact social et durable du *foodbike* sur Freddy met Curry » afin de comprendre l'ensemble des enjeux sociétaux auxquels le traiteur et le *foodbike* répondent et s'engagent.

Raison d'être, structures de coûts, sources de revenus et enjeux sociétaux

Ces points ne seront pas développés pour différentes raisons :

- La raison d'être de l'entreprise (« L'appétit vient en changeant ») a été détaillée à plusieurs reprises
- La gouvernance a été expliquée dans la partie 3 de ma synthèse littéraire
- La structure des coûts et les sources de revenus ne nécessitent pas d'explications complémentaires
- Les enjeux sociétaux seront développés à travers les « *Impact Wheels* » dans la partie ci-dessous

L'impact social et durable du service *foodbike* sur Freddy met Curry



Impact Wheel de Freddy met Curry

Changement climatique : +2

Depuis sa création, Freddy met Curry a parcouru plus de 5790 kilomètres à vélo pour livrer les *lunchs* à ses clients, ce qui représente 1,3 tonnes d'émissions CO₂ évitées (Freddy met Curry, s.d.). L'entreprise s'approvisionne également depuis le circuit court ce qui rend très minime les émissions de carbone liées à son *business model* grâce à la limitation des déplacements. On peut dès lors considérer que les émissions associées à son approvisionnement sont compensées par l'utilisation d'aliments bios. En effet, l'agriculture biologique nécessite moins de pesticides et engrais chimiques dont la production requiert une quantité importante d'énergie fossile.

De plus, l'ensemble du menu Freddy met Curry est végétarien. À titre d'exemple, la production d'un kilo de viande de bœuf émet 12 à 13kg d'équivalents CO₂ là où un kilo de lentille ne rejette que 0,7 kg de CO₂ (WWF, s.d.). Ce choix stratégique de l'entreprise lui permettra d'obtenir un score de +2 au vu des quantités de CO₂ évitées depuis le début de ses activités.

Préservation de la biodiversité et qualité de l'air, de l'eau et des sols : + 1

À travers son offre, le traiteur bruxellois se fournit en aliments issus de l'agriculture locale et biologique. Selon un article publié par le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire français (2023), « L'agriculture biologique repose sur une gestion agricole durable qui préserve la qualité des sols, de l'air et de l'eau et des écosystèmes naturels. Elle a recours à des pratiques de culture et d'élevage soucieuses du respect des équilibres naturels et ayant un impact limité sur l'environnement ».

Freddy met Curry soutient donc des acteurs qui adoptent des pratiques agricoles respectueuses de la biodiversité et qui contribuent directement à la préservation de celle-ci. Au vu des bienfaits de l'agriculture biologique présentés ci-dessus, nous pouvons également donner le même score d'impact positif à l'entreprise pour la préservation de la qualité des sols, de l'air et de l'eau. L'agriculture biologique, au contraire de celle traditionnelle, utilise pas ou très peu de pesticides, principale source de pollution des eaux, des sols et de l'air.

Le score positif de 1 peut s'expliquer par le fait que l'entreprise génère un impact via l'activité de son partenaire plutôt que par ses propres actions directes.

Production et consommation durable : +2

La raison d'être de Freddy met Curry « vers l'infini et au durable » témoigne de l'intégration de la dimension durable au cœur de son *business model*. En effet, en plus d'une offre bio et locale qui respecte l'environnement, le traiteur bruxellois est zéro-déchet : Les aliments sont réceptionnés en vrac, sans emballages tandis que les livraisons sont faites dans des contenants réutilisables qui sont récupérés et lavés par le pôle logistique. En 2023, Freddy met Curry a évité 941 kg de déchets d'emballages (Freddy met Curry, s.d.).

De plus, la cuisine travaille selon une logique « anti gaspi ». Le chef de cuisine apporte une grande attention à ne produire que ce qui a été commandé et propose des portions appropriées afin de limiter les excédents et donc le gaspillage alimentaire.

Dès lors que le traiteur contribue directement à une production et une consommation durables, j'ai attribué à Freddy met Curry un score de +2.

Santé et bien-être : +2

La proposition de repas bios contribue à promouvoir un mode de vie sain par l'absence quasi-totale de pesticides dans nos assiettes. En 2021, une étude d'envergure sur les bienfaits de l'alimentation bio a été réalisée par Nutrinet-Santé à l'échelle mondiale sur une période de 10 ans. Les résultats sont sans appel : manger bio permet de réduire de 31% les risques de se retrouver en situation d'obésité, de 25% le risque de cancer ainsi que diminuer drastiquement la contamination des urines (Astier, 2021).

Communautés ouvertes et inclusives : +2

Chaque semaine, une personne en situation d'handicap vient travailler dans le pôle logistique de l'entreprise. La ferme Nos Pilifs, une entreprise de travail adapté, fournit Freddy met Curry en biscuits apéritifs.

Evolution de l'impact Wheel de Freddy met Curry à travers le foodbike

À travers le nouveau service *foodbike*, Freddy met Curry renforce son engagement envers la durabilité de 3 manières.

Un menu toujours sain, durable et doux

Dans la continuité des livraisons de lunchs en vélo cargo, le *foodbike* est un mode de transport respectueux de l'environnement qui n'émet aucune émission CO2. Il permet donc à l'entreprise d'intensifier et respecter son engagement dans la lutte contre le changement climatique via la promotion de la mobilité douce.

Aussi, la *street food* offerte aux clients est bien entendu toujours bio, locale et zéro-déchet. Sauf pour les pains, nous utilisons les mêmes aliments que la cuisine pour la préparation des repas. Nous renforçons un peu plus la position de l'entreprise envers une alimentation saine respectueuse de l'environnement.

Offrir l'opportunité au plus grand nombre de manger plus sainement et durablement

Comme expliqué ci-dessus dans l'évolution du *Societal Impact Canvas*, le nouveau service *foodbike* offre au traiteur bruxellois la possibilité de s'ouvrir au B2C, lui qui visait uniquement le B2B pour ses livraisons de repas.

C'est pourquoi ce potentiel d'ouverture à un nouveau segment de clientèle combiné avec la facilité du *foodbike* à se positionner dans des endroits fréquentés va venir augmenter l'accessibilité de l'offre Freddy met Curry. Ainsi, le traiteur peut offrir au plus grand nombre la possibilité de manger plus sainement et durablement.

Dans cette optique, l'entreprise veille également à rester accessible au niveau du prix. En effet, Freddy met Curry pourrait justifier un prix élevé du fait que nous nous déplaçons au plus près du client mais aussi que nos coûts de matières premières sont importants en raison du caractère bio et local de notre offre. Cependant, nous restons à un prix accessible (8€) et nous réalisons une marge raisonnable au vue des coûts salariaux engendrés par le nouveau service *foodbike* (voir plan financier).

Participation à des évènements de sensibilisation

Au cours de mon stage, notre équipe *foodbike* s'est accordée sur le fait qu'il est important de participer à des évènements de sensibilisation qui sont cohérents avec l'engagement présent au cœur du *business model* de Freddy met Curry.

Ainsi, nous avons participé à la « *Critical Mass* ». Ce rassemblement de cyclistes a pour but de dénoncer la vulnérabilité de ces derniers par rapport aux automobilistes mais aussi avancer certaines revendications personnelles comme

par exemple la qualité médiocre de l'air à Bruxelles, le changement climatique, les infrastructures cyclistes, etc.

Notre vélo a participé à une partie de la course pour ensuite venir se positionner à l'arrivée et ainsi pouvoir offrir aux participants un repas bien mérité. Nous avons récolté énormément de retours positifs sur notre concept mais aussi à quel point le *foodbike* est « parlant » et prouve à toutes les personnes qui le croisent qu'il est possible de trouver une alternative aux modes de transport classiques qui polluent notre air. Il apparaît donc clair que chaque fois que notre *foodbike* se déplace dans les rues de Bruxelles, il sensibilise le plus grand nombre à la mobilité douce.

Aussi, nous avons participé avec le *foodbike* à une manifestation qui soutient les victimes de violences policières. Afin de participer à la cause, nous avons décidé de reverser 2 euros par pita à l'association d'aide aux victimes. Par cet exemple, nous montrons à quel point Freddy met Curry souhaite s'engager socialement envers les communautés locales dès qu'il en a la possibilité et ne se concentre pas uniquement sur sa rentabilité.

De plus, le *foodbike* nous permet d'être en interaction directe avec notre client. Notre équipe pouvait dès lors expliquer comment Freddy met Curry s'engage en faveur de la durabilité et échanger sur divers enjeux actuels.

On peut dès lors considérer que le *foodbike* intensifie le positionnement durable adopté par Freddy met Curry sur 2 axes principaux de l'*Impact Wheel*. Tout d'abord, la lutte contre le changement climatique grâce à l'absence d'émissions de gaz à effet de serre mais aussi ses actions de sensibilisation. Ensuite, la promotion de la santé et du bien-être via une accessibilité à une alimentation saine et durable facilitée par cette ouverture à une clientèle B2C.

Partie 5 : Viabilité financière du projet *foodbike*

Équation de création

L'équation de création est une expression simplifiée du *business model* d'une entreprise ou d'un projet qui a pour objectif de définir les hypothèses de départ à faire valider par après aux futurs clients et partenaires. Elle est la première étape du chiffrement d'un projet afin de savoir si celui-ci est potentiellement viable ou non. Il se base dès lors sur des ordres de grandeur et non des chiffres précis (Wikpreneurs, s.d.).

Fixation du prix

Dans le but de fixer un prix de vente cohérent pour nos pitas falafels, je vais me baser sur deux sources d'information principales :

- **Benchmark** : Un acteur bien connu qui propose des pitas falafels de qualité à ses clients est la chaîne de restauration Barouche. La pita falafel classique coûte 10,95€. (Barouche.eu, s.d.) Il est important de considérer le fait que ce concurrent donne la possibilité aux clients de manger sur place.
- **Étude de marché** : Grâce à mon étude de marché réalisée auprès des premiers clients du *foodbike*, il est ressorti que la majorité des clients paient entre 6€ et 7€ pour leur lunch de midi en moyenne.

Dès lors, le prix de 8€ TVAC pour les pitas falafels du *foodbike* semble être pertinent et réaliste. Nous ne proposons pas la possibilité à nos clients de déguster nos produits dans un cadre confortable et c'est pourquoi nous devons être moins cher que notre concurrent. Cependant, notre produit est de haute qualité, ce qui justifie un euro supplémentaire par rapport au lunch moyen des répondants de notre étude de marché quantitative.

Équation de création

Pour avoir une première idée quant au chiffre d'affaires potentiel généré par le *foodbike*, je vais fixer un volume de vente hebdomadaire moyen à 200 pitas.

$$\Rightarrow 200 \text{ pitas} * 52 \text{ semaines/année} * 7,55\text{€ (HTVA 6\%)} = 78\,520\text{€}$$

Concernant les coûts principaux, on retrouve :

- **Coûts de production** : Au cours de mon stage, Jérémie m'a informé qu'un bon taux de marge dans l'Horeca se situe aux alentours de 5. Dès lors, je souhaite respecter ce coefficient multiplicateur et vais travailler mes coûts afin que ceux-ci tournent aux alentours de 1,50€ par pita.
- **Salaire** : Un employeur paie en moyenne 25% du salaire brut à l'État pour les cotisations patronales (Securex Belgique, s.d.). Dès lors, un salaire brut de 2500€

revient à un coût mensuel de 3125€ pour la société. La charge salariale annuelle de l'employé *foodbike* se monte à 37 500€.

- **Investissement** : En moyenne, on doit compter aux alentours de 15 000€ pour investir dans un *foodbike* neuf. C'est également une donnée issue de mon stage. La période d'amortissement est de 5 ans, basée sur la durée normale d'utilisation pour les véhicules neufs en Belgique (SPF Finances, s.d.).
- **Frais généraux** : Un budget de 10 000€ pour tous les frais qui vont apparaître pendant l'année comme la communication, le matériel de cuisine, le gaz ou encore l'aménagement du *foodbike*. Un pourcentage du loyer de Freddy met Curry (20%) est également compris.

Voici un tableau récapitulatif détaillant l'équation de création justifiée ci-dessus. On peut voir que si les hypothèses de départ s'avèrent proches de la réalité, le *foodbike* pourrait potentiellement générer plus de 12 000€ de bénéfices sur la première année d'activité.

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Prix TVAC (6%) | 8,00 € |
| Prix HTVA | 7,55 € |
| Volume hebdomadaire | 200 |
| Chiffre d'affaires | 78.520,00 € |
| Postes de dépenses | |
| <i>Coût de production</i> | 15.600,00 € |
| <i>Charge salariale</i> | 37.500,00 € |
| <i>Amortissement foodbike</i> | 3.000,00 € |
| <i>Frais généraux (budget)</i> | 10.000,00 € |
| Coûts totaux | 66.100,00 € |
| Bénéfice | 12.420,00 € |

Calcul de rentabilité par pita, desserts et boissons

Pour connaître la marge réalisée par pita, Freddy met Curry a besoin de deux informations : le coût des matières premières d'une pita ainsi que le coût de main d'œuvre consacré à sa préparation en cuisine qui doit être considéré comme un coût direct.

Coûts de matières premières

Le coût des matières premières est basé sur le grammage de chaque ingrédient présent dans une pita ainsi que sur son prix au kilo, permettant ainsi d'obtenir une estimation précise du coût unitaire d'une pita. Il est important de mentionner que tous les coûts avancés sont ceux réellement payés par Freddy met Curry auprès de son fournisseur DeliBio.

Tout d'abord, vous trouverez ci-dessous un tableau croisé dynamique qui synthétise le coût total des préparations. En effet, certains éléments comme la falafel, le chou rouge et les deux sauces à la carte (yaourt ou piquante) sont composé(e)s de plusieurs ingrédients qu'il convient d'additionner afin de connaître le coût global de la préparation au kilo. Vous trouverez le détail de chaque calcul en annexe 1.

| Calcul coût préparations | Recette | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| Ingrédients | Chou Rouge | Falafel | Sauce Piquante | Sauce Yaourt |
| <i>Base d'ail</i> | 0,90 € | 0,08 € | | 0,42 € |
| <i>Chou rouge</i> | 2,00 € | | | |
| <i>Cumin</i> | | 0,35 € | | |
| <i>Farine de pois chiche</i> | | 0,29 € | | |
| <i>Harissa maison</i> | | | 0,57 € | |
| <i>Huile de tournesol</i> | 0,17 € | 0,14 € | 1,47 € | |
| <i>Menthe (botte)</i> | | | | 1,28 € |
| <i>Oignons jaunes</i> | | 0,20 € | | |
| <i>Paprika fumé</i> | | | 0,38 € | |
| <i>Persil</i> | | 0,48 € | | |
| <i>Pois chiches</i> | | 1,67 € | | |
| <i>Vinaigre blanc</i> | 0,04 € | | 0,00 € | |
| <i>Yaourt blanc</i> | | | | 4,04 € |
| Total général | 3,11 € | 3,21 € | 2,42 € | 5,74 € |

On peut dès lors utiliser ces informations pour le calcul des coûts matières premières d'une pita :

- Le coût au kilo de la préparation du chou rouge est de 3,11€
- Celui de la pâte à falafel se monte à 3,21€
- Concernant les sauces : on passe de 2,42€ le kilo de sauce piquante contre 5,74€ pour la yaourt. On considérera comme hypothèse qu'un client sur deux prendra de la sauce yaourt et piquante. Dès lors, le coût moyen se monte à 4,08€.

De plus, il existe des éléments qui ne nécessitent pas une préparation au préalable comme les oignons rouges et frits, les épinards, le persil ainsi que le pain pita qui est directement acheté à la boulangerie Le Pain Levé située à Schaerbeek :

- Le coût du pain pita a été négocié à 0,90€ HTVA/unité
- Un kilo d'oignon rouge coûte 1,78€
- Les épinards reviennent à 1,42€/kilo
- Les oignons frits et le persil sont très chers : respectivement 7,46€/kilo et 24,20€/kilo, il convient de limiter leur utilisation afin de ne pas faire exploser le coût à l'unité de la pita. C'est pour cette raison qu'ils sont utilisés comme *topping*.

Coût main d'œuvre cuisine

Au cours des échanges que nous avons eu avec Jérémie, nous avons convenu qu'il était pertinent d'imputer l'ensemble des coûts directs à la pita afin d'obtenir une marge réaliste. C'est pourquoi nous avons décidé d'ajouter le temps de préparation en cuisine aux coûts des matières premières.

En amont de l'organisation d'un évènement, il nous faut en moyenne 12 heures de cuisine pour préparer 113 pitas (le détail du calcul de l'évènement moyen vous sera présenté plus tard). On prend donc un peu plus de 6 minutes pour préparer tous les composants d'une pita :

- Le coefficient multiplicateur est de 0,1062 (*12h de travail/113 pitas*)
- Le taux horaire est de 20,56€ (3125€/152h (*38h par semaine*4 semaines*))

Rentabilité de la pita falafel

| Pita falafel - Calcul de rentabilité | | | | % de marge | Ratio prix de vente/coûts |
|--|--------|---------|--------|------------|---------------------------|
| <i>Prix TVAC</i> | | | | 8,00 € | |
| <i>TVA</i> | | | | 0,45 € | |
| <i>Prix de vente HTVA (6%)</i> | | | | 7,55 € | |
| COGS | g/pita | €/kg | Prix | | |
| <i>Pain</i> | / | / | 0,90 € | | |
| <i>Falafel</i> | 80 | 3,21 € | 0,26 € | | |
| <i>Chou rouge</i> | 40 | 3,11 € | 0,12 € | | |
| <i>Oignon rouge</i> | 10 | 1,78 € | 0,02 € | | |
| <i>Sauce</i> | 50 | 4,08 € | 0,20 € | | |
| <i>Epinard</i> | 20 | 1,42 € | 0,03 € | | |
| <i>Oignon frit</i> | 5 | 7,46 € | 0,04 € | | |
| <i>Persil</i> | 2 | 24,20 € | 0,05 € | | |
| Coût MP d'une pita | | 1,62 € | | 79% | 4,7 |
| Marge Brute | | 5,93 € | | | |
| <i>Temps en cuisine par pita</i> | | 0,1062 | | | |
| <i>Taux horaire</i> | | 20,56 € | | | |
| Main d'œuvre cuisine | | 2,18 € | | | |
| Coût de production total d'une pita | | 3,80 € | | 50% | 2,0 |
| Marge par pita | | 3,75 € | | | |

Lorsqu'on analyse ce calcul de rentabilité, on s'aperçoit que le ratio prix de vente/coûts des matières premières est proche de 5 ce qui est conforme aux standards du secteur de l'Horeca (voir équation de création). Nous réalisons une marge positive de 3,75€ par pita en incluant les coûts directs de main d'œuvre.

Cependant, deux points semblent être encore à travailler dans l'optique d'améliorer la marge. Premièrement, il faudrait renégocier le prix d'achat des pains pita. Son coût élevé (55% des matières premières) s'explique par la rareté du produit. De plus, à l'époque de la conclusion de l'accord, nous ne réalisions pas encore de volumes de vente suffisants pour être en position de négocier.

Ensuite, il va falloir se montrer plus efficace lors des préparations en cuisine. Avec la répétition des préparations d'évènements, le *process* va se fluidifier et permettre aux équipes de consacrer moins de temps à cette tâche. Cela permettra de réduire le coût de main d'œuvre afférent.

Rentabilité des desserts, limonades et bières

En plus des pitas falafels, nous avons décidé de proposer deux desserts (cookies, snickers) ainsi que des boissons (bière, limonade menthe et orange). L'objectif est de pouvoir proposer une offre plus complète au client et ainsi augmenter notre panier moyen.

Nous achetons nos desserts et bières directement auprès de nos fournisseurs. Pour les limonades, nous les produisons nous-mêmes ce qui entraîne un calcul du coût de main d'œuvre ainsi que des matières premières utilisées comme les pitas falafels. Vous trouverez le détail du calcul du coût des matières premières en annexe 1.

Desserts

Nous nous fournissons auprès de la société Veganery pour nos desserts. Bien que nous vendons nos snickers à 4€ contre 3,5€ pour les cookies, ce sont bien ces derniers qui nous procurent la plus grande marge grâce à leur faible coût d'achat.

| Snicker - Calcul de rentabilité | | % de marge | Ratio prix de vente/coût |
|---------------------------------|---------------|------------|--------------------------|
| Prix de vente HTVA | 3,77 € | | |
| Coût d'achat | 1,45 € | | |
| Marge | 2,32 € | 62% | 2,60 |

| Cookie - Calcul de rentabilité | | % de marge | Ratio prix de vente/coût |
|--------------------------------|---------------|------------|--------------------------|
| Prix de vente HTVA | 3,30 € | | |
| Coût d'achat | 0,80 € | | |
| Marge | 2,50 € | 76% | 4,13 |

Bière

Nos bières sont des « bicyclettes » que nous achetons auprès de la brasserie de la Seine. Elles sont vendues 3,5€ afin que nous réalisions une marge de 51%.

| Bière - Calcul de rentabilité | | % de marge | Ratio prix de vente/coût |
|-------------------------------|---------------|------------|--------------------------|
| Prix de vente HTVA | 2,89 € | | |
| Coût d'achat | 1,42 € | | |
| Marge | 1,47 € | 51% | 2,0 |

Limonade Freddy

Nos limonades (menthe et orange) sont vendues à 3€. Comme expliqué plus haut, le détail du coût des matières premières se trouve en annexe 1. Le montant de 0.74€ est la moyenne des coûts des deux sortes de limonades.

De plus, nous prenons en moyenne 1 minute pour réaliser 1 litre de limonade ce qui nous donne un coût de main d'œuvre de 0.34€ par litre en considérant le coût horaire de 20,56€.

Dès lors, nous réalisons une marge de 63% sur nos limonades maison.

| Limonade FREDDY (50 cl) - Calcul de rentabilité | | % de marge | Ratio prix de vente/coût |
|---|---------------|------------|--------------------------|
| Prix de vente HTVA | 2,48 € | | |
| Coût MP | 0,74 € | | |
| MO directe | 0,34€/L | 0,17 € | |
| Coûts totaux | | 0,91 € | |
| Marge | 1,57 € | 63% | 2,73 |

Panier moyen

Tout d'abord, il y a lieu d'estimer la proportion de nos clients qui vont commander une boisson et un dessert. Suite aux premiers évènements que nous avons réalisé en février et mars, il nous a semblé réaliste de poser l'hypothèse ci-dessous. Cette répartition va nous permettre de définir le chiffre d'affaires moyen du « panier extra » et ainsi obtenir une marge moyenne par client du *foodbike* :

| Répartition du panier moyen | % |
|-----------------------------|------|
| Pita | 100% |
| Boissons | 50% |
| Bière | 50% |
| Limonade Freddy | 50% |
| Desserts | 30% |
| Cookie | 60% |
| Snicker | 40% |

| Rentabilité du panier moyen | | Ratio prix de vente / coût |
|--|---------------|----------------------------|
| Chiffre d'affaires pita | 7,55 € | |
| Chiffre d'affaires moyen du panier extra | 2,39 € | |
| Chiffre d'affaires moyen par personne | | 9,94 € |
| Couts moyen du panier extra | 0,90 € | 2,65 |
| Marge d'une pita | 3,75 € | |
| Marge moyenne du panier extra | 1,49 € | |
| Marge moyenne par personne | 5,24 € | |

Nous pouvons dès lors conclure que :

- Le chiffre d'affaires moyen par personne est de 9.94€
- Nous vendons 2,65 fois plus cher nos extras par rapport à notre coût d'achat
- La proposition de desserts et de boissons nous permet de passer d'une marge de 3,75€ à 5,24€, soit une augmentation de 40%

Analyse de rentabilité d'évènements de 50,100 et 200 personnes et évènement moyen

Au cours de mon stage, il nous a semblé primordial d'étudier la rentabilité d'un évènement en fonction du nombre de personnes. Le but est de savoir si nous avons un intérêt à accepter un évènement de 50 ou même 100 personnes.

Au cours de nos premiers évènements, nous nous sommes rendus compte que nous avions besoin d'étudiants pour nous aider à servir. Le nombre d'étudiants varie en fonction du nombre de clients afin de pouvoir leur offrir un service rapide et de qualité. Leur coût horaire est basé sur le barème Horeca (Securex Belgique, s.d.).

De plus, les coûts RH (ressources humaines) englobent le temps de préparation en cuisine, la durée de l'évènement ainsi que le nettoyage (plancha, *foodbike*, contenants). Le temps consacré à chaque tâche est toujours basé sur des données réelles suite à nos évènements précédents. La préparation en cuisine est réalisée par le responsable, l'évènement est géré conjointement par le responsable et l'étudiant alors que le nettoyage est uniquement réalisé par ce dernier.

Cette analyse va nous permettre de définir un évènement moyen dont le chiffre d'affaires servira de base à nos projections annuelles. De manière générale, nous pensons réaliser 25% d'évènements de 50 personnes, 50% de 100 personnes et 25% de 200 personnes.

| Répartition scénarios Events | 25% | 50% | 25% | |
|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| | Scénario 1 (50 pitas) | Scénario 2 (100 pitas) | Scénario 3 (200 pitas) | Event moyen |
| Prix panier moyen | 9,94 € | 9,94 € | 9,94 € | 9,94 € |
| Quantités | 50,0 | 100,0 | 200,0 | 112,5 |
| Chiffre d'affaires panier moyen | 496,87 € | 993,73 € | 1.987,46 € | 1.117,95 € |
| COGS : Coûts matières premières | 125,90 € | 251,80 € | 503,60 € | 283,27 € |
| Marge brute | 370,97 € | 741,93 € | 1.483,87 € | 834,68 € |
| Prix/heure responsables | 20,56 € | 20,56 € | 20,56 € | 20,56 € |
| Nombre de responsables | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Prix/heure student | 14,11 € | 14,11 € | 14,11 € | 14,11 € |
| Nombre de students | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 1,8 |
| Nombre d'heures cuisine | 10,0 | 12,0 | 14,0 | 12,0 |
| Coût RH cuisine (seulement responsable) | 205,60 € | 246,72 € | 287,84 € | 246,72 € |
| Durée event | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Coût RH event (responsable + student) | 104,01 € | 146,34 € | 146,34 € | 135,76 € |
| Nombre d'heure nettoyage | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Coût RH nettoyage post event (student) | 28,22 € | 56,44 € | 56,44 € | 49,39 € |
| Coût total responsables | 267,28 € | 308,40 € | 349,52 € | 308,40 € |
| Coût total students | 70,55 € | 141,10 € | 141,10 € | 123,46 € |
| Coûts RH totaux | 337,83 € | 449,50 € | 490,62 € | 431,86 € |
| Coûts totaux events | 463,73 € | 701,30 € | 994,22 € | 715,14 € |
| Marge sur event | 33,14 € | 292,43 € | 993,25 € | 402,81 € |

Nous pouvons tirer plusieurs enseignements de cette analyse :

Tout d'abord, nous réalisons une marge positive sur tous les évènements. Bien que celle-ci soit très faible pour 50 personnes, nous avons fait le choix de les accepter dans le but de faire connaitre notre offre au plus grand nombre. Comme expliqué dans la partie faisabilité, le simple fait de faire sortir le *foodbike* dans Bruxelles attise les convoitises. C'est un choix stratégique qui pourrait nous offrir de plus gros contrats dans le futur.

De plus, l'organisation d'évènements conséquents (entre 100 et 200 personnes) génère beaucoup de *cash* pour la société. En effet, la vente de 200 pitas va rapporter près de 2000€ de chiffre d'affaires pour une marge proche des 1000€. C'est un *business* très rentable pour l'entreprise grâce aux faibles coûts des matières premières. Au plus nous avons de personnes à servir, au plus nous pouvons étaler les coûts liés aux ressources humaines sur un plus grand nombre de clients, ce qui augmente notre marge bénéficiaire.

Enfin, un évènement moyen rapportera plus de 1100€ de chiffre d'affaires pour une marge tournant aux alentours des 400€. Dans la majorité des cas, nous aurons besoin d'avoir recours à deux étudiants.

N.B. : Nous avons utilisé le chiffre d'affaires du panier moyen et non la marge afin de ne pas imputer deux fois le coût de main d'œuvre direct lié à la préparation en cuisine.

Comptes de résultat

Informations de départ

Voici comment a été construit les comptes de résultat pour l'année en cours mais également 2025 et 2026 :

Tout d'abord, le chiffre d'affaires provient de la multiplication du nombre d'évènements que nous avons prévus d'organiser par l'évènement moyen. Pour la première année, les objectifs ont été fixés par Jérémie sur base des contrats déjà signés et différents contacts établis. Je me suis donc appuyé sur ceux-ci pour définir ceux de 2025 et 2026. Pour ces deux années, l'évènement moyen augmente de 15% et 10% car nous estimons que nous pourrons attirer plus de personnes par sortie ou augmenter le panier moyen grâce à la notoriété du *foodbike*. Deux informations importantes sont à savoir pour justifier ces objectifs :

- Un second *foodbike* sera disponible en septembre 2024, un troisième en janvier 2025 et un quatrième en septembre 2025. L'entreprise a pour projet de faire tourner 4 *foodbikes* en même temps.
- Le *foodbike* pourra être présent sur énormément d'évènements en été grâce à toutes les manifestations organisées à cette période

De plus, il est important de préciser la notion d'« évènement ». Cela peut être tant un évènement d'entreprise, public, privé ou tout positionnement stratégique sur l'espace public. Un évènement représente un nombre de ventes à réaliser, peu importe la forme. Par ce terme, on ne se limite donc pas uniquement à des évènements d'entreprise auxquels Freddy met Curry propose déjà son service traiteur.

Aussi, pour 2024, la multiplication de l'évènement moyen par l'objectif en nombre ne donne pas le même résultat que le chiffre d'affaires indiqué. C'est parce que nous avons inséré le chiffre d'affaires réel des deux évènements organisés en février (1740€) et trois de mars (2425,50€). Les chiffres réels sont plus faibles que l'évènement moyen car nous ne proposons pas de boissons et desserts à ce moment là.

Enfin, voici différentes informations qui vont vous permettre de bien comprendre ces comptes de résultat :

- Le coût des matières premières est également basé sur celui de l'évènement moyen
- Le projet *foodbike* prend en charge 20% du loyer et de la comptabilité de la société
- Le *marketing* et les assurances sont des budgets de respectivement 250€/mois et 100€/mois par *foodbike*
- Les rémunérations du responsable et des étudiants sont basés sur les mêmes taux horaires que le calcul de l'évènement moyen. Un second responsable sera nécessaire lors de l'achat du 3^e *foodbike*.
- Les *foodbikes* sont amortis sur 5 ans et au prorata lorsqu'ils sont achetés au cours de l'année civile
- À chaque acquisition de *foodbike*, nous achetons entre 750€ et 1000€ de matériel pour l'équiper. Au vu du faible montant, nous l'amortissons sur 3 ans et toujours au prorata si nécessaire
- Le taux d'imposition est de 25%
- Toutes les charges ont été augmentées de 3% chaque année pour prendre en considération l'inflation

Comptes de résultat

| Année | 2024 | 2025 | 2026 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| 700000 Chiffre d'affaires | 186.391,01 € | 334.266,43 € | 452.545,32 € |
| Évènement moyen | 1.117,95 € | 1.285,64 € | 1.414,20 € |
| Nombre d'évènements | 168 | 260 | 320 |
| 600000 Approvisionnements & Marchandises | 46.967,66 € | 75.860,45 € | 96.167,71 € |
| Coûts des matières premières | 46.967,66 € | 75.860,45 € | 96.167,71 € |
| 610000 Services & biens divers | 14.800,00 € | 17.716,00 € | 18.247,48 € |
| Loyer | 9.600,00 € | 9.888,00 € | 10.184,64 € |
| Comptabilité | 600,00 € | 618,00 € | 636,54 € |
| Marketing | 3.000,00 € | 3.090,00 € | 3.182,70 € |
| Assurance | 1.600,00 € | 4.120,00 € | 4.243,60 € |
| 620000 Rémunérations, charges sociales & pensions | 57.804,40 € | 108.063,26 € | 116.914,04 € |
| Responsable | 37.500,00 € | 75.000,00 € | 75.000,00 € |
| Étudiant | 20.304,40 € | 33.063,26 € | 41.914,04 € |
| 630000 Amortissements & RV sur FE, II, IC | 4.312,50 € | 10.944,44 € | 13.166,66 € |
| Foodbike 1 | 3.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € |
| Foodbike 2 | 1.000,00 € | 3.000,00 € | 3.000,00 € |
| Foodbike 3 | | 3.000,00 € | 3.000,00 € |
| Foodbike 4 | | 1.000,00 € | 3.000,00 € |
| Matériel foodbike | 312,50 € | 944,44 € | 1.166,66 € |
| 640000 Autres charges d'exploitation | - € | - € | - € |
| Bénéfice (perte) d'exploitation | 62.506,45 € | 121.682,28 € | 208.049,43 € |
| 650000 Charges financières | - € | - € | - € |
| Bénéfice (perte de l'exercice avant impôts) | 62.506,45 € | 121.682,28 € | 208.049,43 € |
| 670000 Impôts sur le résultat | 15.626,61 € | 30.420,57 € | 52.012,36 € |
| Bénéfice (Perte) de l'exercice | 46.879,84 € | 91.261,71 € | 156.037,07 € |
| Dividendes | 0 | 0 | 0 |
| Bénéfice à affecter | 46.879,84 € | 91.261,71 € | 156.037,07 € |

Analyse

On peut constater que ce projet *foodbike* réalise un résultat comptable positif dès sa première année grâce à la bonne gestion de ses coûts de matières premières (taux de marge compris entre 4 et 4,7 suite à l'augmentation de l'évènement moyen).

On voit également que le plus gros poste de dépenses est la masse salariale. Les charges fixes diverses (loyer, *marketing*,etc) sont faibles car le *foodbike* est intégré au *business model* d'une entreprise existante. On pourrait même suggérer à Jérémie d'augmenter la part des charges communes assumées par le *foodbike*.

Enfin, il a été choisi de ne pas se verser de dividendes dans le but de laisser le *cash* dans la société pour continuer à grandir.

Seuil de rentabilité

Le site L'expert-Comptable (s.d.) nous donne la formule suivante : « Seuil de rentabilité = Charges fixes / Taux de marge sur coûts variables ». Nous allons nous concentrer sur l'année 2024.

Pour calculer ce taux de marge, nous devons considérer le coût des matières premières mais également les rémunérations des étudiants comme charges variables.

- ➔ $((\text{Chiffre d'affaires}-\text{Charges variables})/\text{Chiffre d'affaires}) * 100$
- ➔ $((186\ 391,01 - (46\ 967,66 + 20\ 304,40)) / 186\ 391,01) * 100$
- ➔ 63,91%

Dès lors, le seuil de rentabilité est :

- ➔ $(14\ 800 + 37\ 500 + 4312,50) / 63,91\%$
- ➔ 88 581,60€

En conclusion, il nous faut réaliser 88 581,60€ de chiffre d'affaires à travers l'organisation de 75 événements en moyenne pour couvrir les frais fixes liés au projet *foodbike*. Au-delà de ce montant, Freddy met Curry pourra générer des bénéfices.

Cash flow 2026

Afin de ne pas surcharger la partie financière, j'ai décidé de vous présenter le *cash-flow* et le bilan de l'année 2026. Cependant, vous retrouverez les projections pour 2024 et 2025 en annexes 2, 3, 4, 5 de mon mémoire.

Informations de départ

Premièrement, un évènement moyen TVAC suit la logique de répartition du panier moyen. En effet, seules les boissons sont soumises à 21% de TVA. Dans mon panier moyen, celles-ci comptent pour 1,34€ de vente sur un total de 9,94€ ce qui équivaut à 15%. C'est pourquoi j'ai décidé de soumettre 85% de mon chiffre d'affaires ainsi que le coût de mes matières premières à une TVA de 6% et le reste à 21%.

Ensuite, on peut constater une saisonnalité dans les ventes car la période d'été est chargée en manifestations diverses. C'est également la meilleure période pour placer le *foodbike* sur l'espace public. Après cette période, j'ai décidé de repasser à 25 évènements organisés par mois bien que nous aurons 4 *foodbikes* à disposition. L'idée est de rester prudent dans mes projections.

Enfin, il n'y aura pas d'investissement prévu au cours de l'année 2026 car l'objectif de Freddy met Curry est d'avoir 4 *foodbikes*. L'entreprise est soumise au dépôt trimestriel car elle ne dépasse pas 2 500 000€ de chiffre d'affaires (SPF Finances, s.d.). Le paiement TVA du 4^e trimestre et de l'ISOC seront effectués au mois de janvier de l'année suivante.

Cash flow opérationnel

| Cash flow opérationnel | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Événement moyen HTVA | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € | 1.414,2 € |
| Événement moyen TVAC | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € | 1.530,9 € |
| Nombre d'événement | 25 | 25 | 25 | 25 | 30 | 30 | 30 | 30 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Chiffre d'affaires + TVA reçue | 38.271,9 € | 38.271,9 € | 38.271,9 € | 38.271,9 € | 45.926,3 € | 45.926,3 € | 45.926,3 € | 45.926,3 € | 38.271,9 € | 38.271,9 € | 38.271,9 € | 38.271,9 € |
| Coûts matières premières | 8.132,9 € | 8.132,9 € | 8.132,9 € | 8.132,9 € | 9.759,5 € | 9.759,5 € | 9.759,5 € | 9.759,5 € | 8.132,9 € | 8.132,9 € | 8.132,9 € | 8.132,9 € |
| Coûts RH variable - Students | 3.274,5 € | 3.274,5 € | 3.274,5 € | 3.274,5 € | 3.929,4 € | 3.929,4 € | 3.929,4 € | 3.929,4 € | 3.274,5 € | 3.274,5 € | 3.274,5 € | 3.274,5 € |
| Charges variables + TVA décaissée | 11.407,5 € | 11.407,5 € | 11.407,5 € | 11.407,5 € | 13.689,0 € | 13.689,0 € | 13.689,0 € | 13.689,0 € | 11.407,5 € | 11.407,5 € | 11.407,5 € | 11.407,5 € |
| Participation du projet foodbike - loyer | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € | 848,7 € |
| Participation du projet foodbike - comptabilité | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € | 64,18 € |
| Marketing | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € | 320,9 € |
| Assurance foodbike | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 318,3 € | 424,4 € | 424,4 € | 424,4 € | 424,4 € |
| Coûts RH - Responsable | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € | 6.250,0 € |
| Charges fixes + TVA décaissée | 7.802,1 € | 7.908,2 € | 7.908,2 € | 7.908,2 € | 7.908,2 € |
| Charges totales | 19.209,6 € | 19.209,6 € | 19.209,6 € | 19.209,6 € | 21.491,1 € | 21.491,1 € | 21.491,1 € | 21.491,1 € | 19.315,7 € | 19.315,7 € | 19.315,7 € | 19.315,7 € |
| Cash flow opérationnel | 19.062,3 € | 19.062,3 € | 19.062,3 € | 19.062,3 € | 24.435,2 € | 24.435,2 € | 24.435,2 € | 24.435,2 € | 18.956,2 € | 18.956,2 € | 18.956,2 € | 18.956,2 € |

Cash flow financier

| Cash flow financier | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Report N+1 |
|----------------------------------|---------------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|
| TVA encaissée | 2.916,80 € | 2.916,80 € | 2.916,80 € | 2.916,80 € | 3.500,16 € | 3.500,16 € | 3.500,16 € | 3.500,16 € | 2.916,80 € | 2.916,80 € | 2.916,80 € | 2.916,80 € | |
| TVA décaissée | 686,67 € | 686,67 € | 686,67 € | 686,67 € | 810,63 € | 810,63 € | 7.609,17 € | 7.609,17 € | 686,67 € | 686,67 € | 686,67 € | 686,67 € | |
| Paiement trimestriel | | | | | | | | | | | | | |
| Paiement TVA 4e trimestre + ISOC | 35.145,55 € | | | | | | | | | | | | 6.690,39 € |
| Cash flow financier | -35.145,55 € | 0,00 € | 0,00 € | -6.690,39 € | 0,00 € | 0,00 € | -7.609,17 € | 0,00 € | 0,00 € | -7.609,17 € | 0,00 € | 0,00 € | -6.690,39 € |

Cash flow 2026

| Cash flow 2026 | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cash flow opérationnel | 19.062,34 € | 19.062,34 € | 19.062,34 € | 19.062,34 € | 24.435,22 € | 24.435,22 € | 24.435,22 € | 24.435,22 € | 18.956,25 € | 18.956,25 € | 18.956,25 € | 18.956,25 € |
| Cash flow d'investissement | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| Cash flow financier | - 35.145,55 € | - € | - € | - € | - 6.690,39 € | - € | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| Cash générée | - 16.083,22 € | 19.062,34 € | 19.062,34 € | 12.371,95 € | 24.435,22 € | 24.435,22 € | 16.826,05 € | 24.435,22 € | 18.956,25 € | 11.347,07 € | 18.956,25 € | 18.956,25 € |

État de trésorerie

| Etat trésorerie | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Solde début | 225 044,04 € | 208 960,83 € | 228 023,16 € | 247 085,50 € | 259 457,45 € | 283 892,67 € | 308 327,89 € | 325 153,94 € | 349 589,16 € | 368 545,40 € | 379 892,48 € | 398 848,72 € |
| Cash flow | - 16.083,22 € | 19.062,34 € | 19.062,34 € | 12.371,95 € | 24.435,22 € | 24.435,22 € | 16.826,05 € | 24.435,22 € | 18.956,25 € | 11.347,07 € | 18.956,25 € | 18.956,25 € |
| Solde de fin | 208 960,83 € | 228 023,16 € | 247 085,50 € | 259 457,45 € | 283 892,67 € | 308 327,89 € | 325 153,94 € | 349 589,16 € | 368 545,40 € | 379 892,48 € | 398 848,72 € | 417 804,97 € |

Analyse

Tout d'abord, il est intéressant de voir que nous générions un *cash flow* opérationnel entre 18 000€ et 24 000€ par mois. Nous avons un montant de *cash* assez important sur notre compte bancaire grâce aux 100 000€ de subsides de Be Circular mais aussi toute la trésorerie générée sur 3 années d'activités. Les gros montants déboursés en janvier pour le paiement du 4^e trimestre TVA et de l'ISOC n'impactent en rien notre capacité de paiement.

Si le projet *foodbike* ne nécessite pas d'investissements supplémentaires, il serait intéressant d'utiliser ce *cash* pour investir dans l'activité traiteur ou toute autre nouveau projet mené par Freddy met Curry.

Bilan 2026

| ACTIF | PASSIF |
|---|-------------------|
| FRAIS D'ETABLISSEMENT | |
| ACTIFS IMMOBILISES | |
| Immobilisations incorporelles | |
| Immobilisations corporelles | |
| Terrains et constructions | |
| Installations, machines et outillage | |
| Mobilier et matériel roulant | 35.076,40 |
| Location-financement et droits similaires | |
| Autres immobilisations corporelles | |
| Immobilisations en cours et acomptes versés | |
| Immobilisations financières | |
| ACTIFS CIRCULANTS | |
| Créances à plus d'un an | |
| Créances commerciales | |
| Autres créances | |
| Stocks et commandes en cours d'exécution | |
| Stocks | |
| Commandes en cours d'exécution | |
| Créances à un an au plus | |
| Créances commerciales | |
| Créances TVA | |
| Placements de trésorerie | |
| Valeurs disponibles | 417.804,97 |
| Comptes de régularisation | |
| TOTAL DE L'ACTIF | 452.881,37 |
| CAPITAUX PROPRES | |
| Apport | |
| Capital | 100.000,00 |
| Primes d'émission | |
| Plus-values de réévaluation | |
| Réserves | |
| Réserve légale indisponible | |
| Réserves immunisées | |
| Réserves disponibles | |
| Bénéfice (Perte) reporté(e) | 294.178,62 |
| DETTES | |
| Dettes à plus d'un an | |
| Dettes financières | |
| Dettes commerciales | |
| Dettes à un an au plus | |
| Dettes financières | |
| Dettes commerciales | |
| Dettes fiscales, salariales et sociales | 58.702,74 |
| Comptes de régularisation | |
| TOTAL DU PASSIF | 452.881,37 |

Ici, vous retrouverez une vue globale des chiffres générés par le projet *foodbike* après 3 années d'activité. Ces derniers collent parfaitement avec les comptes de résultat et *cash flow* présentés précédemment. Au vu des informations données précédemment, il n'y a pas lieu de donner d'explications complémentaires à ces chiffres.

Partie 6 : Plan d'actions et recommandations

Afin d'élaborer un plan d'actions pour continuer à faire grandir le projet *foodbike*, j'ai souhaité réaliser une étude quantitative directement auprès de nos clients. En effet, ce questionnaire a été complété par des personnes présentes lors de deux de nos évènements. J'ai créé une affiche avec un QR code qui renvoyait directement sur mon enquête afin que les clients puissent y répondre lors de leur temps d'attente pour une délicieuse pita. Vous trouverez, en annexe 7, une photo illustrant cette mise en place.

D'autre part, ce questionnaire a été envoyé à une multitude de salariés et étudiants au Grand-Duché du Luxembourg dans le but d'étudier un intérêt potentiel pour ce nouveau service dans ce pays. Tous ces répondants sont issus à la base de mon propre réseau étant donné que je suis originaire de cette région.

Analyse descriptive des données récoltées

Profils des répondants

Mon étude quantitative a été complétée par 137 répondants. On retrouve :

- 35% de personnes qui ont entre 25 et 34 ans
- 21.9% de répondants entre 35 et 44 ans
- 19% d'entre eux qui sont soit dans la tranche d'âge 45-54 ans ou 18-24 ans
- 3 participants ont entre 55 et 64 ans et 4 ont moins de 18 ans

Au niveau de la situation professionnelle, une grande majorité sont salariés (72,3%) contre 19,7% d'étudiants et 5,8% de personnes en recherche d'emploi. Un peu plus de 50% des participants viennent du Grand-Duché du Luxembourg contre plus ou moins 41% de bruxellois. Les autres répondants proviennent de régions diverses en Belgique.

Habitudes de consommation pour le lunch en semaine

Lors de leur *lunch* de midi, 53.3% des répondants mangent entre 2 à 3 fois à l'extérieur de leur lieu d'activité (école, bureau...) par semaine. 27% d'entre eux se contentent d'une sortie hebdomadaire alors que 17.5% mangent à l'extérieur du lundi au vendredi. Seulement 2.2% des personnes ne sortent jamais pour manger.

Pour nos participants, les critères qui influent sur leur décision quant au choix d'un lieu pour manger à l'extérieur sont le goût (83.2%), la proximité du lieu de vente (58.4%), la qualité nutritionnelle des repas (50.4%), le prix et la rapidité du service (48.2%). Dans une moindre mesure, on retrouve la proposition d'options végétariennes et/ou végétaliennes (27,7%) et l'engagement en faveur de l'environnement (14.6%).

Aussi, une grande proportion (59.1%) dépense entre 6 € et 7€ pour leur *lunch* de midi. On retrouve également les fourchettes 8-9€ pour 28.5% d'entre eux et 10€ et plus pour 8% de ceux-ci. 4.4% des personnes mangent pour 5€ ou moins.

Enfin, 71.5% des personnes interviewées déclarent ne pas avoir accès à une alimentation bio et zéro déchet lors de leur activité contre 28.5% qui assurent le contraire. De plus, ils prennent connaissance des options qui s'offrent à eux en marchant dans la rue (73.7%), via le bouche à oreille (68.6%) ou la publicité sur les réseaux sociaux (52.6%). Les autres manières de les toucher sont les recommandations de sites web liés à la restauration comme Tripadvisor (36.5%) ou les avis publiés sur des groupes/communautés en ligne (25.5%).

Intérêt relatif au *foodbike*

Parmi les participants de l'enquête, 71.5% d'entre eux se disent très intéressés par les services du *foodbike* pour manger à midi ou lors d'un *afterwork*, un *team building*. Certaines personnes sont extrêmement intéressées (8%) et légèrement intéressées (19%). Seulement 2 personnes ne sont pas du tout intéressées.

Les données sont différentes pour l'organisation d'un évènement privé comme un anniversaire ou une fête de famille : 50.4% des répondants sont très intéressés alors que la proportion de personnes extrêmement intéressés fait plus que tripler : on passe de 8% à 27.7%. On compte également 16.8% de répondants légèrement intéressés et 5.1% pas du tout intéressés.

Les interviewés pourraient avoir recours au *foodbike* grâce à l'originalité du concept et la proposition d'une alimentation saine, locale et équilibrée (73.7%), la praticité du service (56.2%) ainsi que l'aspect écologique et la rapidité pour 48.2% d'entre eux.

Questions ouvertes

Quatre questions ouvertes ont été proposées aux clients afin de laisser place à leur créativité. Elles concernent la prochaine *street food* que les clients souhaitent voir proposée sur le *foodbike*, le prix d'un menu avec boisson, les endroits stratégiques auxquels ces derniers souhaitent nous retrouver ou encore le nom de notre *foodbike*.

Tout d'abord, les recettes à proposer qui sont les plus ressorties sont les *burgers* végétariens, crêpes salées, salades composées, soupes et *veggie bowls*. Toute une série de personnes ont également mentionné vouloir voir des desserts comme des glaces, des gaufres de Bruxelles ou encore des salades de fruits.

Ensuite, nos clients souhaitent nous retrouver à différents endroits. Voici deux listes :

À Bruxelles : Halles Saint-Géry ; Bourse ; De Brouckère ; Quartier européen ; Cimetière d'Ixelles ; Le parc Royal ou du Cinquantenaire ; Bois de la Cambre ; terrasses de cafés ; toute manifestation (*Grow festival*, *Critical Mass* sont mentionnés)

À Luxembourg : Place d'Armes ; Kirchberg et Cloche d'Or (quartier d'affaires) ; Schuberfouer (fête foraine nationale courant du mois d'août) ; Grund (quartier touristique) ; Hamilius (centre ville) ; Université de Luxembourg

Certains clients ont également émis l'idée de participer aux fêtes du Maitrank ou aux Aralunaires qui sont organisées à Arlon.

Concernant le prix, seulement 35 personnes considèrent que le prix de 13€ pour un menu *burger* végétarien avec une boisson est correct. 40 d'entre eux seraient prêts à payer maximum 10€, 23 personnes 9€ et 25 personnes 8€.

Enfin, 67 participants ont laissé leur adresse mail par intérêt afin que nous puissions les recontacter pour leurs proposer nos services. De nombreux noms pour le *foodbike* ont également été proposés mais il n'est pas pertinent que je les énumère tous. On retrouve notamment « Le tour Mercurry », « Bike n Roll » ou encore « Falafred ».

Interprétation des données

Après avoir décrit les données, il convient d'effectuer certains croisements et relever les informations pertinentes et intéressantes sur lesquelles je vais baser mes recommandations. Pour ce faire, je vais toujours séparer les informations relatives aux clients à Bruxelles et Luxembourg. Dès lors, si je ne précise pas qu'une donnée est spécifique aux répondants bruxellois ou luxembourgeois, cela signifie que l'information est applicable aux deux.

Dans l'optique de ne pas surcharger ma présentation des résultats, j'ai placé en annexe 8 toutes les informations et calculs réalisés sur lesquel(le)s j'ai basé mes conclusions ci-dessous.

Profil client à cibler

Suite à l'analyse réalisée, il est possible d'affirmer que nous pouvons tant viser les salariés que les étudiants. Notre *foodbike* intéresse également énormément les travailleurs et étudiants luxembourgeois ce qui offre la possibilité à Freddy met Curry de pouvoir internationaliser son nouveau service.

Je ne peux malheureusement pas affirmer que nous intéressons des personnes en recherche d'emploi étant donné que je n'ai eu qu'une seule réponse d'une personne dans cette situation.

Habitudes de consommation par profil client

Salariés

Désormais, Freddy met Curry sait qu'il va convaincre des salariés bruxellois et luxembourgeois en leur proposant un repas sain qui a du gout et servi rapidement. Il est dès lors primordial pour les employés du *foodbike* de travailler leur productivité afin de ne pas perdre de clients à cause d'un temps d'attente trop long. Ces

derniers mangent 2 à 3 fois par semaine à l'extérieur, ce qui veut dire qu'il y a possibilité de les atteindre plusieurs fois sur la semaine en devenant leur endroit de *lunch* favori. On sait également que leur budget moyen se situe entre 6€ et 7€ par *lunch* ce qui correspond au prix des pitas falafels (8€) mais sans boisson.

Aussi, on peut constater que des entreprises proposent déjà des repas bios et zéro déchet comme le mentionnent certains répondants bruxellois et luxembourgeois qui y ont déjà accès. Néanmoins, le marché n'est pas saturé car la plupart d'entre eux déclarent ne pas connaître d'endroits offrant des options alimentaires bios et durables.

Pour arriver à convaincre les travailleurs bruxellois, les responsables du *foodbike* vont devoir trouver des endroits stratégiques proches des entreprises. En effet, ces derniers accordent beaucoup d'importance à cette proximité là où le luxembourgeois est plus enclin à se déplacer pour prendre son *lunch*.

Enfin, Freddy met Curry doit accorder une grande importance à la satisfaction et la fidélisation de ses clients étant donné que ces derniers s'échangent les bonnes adresses par le biais du bouche à oreille. De plus, un positionnement dans des zones très fréquentées attirera la clientèle qui privilégie les repas à emporter et la restauration rapide en se promenant dans la rue.

Étudiants

Pour attirer les étudiants, qu'ils soient bruxellois ou luxembourgeois, Freddy met Curry doit leur proposer un repas à un prix abordable. En effet, ils accordent beaucoup plus d'importance à leur budget qu'à la qualité nutritionnelle des repas. Même si nos repas bios et durables peuvent justifier un prix plus élevé, Freddy met Curry doit adapter son prix au budget des étudiants (6-7€).

En revanche, les étudiants de Bruxelles sont beaucoup plus exigeants que leurs confrères luxembourgeois par rapport à la proximité et la rapidité du service. Comme pour les employés, Freddy met Curry va devoir se positionner proche des écoles bruxelloises là où il pourra avoir un positionnement plus central à Luxembourg pour toucher le plus de clients possible.

Également, il semble que très peu de cantines scolaires et/ou d'acteurs de la restauration proposent des repas bios et durables au vu du faible pourcentage de répondants qui ont accès à ce type d'alimentation.

Enfin, les étudiants belges et luxembourgeois sont souvent touchés de la même manière que les salariés via le bouche à oreille ou en se baladant dans la rue. Cependant, on observe qu'ils s'informent beaucoup plus sur les réseaux sociaux pour manger à midi. Dès lors, Freddy met Curry sait qu'il devra viser surtout les étudiants à travers sa communication en ligne.

Intérêt relatif au service proposé par le foodbike

Tout d'abord, il existe une tendance très intéressante : les salariés belges et luxembourgeois portent un intérêt plus important au *foodbike* pour l'organisation

d'évènements privés que pour leur *lunch* de midi ou toute autre formule lors d'un *afterwork* et/ou *team building*. C'est une information qui doit être prise en compte par le traiteur pour sa communication et ses différents choix stratégiques afin de vendre son service de la meilleure des manières. Cette tendance ne se reflète pas chez les étudiants des deux pays où ceux-ci restent « très intéressés » par nos services tant pour le *lunch* que des évènements privés.

De plus, tant les étudiants que les employés de Bruxelles et du Luxembourg sont principalement convaincus par la proposition d'une alimentation saine, locale et équilibrée mais aussi l'originalité. Freddy met Curry possède donc un concept qui plait et se distingue de ses concurrents par son caractère unique.

Enfin, le *foodbike* intéresse également les salariés bruxellois pour la rapidité du service là où leurs confrères luxembourgeois y voient le côté pratique. Du côté des étudiants, les Bruxellois sont aussi convaincus par la praticité du service alors que les Luxembourgeois adorent l'aspect écologique de l'offre. Il est crucial pour Freddy met Curry de tenir compte de toutes les préférences spécifiques des divers profils de clients, et de personnaliser son approche de vente en fonction du profil qu'il cible.

Recommandations

Pour conclure mon étude de faisabilité et viabilité du *foodbike*, je vais proposer à Freddy met Curry différentes recommandations basées sur la littérature, ma récolte de données ou encore mon expérience personnelle de *project manager* du service *foodbike* dans l'entreprise.

Toutefois, je tiens à souligner que ces recommandations ne sont que des propositions faites en tant qu'étudiant à l'ICHEC. Je n'ai en aucun cas la prétention d'assurer que ces recommandations sont la solution ultime pour garantir le succès du service *foodbike*.

Ouverture au B2C

Au départ, Freddy met Curry souhaitait, comme pour le service traiteur, uniquement viser les entreprises avec le *foodbike* (B2B). Cependant, je suis convaincu qu'il existe une demande en B2C et qu'il serait intéressant pour l'entreprise de proposer ce nouveau service aux particuliers.

En effet, je peux faire le parallèle entre le *foodbike* et le concept d'innovation responsable dont j'ai pris connaissance dans la littérature. En ayant un impact positif sur la société et l'environnement, l'entreprise s'offre un avantage concurrentiel à travers une amélioration de son image (Cuénoud et al., 2019) et sa réputation (Gallardo Vazquez et al., 2019). Freddy met Curry, à travers l'innovation responsable qu'est le *foodbike*, va pouvoir se différencier des autres offres de *lunch* ou de traiteur évènementiel grâce à une réputation d'entreprise responsable renforcée.

Dans mon analyse SWOT, j'ai également constaté qu'il existe une tendance où le Belge prend de plus en plus conscience de l'importance d'une alimentation respectueuse de l'environnement. Il est également de plus en plus attiré par l'alimentation végétarienne. L'offre bio, végétarienne et zéro-déchet du *foodbike* colle donc parfaitement avec les nouvelles attentes du consommateur.

Je propose donc à Freddy met Curry de viser les salariés ainsi que les étudiants en se positionnant dans des endroits stratégiques à haute fréquentation ainsi qu'en organisant des évènements privés (anniversaires, fêtes de quartier, etc.) dans le but de toucher les particuliers (B2C). Ces deux profils de clients portent un intérêt à notre *foodbike* tant pour leur *lunch* que leurs fêtes privées comme le révèle mon étude quantitative.

Je suis d'autant plus convaincu du potentiel de viser les particuliers au vu du nombre de personnes qui, lors de nos évènements des mois de février et mars, nous demandaient une carte de visite, où nous retrouver prochainement et même si nous nous déplaçons dans tout Bruxelles. Ces retours de nos premiers clients confirment l'intérêt porté par les particuliers à l'égard de notre *foodbike* mentionné ci-dessus.

Internationalisation du service au Grand-Duché du Luxembourg

Lors de mon étude quantitative, j'ai pu voir qu'il existe un intérêt pour les services du *foodbike* tant à Bruxelles qu'à Luxembourg : 91% des salariés luxembourgeois sont très intéressés pour 100% des étudiants (voir annexe 8).

Aussi, l'offre Freddy met Curry est, tout comme à Bruxelles, peu accessible car respectivement 65% et 82% des employés et étudiants de Luxembourg déclarent ne pas avoir accès à une alimentation bio et zéro-déchet (voir annexe 8). Ils sont également tous les deux convaincus tant par les qualités nutritionnelles des repas que l'originalité du concept. Les étudiants mettent aussi en avant l'aspect écologique.

Finalement, la plupart des personnes que j'ai sollicitées pour participer à mon étude m'ont demandé des explications sur le concept du *foodbike* car c'est un service très peu commun. Dans de nombreux cas, j'ai reçu des retours positifs où ceux-ci ont exprimé leur enthousiasme pour le *foodbike* et leur souhait d'y avoir accès quotidiennement, que ce soit en entreprise ou à titre privé.

Toutes ces informations me poussent à penser que le *foodbike* pourrait s'exporter au Grand-Duché du Luxembourg pour y proposer ses services et ainsi toucher une clientèle étrangère qui n'a pas accès à l'offre Freddy met Curry. En termes d'investissement, le traiteur devrait investir près de 40 000€ car sa nouvelle filiale nécessitera un nouveau *foodbike* (15 000€), un budget pour l'aménagement des bureaux (10 000€) et du matériel de cuisine (15 000€).

Rester dans la même gamme de prix

Lorsque je me suis renseigné sur le secteur du bio pour mon analyse SWOT, j'ai appris que le principal obstacle du Belge pour consommer responsablement est le prix (Trends Tendance). Cette barrière à la consommation saine et durable est confirmée par une étude de Biowallonie de 2022 qui assure que le panier moyen bio est plus élevé que le non bio. Dès lors, on comprend que bien que le client final soit conscient des coûts engendrés par l'agriculture biologique, ce produit reste un produit perçu comme cher.

J'ai également pu remarquer cette barrière du prix à la consommation bio et responsable lors de mon stage. Lors de nos premiers évènements, nos pitas étaient proposées à 9€. Beaucoup de clients, intéressés au premier abord, ne passaient pas commande après nous avoir demandé le prix. Dès lors, nous avons fait le choix de le descendre d'un euro afin de paraître plus accessible et cette décision nous a permis de faire beaucoup plus de ventes lors de nos évènements suivants.

Je conseille dès lors aux gestionnaires du *foodbike* de ne jamais dépasser le prix de 8€ pour les pitas falafels ou toute autre future recette en Belgique. En effet, il correspond au budget *lunch* moyen des répondants de mon enquête quantitative (6€-7€). L'aspect bio, local et durable de l'offre Freddy met Curry justifie 1€ supplémentaire. Pour les étudiants, je propose de leur offrir une réduction sur présentation de leur carte scolaire. Pour eux, le prix est primordial et influence grandement leur décision quant à l'endroit où manger à midi.

Cependant, si l'entreprise souhaite s'implanter à Luxembourg, elle devra augmenter son prix de vente pour faire face aux lourdes charges locatives. En effet, l'activité *foodbike* ne pourra plus partager le loyer avec l'activité traiteur comme à Bruxelles. Dès lors, une location d'une surface de 110 m² pour une petite cuisine, un bureau et un espace de stockage devrait suffire aux activités du *foodbike*. Une surface commerciale située à Beggen est disponible pour 2760€ par mois charges incluses (voir annexe 6). Dès lors, si je reprends l'équation de création de ma partie financière pour l'activité belge, il faudrait fixer le prix d'une pita à 10€ afin de couvrir cette charge supplémentaire. L'entreprise réalisera un bénéfice comptable de 1764€ basé sur un volume de vente hebdomadaire de 200 pitas.

Il aurait été possible de compenser ces charges additionnelles en ajustant nos objectifs de vente pour aligner notre prix avec le budget *lunch* des Luxembourgeois (7€ max). Toutefois, je préfère rester prudent étant donné que Freddy met Curry ne bénéficie d'aucune réputation à Luxembourg et doit pénétrer un nouveau marché.

Adapter son emplacement aux préférences culturelles

Comme expliqué précédemment, le *foodbike* permet à Freddy met Curry de toucher les particuliers en se positionnant dans des endroits stratégiques fréquentés. Cette praticité et flexibilité offre donc à Freddy met Curry un avantage concurrentiel

important par rapport à de nombreux concurrents : l'accessibilité. Par exemple, il est peu probable que des acteurs comme Greenz ou Sodexo répondent favorablement à des demandes isolées d'employés car cela ne serait pas rentable. En s'ouvrant au B2C, Freddy met Curry permet à toute personne qui le souhaite de manger sain et durable.

Pour profiter de cet avantage concurrentiel, il est dès lors primordial de se placer dans des endroits qui correspondent aux attentes des futurs clients du *foodbike*. Dès lors, mon étude quantitative a révélé que les Bruxellois souhaitent nous retrouver proche de leur lieu de travail là où les Luxembourgeois sont beaucoup plus enclin à se déplacer.

C'est pourquoi je trouverais intéressant qu'à Bruxelles, le *foodbike* se place dans des *hubs* là où il existe une forte concentration de grandes entreprises comme par exemple à Zaventem ou encore dans le quartier Schuman où se trouvent les institutions européennes. Pour les étudiants, il faut se placer proche des grandes écoles comme l'ULB.

À Luxembourg, le *foodbike* pourrait se placer dans le centre ville afin d'être à proximité à la fois des salariés et des étudiants et ainsi toucher un maximum de monde. La Place d'Armes, proche de l'arrêt de tram Hamilius, semble être l'endroit parfait.

Pour les deux pays, il serait également pertinent de signer des accords avec des grandes entreprises afin d'avoir accès régulièrement à leurs espaces privés, tels que des parkings, offrant ainsi un service original et pratique à leurs employés. Cette pratique est déjà très répandue au Luxembourg via les foodtrucks.

Les répondants ont également proposé plusieurs évènements locaux auxquels ils aimeraient voir le *foodbike* participer. Au Luxembourg, on peut citer la Schueberfouer, une fête foraine nationale tenue en août, ainsi que le *Grow Festival*, un programme d'évènements culturels se déroulant tout au long du mois de mars 2024 dans une cinquantaine de lieux à Bruxelles.

Viser les évènements privés

Bien qu'un positionnement dans des endroits à haute fréquentation est intéressant, j'aimerais proposer à Freddy met Curry de viser en priorité l'organisation d'évènements privés tant en B2B (*team building, afterwork*) qu'en B2C (anniversaire, fête de quartier, etc.).

Tout d'abord, il est plus intéressant pour l'entreprise de s'assurer d'un certain volume de vente. En vendant dans la rue, on ne sait jamais si nos objectifs de vente seront atteints ce qui n'est pas le cas lorsqu'on passe par un devis.

Ensuite, ma récolte de données a montré que les répondants étaient plus intéressés par le *foodbike* pour leurs évènements privés que pour leur *lunch* de midi.

Par conséquent, je crois que Freddy met Curry devrait concentrer sa communication sur son site internet et ses réseaux sociaux pour cibler ces événements. Le traiteur pourrait alors accorder la priorité à l'événementiel dans son *planning* et proposer des *lunchs* dans la rue lorsqu'il n'a pas de réservations.

Continuer à promouvoir l'intrapreneuriat

Au sein de la littérature, Lisein et de Zanet (2013), Carrier et Gélinas (2011) ainsi que Basso (2006) s'accordent tous sur l'importance du rôle du dirigeant dans l'instauration d'une culture intrapreneuriale dans une organisation.

De par mon expérience au sein de Freddy met Curry, je souhaite encourager Jérémie à continuer à promouvoir les initiatives ou encore détecter les talents d'entrepreneur de ses salariés pour les placer sur des projets internes en tant que réels intrapreneurs.

Pour notre équipe *foodbike*, cette expérience a clairement offert une opportunité rare : celle de mener un projet de A à Z et ainsi s'épanouir dans notre travail. C'est une situation *win-win* qui a aussi permis à Freddy met Curry de développer un avantage concurrentiel en mettant en place service peu commun dans le secteur de l'Horeca.

De plus, cela contribue à attirer et à fidéliser les employés. Personnellement, j'ai été attiré par cette opportunité en raison de mon intérêt pour l'entrepreneuriat. J'ai également beaucoup apprécié mon expérience au sein de l'entreprise grâce à la confiance et à l'autonomie qui m'ont été accordées. Je tiens donc à remercier Jérémie et toutes les personnes avec lesquelles j'ai travaillé sur ce projet *foodbike* pour l'opportunité qui m'a été offerte, ainsi que pour cette expérience enrichissante et le développement de mes compétences entrepreneuriales auprès de professionnels expérimentés.

Conclusion

Après trois mois de travail enrichissants tant sur le plan professionnel que humain à développer le service *foodbike*, je peux assurer à Jérémie que ce nouveau service va permettre à Freddy met Curry de continuer son expansion.

Tout d'abord, le lien concret entre mon mémoire et mon projet de stage m'offre la possibilité d'affirmer que la création d'espace d'autonomie ne suffit pas à la stimulation de comportements intrapreneurs (Lisein & de Zanet, 2013). En effet, ce parallèle constant entre la théorie et la pratique que j'ai pu réaliser lors de ces trois derniers mois m'a montré que la meilleure manière d'inciter un employé à utiliser ses *soft skills* d'intrapreneur est de diffuser une culture intrapreneuriale à tous les niveaux de l'organisation.

Concernant mon étude opérationnelle, financière et de marché, elle a démontré que ce nouveau service devrait permettre au traiteur bruxellois de renforcer sa position auprès de ses clients actuels en proposant une approche originale grâce à la préparation des repas sur place. Aussi, cette nouvelle offre donne à Freddy met Curry la possibilité de toucher une nouvelle cible client, les particuliers, à travers l'organisation d'évènements privés ou un positionnement dans des endroits à haute fréquentation. Si les objectifs fixés dans le plan financier sont atteints, Freddy met Curry aura des ressources financières à disposition pour continuer à développer le service *foodbike* ou continuer à se diversifier. Au delà de générer du *cash*, le projet *foodbike* permet également à Freddy met Curry de renforcer son engagement envers la durabilité et ainsi intensifier sa réputation sur le marché de la restauration bio et durable.

Toutefois, il convient de rester flexible pour permettre à ce nouveau service de connaître le succès qu'il mérite. Les différentes recommandations proposées à la fin de mon étude ne sont que des suppositions basées sur mon expérience personnelle. En tant que *manager* du projet *foodbike*, je me suis rendu compte à quel point la vérité d'aujourd'hui n'est pas celle du lendemain et qu'il est nécessaire d'être capable de s'adapter aux évolutions des besoins du client ou encore faire pivoter le projet afin d'en exploiter le plein potentiel.

Il faudra également être attentif à la réaction de nos concurrents suite au lancement du *foodbike*. Comment un concurrent comme Greenz, dont le modèle économique est très semblable à Freddy met Curry, réagira-t-il s'il commence à perdre de nombreux clients pour l'organisation de certains événements séduits par la praticité et la convivialité du *foodbike*? Il pourrait ainsi être opportun de mettre en place une veille concurrentielle à travers des alertes Google et sur les réseaux sociaux ou en s'abonnant à des *newsletters* de nos différents concurrents.

En prenant du recul sur mon travail, je me suis également demandé comment Freddy met Curry, au vue des valeurs qui forment son modèle économique, va-t-il réaffecter les bénéfices issus de cette diversification? L'entreprise va-t-elle investir pour continuer à grandir? Ou préfère-t-elle mettre à disposition cet argent pour

améliorer son impact environnemental et ainsi jouer un rôle encore plus important dans l'atteinte des objectifs européens de neutralité climatique d'ici 2050 ? Redistribuer cet argent aux communautés locales, à ses employés ?

Pour conclure, l'innovation responsable qu'est le *foodbike* doit inspirer de nombreuses entreprises ou particuliers car elle démontre qu'il est possible d'allier *business* et engagement social et environnemental. Les combustibles fossiles, à savoir le charbon, le pétrole et le gaz sont responsables de plus de 75% des émissions mondiales de gaz à effet de serre et plus ou moins 90% de toutes les émissions de dioxyde de carbone. (United Nations, s.d.). Les entreprises, à travers des modèles économiques respectueux de l'environnement, ont leur rôle de guide à jouer vis-à-vis de la population mondiale. Si celles-ci ne s'y engagent pas, qui va le faire ?

Bibliographie

- AFSCA. (s.d.). *Commerce ambulant*. Consulté le 14 mai 2024, à l'adresse <https://favy-afscra.be/fr/themes/alimentation/produire-et-vendre-des-aliments/commerce-ambulant#:~:text=Directives%20pour%20le%20commerce%20ambulant%20professionnel%20et%20pour%20le%20commerce%20ambulant%20occasional&text=L'AFSCA%20a%20pour%20mission,des%20animaux%20et%20des%20plantes>.
- Agle, B. & Caldwell, C. (1999). Understanding Research on Values in Business. *Business and Society*, 3(38), 326-387.
- Alizadeh, A. (2022). The Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility: A Comparison of the MENA Region and Western Countries. *Sustainability* (Switzerland), 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14020909>.
- Allali, B. (2004). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29, 23-30. <https://doi.org/10.3917/riges.294.0023>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Apaq-W & BioWallonie. (2023). Les chiffres du bio 2022 en Wallonie. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2023/06/ChiffresDuBio-2022-BD.pdf
- Apaq-W. (2023). *Baromètre de la consommation de produits BIO*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-bio270323.pdf
- APEC. (1994), "The APEC survey on Small and Medium Enterprises: Member Report Malaysia", <http://www.actetme.org/archive/smesurvey.html>
- Ardoine, J.L. & Faivre-Tavignot, B. (2008). Développement durable : changement ou rupture ? *Les Echos*.
- Gautier, A., Berger-Douce,S. & Brodhag, C. (2020). La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ?. 10ème conférence biennale de la société européenne d'économie écologique, ESEE 2013, Jun 2013, Lille, France.
- Astier, M. (2021). *C'est confirmé : manger bio est meilleur pour la santé*. Reporterre. Consulté le 26 avril 2024, à l'adresse <https://reporterre.net/C-est-confirmé-manger-bio-est-meilleur-pour-la-santé>
- Bahta, D., Jiang Yun, M. Rashidul, I & Bikanyi, K.J. (2021). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1428-1451, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1828130.
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M.R. & Bikanyi, K.J. (2021) How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Econ. Res.-Ekon. Istraživanja* 2021, 34, 1428–1451.
- Barouche. (s.d.). *Menu - barouche*. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse <https://barouche.eu/menu/>

Basso, O. (2001). « La dynamique entrepreneuriale au sein des grandes entreprises ». *L'Art du Management 2.0.*, p. 182 sq., Financial Times-Les Echos, éditions Village Mondial.

Basso, O. (2004). L'intrapreneuriat. *Economica*.

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs ?. *Revue française de gestion*, 168-169, 225-242. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.225-242>

Belgium.be. (s. d.). *Développement durable*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/developpement_durable

Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. & Viot, C. (2021). The impact of CSR perceptions on employer attractiveness: an empirical study. *Question(s) de management*, 32, 15-24. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0015>

Blondel, F. & Loubaresse, É. (2023). Questionner la fabrique de l'intrapreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 22, 97-103. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue--2023-3-page-97.htm>.

Bouchard, V. & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ?. *Gestion*, 36, 11-21. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0011>.

Bouchard, V. (2007). Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. *Expansion Management Review*, 125(2), 86-91.

Bowen, R. H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. H. New York (ed.); Ethics and).

Bruxelles Économie et Emploi. (s.d.). *Commerçant ambulant*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://economie-emploi.brussels/autorisations-specifiques-ambulant>

Burke, L. & Logsdon, JM. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*. 29(4), 495-502.

Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, XXIV, 401-439. <https://doi.org/10.3917/ride.244.0401>

Carrier, C. & Gélinas, S. (2011). Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?. *Gestion*, 36, 22-33. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0022>.

Carrier, C. (1991). « Intrapreneurship et PME ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n° 4, p. 20-27.

Carrier, C. (1994). "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study". *International Small Business Journal*, 12, 54-61.

Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship in SME's: an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 21(1), 5-20.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Corporate Social Responsibility*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>.

Cordelier, B. & Bredouillieard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Management & Prospective*, 30, 115-131. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/q2000.306.0115>

Cuénoud, T., Houanti, L., Dang, R. & Clement, A. (2019). L'intégration de la RSE dans les processus d'innovation au sein d'une entreprise industrielle : le cas du Groupe Poujoulat. *Management & Prospective*, 36, 67-84. <https://doi.org/10.3917/q2000.365.0067>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/CSR.132>.

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>.

Defoy, C. (2024). *Europe ? Fédéral ? Régional ? Qui décide quoi pour nos agriculteurs ?* RTBF. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/europe-federal-regional-qui-decide-quoi-pour-nos-agriculteurs-11321469>

Dougherty, D. (1992). “A practice-centered model of organizational renewal through product innovation”, *Strategic Management Journal*, 13, 77-92.

Edenred. (2023). *TOP 3 DES TENDANCES DE CONSOMMATION ALIMENTAIRE DE 2023*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://businesspartner.edenred.be/fr/news/top-3-des-tendances-de-consommation-alimentaire-de-2023/>

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Staglianò, R. (2016). Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry: Differences Between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117–133. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2417-z>

El Bousserghini, J., Berger-Douce, S. & Jamal, Y. (2016). Vision stratégique des PME orientées RSE - Illustration par deux entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1, 69-99. <https://doi.org/10.3917/riso.001.0069>.

Farooq, M., Farooq, O. & Jasimuddin, S.M. (2014), “Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees’ collectivist orientation”. *European Management Journal*, 32(6), 916-927.

Fraj-Andres, E., Lopez-Perez, M. E., Melero-Polo, I., & Vazquez-Carrasco, R. (2012). Company image and corporate social responsibility: Reflecting with SMEs’ managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 266–280.

Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility — a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18–23. <https://doi.org/10.1108/13563280110381170>.

Freddy met Curry | Traiteur zéro déchet & local à Bruxelles. (s. d.). Consulté le 03 mars 2024, à l'adresse <https://www.freddymetcurry.be/>.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 15(4). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.

Galetska, T., Natalya, T. & Topishko, I. (2020). Social Responsibility of Economic Enterprises as a Social Good: Practice of the EU and Ukraine. *Balt. J. Econ. Stud.* 2020, 6, 24–35.

Gallardo-Vazquez, D., Valdez-Juarez, L. E., & Castuera-Díaz, A. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614. <https://doi.org/10.3390/su11205614>

Gardberg, N. A. & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>.

Giordano-Spring, S., Villesque-Dubus F. & Courrent J-M., (2012). "Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME: une étude empirique quantitative". *Comptabilités et Innovation*.

Good Food. (2012). *Règles et normes pour le contrôle et la certification bio de l'Horeca et des collectivités*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse https://goodfood.brussels/sites/default/files/cahierdeschargesbgcatering_0.pdf

Good Food. (2023). *En Belgique, le bio gardera-t-il la pêche en 2024 ?* Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://goodfood.brussels/fr/news/en-belgique-le-bio-gardera-t-il-la-peche-en-2024?domain=pro>

Goyal, P. & Kumar, D. (2017). Modeling the CSR barriers in manufacturing industries. *Benchmarking: Int. J.*, 24, 1871–1890.

Graafland, J. & Zhang, L. (2014). Corporate social responsibility in China: Implementation and challenges. *Business Ethics*, 23(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/beer.12036>.

Gupta, S., Nawaz, N., Alfalah, A.A., Naveed, R.T., Muneer, S. & Ahmad, N. (2021). The Relationship of CSR Communication on Social Media with Consumer Purchase Intention and Brand Admiration. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 2021, 16, 1217–1230.

Hemingway, C. (2005). "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.

- Ingham, M. (2011). *Vers l'innovation responsable, pour une vraie responsabilité sociétale*. Paris, De Boeck.
- ISO. (2010). NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO/TMB Groupe de Travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P. & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in developing countries. *Bus. Soc.*, 2017(56), 11–22.
- Jenkins, H. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. *Social Science Computer Review*, 26(2), 252–254.
- Jenkins, H. (2009). A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Jerman, L. (2021). L'intrapreneuriat, une arme de rétention ?. *Gestion*, 46, 78-81. Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/riges.461.0078>
- Jia, F., Zuluaga-Cardona, L., Bailey, A. & Rueda, X. (2018). Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. *J. Clean. Prod.* 2018, 189, 263–278.
- Joarder, D.M.H.R. & Ashraf, M.A. (2012), “Work Satisfaction and Employee Turnover Intentions: An Empirical Study”. *East West Journal of Business and Social Studies*, 3(1), 19-36.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility & Ethics Corporate Social Responsibility & Ethics. *Management Review*, 22(03), 59–67.
- Kanter, R.M. (1999). From Spare Change to Real Change, The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Kärnä, J., Hansen, E., Juslin, H. & Ahonen, V. (2001). Green advertising: green - wash or a true reflection of marketing strategy?. *Greener Management International*. 33.
- Kashikar-Rao, M. (2014), “Role of CSR in Employer Branding: Emerging Paradigm”, *Review of HRM*, 3(1), 188-195.
- Kumar, D., Goyal, P. & Kumar, V. (2019). Modeling and classification of enablers of CSR in Indian firms. *J. Model. Manag.*, 14, 456–475.
- L'Echo. (2022). *Exki va chercher le client en entreprise et à la maison*. Consulté le 08 mars 2023, à l'adresse [https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/exki-va-chercher-le-client-en-entreprise-et-a-la-maison/10437170.html#:~:text=%22Nous%20sommes%20d%C3%A9sormais%20plus%20s%C3%A9lectifs%20dans%20nos%20projets%22%2C%20pr%C3%A9cisement,Flandre\)%20et%2080%20en%20France](https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/exki-va-chercher-le-client-en-entreprise-et-a-la-maison/10437170.html#:~:text=%22Nous%20sommes%20d%C3%A9sormais%20plus%20s%C3%A9lectifs%20dans%20nos%20projets%22%2C%20pr%C3%A9cisement,Flandre)%20et%2080%20en%20France)
- L'Expert-Comptable. (s.d.). *Seuil de rentabilité : définition, charges, calcul et utilité*. Consulté le 02 Mai 2024, à l'adresse <https://www.l-expert-comptable.com/a/532670-seuil-de-rentabilite-definition-charges-calcul-et-utilite.html>

Laviolette, E. & Everaere-Roussel, C. (2008). L'essaimage en PME : une forme originale de développement par excroissance. *Marché et organisations*, 6, 99-117. <https://doi.org/10.3917/maorg.006.0099>.

Le sillon belge. (2024). *Le début de l'année 2024 est encourageant pour l'agriculture biologique.* Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://www.sillonbelge.be/12339/article/2024-02-15/le-debut-de-lannee-2024-est-encourageantpour-lagriculture-biologique>

Le Soir. (2023). *La Belgique dans le top 10 des pays qui consomment le plus responsable.* Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://sosoir.lesoir.be/la-belgique-dans-le-top-10-des-pays-qui-consomment-le-plus-responsable>

Lisein, O. & de Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat: Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue française de gestion*, 233, 141-160. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.141-160>.

Mackey, S. (2014). Virtue ethics, CSR and “corporate citizenship”. *J. Commun. Manag.* 2014, 18, 131–145.

Mahmood, A., Naveed, R.T., Ahmad, N., Scholz, M., Khalique, M. & Adnan, M. (2021). Unleashing the Barriers to CSR Implementation in the SME Sector of a Developing Economy: A Thematic Analysis Approach. *Sustainability* 2021, 13, 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>.

Mérindol, V. (2022), Manager l'intrapreneuriat organisé dans les grandes firmes établies : une approche par les microfondations. XXXe Conférence de l'AIMS.

Messeghem, K. (2003). “Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME’s”. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.

Ministère de L’Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. (2023). *La certification en agriculture biologique.* Consulté le 26 avril 2024, à l'adresse <https://agriculture.gouv.fr/la-certification-en-agriculture-biologique#:~:text=L'agriculture%20biologique%20repose%20sur,impact%20limit%C3%A9%20sur%20l'environnement>.

Ministère de l'Economie. (2024). *Qu'est-ce que l'économie verte ?.* economie.gouv.fr. Consulté le 26 janvier 2024, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-verte#:~:text=Cette%20notion%20d%C3%A9signe%20un%20mod%C3%A8le,et%20la%20production%20de%20d%C3%A9chets>.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.

Morais, G., dos Santos, V., Tolentino, R. & Martins, H. (2021). Intrapreneurship, Innovation, and Competitiveness in Organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1-14. doi: 10.5430/ijba.v12n2p1.

Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship.* Harcourt Publishers.

Morsing, M. & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1–6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>.

Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00855.x>

Murillo D. & Lozano J., (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.

Murillo, D. & Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *J Bus Ethics*, 67, 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>.

Nguyen, M. (2023). *C'est quoi le greenwashing ?*. Wedressfair. Consulté le 26 janvier 2024, à l'adresse <https://www.wedressfair.fr/blog/le-greenwashing>

Ondoua Biwolé V., Spence M. & Ben Boubaker Gherib J. (2008, 28-31 octobre). *Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises* [Congrès]. 9ème Congrès International des PME, Louvain-la-Neuve (Belgique).

Pavie, X. (2012). *Innovation responsable : Stratégie et levier de croissance pour les organisations*. EMS Eyrolles.

Pichault, F. & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Édition du Seuil, Paris.

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Polonsky, M. J., Neville, B. A., Bell, S. J., & Menguc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39, 1184–1198.

Portail de l'agriculture wallonne. (2021). *Plan de développement de la production biologique en Wallonie à l'horizon 2030*. Consulté le 08 mars 2024 à l'adresse <https://agriculture.wallonie.be/plan-2030#:~:text=La%20partie%20strat%C3%A9gique%20du%20plan,des%20produits%20agricoles%20sous%20contr%C3%B4le>

Portail de l'agriculture wallonne. (2024). *Soutien à l'agriculture biologique (Nouveauté 2024)*. Consulté le 08 mars 2024 à l'adresse <https://agriculture.wallonie.be/soutien-a-l-agriculture-biologique>

Ramonjy, D., Petit, F. & Schäfer, P. (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon. *Question(s) de management*, 2, 55-68. <https://doi.org/10.3917/qdm.131.0055>

Rhou, Y.; Singal, M.& Koh, Y. (2016). CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 2016, 57, 30–39.

Rozsa, Z., Holubek, J., Vesela, Z., & Soboleva, O. (2022). Antecedents and barriers which drive SMEs in relation to corporate social responsibility ? Literature review. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 10, 107-122.

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 339– 353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>.

Salam, A., Hikmat, I., Haquei, F. & Badariah, E. (2021). The Influence of Share Ownership, Funding Decisions, Csr and Financial Performance of Food Industry. *Ann. Rom. Soc. Cell Biol.* 2021, 12698–12710.

Sarkar, S. & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. (2011), “The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation”, *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.

Securex Belgique. (s.d.). *Coûts salariaux et rémunération : tout ce qu'il faut savoir*. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse <https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration#:~:text=En%20moyenne%2C%20les%20cotisations%20patronales,cas%2C%20vous%20paierez%202500%20%E2%82%AC>.

Securex Belgique. (s.d.). *Étudiants dans l'horeca : ce que vous devez savoir en tant qu'employeur sur le salaire, les heures de travail et les autres avantages*. Consulté le 02 Mai 2024, à l'adresse <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/actualites/etudiants-dans-l-horeca-ce-que-vous-devez-savoir-en-tant-qu-employeur-sur-le-salaire,-les-heures-d>

Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 11-27.

Shen, C. H., Wu, M. W., Chen, T. H., & Fang, H. (2016). To engage or not to engage in corporate social responsibility: Empirical evidence from global banking sector. *Economic Modelling*, 55, 207–225. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.02.007>.

Singh, K. & Misra, M. (2021). The evolving path of CSR: Toward business and society relationship. *J. Econ. Adm. Sci.* 2021. ahead of print.

Singh, K.; Misra, M. (2020). How to bring positive societal change through Corporate Social Responsibility (CSR)? Modeling the social responsible enablers using ISM-MICMAC. In Proceedings of the 2020 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Novi, MI, USA, 3–6 June 2020, 1–6.

Sison, A.J.G. (2009). From CSR to corporate citizenship: Anglo-American and continental European perspectives. *J. Bus. Ethics* 2009, 89, 235–246.

Small and Medium Industries Development Corporation Malaysia. (2002). SME performance report, Small and medium development corporation, Percetakan Nasional Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, KL.

SME Annual Report (2013), SME annual Report, National SME Development Council, Kuala Lumpur, KL.

SPF Finances. (s.d.). *Amortissement*. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse https://finances.belgium.be/fr/particuliers/transport/deduction_frais_de_transport/autres_deplacements_professionnels/amortissement#q1

SPF Finances. (s.d.). *Régimes TVA*. Consulté le 02 Mai 2024, à l'adresse <https://finances.belgium.be/fr/entreprises/tva/assujettissement-tva/regimes-tva#q1>

Statbel. (2022). *Durabilité : comparaison internationale*. SPF Economie. Consulté le 26 janvier 2024 à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/durabilite-comparaison>.

Statbel. (2023). *Définitions et sources : Les PME*. SPF Economie. Consulté le 26 janvier 2024 à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>.

Surroca, J., Tribo, J. A. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>.

Tamvada, M. (2020). Corporate social responsibility and accountability: A new theoretical foundation for regulating CSR. *Int. J. Corp. Soc. Responsib.* 2020, 5(2).

Ting, O.K. (2004), “SMEs in Malaysia: Pivot points for Change”, <http://www.mca.org.my>.

Trends Tendance. (2023). *Plus de 8 belges sur 10 préoccupés par l'augmentation du coût de la vie*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse [https://trends.levif.be/mon-argent/plus-de-8-belges-sur-10-preoccupes-par-laugmentation-du-cout-de-la-vie/#:~:text=Concernant%20la%20consommation%20responsable%2C%20les,par%20le%20bio%20\(16%25\)](https://trends.levif.be/mon-argent/plus-de-8-belges-sur-10-preoccupes-par-laugmentation-du-cout-de-la-vie/#:~:text=Concernant%20la%20consommation%20responsable%2C%20les,par%20le%20bio%20(16%25))

United Nations. (s. d.). *Causes du changement climatique*. Consulté le 16 mai 2024, à l'adresse <https://www.un.org/fr/climatechange/science/causes-effects-climate-change>

Verstraeten, N. (2021). *Le consommateur belge de plus en plus sensible à l'alimentation*. Fevia. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://www.fevia.be/fr/presse/le-consommateur-belge-de-plus-en-plus-sensible-lalimentation-durable#:~:text=Les%20consommateurs%20associent%20souvent%20les,aliments%20produits%20de%20mani%C3%A8re%20durable>

Ville de Bruxelles. (2023). *Horeca - autorisation pour placer une terrasse, un étalage ou un chevalet sur l'espace public*. Consulté le 14 mai 2024, à l'adresse

<https://www.bruxelles.be/horeca-autorisation-pour-placer-une-terrasse-un-etalage-ou-un-chevalet-sur-l-espace-public>

Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 5–31.

Wallonie.be. (s.d.). *Manger demain*. Consulté le 08 mars 2024 à l'adresse <https://www.wallonie.be/fr/manger-demain>

Wikipreneurs. (s. d.). *L'équation de création : chiffrer rapidement son projet d'entreprise*. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse [https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-finance/premiere-approche-chiffree-faire-votre-equation-de-creation-edc#:~:text=L'Equation%20De%20Cr%C3%A9ation%20\(EDC,simple%20du%20business%20model'](https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-finance/premiere-approche-chiffree-faire-votre-equation-de-creation-edc#:~:text=L'Equation%20De%20Cr%C3%A9ation%20(EDC,simple%20du%20business%20model').

WWF Suisse. (s. d.). *Viande et produits laitiers*. Consulté le 26 avril 2024, à l'adresse <https://www.wwf.ch/fr/nos-objectifs/viande-et-produits-laitiers#:~:text=Produire%201%20kg%20de%20viande,kg%20de%20pommes%20de%20terre>.

WWF. (2021). *Les Belges veulent manger plus durablement mais ne savent pas toujours comment*. Consulté le 08 mars 2024, à l'adresse <https://wwf.be/fr/actualites/les-belges-veulent-manger-plus-durablement-mais-ne-savent-pas-toujours-comment>

Zahra, S.A.& Neubaum, D.O., Huse M. (2000). “Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems”. *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.

Zayer, C. & Benabdelhadi, A. (2023). Qualitative research on the drivers and barriers of CSR in the Moroccan SME context. *Revue Management & Innovation*, 7, 76-104. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rmi.207.0076>

Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises:A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563–584. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>.

Zhu, Q. & Zhang, Q. (2015). Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: The Chinese context. *J. Clean. Prod.* 2015, 100, 315–324.

Zou, Z., Liu, Y., Ahmad, N., Sial, M.S., Badulescu, A., Zia-Ud-Din, M. & Badulescu, D. (2021). What Prompts Small and Medium Enterprises to Implement CSR? A Qualitative Insight from an Emerging Economy. *Sustainability* 2021, 13, 952.