

**Louvain School of Management**

# **Les enjeux et les motivations à l'adoption de pratiques écoresponsables sur le marché des cosmétiques**

Perspective des PME

Auteure : Aurélie LEYBAERT  
Promotrice : Chantal de Moerloose  
Année académique 2023-2024  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master [60] en Sciences de Gestion  
Horaire de jour

## Avant-propos

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à l'achèvement de ce travail de fin d'études.

Tout d'abord, je tiens à adresser mes remerciements à ma promotrice, Chantal de Moerloose, pour ses conseils éclairés, pour sa disponibilité, et pour m'avoir orientée avec perspicacité tout au long de ce projet. Son accompagnement a été essentiel à la réalisation de ce travail.

Je suis également reconnaissante envers les professeurs de la Louvain School of Management pour la richesse de leurs enseignements, qui m'ont passionnée tout au long de mon parcours.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à mes parents, Stéphane Leybaert et Pascale Deprez, pour leur amour inconditionnel, pour leur soutien moral et émotionnel, ainsi que pour l'opportunité inestimable de poursuivre cette voie académique.

Je dédie ce travail à mon grand-père, Maurice Deprez, dont la force et la curiosité ont été une source d'inspiration constante. Sa détermination à mener à bien ses projets et ses précieux conseils m'ont profondément motivée.

Je souhaite également remercier ma sœur, Stéphanie, pour sa relecture attentive et son soutien indéfectible.

Je suis infiniment reconnaissante envers Martin, pour ses conseils précieux, nos échanges fructueux, son soutien infaillible et son amour.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille et mes meilleurs amis, qui se reconnaîtront. Ainsi que mes camarades et cokoteurs pour leur présence et les souvenirs créés tout au long de ce parcours exceptionnel et inoubliable.

## Table des matières

1. Introduction .....	1
1.1 Contextualisation.....	2
1.1.1 L'urgence climatique : le défi de la durabilité .....	2
1.1.2 La pandémie de COVID-19 : vers un changement des habitudes .....	3
1.1.3 L'écoresponsabilité en entreprise : une tendance émergente pour l'industrie cosmétique .....	3
1.2 Objectifs de recherche .....	4
1.2.1 Problématique .....	4
1.2.2 Question de recherche .....	4
2. Revue de littérature.....	5
2.1 Les concepts clés de l'écoresponsabilité .....	5
2.1.1 Le triple bilan de la durabilité .....	5
2.1.2 L'engagement écoresponsable de l'industrie cosmétique .....	8
2.1.3 Les Petites et Moyennes Entreprises .....	10
2.2 Les motivations des PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables .....	12
2.2.1 Les incitants du marché .....	12
2.2.2 La sécurité du produit .....	14
2.2.3 La sélection des matières premières .....	14
2.2.4 La sélection écoresponsable des ingrédients.....	15
2.2.5 La création d'emballages écoresponsables .....	16
2.2.6 Les changements opérationnels.....	17
2.2.7 L'encadrement réglementaire et les initiatives publiques .....	18
2.3 Les freins des PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables.....	19
2.3.1 Les réticences du marché.....	19
2.3.2 Les complexités opérationnelles .....	20
2.3.3 Le défi structurel .....	20
2.3.4 Les coûts financiers associés.....	21
2.4 Stratégies et tendances durables en cosmétique.....	22
2.5 Conclusion préliminaire .....	22
3. Cadre méthodologique.....	23
3.1 Méthodologie .....	23
3.2 Étude comparative.....	23
3.3 Méthode de collecte des données et échantillonnage.....	24
3.4 Le guide d'entretien.....	25
4. Résultats .....	25
4.1 Les motivations PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables .....	25
4.1.1 Les incitants du marché .....	25
4.1.2 La sécurité des produits .....	26
4.1.3 La sélection écoresponsable des ingrédients.....	26
4.1.4 La création d'emballages écoresponsables .....	27

4.1.5	Les changements opérationnels.....	27
4.1.6	L'encadrement réglementaire et les initiatives publiques .....	28
4.2	Les freins PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables.....	28
4.2.1	Les réticences marché.....	28
4.2.2	Les complexités opérationnelles .....	29
4.2.3	Le défi structurel .....	30
4.2.4	Les coûts financiers associés.....	30
5.	Discussion .....	31
6.	Conclusion générale .....	37
6.1	Limites méthodologiques .....	37
6.2	Conclusion .....	38
	Bibliographie.....	40
	Annexes.....	48

## Liste des figures

Figure 1 : Dimensions de la durabilité (Bom et al., 2019) .....	6
Figure 2 : Cycle de vie des produits cosmétiques avec une approche durable (Bom et al., 2019) .....	10
Figure 3 : Définition et catégories d'une PME (Commission européenne, 2003) .....	11
Figure 4 : Facteurs, critères et interconnexions au sein des PME cosmétiques (Sasounian et al, 2024) ...	11
Figure 5 : Résumé des stratégies et tendances durables en cosmétique (Sasounian et al., 2024) .....	22

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille des intervenants .....	25
---	----

## 1. Introduction

A l'aube d'une ère marquée par une conscience écologique accrue, la nécessité impérieuse de la durabilité s'affirme. D'après Rosen (2020), les stratégies de durabilité efficaces reposent sur une compréhension des systèmes écologiques pour garantir que l'utilisation des ressources ne dépasse pas la capacité de régénération de l'environnement, et ainsi préserver la santé des écosystèmes.

Formalisée par la Commission Brundtland (1987) dans son rapport « *Notre avenir à tous* », l'écoresponsabilité a marqué un tournant dans la compréhension de l'impact environnemental et social des activités humaines (Bom et al., 2019). Près de quarante ans plus tard, alors que les ressources de la planète s'amenuisent, la déforestation, la perte de la biodiversité et le dérèglement climatique deviennent des préoccupations majeures (Martins et Marto, 2023).

Dans ce contexte globalisé, l'évolution significative des valeurs sociétales et des attentes des consommateurs accentuent l'importance de la durabilité (Satrio et al., 2021). Les entreprises, soumises aux exigences réglementaires et aux pressions concurrentielles, peuvent être amenées à intégrer des pratiques durables dans leurs stratégies pour maintenir leur compétitivité (Lee et Jeong, 2022). L'écoresponsabilité dépasse ainsi le cadre environnemental pour englober des considérations sociales et économiques, reflétant une évolution vers une conscience collective plus aiguisée pour préserver les ressources naturelles. Dès lors, selon Anca et Andreea (2024), la durabilité n'est plus une option, mais une nécessité stratégique qui façonne l'avenir des affaires et de notre planète.

L'industrie cosmétique commence à intégrer le développement durable dans ses pratiques (Bom et al., 2019). Les cosmétiques écoresponsables, qui adoptent cette approche tridimensionnelle, émergent comme une réponse à cette tendance, avec une attention particulière à l'ensemble du cycle de vie du produit. Un aspect qui semble demeurer essentiel pour gagner la confiance des consommateurs et favoriser des choix responsables (Amberg et Magda, 2018). Ainsi, ce secteur, en embrassant la durabilité, ne se contente pas de répondre à une demande croissante, mais participe activement à la promotion d'un avenir plus durable (Lin et al., 2018). En ce sens, les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur cosmétique sont confrontées à un marché en mutation où elles doivent naviguer entre diverses problématiques écologiques, économiques, sociales et réglementaires pour s'adapter aux nouvelles exigences de durabilité (Kurniasih et al., 2023). Ainsi, ce travail aspire à comprendre pourquoi ces entreprises adaptent leurs stratégies face aux défis de l'écoresponsabilité, à travers une analyse de la littérature et des entretiens avec des acteurs clés.

## **1.1 Contextualisation**

### **1.1.1 L'urgence climatique : le défi de la durabilité**

Depuis 1900, les températures globales ont augmenté de 1.1°C, principalement en raison des émissions de gaz à effet de serre générées par les activités humaines. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) rapporte des changements significatifs dans le système climatique mondial depuis 1950, incluant le réchauffement des océans, la réduction de la glace et de la neige, l'élévation du niveau de la mer et une concentration record de CO<sub>2</sub>. Si les émissions actuelles persistent, les conséquences sur le climat pourraient être irréversibles à l'échelle mondiale.

Dans cette perspective, le concept de durabilité, tel que défini en 1987, a évolué grâce aux Sommets des Nations Unies sur le développement durable, conduisant à l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015 (Lu et al., 2021). Parmi ceux-ci, l'Objectif 12 sur la consommation et la production responsable semble particulièrement pertinent dans le contexte des cosmétiques écoresponsables. Ce dernier encourage les États à établir des normes élevées pour une transition efficace, en mettant l'accent sur l'utilisation optimale des ressources et une gestion plus durable des processus de production (Fortunati et al., 2020). Véritable appel universel à l'action, ces objectifs visent à éliminer la pauvreté, préserver l'environnement et assurer la paix et la prospérité d'ici 2030. Ainsi, l'Organisation des Nations Unies (ONU) engage tous les pays à collaborer pour relever des défis mondiaux, en mettant en place des stratégies durables et inclusives. Parallèlement, l'Accord de Paris (2015) cherche à limiter l'augmentation de la température à moins de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, mais des défis subsistent (Cerri et al., 2018 ; Osburg et al., 2019).

En réponse, les entreprises, y compris celles du secteur cosmétique, sont appelées à investir dans des technologies vertes, un des aspects de la durabilité, pour rendre leurs opérations plus durables tout en s'adaptant aux ressources limitées (Aghion et al., 2020). Cet appel est particulièrement notable dans l'industrie cosmétique. Comme l'observent Mondello et al. (2024), la croissance rapide du secteur exige une attention accrue au développement durable pour répondre à l'intérêt croissant des consommateurs, des industries, des organisations et de la communauté scientifique pour les impacts environnementaux et sociaux de leurs produits. Ces stratégies, qui incluent souvent des initiatives environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), sont essentielles pour aligner les pratiques commerciales avec les ODD et tendent à démontrer un changement progressif vers une gestion plus responsable et consciente des ressources mondiales (Lim et Kwon, 2023).

### **1.1.2 La pandémie de COVID-19 : vers un changement des habitudes**

La pandémie de COVID-19 a indéniablement influencé les attentes de consommation et les priorités des entreprises à travers le monde. Les consommateurs, désormais plus soucieux de la durabilité depuis les différents confinements, recherchent des produits respectueux de l'environnement (Martins et Marto, 2023). Cette tendance est corroborée par Peyton et Purwanegara (2023), qui remarquent une préférence pour les produits sûrs et naturels. Dini et Laneri (2021) ont, eux, observé un changement dans les habitudes de consommation, avec une attention accrue portée au bien-être personnel, se traduisant par une augmentation de la demande pour les soins de la peau. En somme, la récente pandémie de COVID-19 pourrait avoir joué un rôle de catalyseur, accélérant probablement la transition vers des modes de vie plus sains et durables auprès des consommateurs sensibilisés. Un changement qui semble se manifester également dans le secteur des cosmétiques bien que l'impact exact de cette accélération sur le mouvement mondial vers la durabilité reste à confirmer (Martins et Marto, 2023).

### **1.1.3 L'écoresponsabilité en entreprise : une tendance émergente pour l'industrie cosmétique**

L'industrie cosmétique se transforme sous l'effet des préoccupations environnementales, sanitaires et démographiques, qui redéfinissent le cycle de vie des produits (Joyce et Paquin, 2016). De récentes études, comme celles menées par Amberg et Magda (2018), mettent en lumière l'adoption par les grandes entreprises de pratiques durables, telles que l'utilisation de matériaux et ingrédients naturels et biologiques.

En effet, une étude de Quantis (2020), une société de conseil spécialisée dans la durabilité et l'analyse de cycle de vie, suggère que développer des formulations de cosmétiques alliant santé, performance et sensorialité serait devenu un levier stratégique pour accroître leur attrait marketing. La recherche de Mondello et al. (2024) défend l'importance de l'innovation en réponse à la demande des consommateurs pour des produits écologiquement et socialement plus responsables, en particulier dans l'industrie cosmétique, comme le soulignent Bom et al. (2019), qui mettent en avant l'impératif pour les entreprises de garantir la sécurité des consommateurs et le respect de la législation. En outre, ces derniers démontrent la pertinence d'informer de manière transparente les consommateurs et de publier des rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), témoignant ainsi la durabilité environnementale et la transparence de l'entreprise.

Enfin, selon Fortunati et al. (2020), les sociétés qui adoptent des pratiques durables peuvent non seulement améliorer leur image de marque, mais aussi bénéficier d'un avantage

concurrentiel sur le marché. Ils concluent que les grandes entreprises, en adoptant ces approches, inspirent les plus petites vers la durabilité dans le secteur.

## **1.2 Objectifs de recherche**

### **1.2.1 Problématique**

La prise de conscience collective de la situation climatique actuelle soulève une problématique complexe et multidimensionnelle, tel que susmentionné. Les consommateurs exigent désormais des produits qui respectent l'environnement et la santé, obligeant les entreprises, grandes ou petites, à intégrer des pratiques durables pour se conformer aux réglementations et pour rester compétitives (Lee et Jeong, 2022).

Le marché des cosmétiques, en croissance rapide et stimulé par une demande accrue depuis la pandémie de COVID-19, voit émerger des PME offrant des alternatives naturelles et contribuant à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) (Lu et al., 2021).

En outre, les récentes législations européennes liées au *Green Deal*, déjà imposées aux grandes entreprises, seront progressivement étendues aux PME cotées. Bien que non obligées à des rapports de durabilité, elles pourraient s'y préparer pour renforcer leur valeur auprès des parties prenantes (FEB, 2024).

Les recherches existantes se concentrent principalement sur les grandes marques, négligeant les comportements écoresponsables spécifiques des PME (Lim et Kwon, 2023). Il est plausible que les pratiques des petites et moyennes entreprises diffèrent de celle des grandes en raison de leurs ressources limitées ou de leur structure organisationnelle. Ces différences pourraient influencer la manière dont les PME adoptent leurs pratiques durables. Cette absence dans la littérature pourrait s'expliquer par le fait que l'impact environnemental des entreprises multinationales est plus marqué et qu'elles sont fréquemment soumises à des pressions exercées par les consommateurs et les autorités gouvernementales (Andrecka et Mikidis, 2017). Il est regrettable que les PME, qui constituent un segment important de ce marché – défini comme un groupe distinct d'entreprises ou d'organisations partageant des caractéristiques communes (Kotler et Keller, 2016) – soient souvent sous-estimé de ce marché et ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent.

### **1.2.2 Question de recherche**

La question de recherche de ce travail se concentrera sur l'analyse des raisons pour lesquelles les PME décident d'entrer sur le marché des cosmétiques écoresponsables, et se formule comme suit : « Pourquoi les PME s'engagent-elles sur le marché des cosmétiques écoresponsables ? »

Deux sous-questions guideront cette étude. La première vise à identifier les incitants qui poussent ces entreprises à s'engager dans des méthodes durables pour leur gamme de produits cosmétiques. La seconde question cherche à comprendre les défis et les contraintes rencontrés par ces PME lorsqu'elles s'orientent vers une offre plus écologique.

La problématique se concentre donc sur l'intégration des pratiques durables dans le secteur cosmétique, avec un accent particulier sur les PME cosmétiques. En mettant en lumière les facteurs qui influencent leur engagement envers des pratiques plus responsables, ce travail aspire à enrichir les connaissances de la transition vers une économie plus durable. Il tend à explorer les motivations et les obstacles spécifiques auxquels les PME cosmétiques sont confrontées dans leur démarche de durabilité.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1 Les concepts clés de l'écoresponsabilité**

#### **2.1.1 Le triple bilan de la durabilité**

L'écoresponsabilité est intrinsèquement liée au développement durable, un concept global qui vise à « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission Brundtland, 1987). Il n'existe cependant pas de définition universelle à la durabilité environnementale. Chaque auteur propose sa propre interprétation, reflétant ainsi la diversité des perspectives et des priorités dans ce domaine.

Par exemple, selon Bom et al. (2019), Kemp et Pearson (2007) la définissent comme l'introduction de produits, processus ou services qui réduisent les impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie. Cette perspective est étayée par Martins et Marto (2023), qui soulignent que la production manufacturée affecte la durabilité à tous ses niveaux. Ils insistent sur l'équilibre dynamique nécessaire entre développement, croissance et conservation des ressources, élargissant ainsi notre compréhension des dimensions de la durabilité.

L'écoresponsabilité, comme décrite par L'Haridon et al. (2018), reflète également cette approche en intégrant une gestion proactive des impacts environnementaux dès la phase de conception des produits. Cette démarche s'inscrit dans une vision de développement durable à long terme, comme précisé par Morea et al. (2021), où la protection environnementale, sociale et le développement économique sont pris en compte simultanément. Kolling et al. (2022) ajoutent qu'il reste une dernière sphère volontaire, qui renvoie à la mise en œuvre de pratiques qui dépassent les normes réglementaires, basées sur des valeurs éthiques.

Ce nouveau paradigme tire ses origines du *Triple Bottom Line* (TBL), ou triple bilan, introduit par John Elkington (1997). Le TBL est « *basé sur les responsabilités*

*environnementales, notamment la production de produits respectueux de l'environnement et la participation à des mouvements environnementaux, et les responsabilités sociales, notamment la création d'emplois et l'amélioration des ressources humaines grâce aux bénéfices générés par l'entreprise* » (Elkington, 1997). Ce concept établit donc que pour être reconnue comme écoresponsable, une entreprise doit être économiquement viables tout en étant respectueuses de l'environnement et socialement responsables. En somme, l'écoresponsabilité, qui trouve ses origines dans le concept du TBL, guide les entreprises cherchant à opérer dans un cadre durable.

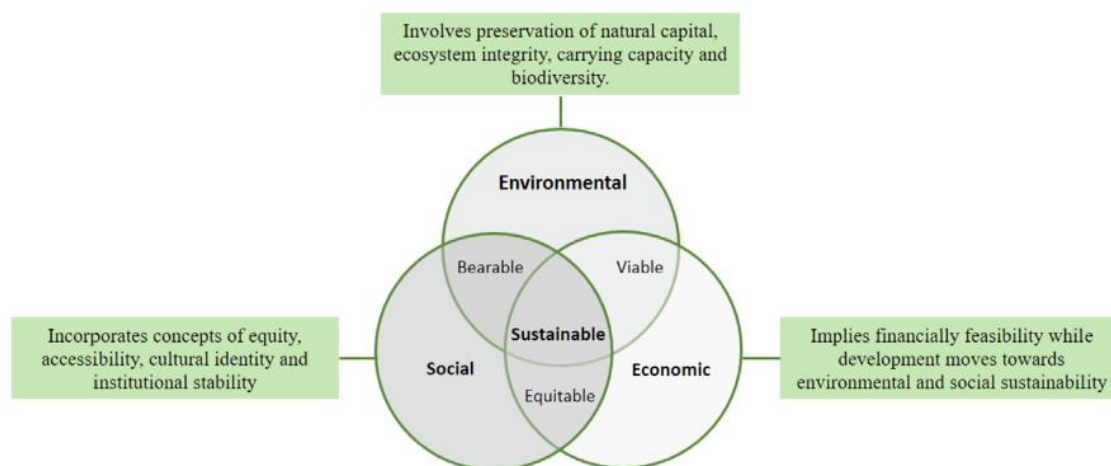


Figure 1 : Dimensions de la durabilité (Bom et al., 2019) adapté de Sahota (2014)

### **Dimension environnementale**

Le respect de l'environnement semble soulever des questions sur son éventuel statut de pilier de la responsabilité sociale et de la réputation des entreprises. Lee et Jong (2022) ont démontré l'importance de cette gestion respectueuse de l'environnement, en l'illustrant par des pratiques telles que la production de produits écologiques et la participation à des campagnes environnementales. Bom et al. (2019) ajoutent que la stratégie dite des 3R (réduire – réutiliser – recycler) constitue un cadre essentiel pour non seulement réduire l'empreinte écologique des entreprises, mais aussi de valoriser les déchets en ressources.

Mondello et al. (2024) reconnaissent que l'économie circulaire (EC) suscite un intérêt croissant dans l'industrie cosmétique. Le SPF Economie (s.d) la définit comme « *un système économique et industriel visant à maintenir les produits, leurs composants et les matériaux en circulation le plus longtemps possible à l'intérieur du système, tout en veillant à garantir la qualité de leur utilisation* ». Cinelli et al. (2019) la définissent même comme une approche « *réparatrice et régénératrice par conception* ».

Cette définition fait la distinction entre les cycles techniques et biologiques, promouvant ainsi une utilisation plus efficace et durable des ressources. Fortunati et al. (2020) mettent en

avant cette transition comme un exemple concret de transformation des économies nationales et linéaires vers une plus grande résilience et responsabilité, permettant aussi de stimuler l'innovation. Dans le secteur cosmétique, l'EC pourrait jouer un rôle déterminant en accompagnant les entreprises dans la formulation de produits innovants et durables ou encore dans la conception d'emballages respectueux de l'environnement (Mondello et al., 2024). Ces auteurs concluent que, bien que le lien entre l'EC et la durabilité n'ait pas encore été entièrement étudié, il est évident qu'une relation existe entre ces deux notions.

### *Dimension sociale*

Les préoccupations sociales incluent l'amélioration de la société et l'engagement envers les parties prenantes (Kolling et al., 2022). L'Agenda 2030 a pour objectif de voir les entreprises adopter des pratiques responsables et publier des informations sur la durabilité dans leurs rapports annuels pour favoriser ce changement de mentalité (Fortunati et al., 2020).

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a évolué pour intégrer de multiples dimensions, y compris les enjeux environnementaux. Apparue dans les années 1950 avec Bowen (1953) et amplifiée par la mondialisation dès les années 1960, cette dernière est aujourd'hui un phénomène organisationnel, intégrant les trois dimensions présentées ci-dessus, au sein des stratégies et des opérations des entreprises, y compris dans l'industrie cosmétique (Kolling et al., 2022).

Bien qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée, la RSE repose sur l'idée fondamentale que les entreprises ont des responsabilités envers les sociétés dans lesquelles elles opèrent, et doivent se comporter de manière éthique tout en respectant la loi (Kolling et al., 2022). Dans un environnement commercial dynamique, la RSE permet aux entreprises de créer des valeurs économiques et sociales propices à une croissance durable (Lee et Jeong, 2022). La gestion des parties prenantes tient une importance majeure en équilibrant l'influence mutuelle entre elles et l'organisation, créant une mission de valeurs sociales et reconnaissant l'importance des employés comme parties prenantes essentielles (Joyce et Paquin, 2016).

Le secteur cosmétique en est un exemple notable, avec des entreprises sensibles à la demande des consommateurs pour des produits à faible impact environnemental (Morea et al., 2021). En ce sens, une RSE authentique et alignée avec les attentes du marché peut également favoriser la fidélité des clients, l'image de marque et les performances commerciales (Lee et Jeong, 2022).

## *Dimension économique*

La dimension économique vise à favoriser le développement tout en préservant la rentabilité (Kolling et al., 2022). Cet aspect de l'écoresponsabilité repose sur plusieurs critères de performance interdépendants, comme la productivité, la qualité, les coûts de fabrication et la rentabilité, essentiels pour évaluer la viabilité économique des entreprises (Amrina et al., 2021). En outre, ce paramètre assure la répartition efficace des bénéfices, renforçant ainsi la stabilité des entreprises (Lee et Jeong, 2022). L'écoresponsabilité économique dépasse la simple rentabilité financière en incluant, par exemple, la valorisation des déchets industriels. Pour les entreprises cosmétiques, cela réduit les coûts de production, et favorise la préservation de l'environnement tout en soutenant une croissance durable (Martins et Marto, 2023).

### **2.1.2 L'engagement écoresponsable de l'industrie cosmétique**

Longtemps dominé par une approche non durable, où la sécurité, l'éthique et la durabilité n'étaient pas des priorités, le secteur cosmétique connaît actuellement une transformation significative (Shim et al., 2024). Le ministère de l'Économie et des Finances français (2022) révélait dans son rapport sur la transition écologique dans le secteur des parfums et cosmétiques qu'en 2018, la production était répartie comme suit :

- 40% pour les produits de soin
- 40% pour les parfums
- Moins de 20% pour les produits de maquillage.

De plus, il rapporte que 90% des cosmétiques étaient initialement constitués d'un mélange d'eau et de corps gras (Kahn et al., 2022).

Ces pratiques ont contribué à la dégradation environnementale, à la perte de la biodiversité et aux émissions de CO<sub>2</sub>, résultant de l'utilisation massive de matériaux non recyclés (Vasilescu et al., 2023). En matière d'impact environnemental, l'industrie cosmétique est responsable de 0,5 à 1,5% des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Parmi ces émissions, 40% proviennent de l'utilisation des produits, 20% des emballages, 10% des ingrédients et 10% du transport (Kahn et al., 2022). En outre, les emballages plastiques utilisés dans les cosmétiques représentent environ 120 milliards d'unités par an, générant ainsi 1,5 million de tonnes de CO<sub>2</sub> chaque année (Lim et Kwon, 2023). Quant à la production des matières premières, englobant l'extraction, la transformation et le transport des matériaux nécessaires, celle-ci est responsable de 30 à 50% des émissions totales de CO<sub>2</sub> dans ce secteur (Nivard et al., 2024).

La définition d'un produit cosmétique par la Commission européenne (2015) englobe « toute substance ou mélange destiné à être mis en contact avec les parties externes du corps

*humain [...] pour les nettoyer, pour les parfumer, pour modifier leur aspect, pour les protéger, pour les maintenir en bon état ou pour corriger les odeurs corporelles* ». Cependant, la cosmétique moderne évolue vers des pratiques plus responsables en réponse à une demande croissante des consommateurs pour des produits durables (Martins et Marto, 2023).

Les cosmétiques biologiques, apparus dans les années 1970, connaissent une expansion remarquable en intégrant des ingrédients naturels, en respectant des normes éthiques et environnementales rigoureuses, et en adoptant une approche de conservation des ressources tout au long du cycle de vie des produits (Cervellon et Carey, 2011). Bom et al. (2019) insistent en disant que les cosmétiques écoresponsables, bien que sans définition standardisée, se caractérisent par des attributs environnementaux et une responsabilité éthique, sociale et économique, souvent évaluée par des certifications de commerce équitable et écologiques.

La cosmétique verte, promouvant la durabilité du point de vue de Lin et al. (2018), adopte une approche multifacette axée sur la préservation environnementale, la réduction de la pollution et l'utilisation responsable des ressources. Les grandes entreprises du secteur, comme démontré par Morea et al. (2021), intègrent des pratiques durables telles que la réduction des déchets, la diminution des émissions de gaz à effet de serre et l'éco-conception, soutenues par des certifications ISO strictes et des politiques de réduction des emballages.

Amberg et Magda (2018) mettent en évidence l'évolution vers une chaîne d'approvisionnement cosmétique plus durable, marquée par l'utilisation croissante de matériaux de base naturels, la refonte des emballages et l'adoption de technologies nouvelles pour préserver la biodiversité et protéger les espèces, comme les abeilles. Ce changement s'inscrit dans une tendance plus large où le marché de la beauté est stimulé par une prise de conscience accrue de la santé et du bien-être (Gani et al., 2023).

En somme, la transition vers des produits cosmétiques durables suppose l'exploration continue des trois piliers conceptualisés par Elkington (1997). Ces efforts sont cruciaux pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité environnementale et pour soutenir les ODD (Varshney et Ahmed, 2023). Malgré les progrès, des défis subsistent, notamment en termes de sensibilisation des consommateurs moins réceptifs et moins informés, ainsi que de développement technologique pour une adoption plus large des pratiques durables, abordés ultérieurement (Lin et al., 2018).

### *Analyse du Cycle de Vie*

La durabilité des cosmétiques est centrale dès la phase de conception, influençant tout le cycle de vie des produits (Martins et Marto, 2023). L'Analyse du Cycle de Vie (ACV),

conforme aux normes ISO 14040 et 14044, représente un outil utile pour évaluer les impacts environnementaux, quantifier les émissions de gaz à effet de serre ainsi que la consommation des ressources, et soutenir l'éco-conception et les politiques environnementales (Léonard et al., 2020).

Les entreprises cosmétiques intègrent des principes de durabilité en choisissant des ingrédients sains, en favorisant le commerce équitable et en réduisant l'impact environnemental des emballages. Elles utilisent l'ACV pour minimiser leur empreinte écologique à chaque étape, de la production à la gestion des déchets (Lin et al., 2018 ; Martins et Marto, 2023). Cependant, L'Haridon et al. (2018) s'inquiètent des produits cosmétiques fréquemment rejetés, notamment dans les systèmes d'égouts et les milieux aquatiques, accentuant ainsi les défis environnementaux. Ce à quoi Bom et al. (2019) répondent qu'il est devenu essentiel pour l'industrie cosmétique de maintenir une gestion responsable des déchets d'emballages pour minimiser leur empreinte environnementale. Ainsi, elle constitue un pilier de la stratégie environnementale, encourageant une prise de conscience et une responsabilité écologique accrues dans l'industrie cosmétique.

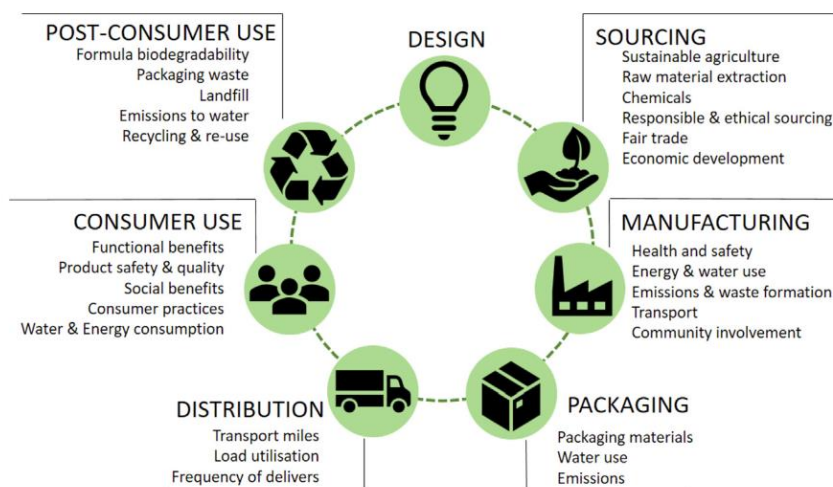


Figure 2 : Cycle de vie des produits cosmétiques avec une approche durable (Bom et al., 2019)

### 2.1.3 Les Petites et Moyennes Entreprises

Bien qu'il n'en existe pas de définition unique, la directive européenne 2003/361/CE établit des critères précis les caractérisant, comme illustré à la Figure 3. Les PME représentent 99% des entreprises au sein de l'UE et exercent principalement au niveau national, avec une implication limitée dans le commerce transfrontalier (Cordina, 2024).



Figure 3 : Définition et catégories d'une PME (Commission européenne, 2003)

Selon le Service Public Fédéral Économie (2022), la majorité sont des micro-entreprises, employant moins de 10 salariés. Le SPF Économie poursuit en ajoutant que les PME représentent 93,7% des entreprises en UE, avec des parts plus élevées en Belgique (95,6%), aux Pays-Bas (95,8%) et en France (95%). Par ailleurs, avec le redressement économique post-Covid-19, le nombre de PME belges a progressé de 4,7%, employant environ 100 millions de personnes et renforçant ainsi la compétitivité de l'UE (Cordina, 2024).

En France notamment, le secteur cosmétique représente un réseau dense de PME et de Très Petites Entreprises (TPE) qui, par leur innovation et spécialisation, contribuent activement à l'économie du pays (Perrichot, 2018). Ces entreprises, souvent spécialisées dans la parfumerie et la chimie, témoignent de la diversité et de la vitalité du marché cosmétique européen, souvent dépeint à tort comme dominé uniquement par les multinationales. Asriati et al. (2022) soulignent que la durabilité des PME cosmétiques post-COVID-19 dépend de stratégies commerciales robustes, de la gestion efficace des ressources humaines, de la créativité et des capacités entrepreneuriales

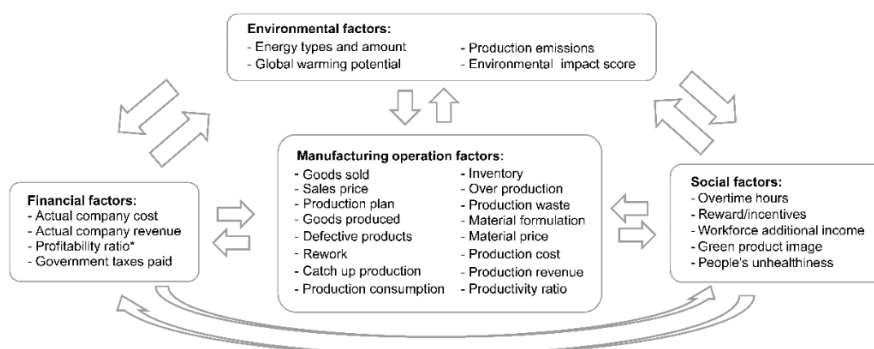


Figure 4 : Facteurs, critères et interconnexions au sein des PME cosmétiques (Sasounian et al, 2024)

La figure 4 illustre les facteurs, critères et interconnexions au sein des PME cosmétiques afin de mieux comprendre leur fonctionnement et les enjeux associés. Malgré leur contribution significative à l'innovation et leur potentiel en matière de durabilité l'économie (SPF Economie, 2023), la littérature sur les PME cosmétiques, notamment sur leur développement durable et leur essor, reste relativement limitée.

## **2.2 Les motivations des PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables**

Les PME cosmétiques s'engagent de plus en plus dans des pratiques durables, motivées par diverses raisons. Fortunati et al. (2020) ont prouvé que des termes tels que sécurité ou absence de substances toxiques sont actuellement requis pour que les cosmétiques soient attractifs sur le marché. Kolling et al. (2022) identifient plusieurs facteurs incitant les entreprises à adopter des pratiques durables, notamment la sensibilisation aux engagements responsables ou encore la pression des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement. Par ailleurs, l'évolution vers la durabilité dans l'industrie cosmétique n'est pas qu'une réponse aux pressions réglementaires. C'est aussi une démarche stratégique visant à s'aligner sur un marché de consommation qui valorise de plus en plus l'authenticité et la responsabilité environnementale (Anca et Andreea, 2024).

### **2.2.1 Les incitants du marché**

Les consommateurs sensibilisés aux attributs de l'écoresponsabilité expriment progressivement une préférence marquée pour des produits de beauté écoresponsables, ce qui semble indiquer un tournant dans le paysage cosmétique contemporain (Saounian et al., 2024). Cette évolution est étayée par les recherches récentes qui soulignent cette orientation vers la protection de l'environnement dans les habitudes d'achat (Satrio et al., 2021). Martin et Marto (2023) observent une prise de conscience des consommateurs à l'égard des impacts environnementaux et sociaux, alors que Varshney et Ahmed (2023) notent de surcroît une augmentation marquée de la demande pour des produits cosmétiques naturels et biologiques, signalant ainsi un changement substantiel du marché, constatation partagée par Mondello et al. (2024).

En effet, une étude antérieure du cabinet Xerfi rapporte que les ventes de cosmétiques biologiques et naturels ont atteint 972 millions d'euros en 2020, marquant une hausse de 8%, ce qui correspond à 6,4% du marché total. Les prévisions indiquent une croissance annuelle des ventes estimée à 12%, avec des revenus frôlant les 1,4 milliards d'euros (Kahn et al., 2022). Les attitudes changeantes des consommateurs envers les caractéristiques des produits, telles

que les ingrédients et l'emballage, influencent leur comportement d'achat, comme le révèle l'étude de Lin et al. (2018). Amberg et Magda (2018) remarquent une préférence pour des soins naturels, évitant les produits cosmétiques à forte teneur en produits chimiques, en réponse à un désir croissant de modes de vie respectueux de la santé et de l'environnement. Shim et al. (2024) partagent ce constat, en insistant que les consommateurs, en particulier les Milléniaux et la génération Z, recherchent des produits de beauté propres, formulés avec des ingrédients sûrs, biologiques ou naturels. Par ailleurs, ce segment attaché à l'écologie se dit prêt à payer davantage pour des produits respectueux de l'environnement, comme l'indiquent Moslehpour et al. (2021). Ces auteurs concluent qu'une sensibilité accrue au prix écologique est directement liée à une intention d'achat écologique plus forte, que l'on peut nommer « *green self-identity* ».

L'évolution vers une consommation écoresponsable a par ailleurs fait émerger de nouveaux segments de consommateurs, révélant des profils variés. Kaliyadan et al. (2021) ont prouvé qu'il n'existe aucune association significative entre les tranches d'âge et le niveau de sensibilisation aux cosmétiques biologiques. Cependant, ils ont observé que les jeunes sont davantage conscients et plus réceptifs à l'idée d'utiliser ces produits aux ingrédients respectueux de l'environnement, partageant les résultats de l'étude réalisée par Shim et al. (2024). Cervellon et Carey (2011) proposent de nouveaux segments de consommateurs :

- Les « consommateurs soucieux de leur santé » dont les achats sont motivés par les bienfaits pour la santé
- Les « environnementalistes » qui achètent des produits verts en vue de contribuer à la protection de la planète
- Les « chasseurs de qualité », persuadés que les produits verts offrent une performance de goût supérieure

Ces groupes hétérogènes illustrent bien comment l'évolution vers des pratiques de consommation plus durables a diversifié les motivations et les comportements des consommateurs, obligeant les entreprises à adapter leurs stratégies pour répondre à ces nouvelles attentes (Anca et Andreea, 2024).

Les études économiques analysant les motivations derrière la gestion environnementale volontaire se concentrent souvent sur un cadre de maximisation des profits. Ervin et al. (2012) soulignent que ce cadre évalue comment les forces du marché, la réglementation externe et les caractéristiques internes des entreprises influencent les décisions environnementales en termes de coûts et de rendements attendus. Cette approche aide à comprendre comment les entreprises naviguent dans un paysage économique complexe tout en intégrant des pratiques responsables.

Leur conclusion affirme ainsi l'importance de l'analyse économique pour guider les politiques et les stratégies organisationnelles en matière de durabilité.

### **2.2.2 La sécurité du produit**

Pour aborder les préoccupations croissantes des consommateurs en matière de sécurité et de durabilité, il apparaît que maintenir une réputation positive pourrait jouer un rôle important dans le choix des produits cosmétiques biologiques (Kaliyadan et al., 2021). Il est donc conseillé que tous les ingrédients utilisés respectent scrupuleusement les normes réglementaires européennes détaillées dans les annexes législatives sur les cosmétiques (Commission européenne, 2016). Parallèlement, le respect des réglementations environnementales, telles que le règlement CITES (CE) sur les espèces menacées ou protégées utilisées comme matières premières, est crucial pour garantir une gestion responsable des ressources naturelles (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, 2017).

De plus, la conformité avec le règlement Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals (REACH) est également essentielle pour minimiser les impacts environnementaux et assurer la sécurité sanitaire des consommateurs (Bom et al., 2019). L'Union européenne a créé en 2007 ce règlement, qui est le premier renforçant la protection de la santé humaine et de l'environnement. Face aux risques liés à l'utilisation de certaines substances chimiques, il a pour but de stimuler la compétitivité de l'industrie chimique européenne en proposant des méthodes alternatives pour évaluer les différents dangers pour limiter le recours aux tests sur les animaux (Commission européenne, s.d).

Les efforts de certification privée pour les produits verts sont encouragés par Cervellon et Carey (2011), pointant la diversité dans la définition du « naturel ». Nygaard (2023) réplique en soulignant l'essor des produits labélisés et certifiés, qui répondent ainsi à une demande exponentielle des consommateurs, et des autres parties prenantes qui accordent une grande importance à l'origine et au mode de production. Il poursuit en insistant sur la motivation des entreprises à rechercher des certifications pour se démarquer et démontrer leur engagement envers les normes et pratiques durables.

### **2.2.3 La sélection des matières premières**

Comme le discutent Bom et al. (2019), la disponibilité de matières responsables constitue un moteur essentiel pour l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement. Cette sélection doit prendre en compte l'équilibre environnemental, en évaluant des facteurs tels que

la consommation d'énergie et d'eau, les émissions dans l'air, ainsi que la formation de déchets (Bom et al., 2019).

La transition vers des produits plus durables se manifeste initialement par le remplacement synthétique par des alternatives plus naturelles, avec des matières premières classées comme naturelles, organiques ou d'origine naturelle (Martins et Marto, 2023). Ce mouvement vers l'utilisation de matières premières produites de manière durable se caractérise, non seulement comme ingrédients actifs dans les formulations, mais également dans les matériaux d'emballage.

Dès lors, le marketing cosmétique met en avant l'usage d'emballages verts, compostables ou biodégradables, ce qui ajoute une valeur ajoutée aux produits en reflétant l'engagement environnemental des producteurs (Cinelli et al. 2019). Une analyse menée par NielsenIQ révèle que 61% des consommateurs associent principalement la durabilité à des avantages pour l'environnement. Cette perception les incite à choisir des produits avec des emballages écologiques. En optant pour ces solutions durables, les marques peuvent renforcer la fidélité des consommateurs et stimuler leur vente. Par exemple, les produits cosmétiques certifiés cruelty-free ont enregistré une hausse de 18,1% de leurs ventes (NielsenIQ, 2023).

#### **2.2.4 La sélection écoresponsable des ingrédients**

La sélection des ingrédients pour les produits cosmétiques écoresponsables exige une compréhension des distinctions terminologiques souvent utilisées dans ce domaine. Dini et Laneri (2021) ont démontré l'importance de distinguer les ingrédients naturels, d'origine naturelle, et biologiques. Bom et al. (2019) précisent que les ingrédients organiques proviennent de pratiques agricoles biologiques, excluant les engrais et pesticides synthétiques, les Organisme Génétiquement Modifié (OGM), et les radiations. Ils développent en précisant que les ingrédients d'origine naturelle, bien que dérivés de sources naturelles, subissent un traitement chimique, tandis que les ingrédients de nature identique sont synthétisés en laboratoire pour imiter les substances naturelles. Les ingrédients synthétiques, quant à eux, sont créés en laboratoire et n'existent pas dans la nature.

Ces auteurs insistent sur le fait que ces termes, souvent mis en avant, ne garantissent pas toujours la durabilité des produits cosmétiques. Malgré l'application du règlement REACH en Europe, la composition des produits cosmétiques suscite encore une certaine confusion quant à son impact et à son utilisation dans l'industrie cosmétique (Dini et Laneri, 2021). La durabilité n'est donc pas intrinsèquement liée à l'origine des ingrédients. Par exemple, l'huile de palme naturelle est associée à la déforestation et à la perte de la biodiversité. De même, le mica naturel

extrait en Inde pose des problèmes de responsabilité sociale, notamment l'exploitation par des enfants dans des conditions dangereuses (Martins et Marto, 2023). Ainsi, bien que la durabilité des cosmétiques dépende principalement de la sélection des ingrédients, en particulier du défi majeur que représente le remplacement des composants synthétiques, elle intègre également des considérations environnementales, éthiques et sociales (Bom et al., 2019).

Les processus de fabrication et de formulation des produits cosmétiques, ainsi que le nettoyage des équipements, consomment des quantités considérables d'eau (Lim et Kwon, 2023). En outre, une partie significative des produits cosmétiques, en particulier ceux qui nécessitent un rinçage, est rejetée dans les eaux environnantes, exposant ainsi ce compartiment environnemental à divers composés chimiques (L'Haridon et al., 2018). Martins et Marto (2023) soulignent donc la nécessité pour l'industrie cosmétique de réduire son empreinte hydrique, à la fois visible et invisible. Ils définissent brièvement ces deux termes comme l'eau visible dans les produits finaux et appliquée lors de leur utilisation, ainsi que l'eau virtuelle consommée de manière indirecte tout au long du cycle de vie du produit. Les entreprises doivent donc non seulement se concentrer sur l'utilisation d'ingrédients durables mais aussi repenser l'utilisation de l'eau dans leurs produits pour minimiser leur impact (Mondello et al., 2024). Pour répondre à ces défis, l'utilisation d'ingrédients issus du commerce équitable, la chimie verte et l'*upcycling* sont des stratégies clés pour atteindre cet objectif (Martins et Marto, 2023).

Parallèlement, les consommateurs manifestent un intérêt croissant pour les cosmétiques responsables, comme préalablement mentionné. Les étiquettes occupent une place centrale dans leur processus décisionnel, puisque ceux ayant une certaine conscience écologique se renseignent de plus en plus sur les ingrédients et les pratiques de production avant d'acheter un produit (Cervellon et Carey, 2011). Face à cette évolution des attentes, les entreprises cosmétiques sont incitées à s'adapter (Bom et al., 2019).

### **2.2.5 La création d'emballages écoresponsables**

L'évolution vers des emballages cosmétiques écoresponsables marque une transition significative dans l'industrie. Historiquement, les emballages cosmétiques présentaient une faible recyclabilité en raison de leur complexité et de l'utilisation de multiples couches de matériaux diversifiés (Martins et Marto, 2023). Les plastiques, largement utilisés pour leur légèreté, leur transparence et leur flexibilité, demeurent un défi majeur en raison de leur impact environnemental, notamment leur contribution à la pollution terrestre et marine (Cinelli et al., 2019). Ces derniers notent que les produits cosmétiques sont intrinsèquement périssables, ce

qui soulève la nécessité critique d'un emballage adéquat pour garantir leur conservation optimale.

Cependant, l'adoption croissante de matériaux recyclés et la réduction de déchets sur le marché reflètent une tendance à l'écoresponsabilité dans le secteur cosmétique (Bom et al., 2019). De fait, l'utilisation de matériaux biodégradables ou compostables permettent une fin de vie écologique des emballages sans nécessiter de ressources supplémentaires (Martins et Marto, 2023). Il existe conjointement une demande progressive pour des emballages fabriqués à partir de bioplastiques, une alternative prometteuse visant à réduire l'empreinte écologique tout en offrant des performances adaptées aux exigences du marché (Cinelli et al., 2019). Ainsi, ces auteurs soulignent que l'émergence de matériaux durables comme les biopolymères et les options biodégradables représente une avancée stratégique vers une gestion plus responsable des emballages cosmétiques, malgré les défis persistants liés à leur collecte et à leur recyclage. Ces progrès traduisent un engagement renforcé envers le développement durable, stimulé par des pressions sociales croissantes et une volonté d'innovation dans le secteur de l'emballage (Jelena et al., 2020).

### **2.2.6 Les changements opérationnels**

La durabilité de la production implique des usines innovantes qui réutilisent l'eau et l'énergie, tout en optimisant les procédures pour minimiser la consommation (Martins et Marto, 2023). En outre, les efforts pour réduire l'empreinte environnementale incluent l'adoption de technologies à faible consommation de ressources, telles que l'énergie solaire ou éolienne, et la récupération des eaux pluviales (Bom et al., 2019). Cette transition comprend l'intégration de technologies propres, l'optimisation des ressources et la réduction de l'empreinte écologique tout au long de la chaîne de production (Lee et Jeong, 2022). En ce qui concerne la distribution, la gestion efficace des itinéraires de transport, l'optimisation de la charge des véhicules et l'adoption de moyens de transports moins énergivores comme le rail ou la mer, ils sont essentiels pour réduire l'empreinte carbone associée à l'ensemble du cycle de vie des produits cosmétiques (Antikainen et Valkokari, 2016).

Il est impératif que les entreprises s'engagent à respecter les principes éthiques dans l'approvisionnement des ingrédients et la fabrication des produits, conformément aux recommandations visant à garantir le bien-être des travailleurs et des communautés concernées (Anca et Andreea, 2024). Selon Rocca et al. (2022), l'engagement des diverses parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur s'avère crucial pour promouvoir le développement des produits cosmétiques écoresponsables. Cette association passe par une étroite collaboration

avec les fournisseurs sélectionnés pour leur pratiques durables, mais aussi par les partenariats établis avec les distributeurs, alors impliqués dans la mise en place de circuits courts et de vente durable. Par ailleurs, l'engagement des consommateurs est lui aussi primordial, en les sensibilisant aux enjeux de la durabilité dans le secteur et en les intégrant dans différentes initiatives. Rocca et al. (2022) maintiennent qu'il est possible de mettre en place des mécanismes efficaces de partage d'informations et de bonnes pratiques, en favorisant une approche collaborative entre tous les acteurs de la chaîne de valeur. Ainsi, cette coordination cohérente des parties prenantes assure une mise en œuvre efficace des efforts de durabilité tout au long du cycle de vie des produits cosmétiques.

### **2.2.7 L'encadrement réglementaire et les initiatives publiques**

Mondello et al. (2024) indiquent une montée de l'intérêt pour les cosmétiques naturels, sous l'influence croissante des consommateurs comme signalé antérieurement, mais aussi des restrictions légales, avec un appel à l'industrie de se conformer aux normes existantes. Ces mêmes auteurs citent notamment les réglementations sur l'usage des ingrédients synthétiques ou sur l'interdiction des microplastiques dans les cosmétiques rincés par certains pays de l'Union européenne. Bien que Bom et al. (2019) regrettent l'absence de normes européennes harmonisées pour les cosmétiques naturels et biologiques, ils félicitent la norme ISO 16128 qui évalue la naturalité des ingrédients, la loi Grenelle en France, ou encore les diverses taxes environnementales imposées pour influencer le comportement des producteurs. Ils mentionnent également les bonnes pratiques de fabrication (BPF) régies par l'ISO 22716, qui garantissent des processus de production transparents et conformes aux normes internationales.

Selon Morea et al. (2021), les rapports non financiers divulguent les stratégies, activités et résultats d'une entreprise concernant ses pratiques ESG. En effet, des outils réglementaires comme la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité pour les entreprises (CSRD), la taxonomie et la directive sur le devoir de vigilance (CS3D), créés par l'Union européenne, aspirent à concrétiser les engagements de l'Accord de Paris et, de ce fait, du Pacte vert pour l'Europe (Cuc et al., 2022). Ces règles visent aussi à augmenter la proportion d'investisseurs durables, à intégrer la durabilité dans la gestion des risques et à accroître la transparence. L'objectif est donc de transformer l'UE en une société durable, moderne et compétitive, tout en luttant contre le réchauffement climatique et en préservant l'environnement. En somme, l'évolution des régulations reflète un mouvement vers une industrie cosmétique plus durable, alignée sur les ODD des Nations Unies et le *Green Deal* européen (Commission européenne, 2019).

## **2.3 Les freins des PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables**

### **2.3.1 Les réticences du marché**

Malgré une attitude favorable envers les produits cosmétiques naturels et biologiques, les intentions d'achat et les comportements effectifs des consommateurs ne sont pas toujours alignés (Jhamb et al., 2023). Changer les mentalités des prospects, souvent attachés aux produits traditionnels, est un défi de taille (Rocca et al., 2022). En effet, l'un des principaux obstacles pour l'industrie cosmétique réside dans les attentes des consommateurs, qui recherchent la même qualité et efficacité que celles des produits non durables (Bom et al., 2019). Ils deviennent de plus en plus exigeants en matière de crédibilité et de transparence des démarches de RSE (Popa et al., 2022). La sensibilisation au marketing vert devient dès lors indispensable, les entreprises devant démontrer de manière convaincante leur engagement écoresponsable (Moslehpour et al., 2021).

Les cosmétiques verts, encore en émergence, nécessitent du temps pour se développer pleinement. De nombreux consommateurs ne se disent pas assez informés sur les enjeux de durabilité de ce secteur, ce qui complique la commercialisation de ce type de produits (Eisingerich et Bell, 2008). Il existe un écart significatif entre les connaissances et la situation actuelle du marché des cosmétiques verts (Lin et al., 2018). Ces auteurs poursuivent en soutenant que les consommateurs sont souvent désorientés par les différentes normes et le marketing exagéré, ce qui rend difficile la sélection de produits réellement durables. Ils sont souvent confus par les divers labels nationaux, européens et tiers, ainsi que par les affirmations des fabricants (Cervellon et Carey, 2011). Peyton et Purwanegara (2023) ajoutent qu'il y a un réel scepticisme à l'égard des marques qui prétendent être responsables, souvent accusées de *greenwashing*. Une sensibilisation et une éducation accrue du grand public aux enjeux de la durabilité dans le secteur cosmétique sont donc nécessaires pour surmonter ces obstacles (Rocca et al., 2022 ; Kolling et al., 2023).

Un autre frein majeur réside dans le prix. Bien que de nouveaux segments de consommateurs ayant une « identité écologique affirmée » se dessinent, les autres clients potentiels ne se sentent pas prêts à payer davantage pour des produits cosmétiques durables (Sasounian et al., 2024). Ils jugent même les prix comme déraisonnables par rapport à la qualité et à la performance (Peyton et Purwanegara, 2023).

Finalement, le manque de magasins proposant des produits cosmétiques biologiques a été identifié comme un frein significatif (Kaliyadan et al., 2021). Ces facteurs combinés semblent

entraver la diffusion et l'accessibilité des cosmétiques durables, ce qui pourrait limiter leur adoption par un public plus large et soucieux de l'environnement.

### **2.3.2 Les complexités opérationnelles**

Bom et al. (2019) jugent que la sélection d'ingrédients adéquats représente aussi une difficulté majeure, en raison des exigences strictes liées à la sécurité, à la fonctionnalité et à la stabilité des formulations, ainsi que des préférences des consommateurs pour certaines propriétés. Cette complexité est renforcée par le besoin d'assurer la rentabilité des processus de production (Sasounian et al., 2024). De plus, Anca et Andreea (2024) complètent en mettant en exergue les défis inhérents à l'intégration d'alternatives durables dans les formulations cosmétiques, soulignant les compromis souvent obligatoires en termes de performance, de stabilité et d'aspect esthétique.

Enfin, Kolling et al. (2022) discutent des difficultés logistiques associés à la mise en place de programmes de retour d'emballages, précisant la complexité à la réception, de la ségrégation des matériaux et de l'élimination appropriée, autant de barrières potentielles à une consommation plus durable. En abordant justement la question de la logistique, Rocca et al. (2022) analysent la complexité associée à la réorganisation des chaînes d'approvisionnement pour intégrer des matières premières durables provenant de sources fiables. Cette démarche requiert une diligence accrue dans la sélection des fournisseurs et des matières premières, afin de garantir à la fois la qualité et la durabilité des produits finaux. En outre, ils poursuivent avec la mise en place de systèmes logistique et de distribution respectueux de l'environnement, qui représente un défi significatif. Il s'agit notamment d'optimiser le transport, de minimiser l'impact des emballages et d'assurer une gestion appropriée des déchets tout au long de la chaîne. Ces aspects logistiques nécessitent des investissements substantiels en termes de ressources et de temps, ce qui peut influencer les coûts finaux des produits, affectant ainsi les décisions d'achat des consommateurs (Rocca et al., 2022).

### **2.3.3 Le défi structurel**

Les PME du secteur cosmétique font face à plusieurs enjeux lors de leur transition vers des pratiques plus durables, comme le précisent Amrina et al. (2021). En raison de leur taille réduite, ces entreprises rencontrent des difficultés significatives pour augmenter la productivité tout en maintenant la qualité et l'efficacité des produits. Les compétences limitées de la main-d'œuvre et l'obsolescence des équipements s'ajoutent à ces obstacles, entraînant souvent du gaspillage lors de la production.

De plus, comme l'indiquent Rocca et al. (2022), les PME cosmétiques peinent à accéder aux financements et aux technologies durables, essentiels pour une transformation efficace vers la durabilité. Ils poursuivent en mentionnant le manque de connaissance et de soutien spécifique, qui complique cette transition, pointant le besoin critique de formations adaptées et d'accompagnement pour aider ces entreprises à adopter des pratiques écoresponsables.

### **2.3.4 Les coûts financiers associés**

La mise en place d'initiatives écoresponsables, bien que bénéfique à long terme pour l'image de marque et la fidélisation client, représente des coûts initiaux significatifs, qui nécessitent une garantie de retour sur investissement (ROI) tangible (Popa et al., 2022). Parallèlement, les entreprises rencontrent des défis financiers significatifs en raison du coût élevé des matières premières respectueuses de l'environnement, ce qui compromet la viabilité économique de nombreux projets (Kolling et al., 2022). De plus, concilier les objectifs de rentabilité économique à court terme avec les investissements requis pour atteindre des objectifs de durabilité à long terme représente une contrainte pour les entreprises (Rocca et al., 2022). De fait, les investissements considérables indispensables pour moderniser les installations de production, adopter de nouvelles technologies écologiques et restructurer les processus, bien qu'essentiels pour réduire l'empreinte environnementale, génèrent des coûts additionnels considérables, tant sur le plan financier que dans la gestion des ressources (Ervin et al., 2012 ; Rocca et al., 2022). Cette complexité est accentuée par la priorité traditionnelle accordée à la productivité et aux profits, souvent au détriment de l'impact environnemental, qui est parfois négligé pour préserver les marges bénéficiaires (Amrina et al., 2021).

Les petites entreprises font face à des limitations financières qui entravent leur capacité à adopter des pratiques durables, malgré la pression croissante des consommateurs pour des produits plus écologiques (Kolling et al., 2022). Les entreprises font face à des pressions économiques continues, notamment les PME opérant dans des secteurs à marges bénéficiaires réduites, rendant souvent prohibitifs les investissements nécessaires pour maintenir des pratiques écoresponsables robustes à long terme (Ervin et al., 2012). L'absence d'incitations fiscales ou de soutien financier approprié décourage les entreprises d'adopter des activités environnementales proactives, malgré la reconnaissance croissante des bénéfices potentiels (Lim et Kwon, 2023). Ces obstacles montrent la nécessité d'initiatives soutenues pour surmonter les barrières économiques et technologiques à la durabilité dans le secteur cosmétique.

## 2.4 Stratégies et tendances durables en cosmétique

Les cosmétiques écoresponsables connaissent actuellement plusieurs tendances marquantes. Ces initiatives visent à répondre aux différents *insights* présentés précédemment. À titre d'exemple, les tests sur les animaux, outre les implications éthiques, posent également des risques environnementaux, nous rapportent Grappe et al. (2021). Les méthodes traditionnelles de test génèrent des déchets de laboratoire et des carcasses qui peuvent polluer l'air et le sol. Ils ajoutent que la montée en popularité des cosmétiques sans cruauté confère un avantage concurrentiel potentiel aux marques, stimulant ainsi leur responsabilité envers le bien-être animal et leur transparence. Dans la même lignée, la montée en conscience des dangers des produits chimiques toxiques dans les soins personnels a engendré le mouvement « *clean beauty* », promouvant l'usage de produits dépourvus de ces substances nocives, avec un accent sur la transparence des étiquetages (McDonald et al., 2022). La Figure 5 illustre de manière éloquente ces évolutions significatives dans le secteur des cosmétiques écoresponsables.

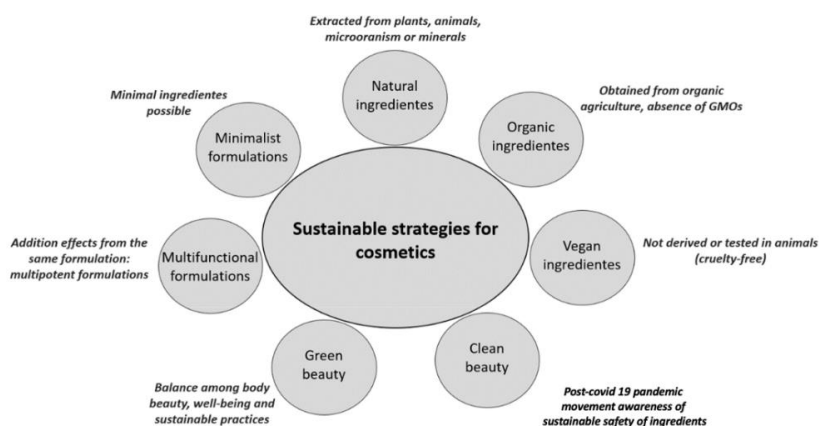


Figure 5 : Résumé des stratégies et tendances durables en cosmétique (Sasounian et al., 2024)

## 2.5 Conclusion préliminaire

Les motivations pour l'adoption des pratiques écoresponsables dans le secteur des cosmétiques se concentrent sur trois dimensions essentielles : l'environnement, le social et l'économie.

D'une part, il y a une demande croissante des consommateurs, stimulée par l'émergence de nouveaux segments de marché sensibles aux questions climatiques et sociales. D'autre part, une attention particulière est portée sur la sélection des matières premières, l'utilisation d'ingrédients naturels et sains, ainsi que sur la réduction et l'optimisation des emballages, en réponse aux préoccupations écologiques et sécuritaires. Les incitations réglementaires jouent également un rôle majeur en encourageant les entreprises à adopter des pratiques plus durables, tout comme les adaptations opérationnelles pour se conformer aux normes.

Enfin, la sécurité des produits, en particulier face aux inquiétudes accrues des consommateurs depuis la pandémie, est également une priorité. En revanche, plusieurs freins entravent cette transition, notamment la réticence de certains consommateurs face aux prix plus élevés des produits écoresponsables, le manque d'informations adéquates et les préoccupations liées à la disponibilité de ces produits sur le marché. Du côté des entreprises, des défis opérationnels se posent au niveau de la chaîne logistique ainsi que des obstacles structurels dus à la taille de l'entreprise, entraînant des défis financiers et des coûts supplémentaires pour la mise en œuvre de ces pratiques durables.

### **3. Cadre méthodologique**

#### **3.1 Méthodologie**

Dans le cadre de ce travail, l'étude qualitative exploratoire vise à recueillir des informations afin de répondre à la question de recherche suivante : « Pourquoi les PME s'engagent-elles sur le marché des cosmétiques écoresponsables ? ».

Dans un premier temps, la revue de littérature identifie les différents facteurs pertinents sur le sujet. Ensuite, afin de valider ces informations, l'étude qualitative recueille le point de vue d'experts ou de personnes directement concernées, situant ainsi cette thématique de manière précise.

L'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NVIVO permet de dépouiller les *verbatim*<sup>1</sup> des différents entretiens, afin de les analyser en toute objectivité. Adapté à une approche thématique réflexive, il crée des modèles de classements structurés, comme un arbre de codage ou une grille d'analyse, qui organisent les thèmes principaux et les sous-thèmes associés<sup>2</sup> (UMons, 2020).

L'approche employée est celle de la méthode déductive, qui affine les résultats de la littérature préexistantes en les confrontant aux données. Dans le cadre de ce travail, les nœuds parents représentent les concepts généraux, à savoir les motivations et les freins, tandis que les nœuds enfants sont les sous-catégories associées, répertoriées dans les chapitres 2.2 et 2.3.

#### **3.2 Étude comparative**

Une recherche similaire sur les obstacles des PME à entreprendre une transition écoresponsable a été réalisée par Durrani et al. (2024) au Pakistan, ayant comme titre « *Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs: A qualitative study* ». Cette étude traite

---

<sup>1</sup> Annexe 2

<sup>2</sup> Annexe 3 et 4

des antécédents de la durabilité environnementale dans les PME des pays en développement ainsi que des facteurs internes et externes spécifiques de la durabilité environnementale. Les résultats seront confrontés avec ceux de l'étude qualitative. Cette comparaison permettra de rapprocher les divers points de vue afin de formuler une synthèse concise des idées et positions des différents acteurs et intervenants. Comme le souligne Delwyn (2016), les études de cas comparatives impliquent l'analyse et la synthèse des similitudes, ainsi que des tendances et des différences entre plusieurs cas partageant un intérêt commun, en l'occurrence les PME et les cosmétiques durables dans ce cas-ci.

### 3.3 Méthode de collecte des données et échantillonnage

Trois experts en développement durable contribuent à cette étude, notamment des entrepreneurs et des employés de PME engagés dans des pratiques écoresponsables. Ces intervenants possèdent une connaissance approfondie du marché et sont bien placés pour en éclairer les facteurs prédominants. La collecte et l'analyse de leurs points de vue et expériences ont permis d'éclairer de nombreuses questions soulevées dans la revue de littérature.

Le recrutement des participants s'effectuera à travers le réseau personnel, établissant un premier contact avant des entretiens en face-à-face ou par visioconférence. Trois entretiens semi-directifs seront menés, chacun offrant une perspective unique et complémentaire sur les enjeux et motivations des PME dans le domaine des cosmétiques écoresponsables. Imbert (2010) définit ce type de discussion comme « *technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste* ». Le paradigme constructiviste permet d'approfondir la manière dont les acteurs de ces entreprises construisent et interprètent leurs pratiques écoresponsables en fonction de leur contexte spécifique. Cette approche privilégie la compréhension des perspectives subjectives des entrepreneurs et des employés, dévoilant comment leurs expériences, valeurs et interactions façonnent l'adoption de ces pratiques sur le marché des cosmétiques.

Intervenant	Profession	Entreprise	Brève description	Date de l'entretien	Méthode	Durée
Stéphanie Brassine	Entrepreneuse	Odyskin	Produits solaires 100% naturels et sans plastique	30 avril 2024	Face-à-face	39 : 47
Grégory Steisel	Business analyst	Habeebee	Produits de beauté et de soins naturels et biologiques à base de cire d'abeille et de propolis	1 mai 2024	Visio	22 : 21
Anne Catherine Trinon	Entrepreneuse	CAP conseil	Recherche et consultation en services liés à la responsabilité sociale, le développement durable, la gouvernance et le business éthique	12 mai 2024	Face-à-face	27 : 12

Tableau 1 : Grille des intervenants

### 3.4 Le guide d'entretien

Afin de garantir la qualité des entretiens, un guide sous forme de questionnaire est élaboré pour fluidifier les échanges<sup>3</sup>. Celui-ci est conçu selon une structure en entonnoir, débutant par des questions générales pour ensuite se concentrer successivement sur deux sections spécifiques : les motivations et les freins. Cette approche méthodologique répond aux facteurs relevés au cours de la revue de littérature, visant à explorer les facteurs incitatifs et dissuasifs associés à l'engagement des PME sur le marché des cosmétiques écoresponsables. L'accent sera mis sur l'écoute active pour saisir pleinement les nuances et points de vue exprimés par les participants, qui sont libres d'approfondir certains sujets. Avec leur consentement, tous les entretiens seront enregistrés et retranscrits pour faciliter l'analyse.

## 4. Résultats

A travers divers entretiens, cette étude qualitative comparative vise à éclairer les motivations et les freins des PME cosmétiques en matière d'écoresponsabilité. En liant les témoignages recueillis et l'étude de Durrani et al. (2024) avec les thèmes abordés dans la revue de la littérature, ce chapitre entend offrir une compréhension concrète des pratiques et des réalités sur le terrain.

### 4.1 Les motivations PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables

#### 4.1.1 Les incitants du marché

L'étude qualitative révèle que l'adoption de pratiques écoresponsables par les PME est influencée par plusieurs facteurs, tels que la sensibilisation et l'attitude des dirigeants ainsi que la demande des clients. Dans le secteur des cosmétiques, des entreprises comme Habeebee et Odyskin expliquent comment les clients, en quête de produits respectueux de l'environnement, s'engagent dans des pratiques d'achat réfléchies. Stéphanie Brassinne observe : « *Franchement, je rencontre des gens de tout âge [...] ils veulent faire un effort et ils ont un sentiment d'écoresponsabilité [...] ils sont à la recherche d'alternatives* ». Les retours des clients favorisent l'innovation et permettent aux entreprises de rester alignées avec les attentes écoresponsables actuelles, poursuit-elle. Les intervenants ajoutent que, bien que la mesure de l'impact soit valorisée pour comparer et justifier les actions entreprises, elle n'est pas systématiquement réalisée au sein des PME.

---

<sup>3</sup> Annexe 1

Selon Stéphanie Brassinne, le temps et les ressources nécessaires pour effectuer ces mesures sont souvent considérables, ce qui les pousse à privilégier des actions directes ayant un impact immédiat, comme une révision de la formulation ou des matériaux utilisés, plutôt que de quantifier les résultats obtenus. Grégory Steisel précise qu'il reconnaît l'importance de la mesure, mais admet que dans la pratique, il est difficile de mesurer précisément les impacts.

Par ailleurs, Durrani et al. (2024) soulignent que les PME opérant à l'international intègrent souvent le respect de l'environnement dans leurs activités pour répondre aux exigences des partenaires internationaux, démontrant ainsi leurs efforts pour conformer leurs opérations aux normes environnementales globales. Cependant, les clients semblent jouer un rôle ambivalent : selon Grégory Steisel, ils peuvent être un moteur de changement en exigeant des produits durables et en étant prêts à payer davantage pour ceux-ci, tout en étant également un obstacle si leurs attentes ne sont pas satisfaites, comme le rapportent Durrani et al. (2024).

#### **4.1.2 La sécurité des produits**

Les intervenants n'ont pas spécifiquement traité la question de la sécurité dans les produits cosmétiques. Néanmoins, les intervenants d'Habeebe et d'Odyskin ont souligné que, bien que l'acquisition de labels écologiques et de durabilité implique une procédure complexe et des démarches administratives souvent ardues, ces certifications confèrent une légitimité précieuse aux produits. Les labels permettent non seulement de démontrer l'engagement des entreprises envers des pratiques écoresponsables, mais aussi de répondre aux attentes des consommateurs en matière de transparence et de responsabilité. Malgré les contraintes liées à la conformité aux critères rigoureux des labels, leur obtention semble être perçue comme un gage de crédibilité qui renforce la confiance des clients et positionne favorablement les entreprises dans ce marché.

#### **4.1.3 La sélection écoresponsable des ingrédients**

Les échanges révèlent une attention accrue portée à la composition plus saine des produits, en se concentrant particulièrement sur la réduction du nombre d'ingrédients et l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement directe et responsable. Stéphanie Brassinne exprime avec une conviction profonde son point de vue selon lequel il est inconcevable que les nouvelles entreprises n'intègrent pas un aspect écoresponsable dans leurs produits, qu'il s'agisse des ingrédients eux-mêmes, de leur provenance ou de leur composition. Elle insiste sur l'importance de la formulation, en veillant à ce que les ingrédients soient obtenus de manière responsable et transparente.

En outre, elle signale la nécessité d'une recherche approfondie sur les ingrédients utilisés et les compromis potentiels associés, pour garantir des produits cosmétiques véritablement

écoresponsables. Grégory Steisel a relevé une observation pertinente à ce sujet. Il a noté que certains produits, comme ceux conçus pour se rincer rapidement, contiennent une quantité importante d'eau, ce qui encourage une consommation excessive. Par conséquent, il a lui-même opté pour des shampoings solides de Habeebee, qui, d'après ses déclarations, « *ne nuisent pas contrairement à un produit traditionnel* ».

#### **4.1.4 La création d'emballages écoresponsables**

Stéphanie Brassinne exprime sa prise de conscience quant à l'impact environnemental des emballages, affirmant que « *[...]il faut pas oublier que le packaging a un énorme impact sur l'environnement* ». Elle poursuit en disant qu'il est essentiel non seulement de créer des emballages écoresponsables, mais aussi de sélectionner judicieusement les matériaux utilisés, en tenant compte de leur impact écologique. Pour ce faire, elle examine régulièrement diverses options visant à intégrer des pratiques plus respectueuses de l'environnement dans ses processus. Par ailleurs, sa participation active à des salons spécialisés constitue un autre aspect clé de son approche, lui permettant d'observer les tendances actuelles et d'innover en adoptant des solutions plus durables au sein de son entreprise. Elle explique « *[...] je fais aussi des salons, j'ai été sur un salon du packaging où je voyais tout ce qui se faisait, et ce que je pouvais faire dans mon entreprise ou pas* ». Cette démarche lui offre l'opportunité de rester informée sur les dernières avancées et de mettre en œuvre des solutions innovantes au sein de son entreprise.

#### **4.1.5 Les changements opérationnels**

Les acteurs interrogés soulignent l'impact omniprésent du développement durable sur l'ensemble des opérations d'une entreprise, de la gestion des ressources humaines à la production et à la chaîne d'approvisionnement. Anne Catherine Trinon avance que la réussite de cette transition repose sur l'implication de toute l'équipe dès le départ. Selon elle, l'engagement des collaborateurs est essentiel pour la collecte des données nécessaires et la mise en œuvre effective du projet. Par ailleurs, elle cite une étude des années 2000 démontrant que l'investissement dans le développement durable peut conférer un avantage concurrentiel.

D'après cette recherche, les entreprises qui engagent activement leurs parties prenantes sont plus rentables à long terme, en raison d'un engagement profond qui favorise un cercle vertueux de durabilité. Par ailleurs, Grégory Steisel partage cette vision, affirmant que « *c'est la principale raison pour laquelle j'ai été chez eux [...] j'ai trouvé ça super d'évoluer dans un environnement comme celui-là* ». Il ajoute que la gestion efficace des coûts à chaque étape de

la chaîne d'approvisionnement est considérable pour offrir un produit de qualité tout en respectant les différentes normes en vigueur.

Stéphanie Brassinne renforce cette idée en soulignant que le maintien d'une bonne relation avec les partenaires est également important, notamment en ce qui concerne le respect des principes écoresponsables dans les choix de matériaux et la transparence dans les pratiques opérationnelles. En outre, la sélection des distributeurs qui partagent les valeurs de l'entreprise semble vitale pour préserver l'intégrité et la réputation de l'entreprise. Comme le précise la fondatrice d'Odyskin « *Qui porte les valeurs Odyskin ? C'est eux. Donc en fait c'est eux qui vont les transmettre. Donc il est hyper important pour moi de bien les former, mais il est hyper important pour moi de choisir les bons interlocuteurs et de choisir les bons distributeurs qui vont porter haut et fort nos valeurs* ».

#### **4.1.6 L'encadrement réglementaire et les initiatives publiques**

Les référentiels et les normes, tels que les objectifs du développement durable, peuvent aider à évaluer la maturité des pratiques environnementales. Cependant, les entreprises sont de plus en plus contraintes par des réglementations strictes, en particulier en Europe, qui les contraignent à investir dans la durabilité, comme l'évoque Anne Catherine Trinon. Les PME telles que Habeebee ou Odyskin ne sont pas soumises à ces obligations, notamment en matière de *Green Deal*. En conséquence, elles ont plus de liberté pour adopter des pratiques durables à leur rythme. Toutefois, cela ne signifie pas qu'elles ignorent les questions environnementales. Au contraire, même sans contraintes réglementaires, ces PME montrent leur engagement envers l'écoresponsabilité en intégrant des pratiques durables dans leurs opérations quotidiennes, telles qu'exposées ci-dessus. Selon Durrani et al. (2024), les entreprises traitant avec des clients internationaux ou certifiées ISO doivent souvent adhérer à des politiques environnementales pour maintenir leurs relations commerciales et attirer des partenaires. Ils déplorent également le manque de soutien gouvernemental et la faible connaissance des initiatives publiques, qui constituent des obstacles significatifs aux efforts des PME en matière de durabilité.

## **4.2 Les freins PME pour le lancement de cosmétiques écoresponsables**

### **4.2.1 Les réticences marché**

Anne Catherine Trinon et Stéphanie Brassinne affirment que la transparence et l'authenticité deviennent des exigences croissantes pour les entreprises, bien que leur mise en œuvre puisse s'avérer complexe. Les clients actuels sensibles à l'écoresponsabilité exigent une véritable responsabilité environnementale et un engagement honnête. Cependant, atteindre ce niveau de clarté et de sincérité nécessite des ajustements parfois complexes et de longue haleine

dans les processus internes des entreprises, ce qui peut représenter un défi de taille. Durrani et al. (2024) précisent que les entreprises traitant principalement avec des clients locaux observent que le coût est la principale préoccupation de ces derniers.

De plus, le niveau d'éducation des clients influe sur leur compréhension et leur soutien des pratiques écoresponsables, ceux qui sont mieux informés étant généralement plus réceptifs ajoutent-ils. Toutefois, l'adhésion des clients aux pratiques écoresponsables est souvent un équilibre délicat. Comme mentionné précédemment, bien que les clients puissent être motivés par des choix plus responsables, ils sont également susceptibles d'hésiter face à des prix plus élevés. Cette hésitation peut limiter leur volonté de payer un supplément pour des produits qui soutiennent la cause environnementale et sociale.

#### **4.2.2 Les complexités opérationnelles**

Stéphanie Brassinne déclare avec détermination : « *Etre entrepreneur, ce ne sont que des défis !* ». Cette affirmation trouve un écho dans les observations de Durrani et al. (2024), qui soulignent les difficultés rencontrées par les entreprises lorsqu'elles cherchent à collaborer avec des fournisseurs et des distributeurs respectueux de l'environnement. Même si ces entreprises privilégient, lorsque c'est possible, des partenaires alignés avec leurs valeurs écoresponsables, elles se heurtent souvent à des obstacles tels qu'un soutien gouvernemental insuffisant et une sensibilisation parfois limitée des dirigeants.

Anne Catherine Trignon ajoute que la mise en œuvre de stratégies de durabilité nécessite souvent une approche progressive et patiente. Elle explique : « *Parfois, il vaut mieux faire la politique de petits pas, se dire je fais une première stratégie, je mets des premiers plans d'action en place et j'avance pas à pas parce que tout ça prend du temps. Une stratégie RSE pour qu'elle soit déployée, ça prend du temps. Un bilan carbone, ça se fait pas en deux jours* ».

Selon l'étude de Durrani et al. (2024), les dirigeants des PME hésitent encore à investir dans de nouvelles machines, souvent en négligeant les avantages à long terme tels que la réduction des déchets toxiques et de la consommation d'énergie. Finalement, Grégory Steisel insiste sur le fait qu'une véritable responsabilité environnementale nécessite une transparence totale et une réflexion approfondie sur l'ensemble du processus de production et d'exploitation. Il affirme que pour que les entreprises puissent réellement revendiquer un engagement authentique envers l'environnement et le social, il faut assurer une visibilité complète de leurs pratiques et adopter une approche globale pour évaluer et améliorer leur impact.

### 4.2.3 Le défi structurel

Cap Conseil constate un intérêt croissant pour les PME, tout en soulignant le besoin accru de soutien étatique. Anne Catherine Trignon suggère que cette situation appelle une refonte systémique des mécanismes de soutien aux PME, en déclarant : « *Il y a tout un système pour moi à revoir* ». La formation et le développement des employés sont des préoccupations centrales selon Durrani et al. (2024). Les entreprises financièrement solides ont la capacité de soutenir leurs salariés, tandis que celles en difficulté font face à des obstacles à cet égard. Ce manque de soutien peut freiner leur croissance et leur compétitivité. Stéphanie Brassinne renforce cette perspective en exprimant son regret quant au coût élevé de l'embauche en Belgique, qu'elle considère comme un obstacle majeur à l'extension de l'équipe par rapport à d'autres pays. Elle explique : « *c'est très coûteux d'embaucher et donc ça met un peu une barrière à l'embauche. Là où dans un autre pays, je pense que j'aurais déjà embauché quelqu'un* ». Cette difficulté souligne comment les charges financières liées à l'emploi peuvent limiter les possibilités de croissance et d'innovation, mettant en lumière la nécessité d'une révision des politiques d'emploi et de soutien aux entreprises pour faciliter l'embauche et le développement du personnel dans un environnement économique concurrentiel.

### 4.2.4 Les coûts financiers associés

Tous les intervenants s'accordent à reconnaître que les PME sont souvent confrontées à des défis financiers significatifs lorsqu'il s'agit d'adopter des pratiques durables. Anne Catherine Trignon souligne que la principale préoccupation des entreprises réside dans le financement de la transition vers des pratiques plus respectueuses, nécessitant une approche progressive en fonction des budgets disponibles et des capacités financières des entreprises. Durrani et al. (2024) notent que le manque de soutien financier et d'éducation de la part du gouvernement sont des obstacles à la durabilité environnementale, aggravés par la priorité donnée à la réduction des coûts plutôt qu'à l'écoresponsabilité. Cette priorisation des économies immédiates sur les investissements durables forme un frein à l'adoption de pratiques plus vertueuses. Grégory Steisel et Stéphanie Brassinne décrivent les dilemmes budgétaires auxquels sont confrontées les PME, en particulier en ce qui concerne l'investissement et la gestion des coûts de production élevés, notamment pour les matières premières et les emballages écoresponsables. La fondatrice d'Odyskin explique : « *Alors c'est sûr que tout a un coût et que souvent les packagings écoresponsables sont un peu plus chers. Mais en fait, est ce que c'est possible de l'intégrer dans mon prix ?* ». Selon Grégory Steisel, la nécessité de maintenir des marges justes tout en rémunérant équitablement tous les acteurs est essentielle

pour intégrer les coûts supplémentaires liés à la durabilité sans compromettre la viabilité économique de l'entreprise.

Par ailleurs, Durrani et al. (2024) observent que certains dirigeants perçoivent un conflit d'intérêt entre la recherche de profit et l'engagement envers des pratiques responsables. Les PME éprouvent des difficultés à obtenir des crédits bancaires en raison des procédures complexes, des taux d'intérêts élevés et du risque de mise en péril de leur entreprise, ce qui limite leur capacité à investir dans des technologies écologiquement responsables. Ces chercheurs plaident pour une collaboration plus étroite entre les entreprises et le gouvernement, en appelant à la fourniture d'informations, des subventions et de prêts pour aider les PME à surmonter ces obstacles et à encourager une transition plus fluide vers des pratiques écoresponsables.

## **5. Discussion**

Ce chapitre de discussion vise à répondre à la question de recherche « Pourquoi les PME se lancent-elles sur le marché des cosmétiques écoresponsable », et plus particulièrement en explorant les motivations et les freins rencontrés par ces entreprises. En confrontant la revue de littérature aux données issues de l'étude qualitative, les résultats de cette analyse permettent désormais de dégager une liste non-exhaustive des facteurs influençant la transition des PME sur ce marché.

La littérature antérieure montre une prise de conscience et une demande croissante de la part des consommateurs pour des produits aux attributs écoresponsables. Kaliyadan et al. (2021) et Shim et al. (2024) ont démontré que cette demande était généralisée, bien qu'ils aient observé une préférence chez les jeunes. Toutefois, les intervenants ont observé qu'il n'existe pas de limite d'âge pour cette tendance. Elle semble être principalement soutenue par une forte volonté des consommateurs sensibles à ces pratiques, ce qui validerait le modèle de segmentation proposé par Cinelli et al. (2011). L'étude de Durrani et al. (2024) montre que cette préoccupation s'étend même aux interactions entre entreprises et partenaires. Les retours des consommateurs poussent les PME à innover et à améliorer leurs produits. Cependant, le prix demeure un obstacle pour certains, nécessitant une disposition à payer plus cher pour ces produits, ce qui tend à confirmer les résultats des recherches de Moslehpour et al. (2021). Les coûts et le temps requis rendent difficile l'évaluation précise de la portée et de l'effet des initiatives des entreprises. Les PME aspirent à privilégier les actions immédiates à la mesure des résultats, en raison des difficultés pratiques liées à la quantification des impacts. Contrairement à ce que montrent Ervin et al. (2012), qui précisent que la maximisation des

profits constitue la principale motivation pour les fondateurs, les dirigeants des PME interrogés dans le secteur des cosmétiques écoresponsables sont visiblement animés par leurs valeurs personnelles, leur sensibilisation envers l'environnement, désirant avoir un impact positif, comme l'expliquent Stéphanie Brassinne et Grégory Steisel. Ces acteurs ne sont d'ailleurs pas motivés par des considérations financières, ils sont même prêts à faire des concessions sur leur salaire. Ils ont une réelle volonté de contribuer à une cause plus grande : « *tu es prêt à renier une partie de ton salaire pour une bonne cause* » rapporte-t-il. Le marché représente donc un facteur de motivation clé pour ces entreprises, stimulant leur engagement envers les cosmétiques écoresponsables.

La Commission européenne (2016) présente certaines normes réglementaires telles que le règlement CITES pour la protection des espèces menacées ou le règlement REACH pour l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques. En réponse aux préoccupations des consommateurs en matière de sécurité et de durabilité, il semble crucial pour Kaliyadan et al. (2021) de maintenir une réputation positive, ce qui favoriserait le choix vers des produits cosmétiques écoresponsables. Bien que la question de la sécurité des produits cosmétiques n'ait pas été spécifiquement abordée par les intervenants, les acteurs d'Habebbee et d'Odyskin ont souligné l'importance des labels écologiques et durables dans leur secteur. L'acquisition de ces certifications, bien qu'elle implique un processus complexe et administrativement exigeant, confère une certaine légitimité aux produits cosmétiques. Ces labels attestent non seulement de l'engagement des entreprises envers des pratiques écoresponsables, mais ils répondent également aux attentes des consommateurs en matière de transparence et de sécurité. Ce renforcement de confiance permet aux PME de se positionner de manière avantageuse sur ce marché, consolidant ainsi leur réputation et leur compétitivité.

Comme le discutent Bom et al. (2019), la sélection des matières premières se révèle être un point à ne pas négliger dans l'industrie cosmétique pour répondre aux critères de durabilité, et principalement en ce qui concerne la consommation d'énergie, d'eau et la gestion des déchets. Actuellement, l'accent est mis sur l'utilisation d'ingrédients naturels et d'emballages écologiques, avec des matériaux compostables ou biodégradables. Cependant, les professionnels interrogés n'ont pas traité en détails la question des matières premières, se concentrant plutôt sur les ingrédients et les pratiques écoresponsables en général. Cette dimension peut donc être intégrée dans le contexte plus large de la sélection écoresponsable des ingrédients.

Dans la littérature, même si la durabilité intègre les trois aspects du Triple Bottom Line d'Elkington (1997), elle semble dépendre principalement de la sélection des ingrédients qui

visé à remplacer les composants synthétiques. Les échanges révèlent une prise de conscience concernant la composition des produits cosmétiques, en faisant particulièrement attention au nombre d'ingrédients et l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement directe et responsable. Cette approche s'inscrit dans la démarche plus large de la transparence et de la sécurité mentionnée précédemment. Stéphanie Brassinne souligne l'importance d'une recherche approfondie sur les ingrédients employés et les compromis potentiels qu'ils impliquent, afin d'assurer la véritable écoresponsabilité des produits cosmétiques. Ce constat concorde avec les conclusions de la littérature selon laquelle la dénomination des ingrédients n'est pas toujours synonyme de durabilité, et la confusion qui en résulte peut engendrer une méprise sur l'impact réel des produits. Selon Bom et al. (2019), une sélection rigoureuse des ingrédients doit répondre aux problématiques sociales et environnementales complexes qui se posent. Par ailleurs, Martins et Marto (2023) tirent le signal d'alarme concernant l'urgence pour l'industrie cosmétique de réduire son empreinte hydrique. Les entreprises doivent non seulement se concentrer sur l'utilisation d'ingrédients durables, mais aussi réévaluer la consommation d'eau dans leurs produits pour diminuer leur impact (Mondello et al., 2024). Grégory Steisel a évoqué ce problème, notant que certains produits, tels que ceux qui nécessitent un rinçage rapide, contiennent une quantité significative d'eau, ce qui peut encourager une consommation excessive. En réponse, il a lui-même opté pour des shampoings solides, illustrant ainsi une alternative plus respectueuse de l'environnement. Cette exigence pour une composition plus saine et une gestion durable des ressources constitue donc une source de motivation pour les PME, les incitant à adopter des pratiques écoresponsables et innovantes au sein de leur entreprise cosmétique.

Historiquement, l'industrie cosmétique a largement reposé sur l'utilisation de plastiques, qui, en raison de leur composition complexe en multiples couches, sont difficiles à recycler et contribuent aux enjeux environnementaux actuels (Martins et Marto, 2023). Cette réalité est corroborée par Stéphanie Brassinne, qui met en évidence l'impact environnemental majeur des emballages plastiques, soulignant que leur omniprésence dans le secteur est source de pollution. Bien que le plastique ait longtemps été privilégié pour ses avantages esthétiques et pratiques, tels que sa légèreté, sa résistance et sa capacité à préserver la qualité des produits, ces atouts ne compensent pas les défis qu'il pose (Cinelli et al., 2019).

Néanmoins, une évolution positive est observée avec une adoption progressive d'emballages biodégradables dans les cosmétiques, malgré la nature périssable rapide de ces produits. Cette transition vers des solutions écoresponsables est activement encouragée par des acteurs du secteur, tels que la fondatrice d'Odyskin, qui sélectionne minutieusement les

matériaux de ses emballages et participe à des salons spécialisés pour découvrir et promouvoir les innovations en la matière. Cette démarche proactive se révèle ainsi être également un facteur de motivation de ces entreprises sur le marché des cosmétiques écoresponsables.

La transition vers une production durable au sein de l'industrie cosmétique exige une révision complète de la chaîne d'approvisionnement pour intégrer des pratiques écoresponsables. Tel qu'exprimé dans la littérature, cela inclut l'adoption de technologies innovantes visant à réduire la consommation d'eau et d'énergie, l'optimisation des ressources et l'intégration de technologies propres tout au long de la chaîne de production. Ces approches sont confirmées par les acteurs interrogés, qui pointent la nécessité d'une gestion rigoureuse des coûts et du respect des normes environnementales durant ce processus.

Stéphanie Brassinne ajoute également qu'il est important de maintenir des relations solides avec les partenaires, notamment lorsqu'il s'agit du respect des principes écoresponsables dans le choix des matériaux et de la transparence des pratiques opérationnelles. La sélection de distributeurs partageant les valeurs de l'entreprise est tout aussi essentiel pour préserver son intégrité et sa réputation, ce qui est également soutenu par la littérature qui rapporte que la gestion durable des itinéraires et des transports aide à réduire le bilan carbone.

L'aspect éthique des opérations logistiques comprend essentiellement le bien-être des employés et de toutes les parties prenantes. Anne Catherine Trinon explique que la réussite de l'entrepreneuriat écoresponsable repose sur l'implication active de l'ensemble de l'équipe dès le début du processus. L'engagement des collaborateurs, plus spécifiquement, optimise la collecte de données nécessaires et la mise en œuvre effective des initiatives durables. Selon l'étude qu'elle cite au cours de l'entretien, les entreprises qui mobilisent activement leurs parties prenantes connaissent une rentabilité accrue à long terme, grâce à un engagement profond qui crée un cercle vertueux de durabilité. Quant à Grégory, ayant travaillé chez Habeebee, il confirme cette dynamique en expliquant que l'attention portée aux pratiques écoresponsables l'a fortement motivé, renforçant ainsi la conviction que ces efforts peuvent constituer un facteur de motivation pour les PME.

Anne Catherine Trinon rapporte l'existence d'un corpus de réglementations strictes en constante expansion en Europe, obligeant ainsi les entreprises à investir dans la durabilité. Mondello et al. (2024) ajoutent dans la littérature que les ingrédients synthétiques et les microplastiques sont notamment soumis à des restrictions dans l'industrie cosmétique. Durrani et al. (2024) confirment que le respect de ces normes, et d'autant plus les normes ISO, est primordial pour opérer à l'international.

Ces observations font écho aux recherches de Bom et al. (2019), qui mentionnent que les pratiques soutenues par les grandes entreprises sont souvent encadrées par des standards comme l'ISO 16128 pour les ingrédients naturels et l'ISO 22716 pour les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF). Cette exigence réglementaire, bien que contraignante, semble essentielle pour maintenir la compétitivité et la conformité sur le marché mondial. De plus, le Pacte Vert européen imposé aux grandes entreprises encourage la rédaction des rapports de durabilité afin d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Celui-ci encourage ainsi les investissements durables, la transparence, voire la durabilité en général, comme l'explique Anne Catherine Trinon.

En revanche, les PME telles que Habeebee ou Odyskin ne sont pas soumises à ces obligations en matière de *Green Deal*. Ces entreprises bénéficient ainsi d'une plus grande liberté pour adopter des pratiques durables, et ce, à leur propre rythme. Toutefois, même sans obligations légales, ces PME démontrent leur engagement envers l'écoresponsabilité en intégrant des pratiques spécifiques dans leurs opérations quotidiennes, comme cela a été expliqué précédemment. Néanmoins, les PME déplorent le manque de soutien gouvernemental et la faible connaissance des initiatives publiques. Cette carence d'aide pourrait former un frein à leur engagement écoresponsable, limitant ainsi leur capacité à innover et à investir.

Malgré l'image positive des produits cosmétiques écoresponsables, les intentions d'achat et les comportements réels des consommateurs ne sont pas toujours alignés, car les attentes peuvent être trop élevées, et les clients se montrent particulièrement exigeants, comme l'ont observé Jhamb et al. (2023). Anne Catherine Trinon et Stéphanie Brassinne confirment cette constatation, en ajoutant que les consommateurs recherchent avant tout de la transparence et de l'honnêteté de la part des marques. Le principal défi réside dans la transformation des mentalités, avec une préférence persistante pour les produits traditionnels (Rocca et al., 2022).

Cependant, ces mêmes consommateurs se sentent souvent mal informés et peinent à comprendre l'ensemble des informations disponibles, comme le notent Durrani et al. (2024). Cette confusion est exacerbée par le prix élevé des produits cosmétiques écoresponsables. Les consommateurs moins sensibles aux avantages durables hésitent à payer davantage pour ces produits. Un point souligné par Grégory Steisel qui rappelle que ces produits coûtent généralement plus cher, rendant leur accessibilité limitée. De plus, la distribution de ces produits laisse à désirer, une observation témoignée par Stéphanie Brassinne qui déplore le nombre insuffisant de magasins de type biologiques en Belgique. Cette situation rend l'accès aux produits écoresponsables difficile pour une large partie des consommateurs. En

conséquence, bien que le marché des cosmétiques écoresponsables soit visiblement en croissance, il reste largement de niche, formant ainsi un frein à une adoption plus généralisée.

Les études précédentes tendent à prouver la complexité de choisir des ingrédients qui respectent les normes de sécurité et de performance tout en restant économiquement viables. Stéphanie Brassinne confirme cette réalité, en soulignant les défis considérables liés à la recherche de la bonne formulation, un processus qui nécessite beaucoup de temps et d'efforts. Anne Catherine Trinon corrobore cet avis, ajoutant que ce processus exige des efforts soutenus et prolongés. Grégory Steisel, pour sa part, affirme que pour que les entreprises puissent réellement revendiquer un engagement authentique envers l'environnement et le social, il est important d'adopter une approche holistique pour évaluer et améliorer leur impact. La littérature soutient cette perspective, en ajoutant que trouver des alternatives durables implique de nombreux compromis. Par ailleurs, la gestion logistique, notamment en ce qui concerne l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, représente également un obstacle majeur. Durrani et al. (2024) pointent surtout la collaboration avec des fournisseurs et des distributeurs écoresponsables. Ces défis opérationnels, confirmés par les intervenants, compliquent la mise en place de ce genre de pratiques et peuvent freiner l'engagement des entreprises dans cette voie.

Les PME, en raison de leur taille souvent modeste, rencontrent des difficultés majeures lorsqu'il s'agit d'augmenter leur production tout en préservant la qualité et l'efficacité des produits. Amrina et al. (2021) démontrent que ces entreprises peinent à maintenir des standards élevés quand celles-ci cherchent à étendre leur capacité de production. Stéphanie Brassinne partage ce point de vue, soulignant les défis financiers associés à l'augmentation de l'effectif. De plus, le manque de connaissances spécialisées parmi les dirigeants de PME peut conduire à des erreurs coûteuses et à du gaspillage, comme l'a personnellement expérimenté la fondatrice d'Odyskin lorsqu'elle a dû jeter une production entière. Elle partage : « *La première année, ma prod a tourné, c'était granuleux. J'ai fait un packaging en carton qui étaient trop petits, j'ai investi dans Amazon alors que j'étais pas prête et j'ai perdu l'argent. Enfin, j'ai vraiment accumulé les gros challenges, au point où je me suis dit "mais je suis pas faite pour ça", c'est pas mon truc* ». Durrani et al. (2024) confirment également cette difficulté, observant que les insuffisances en gestion et en expertise peuvent constituer des obstacles dans le développement d'une telle entreprise. Par ailleurs, le financement limité est un autre obstacle majeur pour les PME, comme l'attestent les travaux de la littérature précédente, et soutenu par Anne Catherine Trinon. Les PME regrettent, une fois de plus, l'aide insuffisante de l'État, en raison des coûts

élevés associés à l'innovation et à l'amélioration de leurs pratiques. Ainsi, la taille réduite constitue un frein à leur capacité à évoluer efficacement dans un marché exigeant.

Finalement, comme souligné tout au long de cette discussion, l'investissement dans des pratiques écoresponsables s'avère considérablement coûteux, notamment en raison des exigences de conformité, des recherches pour des alternatives et des innovations nécessaires. Un constat largement partagé dans la littérature et entre les intervenants. Stéphanie Brassinne et Grégory Steisel valident cette constatation en affirmant que se lancer dans l'écoresponsabilité impose des frais importants. La difficulté de concilier ces investissements avec la rentabilité à court terme est également notable. Anne Catherine Trignon souligne que le retour sur investissement (ROI) est un processus progressif, se manifestant sur le long terme, ce qui est accentué par la prédominance traditionnelle accordée au profit immédiat, comme le démontrent Durrani et al. (2024). Les PME, dont celles qui exercent sur le marché des cosmétiques écoresponsables, sont confrontées à des limites financières et à des pressions économiques, et rencontrent un manque de soutien de la part des banques et des institutions publiques, comme répété à plusieurs reprises. Le coût élevé des investissements nécessaires pour atteindre les objectifs de durabilité représente sans doute le plus grand frein pour ces entreprises, limitant leur capacité à investir et à évoluer. Les acteurs de la durabilité interrogés optent donc pour une approche progressive en fonction de leurs capacités financières, tout en plaidant pour un soutien accru sous forme de subventions et de prêts afin de surmonter ces obstacles.

## **6. Conclusion générale**

### **6.1 Limites méthodologiques**

Ce travail présente certaines limites méthodologiques qu'il convient d'examiner. Tout d'abord, la taille réduite de l'échantillon qualitatif, en particulier parmi les PME, restreint la diversité des perspectives et des expériences recueillies. Une inclusion plus large et variée aurait permis d'enrichir les données obtenues, offrant ainsi une vision plus complète des défis et motivations spécifiques au secteur cosmétique. Une étude impliquant un échantillon plus étendu aurait contribué à une compréhension plus nuancée des enjeux auxquels ces entreprises font face.

Ensuite, il est important de noter que l'étude comparative de Durrani et al. (2024) s'inscrit dans un contexte géographique et culturel spécifique au Pakistan, distinct de celui de l'Europe, et plus particulièrement de la Belgique. La divergence entre les échantillons utilisés dans ces deux environnements soulève des questions quant à la représentativité des données recueillies. La diversité culturelle entre ces deux pays, caractérisée par des valeurs, des normes et des

comportements différents, constitue une barrière à la généralisation des conclusions. En outre, les problématiques locales, telles que l'accès au financement ou les difficultés liées à l'approvisionnement en eau potable, ne se posent pas en Belgique dans la même mesure. Ces disparités contextuelles appellent à une prudence dans l'extrapolation des résultats de l'étude pakistanaise à la réalité belge, afin d'éviter des généralisations hâtives.

Cette même étude se concentre exclusivement sur les freins à l'adoption de pratiques durables, sans aborder les motivations sous-jacentes, et ne cible pas spécifiquement l'industrie cosmétique. Cette restriction limite la pertinence et la profondeur des entretiens menés dans le cadre de ce travail, car celle-ci ne permet pas d'examiner les facteurs spécifiques à ce secteur. Une étude plus ciblée, qui analyserait à la fois les motivations et les défis propres à cette industrie, aurait fourni des perspectives plus solides et plus substantielles. Malheureusement, à ce jour, il existe un manque dans la littérature, qui pourrait être comblé afin de mieux comprendre et soutenir la transition écoresponsable des PME cosmétiques.

De plus, l'intégration d'une analyse « probabilité-impact » aurait pu être bénéfique. L'élaboration d'un modèle de ce type aurait permis d'évaluer avec précision les risques et les opportunités associés à l'adoption de pratiques écoresponsables au sein du secteur cosmétique. En identifiant et en quantifiant les probabilités et les impacts des différents facteurs influençant l'entrée des PME sur ce marché, cette analyse aurait fourni des données précieuses pour prioriser les actions et gérer les transitions nécessaires de manière optimale.

Ces limitations ouvrent la voie à de futures recherches. Une étude plus détaillée, et spécifiquement centrée sur l'industrie cosmétique, pourrait offrir des explications plus approfondies sur les raisons pour lesquelles les PME s'engagent sur le marché des cosmétiques écoresponsables, en fournissant ainsi des éclaircissements sur les motivations responsables et les facteurs déterminants de cette décision.

## **6.2 Conclusion**

Ce travail de fin d'études s'est donné pour objectif d'explorer les raisons pour lesquelles les petites et moyennes entreprises (PME) s'engagent sur le marché des cosmétiques écoresponsables. La problématique centrale s'est concentrée sur les motivations qui poussent ces entreprises à adopter des pratiques durables, ainsi que les obstacles rencontrés dans cette transition.

Les résultats révèlent que les motivations pour l'adoption des pratiques écoresponsables dans l'industrie cosmétique pour les PME reposent sur plusieurs incitatifs clés. D'une part, la demande croissante des consommateurs et la sensibilisation des fondateurs, amplifiée par la

nécessité de garantir la sécurité des ingrédients, particulièrement depuis la pandémie de COVID-19. Les préoccupations sanitaires renforcent l'importance des labels certifiants et de la légitimité associée. De plus, ces entreprises s'engagent dans une sélection rigoureuse des ingrédients, favorisant des choix plus sains, naturels, et moins gorgés d'eau. La création d'emballages réduisant l'utilisation du plastique et favorisant les matériaux biodégradables est également un élément central. Par ailleurs, les ajustements opérationnels, tels que le choix des fournisseurs et de distributeurs alignés sur les principes écoresponsables, ainsi qu'une gestion éthique tout au long de la chaîne d'approvisionnement, semblent essentiels pour intégrer durablement ces pratiques.

Cependant, ces motivations sont contrebalancées par plusieurs freins. Les réticences du marché, telles que les prix élevés, le manque de connaissances et d'information des consommateurs et la disponibilité limitée des produits, entravent l'adoption généralisée des solutions écoresponsables. Les limites opérationnelles, telles que la recherche de partenaires fiables, représentent également des défis majeurs. La taille de l'entreprise constitue un obstacle supplémentaire : le nombre d'effectifs, le manque de connaissances spécialisées des dirigeants, et les coûts associés à la mise en œuvre des pratiques durables compliquent encore davantage cette transition. Enfin, les coûts élevés liés aux différents investissements nécessaires demeurent des obstacles significatifs.

Il convient de noter que cette analyse n'est pas exhaustive et qu'il est important de reconnaître que la recherche sur ce sujet est encore en constante évolution. Les conclusions présentées reflètent les données disponibles à ce jour, et d'autres perspectives pourraient enrichir cette compréhension. La reconnaissance des limites de cette étude souligne l'utilité de poursuivre les recherches afin d'obtenir une vision plus complète et nuancée des différents facteurs. Les recommandations formulées ici sont donc à considérer comme un point de départ, et non comme des vérités absolues.

## Bibliographie

Amberg, N., & Magda, R. (2018). Environmental Pollution and Sustainability or the Impact of the Environmentally Conscious Measures of International Cosmetic Companies on Purchasing Organic Cosmetics. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 7(1), 23-30. <https://doi.org/10.2478/vjbsd-2018-0005>

Amrina, U., Hidayatno, A., & Zagloel, T. Y. M. (2021). A Model-Based Strategy for Developing Sustainable Cosmetics Small and Medium Industries with System Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 225. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040225>

Anca, P., & Andreea, N. N. (2024). *NAVIGATING THE PATH FROM ECO-FRIENDLY PRODUCTION TO CONSUMER CHOICES IN COSMETICS. 1.*

Andrecka, M., & Mitkidis, K. P. (2017). Sustainability requirements in EU public and private procurement – a right or an obligation? *Nordic Journal of Commercial Law*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.5278/ojs.njcl.v0i1.1982>

Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). *A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation | TIM Review*. <https://timreview.ca/article/1000>

Armandary, C. (2023, octobre 20). *Marché des Cosmétiques | 15 Chiffres & 5 Tendances 2024*. *independant.io*. <https://independant.io/tendances-chiffres-marche-cosmetiques/>

Asriati, N., Syamsuri, S., Thoharudin, M., Wardani, S. F., & Kusuma Putra, A. H. P. (2022). Analysis of business behavior and HRM perspectives on post-COVID-19 SME business sustainability. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2115621. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2115621>

Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225, 270-290. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255>

Cerri, J., Testa, F., & Rizzi, F. (2018). The more I care, the less I will listen to you : How information, environmental concern and ethical production influence consumers' attitudes and the purchasing of sustainable products. *Journal of Cleaner Production*, 175, 343-353. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.054>

Cervellon, M.-C., & Carey, L. (2011). Consumers' perceptions of 'green' : Why and how consumers use eco-fashion and green beauty products. *Critical Studies in Fashion & Beauty*, 2(1), 117-138. [https://doi.org/10.1386/csfb.2.1-2.117\\_1](https://doi.org/10.1386/csfb.2.1-2.117_1)

Cinelli, P., Coltelli, M. B., Signori, F., Morganti, P., & Lazzeri, A. (2019). Cosmetic Packaging to Save the Environment: Future Perspectives. *Cosmetics*, 6(2), 26. <https://doi.org/10.3390/cosmetics6020026>

*Comparaison internationale du paysage des PME.* (s. d.). SPF Economie. Consulté 16 juillet 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/comparaison-internationale-du>

Cordina, C. (2024, mars 31). *Petites et moyennes entreprises | Fiches thématiques sur l'Union européenne | Parlement européen.* <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/63/petites-et-moyennes-entreprises>

Cuc, L., Pelau, C., Szentesi, S.-G., & Sanda, G. (2022). The Impact of Green Marketing on the Consumers' Intention to Buy Green Products in the Context of the Green Deal. *Amfiteatru Economic*, 24, 330-345. <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/330>

Dalmaso, A., & Granet-Abisset, A.-M. (2023). Au-delà des cosmétiques : L'importance économique et sociale des entreprises de la beauté. *Entreprises et histoire*, 111(2), 6-15.

*Définitions et sources.* (s. d.). SPF Economie. Consulté 10 juillet 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

Dhir, S., Withisuphakorn, P., Batra, I., Parameswar, N., NIDA Business School, Thailand, Department of Management Studies, Indian Institute of Technology (IIT) Delhi Hauz Khas, New Delhi, India, Indian Institute of Management, Jammu Jammu and Kashmir, India, & Department of Management Studies, Indian Institute of Technology (IIT) Delhi, Hauz Khas, New Delhi, India. (2019). Sustainable Development in Practice : Case Study of L'Oréal. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(Special Edition). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13ISSP/ART-4>

Dini, I., & Laneri, S. (2021). The New Challenge of Green Cosmetics : Natural Food Ingredients for Cosmetic Formulations. *Molecules*, 26(13), 3921. <https://doi.org/10.3390/molecules26133921>

Durrani, N., Raziq, A., Mahmood, T., & Khan, M. R. (2024). Barriers to adaptation of environmental sustainability in SMEs : A qualitative study. *PLOS ONE*, 19(5), e0298580. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298580>

*Economie circulaire | Belgium.be.* (s. d.). Consulté 11 juillet 2024, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/economie/developpement\\_durable/economie\\_durable/economie\\_circulaire](https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/economie_circulaire)

Eisingerich, A., & Bell, S. (2008). Perceived Service Quality and Customer Trust : Does Enhancing Customers' Service Knowledge Matter? *Journal of Service Research - J SERV RES*, 10, 256-268. <https://doi.org/10.1177/1094670507310769>

*Entrepreneuriat beaute surmonter les defis et reussir.* (s. d.). FasterCapital. Consulté 11 juillet 2024, à l'adresse <https://fastercapital.com/fr/contenu/Entrepreneuriat-beaute---surmonter-les-defis-et-reussir.html>

Ervin, D., Wu, J., Khanna, M., Jones, C., & Wirkkala, T. (2012, juin 27). *Motivations and Barriers to Corporate Environmental Management—Ervin—2013—Business Strategy and the Environment—Wiley* Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1752>

Fortunati, S., Martiniello, L., & Morea, D. (2020). The Strategic Role of the Corporate Social Responsibility and Circular Economy in the Cosmetic Industry. *Sustainability*, 12(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su12125120>

Gani, M. O., Roy, H., Rahman, M. S., Faroque, A. R., Gupta, V., & Prova, H. T. (2023). Effect of social media influence on consumer's purchase intention of organic beauty products : The role of customer's engagement and generativity. *International Journal of Spa and Wellness*, 6(1), 54-77. <https://doi.org/10.1080/24721735.2022.2096292>

Gnoufougou, D. (2022). Influence de la connaissance du label bio sur l'intention d'achat du consommateur : Rôle médiateur de la confiance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 148(1), 63-88. <https://doi.org/10.3917/resg.148.0063>

Goodrick, D., & Innocenti, U. O. of R.-. (2016). Études de cas comparatives. *Papers*, Article metbri818. <https://ideas.repec.org/p/ucf/metbri/metbri818.html>

Grappe, C. G., Lombart, C., Louis, D., & Durif, F. (2021). “Not tested on animals” : How consumers react to cruelty-free cosmetics proposed by manufacturers and retailers? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1532-1553. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2020-0489>

Gupta, S., & Palsule-Desai, O. D. (2011). Sustainable supply chain management : Review and research opportunities. *IIMB Management Review*, 23(4), 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2011.09.002>

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Jelena, D., Vesna, A., Predrag, M., & Marina, S. (2020). Green Face of Packaging – Sustainability Issues of the Cosmetic Industry Packaging. *MATEC Web of Conferences*, 318, 01022. <https://doi.org/10.1051/matecconf/202031801022>

Jhamb, D., Chandel, A., Mittal, A., & Tandon, U. (2023). Does the use of organic personal care products persuade sustainable consumption behaviour? Understanding the moderating role of health consciousness. *Young Consumers*, 24(6), 807-830. <https://doi.org/10.1108/YC-01-2023-1668>

Jones, G. (2023). Deep responsibility and irresponsibility in the beauty industry. *Entreprises et histoire*, 111(2), 113-125. <https://doi.org/10.3917/eh.111.0113>

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). *The triple layered business model canvas : A tool to design more sustainable business models—ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616307442>

Juliano, C., & Magrini, G. A. (2017). Cosmetic Ingredients as Emerging Pollutants of Environmental and Health Concern. A Mini-Review. *Cosmetics*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/cosmetics4020011>

Kaliyadan, F., Al Dhafiri, M., & Aatif, M. (2021). Attitudes toward organic cosmetics : A cross-sectional population-based survey from the Middle East. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 20(8), 2552-2555. <https://doi.org/10.1111/jocd.13909>

Kolling, C., Ribeiro, J. L. D., & de Medeiros, J. F. (2022). Performance of the cosmetics industry from the perspective of Corporate Social Responsibility and Design for Sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.12.002>

Kolling, C., Ribeiro, J. L. D., Morea, D., & Iazzolino, G. (2023). Corporate social responsibility and circular economy from the perspective of consumers : A cross-cultural analysis in the cosmetic industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1226-1243. <https://doi.org/10.1002/csr.2415>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 [edition]). Pearson.

Kurniasih, J., Abas, Z. A., Asmai, S. A., & Wibowo, A. B. (2023). System Dynamics Approach in Supporting The Achievement of The Sustainable Development on MSMEs : A Collection of Case Studies. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(6). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.01406106>

*La durabilité au sein des PME.* (s. d.). SPF Economie. Consulté 16 juillet 2024, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/la-durabilite-au-sein-des-pme>

Lee, S.-H., & Jeong, G.-Y. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility Compatibility and Authenticity on Brand Trust and Corporate Sustainability Management : For Korean Cosmetics Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 895823. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895823>

Lee, Y.-H., & Chen, S.-L. (2019). Effect of Green Attributes Transparency on WTA for Green Cosmetics : Mediating Effects of CSR and Green Brand Concepts. *Sustainability*, 11(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su11195258>

L'Haridon, J., Martz, P., Chenéble, J.-C., Campion, J.-F., & Colombe, L. (2018). Ecodesign of cosmetic formulae : Methodology and application. *International Journal of Cosmetic Science*, 40(2), 165-177. <https://doi.org/10.1111/ics.12448>

Lim, H. Y., & Kwon, K. H. (2023). Sustainable Assessment of the Environmental Activities of Major Cosmetics and Personal Care Companies. *Sustainability*, 15(18), Article 18. <https://doi.org/10.3390/su151813286>

Lin, Y., Yang, S., Hanifah, H., & Iqbal, Q. (2018). An Exploratory Study of Consumer Attitudes Toward Green Cosmetics in the UK Market. *Administrative Science Quarterly*, 8, 71. <https://doi.org/10.3390/admsci8040071>

Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>

Make Up the Future : The Quantis Cosmetics Report. (s. d.). *Quantis*. Consulté 3 juillet 2024, à l'adresse <https://quantis.com/report/make-up-the-future-cosmetics/>

Martins, A. M., & Marto, J. M. (2023). A sustainable life cycle for cosmetics : From design and development to post-use phase. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 35, 101178. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.101178>

McDonald, J. A., Llanos, A. A. M., Morton, T., & Zota, A. R. (2022). The Environmental Injustice of Beauty Products : Toward Clean and Equitable Beauty. *American Journal of Public Health*, 112(1), 50-53. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306606>

Mellou, F., Varvaresou, A., & Papageorgiou, S. (2019). Renewable sources : Applications in personal care formulations. *International Journal of Cosmetic Science*, 41(6), 517-525. <https://doi.org/10.1111/ics.12564>

Miller, K. (2020, décembre 8). *The Triple Bottom Line : What It Is & Why It's Important*. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Mondello, A., Salomone, R., & Mondello, G. (2024). Exploring circular economy in the cosmetic industry : Insights from a literature review. *Environmental Impact Assessment Review*, 105, 107443. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107443>

Morea, D., Fortunati, S., & Martiniello, L. (2021). Circular economy and corporate social responsibility: Towards an integrated strategic approach in the multinational cosmetics industry. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128232>

Moslehpour, M., Chaiyapruk, P., Faez, S., & Wong, W.-K. (2021). Generation Y's Sustainable Purchasing Intention of Green Personal Care Products. *Sustainability*, 13(23), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su132313385>

Nivard, M., Smeets, B., van de Giessen, P., van der Meijden, R., & Tryggestad, C. (2024). *Global Energy Perspective 2023: CO2 emissions outlook | McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2023-co2-emissions-outlook>

Nygaard, A. (2023). Is sustainable certification's ability to combat greenwashing trustworthy? *Frontiers in Sustainability*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1188069>

Osburg, V.-S., Akhtar, P., Yoganathan, V., & McLeay, F. (2019). The influence of contrasting values on consumer receptiveness to ethical information and ethical choices. *Journal of Business Research*, 104, 366-379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.022>

Pense-Lheritier, A.-M. (2013). Innovation et éco-conception pour les produits de l'industrie cosmétique. *Marché et organisations*, 17(1), 137-147. <https://doi.org/10.3917/maorg.017.0137>

Perrichot, R. (2018, décembre 27). *Cosmétiques, un secteur qui sent bon la croissance et les créations d'emplois | HelloWork*. [www.hellowork.com. https://www.hellowork.com/fr/fr/medias/cosmetiques-un-secteur-qui-sent-bon-la-croissance-et-les-creations-demplois.html](https://www.hellowork.com/fr/fr/medias/cosmetiques-un-secteur-qui-sent-bon-la-croissance-et-les-creations-demplois.html)

Peyton, F., & Purwanegara, M. S. (2023). Identifying Customers' Barriers in Buying Sustainable Beauty Products. *Journal Integration of Management Studies*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.58229/jims.v1i1.18>

Popa, I., Nicolescu, L., Ștefan, S. C., & Popa, Ștefan C. (2022). The Effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on Consumer Behaviour in Online Commerce: The Case of Cosmetics during the COVID-19 Pandemics. *Electronics*, 11(15), Article 15. <https://doi.org/10.3390/electronics11152442>

*REACH Regulation—European Commission*. (2024, avril 22). [https://environment.ec.europa.eu/topics/chemicals/reach-regulation\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/chemicals/reach-regulation_en)

Reporting durabilité – Deux guides numériques pour aider les grandes entreprises et les PME à se préparer. (s. d.). *VBO FEB - Verbond van Belgische Ondernemingen - Fédération des Entreprises de Belgique*. Consulté 11 mai 2024, à l'adresse <https://www.vbo-feb.be/fr/publications/reporting-durabilite-%e2%88%92-deux-guides-numeriques-pour-aider-les-grandes-entreprises-et-les-pme-a-se-preparer/>

Rocca, R., Acerbi, F., Fumagalli, L., & Taisch, M. (2022). Sustainability paradigm in the cosmetics industry: State of the art. *Cleaner Waste Systems*, 3, 100057. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100057>

Rosen, M. A. (2020). Sustainability: Concepts, Definitions, and Applications. In A. Alvarez-Risco, M. A. Rosen, S. Del-Aguila-Arcentales, & D. Marinova (Éds.), *Building Sustainable Cities: Social, Economic and Environmental Factors* (p. 15-26). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45533-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45533-0_2)

Sahota, A. (2013). Introduction to Sustainability. In *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up* (p. 1-15). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118676516.ch1>

Sasounian, R., Miliani Martinez, R., Moreni Lopes, A., Giarolla, J., Rosado, C., Vidal Magalhães, W., Robles Velasco, M. V., & Rolim, A. (2024, février 8). *Innovative Approaches to an Eco-Friendly Cosmetic Industry: A Review of Sustainable Ingredients—ProQuest*. <https://www.proquest.com/docview/2996929661?parentSessionId=hx8Qjv8Ed6N6c68dyiZPdww5IxgBwPnJoLyH7bTQ9dk%3D&pq-origsite=summon&accountid=12156&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Satrio, D., Yunitarini, S., & Rizqiani, N. (2021). Application of green marketing mix of beauty products on sales through purchase decisions as intervening variable. *Asian Management and Business Review*, 1, 81-94. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol1.iss2.art1>

Shim, J., Woo, J., Yeo, H., Kang, S., Kwon, B., Lee, E. J., Oh, J., Jeong, E., Lim, J., & Park, S. G. (2024). The Clean Beauty Trend Among Millennial and Generation Z Consumers: Assessing the Safety, Ethicality, and Sustainability Attributes of Cosmetic Products. *SAGE Open*, 14. <https://doi.org/10.1177/21582440241255430>

*SME definition—European Commission*. (s. d.). Consulté 10 juillet 2024, à l'adresse [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en)

Tiffin, E. (2022). Clean beauty defined and how it differs from natural and organic. *South African Pharmaceutical and Cosmetic Review*, 49(3), 36-38. [https://doi.org/10.10520/ejc-im\\_sapcr\\_v49\\_n3\\_a18](https://doi.org/10.10520/ejc-im_sapcr_v49_n3_a18)

Tiscini, R., Martiniello, L., & Lombardi, R. (2022). Circular economy and environmental disclosure in sustainability reports: Empirical evidence in cosmetic companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 892-907. <https://doi.org/10.1002/bse.2924>

Trends in Sustainable Beauty 2023. (2023, novembre 20). *NIQ*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/trends-in-sustainable-beauty-2023/>

Tutoriel Nvivo UMONS FPSE - YouTube. (s. d.). Consulté 25 juillet 2024, à l'adresse <https://www.youtube.com/@tutorielnvivoumonsfpse3166>

Varshney, D., & Ahmed, Y. A. M. (2023). Walking the Talk of Sustainability Practices: The Case of Lush Retail Ltd. *Rutgers Business Review*, 8(1), 16. <https://rbr.business.rutgers.edu/article/walking-talk-sustainability-practices-case-lush-retail-ltd>

Vasilescu, M. D., Dimian, G. C., & Gradinaru, G. I. (2023). Green entrepreneurship in challenging times: A quantitative approach for European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 1828-1847. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2093767>

Wuisan, E. C., & Febuadi, A. (2022). Consumers' Attitude towards the Cruelty-Free Label on Cosmetic and Skincare Products and Its Influence on Purchase Intention. *Journal of Marketing Innovation (JMI)*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.35313/jmi.v2i2.35>

## **Annexes**

## Résumé

Ce travail de fin d'études propose d'examiner les motivations et les freins rencontrés par les Petites et Moyennes Entreprises (PME) se lançant sur le marché des cosmétiques écoresponsables. L'étude qualitative qui sous-tend cette recherche se concentre sur les PME cosmétiques belges, et les compare à une étude antérieure réalisée au Pakistan. Les principales motivations identifiées incluent la sécurité et la sélection rigoureuse des ingrédients, le choix orienté vers des emballages biodégradables, ainsi que l'adoption de pratiques écoresponsables tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les freins rencontrés sont multiples : réticences du marché, complexités opérationnelles, taille réduite des entreprises et coûts élevés de mise en œuvre des pratiques durables. Ce travail éclaire les incitants et les défis dans ce domaine, encore peu exploré, et ouvre la voie à de futures recherches approfondies.

**Mots-clés : PME ; écoresponsabilité ; cosmétiques ; durabilité**

## Abstract

This thesis aims to examine the motivations and obstacles faced by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) entering the eco-friendly cosmetics market. The qualitative study underpinning this research focuses on Belgian cosmetic SMEs and compares them to a previous study conducted in Pakistan. The primary motivations highlighted include the safety and stringent selection of ingredients, a preference for biodegradable packaging and the adoption of eco-friendly practices throughout the supply chain. The encountered obstacles are mainly: market reluctance, operational complexities, the small size of the companies and the high costs associated with implementing sustainable practices. This work sheds light on the challenges and incentives in this relatively underexplored field and paves the way for further in-depth research.

**Key words : SMEs ; eco-friendly ; cosmetics ; sustainability**

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)