

Louvain School of Management

Économie Circulaire : « Quels sont les freins et les motivations pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? »

Auteur·e(s) : Arnaud Echement
Promoteur·rice(s) : Yves De Rongé
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Mémoire master [120] : Sciences de Gestion (GEST2MS/GE)
Horaire de jour

Résumé

Ce mémoire a pour but de mettre en avant les avantages et les inconvénients liés à l'économie circulaire dans un contexte d'urgence climatique mondiale. En effet, à l'heure actuelle, nous connaissons divers enjeux environnementaux comme l'épuisement des ressources où l'augmentation des gaz à effet de serre... Ces enjeux nous amènent à nous demander pourquoi les entreprises ne développent pas le modèle circulaire pour agir en fonction de ces enjeux. Cette recherche, basée sur six interviews, propose donc un classement de 8 freins classés par ordre d'importance : les rendements à long terme liés à l'économie circulaire, les mesures politiques contradictoires avec les enjeux climatiques, l'importance excessive que certaines entreprises accordent à leur situation financière, la prise de conscience trop lente de notre société, le manque de technologie, l'absence de mesures politiques, le manque d'expertise et la peur du changement. Mais aussi un classement de 7 motivations potentielles à la transition circulaire, aussi classées par ordre d'importance : la réduction de l'empreinte carbone, création d'emplois durables, une meilleure valorisation financière de l'entreprise, un financement plus accessible, une offre qui correspond mieux à la demande des consommateurs, réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources et assurer la continuité de l'entreprise. Enfin, nous proposerons des pistes de solutions éventuelles pour réduire les freins et mettre en avant les motivations pour développer l'économie circulaire dans les entreprises.

Remerciements

Pour commencer, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à élaborer ce travail de fin d'études.

Premièrement, je remercie mon promoteur, Mr Yves De Rongé qui a su me faire part des outils pour approfondir mes connaissances sur l'économie circulaire et qui m'a donné de précieux conseils sur la réalisation du mémoire.

Mes parents ont aussi été des acteurs majeurs de la production de ce mémoire grâce à leur investissement sur la relecture de ce mémoire. De plus, ceux-ci ont su trouver des intervenants pertinents.

Enfin, je tiens évidemment à remercier toutes les personnes qui ont accepté de m'octroyer un entretien : Benoît Rondelet, Alexandre Henkens, Bernard Keppenne, Marc Detraux, Emmanuel Mossay et Adeline Monseu. Sans eux, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Table des matières

Résumé.....	i
Remerciements.....	ii
Introduction.....	1
Partie 1 : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Enjeux économiques actuels.....	3
1.1 Épuisement des ressources naturelles	3
1.2 La hausse du prix des matières premières.....	5
1.3 Pollution.....	6
Chapitre 2 : Définition des concepts	8
2.1 L'économie linéaire	8
2.2 L'économie circulaire	10
2.2.1 Origines de l'économie circulaire	10
2.2.2 Le modèle circulaire	11
2.2.3 Pratiques liées à l'économie circulaire :	14
2.2.4 Les 3R :.....	21
2.2.5 Les 10 R.....	23
2.2.6 L'économie circulaire et l'emploi	25
2.2.7 Les limites de l'économie circulaire.....	26
2.2.8 Les freins à l'économie circulaire	29
Conclusion : Revue Littérature	30
Partie 2 : Méthodologie et enquêtes qualitatives.....	33
Chapitre 3 : Méthodologie	33
3.1 Choix de l'étude qualitative.....	33
3.2 Échantillonnage.....	34
3.3 Présentation des intervenants et des entreprises	35
3.3.1 CHU UCL Namur.....	35
3.3.2 Lefort	35
3.3.3 CBC	36
3.3.4 Ecores	36
3.3.5 La Ressourcerie Namuroise	36
3.3.6 ClimAdvance	37
Partie 3 : Étude empirique.....	39
Chapitre 4 : Présentation des résultats & Analyse	39
4.1 Présentation des résultats.....	39
4.2 Analyse des résultats.....	40
4.2.1 Les Freins	40
4.2.2 Les Motivation	45

Chapitre 5 : Similitudes & divergences avec la littérature	52
5.1 Similitudes	52
5.1.1 Freins	52
5.1.2 Motivations	54
5.2 Les Divergences.....	56
5.2.1 Les freins politiques.....	56
5.2.2 Classification par ordre d'importance des motivations & freins	57
Partie 4 : Conclusion & limites de la recherche	59
1) Conclusion générale.....	59
2) Pistes de solution proposées.....	60
3) Limites de la recherche	61
Bibliographie	63
Annexes :	68
Annexe 1 : Guide d'entretien – CHU.....	68
Annexe 2 : Interview Retranscription – CHU.....	70
Annexe 3 : Guide d'entretien – Lefort	82
Annexe 4 : Interview Retranscription – Lefort	85
Annexe 5 : Guide d'entretien – CBC.....	95
Annexe 6 : Interview Retranscription – CBC	97
Annexe 7 : Guide d'entretien Interview La Ressourcerie Namuroise.....	106
Annexe 8 : Interview Retranscription - La Ressourcerie Namuroise	109
Annexe 9 : Guide d'entretien Ecores	122
Annexe 10 : Interview Retranscription - Ecores	125
Annexe 11 : Guide d'entretien – ClimAdvance.....	138
Annexe 12 : Interview Retranscription – ClimAdvance	141
Annexe 13 : Tableau récapitulatif des freins repris par les intervenants	153
Annexe 14 : Tableau récapitulatif des motivations reprises par les intervenants	159
Annexe 15 : Similitudes entre nos résultats et la littérature	167
Annexe 16 : Divergences entre nos résultats et la littérature	167

Table des figures

Figure 1 Empreinte carbone humaine vs biocapacité de la Terre (Global Footprint Network, 2020).....	4
Figure 2 Cours Pétrole Brent (Boursorama, 2022)	5
Figure 3 Natural Gas (Degiro, 2022)	6
Figure 4 Vision linéaire de l'économie (Le Moigne 2014)	8
Figure 5 The Product-life Factor (Stahel, 1982).....	13
Figure 6 Demande et offre de lithium estimée par continent. (Mohr et al, 2012, p 78).....	15
Figure 7 Économie circulaire, 3 dimensions d'action, 7 piliers (ADEME, 2022).....	21
Figure 8 Échelle de Lansink (Sol et déchets en Wallonie, 2019).....	22
Figure 9 Circularity strategies within the production chain, in order of priority (Potting, 2017)	24
Figure 10 Évolution de la production mondiale de laine, de coton et de fibre synthétique. (CIFRS, 2020).....	28

Introduction

Aujourd'hui, nous sommes face à des enjeux mondiaux d'importance capitale qui concernent le climat et l'environnement. En effet, l'activité humaine sur Terre n'est pas sans impact sur l'environnement. Depuis les années 70, l'être humain extrait plus de ressources que la Terre ne peut en produire. Les pays membres du G20 sont responsables de 78 % des émissions de gaz à effet de serre annuelles... De plus, nous allons bientôt atteindre les 8 milliards d'êtres humains sur Terre et la population mondiale devrait continuer d'augmenter fortement. Nous devrions atteindre les 8.5 milliards en 2030 et les 9.7 milliards en 2050. Ce sont des faits alarmants, car rien n'indique que la consommation de l'être humain devrait baisser dans les prochaines années. C'est pourquoi, il est essentiel de répondre à ce défi immédiatement en commençant par changer les habitudes de consommation et de production.

C'est pourquoi à travers ce mémoire, nous proposons un modèle économique alternatif à celui qui domine notre société, le modèle linéaire. L'économie linéaire consiste à extraire des ressources et les transformer en produits, puis en déchets, ce qui va dans le sens inverse de cette lutte contre le dérèglement climatique. Vu le contexte mondial, on peut se demander pourquoi il n'y a pas plus d'entreprises qui transitent vers un modèle économique circulaire ? C'est-à-dire, d'adopter un modèle de production qui consiste à optimiser les matières premières et secondaires. Par conséquent, il est essentiel de comprendre les incitants et les freins des entreprises à passer à une économie circulaire pour essayer de proposer des pistes de solutions pour favoriser le modèle circulaire.

À travers 6 interviews, ce mémoire développera donc les freins (peur du changement, prise de conscience trop lente, le manque de technologie, le manque d'expertise, les rendements à long terme, l'importance excessive que certaines entreprises donnent à leur situation financière, l'absence et la contradiction des mesures politiques) et les motivations (création d'emplois durables, réduction des coûts par l'optimisation des ressources, une meilleure valorisation d'entreprise, un financement plus accessible, une offre plus adaptée à

la commande et une continuité d'entreprise plus assurée) que rencontrent les entreprises belges dans la pratique de l'économie circulaire.

Ensuite, nous confronterons la théorie avec ces résultats que nous avons obtenus pour exposer la valeur ajoutée de ce mémoire. Nous verrons que les résultats obtenus corroborent dans de nombreux points avec la théorie. Effectivement, la plupart de nos résultats peuvent se classer dans les catégories que l'on retrouve dans la littérature (freins et motivations économiques, freins et motivations écologiques, freins techniques et motivations sociales). Cependant, nous montrerons que cette étude rajoute la catégorie des freins politiques et amène une classification d'importance entre les différents freins et motivations relevés.

Enfin, nous conclurons ce mémoire par synthétiser les résultats obtenus, par exposer les différentes pistes de solutions que nous pouvons envisager pour encourager la transition circulaire et par dévoiler les limites que cette recherche comprend.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : Enjeux économiques actuels

Dans cette première partie, nous aborderons le modèle économique dominant dans notre société et verrons ce que cela implique. Nous allons aborder les enjeux principaux auxquels nous sommes confrontés en 2021.

Effectivement, nous rencontrons de nombreux problèmes actuels qui sont liés à notre surconsommation et à une mauvaise utilisation des ressources. Ces problèmes sont principalement la pénurie de ressources naturelles qui entraînent une hausse des prix dans certains secteurs ou en la pollution qui a un impact sur notre santé et sur le dérèglement climatique.

1.1 Épuisement des ressources naturelles

En ce qui concerne l'utilisation des ressources naturelles, on voit qu'à l'heure actuelle nous en utilisons plus que la Terre ne peut en produire, et ce, depuis de nombreuses années. Comme on peut le constater sur la Figure 1 depuis 1970 l'empreinte carbone de l'être humain a dépassé la biocapacité de la Terre (Figure 1). L'empreinte carbone se définit comme : *« L'empreinte carbone est un indicateur qui mesure la quantité de dioxyde de carbone (CO₂) dans l'atmosphère. Elle permet ainsi d'évaluer l'impact des activités humaines sur l'environnement. »* (Garrett, 2021).

Ce point clé signifie que l'être humain employait déjà la totalité des ressources naturelles disponibles en 1970, car la biocapacité de la Terre concerne la capacité des différents écosystèmes de la Terre à se régénérer. Toujours selon ce même rapport, l'être humain a aussi augmenté la biocapacité de la Terre de 28 % grâce à une meilleure gestion des terres et aux progrès technologiques, depuis une soixantaine d'années. Mais comme on peut le voir sur la figure 1, le problème est que l'augmentation croissante de notre empreinte écologique depuis 1970 (augmentation de 173 %), est plus forte que l'augmentation du taux de la biocapacité de

la Terre, sur cette même période. Cela signifie que depuis 1970, l'écart entre la biocapacité de la Terre et la consommation humaine ne cesse de s'accroître. Cet écart était estimé à 56 % à la fin de l'année 2020.

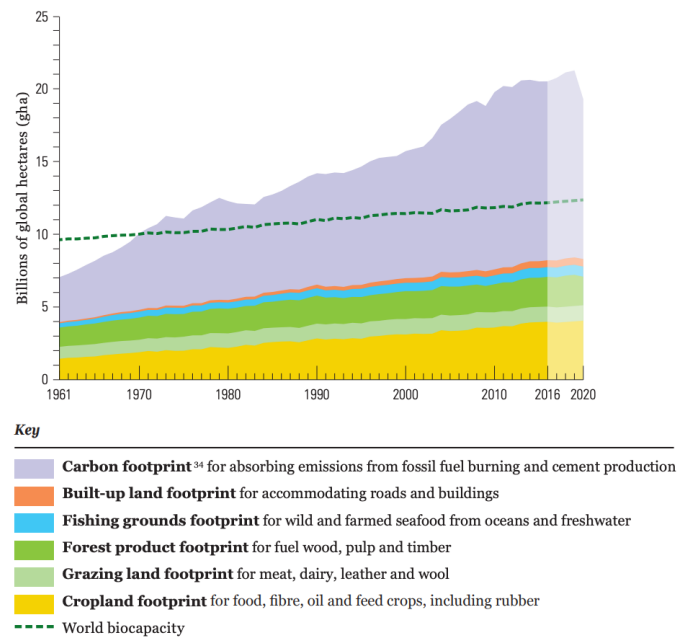


Figure 1 Empreinte carbone humaine vs biocapacité de la Terre (Global Footprint Network, 2020)

C'est pourquoi, afin de limiter l'agrandissement constant de cet écart, il est essentiel de revoir notre production afin de protéger les ressources naturelles. C'est en réduisant notre production ou en trouvant des nouvelles méthodes de production plus vertes, que nous parviendrons à limiter cet écart. Bien évidemment, la demande humaine mondiale a pour conséquence que nous ne pouvons pas arrêter ou limiter la production soudainement. Cependant, une production mondiale plus réfléchie peut diminuer l'empreinte carbone de l'être humain. C'est dans ce sens que l'économie circulaire peut représenter une alternative pour une production plus réfléchie, car elle invite les acteurs économiques à réfléchir sur une différente manière de consommer.

1.2 La hausse du prix des matières premières

Comme nous pouvons le remarquer ces derniers temps, le prix des matières premières ne cesse de fluctuer. Les derniers événements que nous avons connus, comme la guerre en Ukraine, ont encore plus montré que les prix des différentes matières premières pouvaient vite monter à la hausse. Si on prend l'exemple du pétrole (figure 2), on peut voir que le baril était à \$ 34,32 en avril 2020. On remarque que depuis cette période, le prix du baril n'a cessé de croître ! Même avant la guerre en Ukraine (février 2022), le prix du pétrole était à la hausse, la guerre n'a fait qu'accentuer cette augmentation de prix. Cette hausse constante depuis avril 2020, s'explique par la reprise économique post Covid-19 et par la raréfaction des ressources de pétrole, ce qui implique un prix plus élevé.



Figure 2 Cours Pétrole Brent (Boursorama, 2022)

On peut aussi prendre l'exemple du gaz naturel (figure 3) qui a été multiplié par 4 depuis mars 2020. On remarque sur la figure 3, ci-dessous, que le cours du gaz naturel était plutôt stable avant juillet 2021. Le cours oscillait aux alentours de \$ 2,2. Effectivement, c'est en juillet 2021 que le cours du gaz a commencé à augmenter, à cause de la reprise des activités économiques post Covid-19. De plus, la guerre en Ukraine, en février 2022, a encore rehaussé davantage le cours pour atteindre \$ 8,78 le 06/05/2022. Certaines entreprises ont donc dû multiplier leurs factures de gaz par 4, en même pas 1 an.



Figure 3 Natural Gas (Degiro, 2022)

Ces 2 exemples sont loin d'être des cas isolés ! Il suffit de regarder d'autres cours de matière première comme l'acier, le blé ou encore le cuivre pour se rendre compte de l'ampleur du phénomène. Toutes ces matières premières sont en train d'atteindre des cours historiques. Il est donc essentiel pour les entreprises d'éviter le gaspillage de matières pour optimiser les dépenses, aujourd'hui, plus que jamais. Repenser le modèle économique, pour certaines d'entre elles, peut être indispensable pour assurer leur continuité.

1.3 Pollution

Comme nous le savons tous, le dérèglement climatique fait partie des enjeux actuels majeurs du 21ème siècle. En effet, la surproduction des ressources naturelles ne fait qu'aggraver le problème de pollution puisque cela requiert une grande quantité d'énergie fossile, une grande émission des gaz à effet de serre en plus d'une surexploitation de nos ressources. En effet, selon la Commission européenne (2022), 90 % des pertes concernant la biodiversité seraient liées à l'extraction des ressources. L'organisme européen rajoute que la conception des produits représenterait jusqu'à 80 % de l'impact environnemental lié aux produits.

C'est pourquoi l'économie circulaire est aussi un concept intéressant pour cet enjeu ! Selon la fondation Ellen McArthur (2015), une transition vers l'économie circulaire pourrait réduire de moitié les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, et une diminution de 83 %

en 2050 ! De plus, selon la Commission européenne (2022), l'économie circulaire peut aider l'Europe à atteindre une série d'objectifs environnementaux comme : réduire la pression sur les ressources naturelles, réduire les émissions pour aider l'Europe à devenir le premier continent neutre sur le plan climatique, créer des emplois locaux de qualité et des nouvelles opportunités commerciales et d'autres objectifs durables encore.

Pour ces différentes raisons, on peut donc en déduire que l'adoption de l'économie circulaire par les principaux agents économiques mondiaux aurait un impact extrêmement positif sur la lutte contre le dérèglement climatique. Augmenter la popularité de l'économie circulaire au niveau européen pourrait déjà être une réelle avancée dans cette lutte anti-pollution.

Chapitre 2 : Définition des concepts

2.1 L'économie linéaire

Le premier concept qui ressort de cette recherche, c'est le concept d'économie linéaire. L'économie linéaire consiste à extraire – transformer – consommer – jeter (Sauvé et Al., 2016). Cela signifie que les entreprises se procurent des matières premières en puisant dans les ressources naturelles, puis entament un processus de transformation de ces matières premières en produits finis. Quand cela est fait, les clients consomment ces produits finis pour finalement les jeter lorsque ceux-ci ne satisfont plus leur fonction première. Les produits initiaux sont donc voués à être détruits. C'est un modèle que nos sociétés prônent depuis l'ère industrielle qui encourage une consommation de masse. Selon Serge Latouche (2019), l'économie linéaire se base sur trois facteurs ; la publicité, l'obsolescence programmée et le crédit. La publicité pousse à la consommation en créant des désirs chez le consommateur, l'obsolescence programmée contraint les consommateurs à remplacer les produits qui en sont victimes et le crédit rend le remplacement possible en donnant les fonds financiers nécessaires même à ceux qui n'en ont pas les moyens. La figure 4, ci-dessous, montre les différentes étapes de l'économie linéaire :

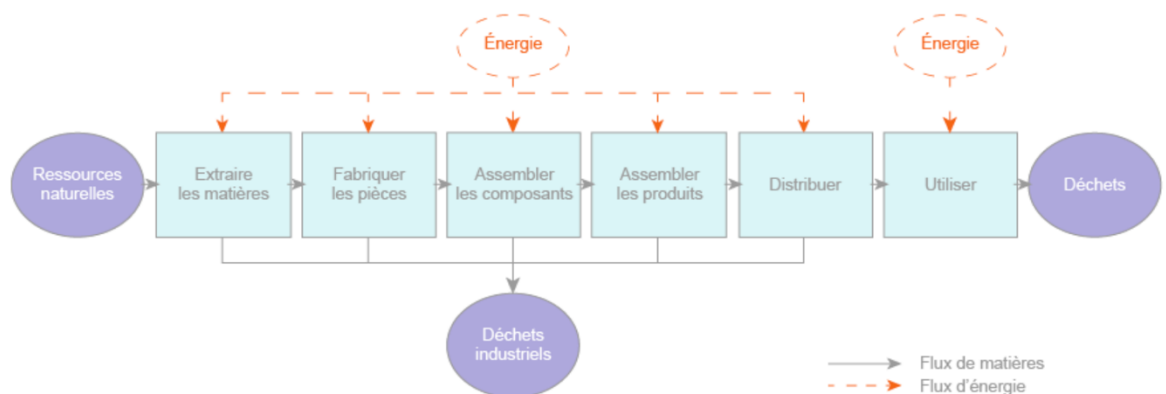


Figure 4 Vision linéaire de l'économie (Le Moigne 2014)

On peut s'apercevoir dans nos sociétés européennes que ce modèle économique est de plus en plus décrié et critiqué à travers des campagnes écologiques ou encore des décisions politiques. Au regard du nouveau plan de relance de la Wallonie, un budget assez conséquent est consacré à la mise en place de circuits courts pour prôner une économie forte et durable.

Comme on a pu le remarquer sur la figure 4, l'économie linéaire ne réutilise pas les déchets. Ce modèle ne voit pas les déchets comme une ressource potentielle de matières premières. L'économie linéaire serait donc responsable de la création du concept de « déchet », selon Aurez et Georgeault (2019). Toujours selon ces 2 auteurs, avant la production de masse, le recyclage était omniprésent. En effet, celui-ci a été mis de côté lors de l'apparition du modèle linéaire. Auparavant, la plupart du temps, les objets étaient entretenus lors de leur période d'utilisation et réutilisés, recyclés ou transformés à la fin de leur cycle de vie.

Par conséquent, cela impose aux entreprises d'exploiter les ressources naturelles de manière intensive. Ce qui est problématique, puisque comme on a pu le voir au point 1.1, il est important de produire différemment pour réduire notre empreinte écologique sur la Terre. L'économie linéaire n'est donc pas une façon de consommer qui convient aux enjeux actuels parce que ce modèle se base sur une vision erronée de l'environnement dans lequel nous vivons. Il est important de garder à l'esprit, que nous vivons dans un monde où les ressources naturelles ne sont pas infinies. Selon les auteurs Aurez et Georgeault (2019), c'est un modèle qui se base sur une optimisation des flux. Ils définissent ce concept en disant : « L'économie linéaire est une économie de flux, dans le sens où elle ne s'intéresse qu'à eux et non à leur empreinte environnementale. ». Le fait que cela soit une économie qui engendre des flux conséquents, cela engendre un impact significatif sur notre environnement. Les auteurs Bourg et Arnsperger (2016) confirment cela en disant : « *Or, la majeure partie des grandes perturbations environnementales actuelles ne procède pas de pollutions, mais de flux et des proportions ou quantités de ces flux. La source du problème est alors essentiellement quantitative.* ». Ce modèle économique a une perception de l'économie centrée sur le bien échangé en lui-même, et non sur les éléments extérieurs qui peuvent être touchés par l'échange de ce bien, il ignore totalement toutes les pratiques modernes liées à l'économie circulaire (Concept expliqué dans le point 2.2.C).

Cependant, pour répondre aux besoins d'innovation et pour la production de composants, le modèle linéaire actif dans notre économie. Effectivement, l'économie circulaire a aussi besoin du modèle linéaire pour extraire les ressources suffisantes pour instaurer les circuits courts. De plus, le modèle linéaire est plus adapté pour la recherche et

développement de nouvelles technologies. Il est important d'avoir une connaissance suffisante des nouveaux produits et/ou technologies pour pouvoir instaurer des circuits courts adaptés.

2.2 L'économie circulaire

2.2.1 Origines de l'économie circulaire

Selon les auteurs Aurez et Georgeault (2019), le concept d'économie circulaire est loin d'être un nouveau concept, contrairement à ce qu'on pourrait penser. En effet, avant même l'industrialisation des entreprises (avant le début du 19ème siècle), nombreuses étaient les firmes qui accordaient de l'attention à l'utilisation des matières premières. À cette époque, les pratiques liées à l'économie circulaire étaient plus modestes qu'aujourd'hui, puisqu'on se concentrait principalement sur la réparation et la remise en état des produits. Cependant, selon ces deux mêmes auteurs, il est important de ne pas assimiler l'économie circulaire à un retour des anciennes pratiques. C'est un concept qui évolue au même rythme de l'évolution démographique et technologique.

Ensuite, lors de l'émergence du secteur industriel (19ème – 20ème siècle), l'économie circulaire a quand même été présente malgré l'omniprésence de la consommation de masse, et par conséquent, du modèle linéaire. Les circuits mis en place pour rentrer dans les codes de l'économie circulaire étaient souvent incomplets. Néanmoins, lorsque les effets de la surproduction industrielle se sont fait sentir, comme avec la crise de 1929 par exemple. L'économie circulaire a été reprise en considération par une partie des intellectuels de l'époque.

Effectivement, depuis le début des années 60, il y a eu une émergence des théories scientifiques sur l'impact de l'être humain sur l'environnement. Le développement de la conscience écologique a eu pour impact de réfuter la pensée que nous vivons dans un monde avec des ressources infinies. Par exemple, on voit l'apparition de certains rapports sur notre manière de consommer comme le rapport Meadows (1970) qui remet en question la durabilité de l'économie contemporaine, pour la première fois.

C'est à partir du développement de la pensée collective sur les différents modèles économiques que naît le concept d'« économie en boucles », qui fait sa première apparition dans le rapport de la commission européenne « Jobs for Tomorrow » (Reday et Stahel, 1976). Les auteurs de ce rapport insistent sur deux aspects essentiels promus par l'économie circulaire : L'importance de la main d'œuvre dans le processus de création et la prolongation de la durée de vie des produits. Selon eux, remplacer les différentes formes d'énergie par de la main d'œuvre a un effet positif sur la durabilité du modèle économique, car ça crée des emplois en plus d'être durable à tous niveaux (écologiquement, socialement...). Ensuite, le prolongement de la durée de vie des objets permet aussi de créer de l'emploi, selon eux. Mais aussi, ça réduit naturellement la consommation d'énergie, donc l'émission de gaz à effet de serre et les déchets !

Enfin, c'est en 1990 que le terme d'« économie circulaire » apparaît pour la première fois dans l'œuvre de David Pearce et de Kerry Turner : « Economics of Natural Resources ». Le concept va évoluer avec le temps grâce aux nouveaux outils de mesures des activités humaines sur l'environnement, mais aussi grâce à des analyses plus profondes sur les circuits afin que ceux-ci soient les plus complets possible.

2.2.2 Le modèle circulaire

Contrairement au modèle linéaire, l'économie circulaire correspond nettement mieux aux enjeux actuels environnementaux. On peut s'apercevoir dans nos sociétés européennes que ce modèle économique est de plus en plus mis en avant à travers les campagnes écologiques ou encore les décisions politiques. Au regard du nouveau plan de relance de la Wallonie, un budget assez conséquent est consacré à la mise en place de circuits courts et de prôner une économie forte et durable. En effet, la région wallonne accorde un budget de 177 980 000 € au développement de l'économie circulaire en Wallonie. Le but est de sensibiliser la population belge à développer d'autres alternatives qui évitent le gaspillage et qui prônent des alternatives plus écologiques par rapport aux activités économiques.

En effet, comme nous l'avons vu, le modèle linéaire entraîne beaucoup de pollution par sa mauvaise utilisation des ressources. En opposition à cette manière de consommer, on retrouve l'économie circulaire, étant un modèle économique qui reprend les ressources vouées à être détruites ou jetées, afin de leur offrir une nouvelle vie en les transformant ou en les réparant... Mais pas seulement ! L'économie englobe aussi d'autres pratiques qui consistent à prendre l'environnement en considération lors du développement d'un produit, comme l'écoconception par exemple. D'autres pratiques font aussi partie de l'économie circulaire comme l'écologie industrielle, l'approvisionnement durable ou encore l'économie de fonctionnalité que nous développerons au point « C ». Une fois que cette transformation ou réhabilitation a eu lieu, le modèle circulaire permet de remettre les produits usagés sur le marché par différents moyens que nous verrons par la suite. Ce système économique limite donc considérablement les déchets, l'exploitation des ressources naturelles, la pollution et crée de l'emploi par la même occasion.

On peut voir effectivement sur la figure 5 (Stahel, 1982), que la durée de vie d'un objet est vouée à être plus longue en comparaison à la figure 4, où le produit n'est pas recyclé ou réutilisé. On voit aussi sur la figure 5, que l'économie circulaire ne supprime pas entièrement le gaspillage puisqu'il reste quand même une partie de déchets résiduels qui ne sont pas réintégrés dans le renouvellement du processus. L'objectif de ce modèle n'est donc pas d'intégrer les ressources naturelles dans un processus infini, mais de développer un processus qui permet de répondre aux besoins de la population sans augmenter l'exploitation des matières premières et sans augmenter les déchets que cela peut engendrer. Le but n'est pas de réduire les conditions de vie de la population, juste de proposer une manière différente de consommer.

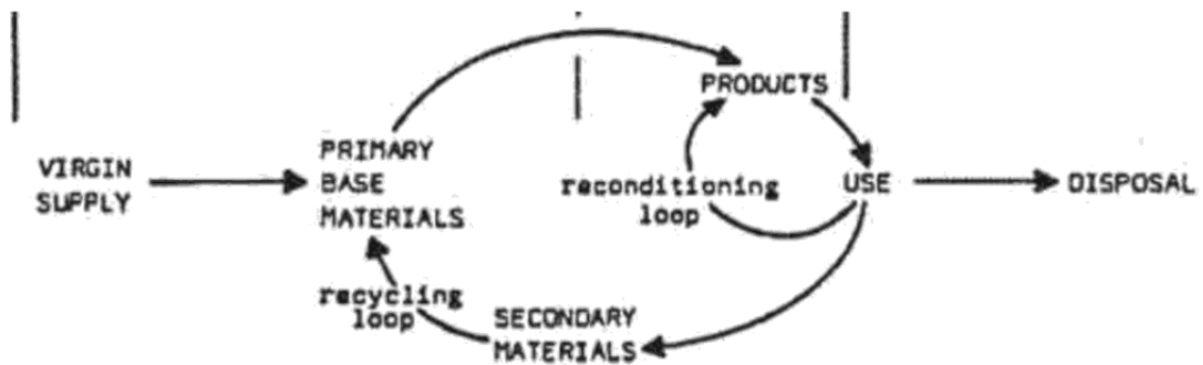


Figure 5 The Product-life Factor (Stahel, 1982)

La figure 5, ci-dessus décompose le modèle circulaire en différentes étapes. Elle commence par induire la matière première au sein du processus, car c'est le moment où elle est extraite des ressources naturelles. Ensuite, c'est l'étape de la conception, c'est le moment où la matière première entame son processus de transformation pour devenir un produit fini. Suite à la distribution des produits par les entreprises, il y a l'étape de la consommation de ces produits.

C'est à ce moment-là du processus de consommation que l'économie circulaire se différencie du modèle linéaire puisqu'après l'étape de consommation, le produit usagé est destiné à suivre un circuit pour être réintégré dans le processus. Le but de l'économie circulaire est de développer des circuits complets, les plus courts possibles, qui permettent la réintégration des matières ou des produits dans le cycle de consommation. Il est essentiel que ces circuits soient les plus courts possible grâce à des pratiques comme : écoconception, économie de la fonctionnalité, économie industrielle, reconditionnement, approvisionnement durable, recyclage, réutilisation... Plus les circuits sont courts, moins ils consomment de ressources. Nous pouvons voir sur la figure 5, que le recyclage entraîne un circuit plus long pour le produit par rapport à la réutilisation. Cependant, il reste la partie résiduelle des déchets qui sortent quand même du processus circulaire et sont considérés définitivement comme gaspillés.

Enfin, le concept d'économie circulaire peut se définir de manière très simple selon monsieur Florin Bonciu (2014) : « *circular economy is that when your outputs become your inputs.* ». Par sa définition, l'auteur souligne le fait que les déchets représentent toujours une

source de production pour les entreprises. Cependant, la définition d'Aurez et Georgeault (2019) est plus générale, car elle mentionne l'entièreté du cycle de vie du produit : « *un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières primaires et d'énergie à tous les stades du cycle de vie d'un produit ou d'un service, et à tous les niveaux d'organisation d'une société, en vue d'assurer la protection de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus.* ».

2.2.3 Pratiques liées à l'économie circulaire :

Le recyclage, la réutilisation, le réemploi, l'écoconception, l'économie de fonctionnalité, l'économie industrielle et le remanufacturing sont des concepts essentiels à l'élaboration d'une économie circulaire, notamment parce qu'ils s'inscrivent dans la perspective du développement durable. Cependant, même si ce sont des concepts complémentaires pour l'économie circulaire, ceux-ci se différencient par leur nature. Pour comprendre l'étendue de l'économie circulaire, il est intéressant de développer ces concepts. Il y en a encore d'autres qui concernent plus le consommateur, cependant vu que ce mémoire concerne le rapport que les entreprises ont avec l'économie circulaire, nous allons plus nous concentrer sur les concepts qui les impliquent directement.

2.2.3.1 Le recyclage :

Dans un premier temps, on retrouve le concept de recyclage, qui se définit comme tel : « Ensemble des techniques ayant pour objectif de récupérer des déchets et de les réintroduire dans le cycle de production dont ils sont issus. » (Larousse, 2021). Le but est donc de récupérer les matières premières des produits voués à être jetés, dans le but de les transformer en des produits pouvant avoir une fonction autre que le produit initial. Suite à la définition, on peut donc affirmer que cette pratique s'inscrit dans l'économie circulaire.

Pour illustrer l'importance du recyclage dans l'économie circulaire, on peut analyser le cas de l'offre et de la demande de lithium prévue dans les prochaines années. Selon Mohr et Al (2012): *"If demand for lithium battery electric vehicles grows sharply then it is important that a recycling industry be set up to ensure adequate supplies of lithium."*. Les auteurs de l'article « Lithium ressources and production : Critical assessment and global projections. » affirment cela, car ils ont estimé la production globale de lithium dans le monde à travers 3 scénarios sur notre capacité à recycler le lithium. Ces 3 scénarios sont : optimiste, réaliste et pessimiste. On retrouve les estimations et les différents scénarios ci-dessous (Figure 6) où le scénario pessimiste correspond au graphique « a », le réaliste au graphique « b » et l'optimiste au graphique « c ».

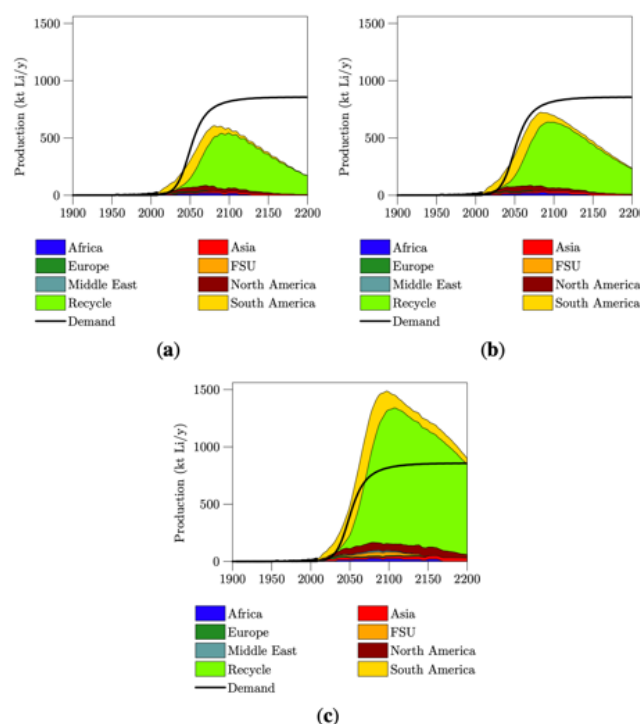


Figure 6 Demande et offre de lithium estimée par continent. (Mohr et al, 2012, p 78)

Dans les 2 premiers scénarios (a et b), la figure 6 montre qu'en 2050, la demande dépassera l'offre globale. On ne se retrouvera pas forcément dans une pénurie de lithium selon les auteurs. Ceux-ci soulignent juste à travers l'étude, l'importance du recyclage du lithium pour les années à venir pour assumer la demande croissante de lithium, notamment liée à la révolution des véhicules électriques. Il faudra donc assumer cette expansion de véhicules électriques en développant les technologies de recyclage des batteries au même

rythme pour ne pas se retrouver en situation de pénurie, comme dans le scénario pessimiste du graphique « c » de la figure 6.

Cependant, il est important de préciser que si on prend le cas des métaux en général, le recyclage ne suffira pas selon Aurez et Georgeault (2019). Notre courbe de consommation est exponentielle, ce qui implique qu'à terme, la pénurie est inévitable si notre consommation n'est pas revue à la baisse. Pour eux, il est plus important de revoir notre façon de consommer pour éviter ce phénomène. Ces auteurs reprennent l'exemple de Jean-François Labbé qui dit que si notre consommation de cuivre continue à croître au même rythme qu'entre 1960 et 2012 (+2,83 %), alors entre 2013 et 2037, on consommera autant de cuivre qu'entre 1850 et 2012. De plus, certains petits métaux sont assez complexes à recycler, ce qui entraîne une dégradation de la matière. Aussi, si on n'arrive pas à récupérer, en proportion suffisante, les petits métaux rares et nécessaires, le recyclage n'est pas d'une grande utilité. C'est pourquoi, il faut se concentrer sur le cycle de vie des métaux de manière durable plutôt que sur le recyclage qui ne ferait que retarder la pénurie.

2.2.3.2 La réutilisation et le réemploi

La réutilisation et le réemploi s'inscrivent aussi dans le registre de l'économie circulaire, car ce sont 2 concepts qui visent à prolonger la vie d'un bien, dont on n'a plus d'usage, en le transmettant à quelqu'un qui en aura l'usage. Cependant, ils se différencient l'une de l'autre en fonction du statut du bien. Si le bien est considéré comme déchet, on parlera alors de réutilisation, et non de réemploi. Le réemploi consiste à reprendre un objet ayant déjà été utilisé, un objet d'occasion pour l'employer à nouveau dans la fonction primaire de l'objet. La réutilisation se différencie du réemploi puisque ce concept consiste à réutiliser des objets d'occasions, mais ça peut être dans une fonction autre par rapport à la fonction initiale de l'objet.

2.2.3.3 L'approvisionnement durable

Cette pratique concerne l'établissement de la chaîne d'approvisionnement. Une entreprise qui veut instaurer le modèle circulaire se doit d'avoir une chaîne d'approvisionnement responsable si elle veut être cohérente avec elle-même. Il faut que l'entreprise se base sur des fournisseurs qui exploitent les ressources de manière responsable et durable. Il est nécessaire que les fournisseurs respectent aussi les conditions humaines d'exploitation (Aurez et Georgeault, 2019, p. 90). Dans cette optique, l'entreprise au modèle circulaire le sera complètement, que ça soit avec les produits et/ou services qu'elle propose, ou encore avec **le traitement des ressources humaines**.

2.2.3.4 Le reconditionnement

Concernant le reconditionnement, c'est une pratique assez connue qui consiste à reprendre les composants exploitables d'un objet pour les réintroduire dans un nouveau processus de création de l'objet de base, ou plus performant (Aurez et Georgeault, 2019, p.98). Le reconditionnement peut s'appliquer à de nombreux secteurs comme : l'automobile, les appareils électroniques, équipement industriel,... C'est une pratique qui, comme les autres qui concernent l'économie circulaire, est bénéfique d'un point de vue économique, environnemental et sociétal.

En effet, toujours selon les mêmes auteurs, même si les produits remis à neuf se vendent moins cher qu'un produit neuf, les marges bénéficiaires sont généralement plus grandes pour les produits reconditionnés. Cela s'explique par le fait que les matières engagées lors du processus de création sont drastiquement moindres que pour un nouveau produit.

De plus, le reconditionnement permet aux entreprises d'employer plus de travailleurs, car les produits reconditionnés représentent un élargissement de gamme du produit. Cela permet donc aux entreprises de développer une nouvelle partie de leur activité et **d'employer donc plus de personnes**. Mais il y a aussi le fait que cette pratique requiert une phase de démontage du produit, ce qui entraînera donc encore une hausse de la demande de main d'œuvre dans ce domaine.

Pour terminer avec les bénéfices environnementaux, le reconditionnement permet une **diminution d'extraction des ressources** lors de la remise en état d'un produit, par rapport à un produit neuf. Les auteurs Aurez et Georgault (2019) comparent le développement d'un moteur automobile neuf avec la remise à neuf de ce même moteur. La remise à neuf du moteur consomme jusqu'à 83 % d'énergie, 90 % de matières, 87 % de CO2 et 88 % de déchets en moins par rapport à l'élaboration d'un moteur neuf.

2.2.3.5 L'écoconception

L'écoconception est aussi devenue un fondement de l'économie circulaire, puisque ce concept vise à prendre conscience des impacts environnementaux qu'a un produit, tout au long de son cycle de vie. Le but est que l'entreprise considère toutes les substances et pratiques nuisibles pour l'environnement que peut créer ses activités. L'Union européenne (2009) définit l'écoconception comme : « *l'intégration des caractéristiques environnementales dans la conception du produit en vue d'améliorer la performance environnementale du produit tout au long de sa vie* ». Il s'agit en fait d'une optimisation écologique dans la conception des produits. Ce concept représente un défi pour l'entreprise puisque l'écoconception l'invite à réfléchir sur différents aspects du produit. Il faut que l'entreprise allonge la durée de vie des produits, réduise la quantité de matière nécessaire à la fabrication d'un produit et qu'elle rende son produit facilement recyclable, réutilisable ou réparable. L'écoconception encourage les entreprises à développer leurs produits de manière innovante pour répondre aux attentes écologiques du marché.

Selon Aurez et Georgeault (2019), l'écoconception permet aux entreprises de **réduire les coûts de fabrication** en optimisant l'utilisation des matières premières ou en facilitant la gestion de fin de vie du produit. Selon eux, l'écoconception aurait aussi un impact positif sur l'image de l'entreprise en lui donnant un **caractère innovant et écologique**.

2.2.3.6 L'économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité consiste « à développer une nouvelle relation entre l'offre et la demande qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfices) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable. » (ADEME, 2022). On confirme donc que c'est aussi une pratique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable en proposant de nouvelles offres qui visent à privilégier l'usage par rapport à la possession. Selon le CFDD, le Conseil Fédéral (2015, p. 19) : « L'économie de la fonctionnalité vise à substituer à la vente d'un bien la vente d'un service ou d'une solution intégrée remplissant les mêmes fonctions que le bien ». Par exemple, le nouveau marché des voitures partagées peut s'inscrire dans le registre de l'économie de la fonctionnalité.

Les deux définitions proposées par les auteurs mettent l'accent sur l'importance de la dépossession des biens par les consommateurs. En effet, l'objectif est que les entreprises mettent leurs biens à disposition des clients, mais que celles-ci restent propriétaires des biens en question. Le fait que les entreprises restent propriétaires pousse celles-ci à développer des produits qui perdurent dans le temps. Cette méthode de consommation lutte donc contre une des principes fondateurs de l'économie linéaire, qui est l'obsolescence programmée. D'un point de vue financier, il n'y a plus aucun intérêt pour les entreprises à ce que leurs biens se détériorent rapidement. Au contraire, il est plus intéressant financièrement de réparer et d'entretenir les biens pour que ceux-ci puissent être utilisés le plus possible. En plus d'être **intéressant financièrement**, c'est également plus **intéressant écologiquement**, car les entreprises limitent donc leur consommation de ressources.

2.2.3.7 L'écologie industrielle

Enfin, on retrouve le concept d'« Écologie industrielle ». Selon l'ADEME, ce concept se définit comme : « L'écologie industrielle et territoriale, dénommée aussi symbiose industrielle, constitue un mode d'organisation interentreprises par des échanges de flux ou une mutualisation de besoins. » (2014). Suite à cette définition, on remarque que l'écologie

industrielle se base sur deux principes, qui sont : la mutualisation et par l'échange de flux. Comme l'économie circulaire se base sur une économie des stocks restants, on peut donc affirmer que cette pratique s'inscrit bien dans le concept circulaire.

La mutualisation des besoins correspond à la mise en commun de moyens d'entreprises différentes pour accomplir un but commun (Aurez et Georgeault, 2019). Par exemple, ça peut être la mise en commun de la logistique entre 2 entreprises pour **limiter les coûts liés aux stocks, ainsi que l'utilisation d'énergies superflues**. Cette pratique requiert une certaine proximité entre les entreprises.

Concernant l'échange (ou la substitution) des flux entre entreprises, cela concerne plutôt l'échange de matières. Lorsque des matières sont considérées comme déchets par une entreprise, ces mêmes matières peuvent être considérées comme matières premières pour une autre entreprise. Cette pratique est applicable quand un flux entrant dans une entreprise correspond à un flux sortant d'une autre entreprise (Aurez et Georgeault, 2019).

2.2.3.8 En conclusion

Pour conclure cette partie sur les pratiques de l'économie circulaire, on peut s'apercevoir que l'économie circulaire est un concept très large qui touche la grande majorité des secteurs. La figure 7, ci-dessous, résume correctement les différentes pratiques que l'on peut voir dans le modèle circulaire. On retrouve bien les pratiques citées au préalable, classées dans leur domaine d'action. Ce schéma montre que les consommateurs ont aussi un rôle à jouer dans la transition circulaire, avec une consommation responsable par exemple. Ce mémoire se concentre plus particulièrement sur les entreprises, mais il est important de comprendre l'étendue de ce concept avant d'aller plus loin dans la recherche.

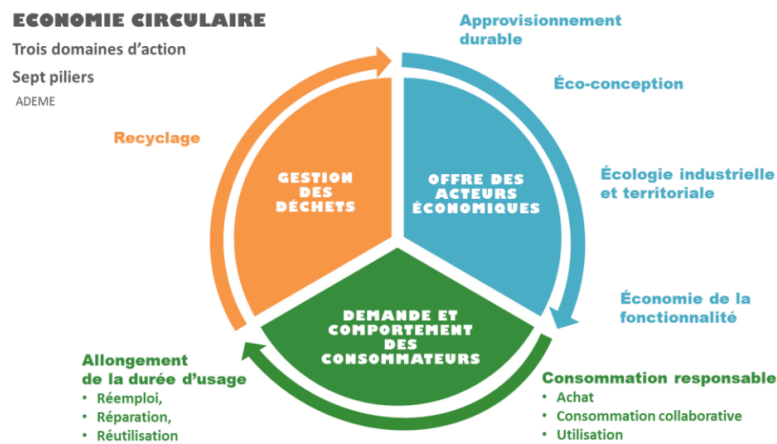


Figure 7 Économie circulaire, 3 dimensions d'action, 7 piliers (ADEME, 2022)

2.2.4 Les 3R :

La théorie des 3R est un concept important de l'économie circulaire car elle souligne l'importance du processus fermé de l'économie circulaire. Cette théorie intervient dans la gestion des déchets puisque les 3R signifient : Réduire, Réemployer et Recycler (Desvaux, 2017). Le but de cette théorie est donc de valoriser les déchets et de limiter les besoins en ressources naturelles. Elle est complémentaire avec l'échelle de Lansink qu'on retrouve ci-dessous (figure 8). On peut voir par exemple, l'application de ces théories dans l'élaboration de la Directive 2008/99/CE par la Commission européenne qui établit une hiérarchie des déchets dans le cadre de la législation européenne sur la gestion des déchets. Un des objectifs de cette directive étant : « *protéger l'environnement et la santé humaine en soulignant l'importance de l'utilisation de techniques appropriées pour la gestion, la valorisation et le recyclage des déchets permettant de réduire la pression sur les ressources et d'améliorer leur utilisation.* » (Eur-Lex, 2020). Cet objectif est effectivement cohérent avec le but de la théorie des 3R.

Dans un premier temps, il est important de comprendre que la théorie des 3R se présente sous forme de hiérarchie, similaire à l'échelle de Lansink qu'on peut voir ci-dessus (figure 8) :



Figure 8 Échelle de Lansink (Sol et déchets en Wallonie, 2019)

On retrouve donc la notion «prévention» en haut de cette pyramide inversée. Plus on s'arrête à une étape élevée dans la pyramide, plus la mesure contre le gaspillage de déchets est efficace. En effet, selon l'Union des classes moyennes (2022) : « *Le déchet idéal est celui qu'on ne produit pas.* ». C'est la raison pour laquelle on retrouve la prévention en haut du schéma. Cela implique que les entreprises doivent développer leurs produits en tenant compte de l'impact futur que ceux-ci auront sur l'environnement. Le but est d'éviter de produire des déchets potentiellement évitables et de développer des produits facilement réutilisables ou recyclables. L'écoconception, l'économie de fonctionnalité ou encore l'écologie industrielle sont des pratiques qui s'inscrivent dans le registre de prévention. Cette première étape rejoint le premier « R » qui signifie « Réduire », puisque le but est de réduire les déchets potentiellement évitables.

Ensuite, dans un second temps, on retrouve l'étape de la « Réutilisation » aussi bien dans l'échelle de Lansink que dans la théorie des 3R. Cette étape concerne une autre partie du cycle de vie du produit. La première étape concernait l'avant produit. Ici, la deuxième étape est plus orientée sur la fin de vie du produit. Lorsque le produit n'est plus utilisé, ou ne remplit plus sa fonction première. Les matières ou les sous-produits peuvent être réutilisés pour donner une « seconde vie » au produit initial. Certaines pratiques liées à l'économie circulaire s'inscrivent dans cette étape de l'échelle de Lansink et dans le 2ème « R » de la théorie des 3 R, comme le reconditionnement, le réemploi ou la réutilisation elle-même.

Troisièmement, on retrouve l'étape du recyclage que nous avons vu au point 2.2.C. A ce niveau, les matières qui constituent les produits usagés sont retravaillées pour réintégrer un nouveau produit de la même fonction ou non. Il est parfois difficile de recycler la totalité des composants présents dans le produit (Voir 2.2.F). C'est la raison pour laquelle cette mesure est moins efficace que la prévention et la réutilisation.

En ce qui concerne la quatrième étape de l'échelle de Lansink, celle-ci correspond à des autres formes de valorisation du déchet comme la valorisation énergétique ou le compostage. La valorisation énergétique consiste à utiliser les déchets dans le but de produire de l'énergie (Stevens.F, 2017). Pour illustrer ce type de valorisation, on peut prendre l'exemple du « Groupe François », qui est un groupe (spécialisé dans le bois) qui produit des palettes, des pellets et des blochets. Le groupe incinère une partie des déchets non recyclables pour produire de l'électricité verte et de la chaleur. Le groupe réutilise ces sources d'énergie dans son processus de production. Le compostage est quant à lui différent puisqu'il se concentre sur la transformation de déchets organiques en compost.

Enfin, si le déchet passe en travers des 4 échelons précédents de l'échelle de Lansink, alors vient l'étape de « l'élimination ». Lorsque le déchet ne convient à aucun des autres échelons, on doit éliminer le déchet par 2 procédés majeurs : l'incinération ou la mise en décharge (Sybille, 2020). Le rôle de l'économie circulaire est d'éviter un maximum d'en arriver à ce type de procédé.

2.2.5 Les 10 R

Pour compléter les « 3R » de Desvaux (2017) que nous avons vu au point 2.2.4, actuellement on parle des « 10 R » (Potting, 2017). Les « 10 R » décomposent les différentes méthodes liées à l'économie circulaire de manière plus précise. Comme on peut le voir sur la figure n°9 ci-dessous, Potting (2017) ne se limite pas qu'aux méthodes de « Réduire – Réutilisation – Recycler ». Il établit 3 grandes catégories de classification des 10 étapes nécessaires à l'économie circulaire ;

1. Une utilisation et production plus intelligentes des produits.
2. Prolonger la durée de vie du produit et de ses composants.
3. Application utile des matériaux.

Ces 3 catégories sont classées en fonction de l'ordre de priorité pour avoir une politique circulaire efficace. Plus on est haut dans le graphique, au plus les méthodes ont un impact élevé sur l'aspect circulaire des activités de l'entreprise.

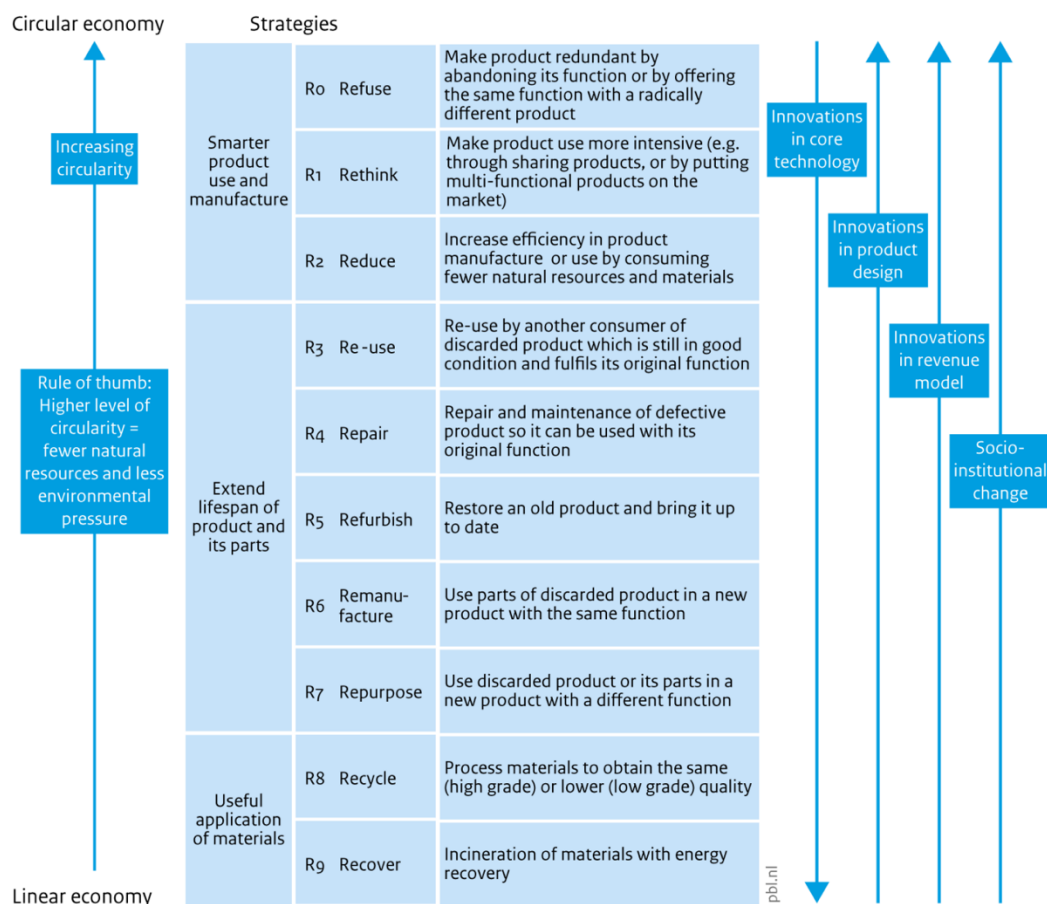


Figure 9 Circularity strategies within the production chain, in order of priority (Potting, 2017)

Ensuite, au sein des 3 catégories majeures vues précédemment, Potting y intègre des sous-catégories. Dans la catégorie 1, on retrouve les méthodes de « Refuser », « Repenser » et « Réduire ». Ce sont les méthodes les plus efficaces pour l'économie circulaire. Ce sont celles qui produisent le moins de déchets par leur aspect anticipatif sur la production de déchets.

Dans la catégorie 2, on retrouve 5 méthodes liées à l'économie circulaire. Il y a la « Réutilisation », « Réparation », « Rénovation », « Reconditionnement » et « Réorientation ». Elles s'inscrivent dans la catégorie 2 car elles concernent l'après vie du produit. Elles sont moins anticipatives par rapport aux méthodes de la catégorie 1, elles sont donc moins efficaces d'un point de vue circulaire.

Enfin, on retrouve les 2 dernières méthodes de la catégorie n°3 qui sont le « Recyclage » et la « Récupération ». Celles-ci sont les moins efficaces du point de vue de l'économie circulaire, car elles requièrent un processus d'après vie qui demande plus d'énergie et qui peut générer des déchets résiduels contrairement aux méthodes de la catégorie 1.

2.2.6 L'économie circulaire et l'emploi

Contrairement à certaines idées reçues, l'économie circulaire ne représente pas un frein à la croissance économique. Aurez et Georgeault (2019) s'appuient sur le rapport OIT (Office International du Travail) de 2013, qui démontre la corrélation positive qu'il y a entre le développement durable et le taux d'emploi. Le fait de limiter les impacts environnementaux permet de faire des économies, ce qui a un impact positif sur notre économie de manière générale. De plus, le développement de l'économie circulaire nous permet d'être moins dépendants des autres pays vis-à-vis de l'apport de ressources naturelles.

En plus de l'effet quantitatif sur l'emploi, il y a aussi un effet qualitatif que le modèle circulaire a sur l'emploi. Avec ses nouvelles pratiques comme l'écoconception, l'économie de fonctionnalité... les travailleurs ont une plus grande proximité avec les clients (Aurez et Georgeault, 2019).

2.2.7 Les limites de l'économie circulaire

2.2.7.1 Les effets rebonds

Même si le modèle s'inscrit dans une démarche durable pour les différentes raisons que l'on a vues ci-dessus, ce concept n'est pas parfait et possède encore plusieurs lacunes. L'auteur, Valérie Guillard (2018) parle des « effets rebonds » qu'une économie collaborative ou qu'une économie de fonctionnalité peut engendrer. Elle définit les effets rebonds comme *« l'annulation (ou diminution) des gains écologiques par une augmentation des usages. »*. Les auteurs Aurez et Georgeault (2019) complètent la théorie des effets rebonds en la décomposant en 3 catégories :

- L'effet rebond direct
- L'effet rebond indirect
- L'effet rebond global

Selon ces auteurs, l'effet rebond direct rejoint l'idée de Valérie Guillard que nous avons vue précédemment. Ils reprennent l'idée que l'augmentation de l'usage peut réduire les gains écologiques liés à l'économie de fonctionnalité. Par exemple, l'auteur Schneider (2003) prend l'exemple du progrès technologique dans les moteurs thermiques des véhicules routiers. En ayant su réduire la consommation énergétique des voitures, cela a réduit les frais liés au carburant pour les automobilistes. Cela a engendré une augmentation de l'utilisation des véhicules thermiques pour parcourir de plus grandes distances. L'effet environnemental positif qu'a eu les progrès technologiques dans le domaine automobile a donc été anéanti par l'augmentation de l'utilisation des véhicules thermiques.

Ensuite, les auteurs Aurez et Georgeault complètent le concept avec l'effet rebond indirect, qu'ils définissent comme étant « la réaffectation des ressources économisées à une autre destination. ». En bénéficiant des divers avantages de l'économie de fonctionnalité, on peut consacrer plus de ressources à un autre projet qui peut s'avérer polluant. Par exemple, en économisant de l'argent en louant une voiture partagée, je consacre ces moyens pour voyager. Cet aspect des effets rebonds rejoint le concept de coût d'opportunité. L'auteur

Andreani (1967) définit le coût d'opportunité d'un bien comme étant : « *C'est évaluer le coût de ce qui est choisi en termes de ce que l'on cède mais aussi en termes de ce que l'on renonce à obtenir, c'est mesurer le coût en occasions perdues.* ». Dans cet exemple, l'argent consacré à la possession d'une voiture constitue un coût d'opportunité représenté par les voyages.

Enfin, en ce qui concerne l'effet de rebond global, il concerne les situations dans lesquelles des avancées technologiques sectorielles ont fait accroître la demande dans un autre secteur (Aurez et Georgeault, 2019). Par exemple, le développement des panneaux solaires en Belgique pourrait accroître la demande de voitures électriques.

2.2.7.2 Greenwashing :

Ensuite, ce qui peut constituer une limite de l'économie circulaire, c'est « Greenwashing », et plus précisément certaines pratiques qui peuvent altérer les bienfaits de l'économie circulaire. D'abord, le greenwashing se définit comme étant: "*Greenwashing is the dissemination of false or incomplete information by an organization to present an environmentally responsible public image.*" (Furrow, 2010). On peut traduire cela en disant que le greenwashing est une autopublicité mensongère qu'utilisent certaines entreprises pour avoir une image verte aux yeux des consommateurs. Ce phénomène, de plus en plus répandu selon Furrow (2010), représente une menace pour la crédibilité de l'économie circulaire. En effet, certaines entreprises prétendent faire de l'économie circulaire par le recyclage, et par conséquent font du greenwashing... Cependant, elles aggravent parfois la situation, puisque certains produits recyclés auraient eu une plus longue longévité s'ils avaient été simplement recyclés dans le produit initial.

Prenons l'exemple du recyclage des bouteilles en plastique en vêtements. À l'heure actuelle, de nombreuses entreprises, provenant du secteur textile, font leur publicité en disant que leurs vêtements sont fabriqués à partir de bouteilles en plastique. On peut voir l'impact de cette nouvelle tendance sur la production mondiale de fibre synthétique (Figure 10). Il est important de préciser que les fibres synthétiques reprennent les fibres créées à partir de bouteilles en plastique. Effectivement, on peut voir que ce type de fibre représentait

63 % de la production mondiale en 2019. De plus, on peut voir que la production de fibres synthétiques est en constante évolution depuis les années 60. Donc, le recyclage de bouteilles en plastique représente une des raisons de cette croissance constante.

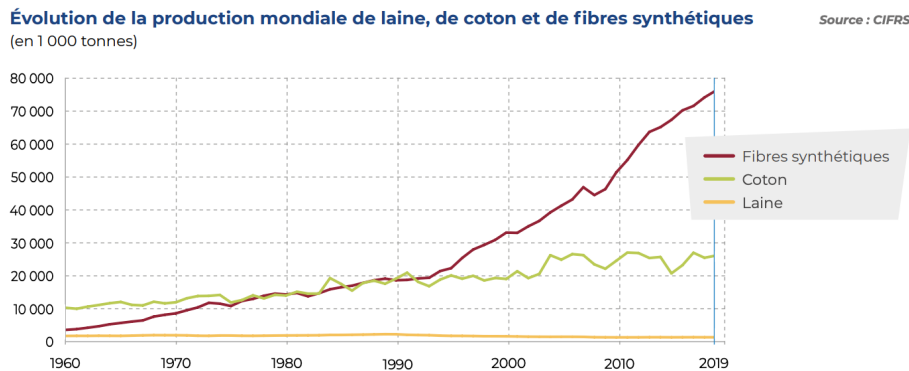


Figure 10 Évolution de la production mondiale de laine, de coton et de fibre synthétique. (CIFRS, 2020)

Les avis divergent quant à ce phénomène, puisque certains y voient une bonne initiative de recyclage. Cependant, d'autres y voient une pratique de « décyclage ». On peut prendre l'avis de Delphine Lévi Alavarez (2021) qui coordinatrice du mouvement « *Break Free From Plastic* », qui dit : « *c'est du downcycling, du décyclage, pas du recyclage, parce qu'il y a une perte de valeur entre ce qu'on récolte (le plastique) et ce qu'on produit (la fibre textile). On ne pourrait pas refaire une bouteille à partir de la fibre, car la matière est dégradée.* ». Celle-ci rajoute « *Il vaut mieux faire des bouteilles avec des bouteilles. Elles pourront au moins être recyclées plusieurs fois. L'idée c'est vraiment de maximiser le nombre de cycles que l'on fait avec la matière.* ». On peut donc en déduire, que selon elle, cette pratique florissante du secteur du textile, représente plus du greenwashing qu'une réelle solution pour le futur. Selon elle, cette pratique ne fait que déplacer le problème... Puisqu'après on ne sait pas recycler aisément les vêtements qui sont constitués de fibres différentes, ce qui empêche la boucle circulaire de se fermer.

2.2.7.3 Difficultés liées au recyclage

Concernant la dernière limite liée à l'économie circulaire que j'ai pu rencontrer, c'est le fait qu'il y ait des pertes de matières lors du recyclage. Selon Bihouix et De Guillebon (2013), il y aurait 3 limites majeures qui concernent le recyclage.

Il y a d'abord la limite physique, elle concerne la perte de matériaux que l'on rencontre lors du processus de recyclage. Certains métaux se détériorent au fur et à mesure qu'ils sont recyclés. On parle alors de la « dégradation de la matière » (Geldron, 2012).

Ensuite, il y a les limites technologiques qui concernent l'usage que nous faisons des métaux. Les produits que nous concevons sont de plus en plus complexes, ce qui entraîne une multiplication des métaux présents dans la conception. Bihouix et De Guillebon (2013) prennent l'exemple d'un ordinateur portable datant de 2013, on y retrouve déjà plus de 30 métaux différents, ou encore d'une voiture dans laquelle on retrouve plus de 10 types d'aciers alliés différents. Cette complexité des composants utilisés lors de la conception d'un produit, rend le recyclage de celui-ci complexe.

Enfin, il y a la limite économique qui concerne le coût de recycler des matières complexes. Dans certains cas, le recyclage d'un métal peut s'avérer plus coûteux que l'approvisionnement de ce même métal neuf. Cependant, Bihouix et De Guillebon (2013) considèrent que le prix de revient lié au recyclage d'un métal peut disparaître avec le temps à cause de la raréfaction du métal en question qui fera monter son prix également.

2.2.8 Les freins à l'économie circulaire

Au regard des nombreux bénéfices que le modèle circulaire apporte aux entreprises, on peut se demander pourquoi ce modèle n'est pas plus populaire auprès de celles-ci. Les auteurs Aurez et Georgeault (2019, p. 246) ont relevé 3 catégories de freins qui empêchent certaines entreprises à adopter le modèle circulaire.

D'abord, on a les **freins organisationnels**. Cette catégorie représente un facteur intrinsèque de l'entreprise, puisqu'elle concerne l'organisation en tant que telle. Certaines entreprises ont une culture ne favorisant pas assez l'innovation et le changement, et donc n'auront pas la motivation de changer leur modèle si elles n'y voient pas une obligation. Les freins organisationnels peuvent aussi concerner le manque de formation des collaborateurs de l'entreprise. Si les collaborateurs ne sont pas assez formés, il sera difficile d'adopter de nouvelles technologies, méthodes de travail que peut imposer la transition circulaire. De plus, concernant l'économie industrielle, certaines entreprises peuvent avoir des réticences quant à échanger des flux ou mutualiser des besoins puisque les autres entreprises restent des concurrents.

Ensuite, il y a les **freins techniques** qui concernent la complexité de créer des boucles circulaires avec certains types de matériaux. Cette catégorie de freins concerne, entre autres, les difficultés du recyclage que nous avons vu lors du point 2.2.E. Cela peut aussi concerner les entreprises qui n'ont pas la capacité de démonter leurs biens. Un autre exemple serait de parler des entreprises qui n'ont pas la capacité de faire de l'écoconception à cause du secteur technique dans lequel elles évoluent.

Enfin, il y a la catégorie des **freins économiques** qui concerne l'aspect financier des entreprises. Certaines entreprises ne voient pas les bénéfices que l'économie circulaire peut leur amener. C'est une transition qui peut s'avérer coûteuse pour les entreprises puisque cela peut demander de gros investissements pour mettre ce modèle économique en place. La transition peut aussi modifier l'offre de l'entreprise, et certaines firmes ne veulent justement pas modifier l'offre envers leurs clients. Elles peuvent y voir une future perte de profit.

Conclusion : Revue Littérature

À travers cette revue de littérature, nous pouvons conclure que l'économie circulaire est un modèle économique vert qui devrait s'étendre à de nombreuses entreprises lors des prochaines années. Nous pouvons voir à travers différents articles, notamment celui de Lauwers (2022) que l'économie circulaire est une forme d'économie résiliente par rapport aux enjeux actuels. Dans son article, Lauwers (2022) fait référence à la fragilité de la logistique

mondiale et à notre dépendance énergétique au regard des événements comme la guerre en Ukraine ou la crise du Covid-19. Dans cet article, on peut voir que 52.000 entreprises belges sont actives dans la circularité et que leur nombre a augmenté de 35 % par rapport à il y a 3 ans. Cela montre qu'il y a eu récemment une prise de conscience globale par rapport à l'importance de développer une économie durable face aux enjeux actuels.

Cependant, sur un total de 1.586.697 entreprises actives en Belgique à la date du 4 juillet 2022 (Trends Business Information, 2022), les 52.000 entreprises belges actives dans l'économie circulaire représentent encore un faible pourcentage (environ 3,2 %). De plus, il y a encore 60 % des entreprises wallonnes qui ne connaissent pas l'économie circulaire (Lefèvre, 2022). Il est donc nécessaire d'éclaircir le concept d'économie circulaire en comprenant les raisons pratiques qui empêchent ou encouragent les entreprises belges à passer à une économie circulaire. Diagnostiquer les freins et les motivations à une transition circulaire pourrait aider certaines entreprises à appliquer l'économie circulaire au sein de leur structure. C'est la raison pour laquelle je me suis posé la question suivante :

« Quels sont les frein et les motivations pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? »

Nous expliquerons la méthode que nous avons appliquée pour répondre à cette question à la partie 2 : « Méthodologie et enquêtes qualitatives. ». Ensuite, nous dévoilerons et analyserons les résultats qui ont été obtenus dans la partie 3 : « Présentation et analyse des résultats. ».

Partie 2 : Méthodologie et enquêtes qualitatives

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Choix de l'étude qualitative

Ce mémoire est une recherche exploratoire qui porte sur les incitants et les freins pour les entreprises à développer le modèle économique circulaire dans leurs activités par rapport au modèle linéaire. N'ayant pas de données sur les résultats subjectifs que cette recherche va générer, nous avons décidé de mener une étude qualitative par rapport à l'étude quantitative. Dans notre cas, elle permet d'avoir un cadre de recherche plus souple que l'étude quantitative (Jacquemin, 2017). Parmi les méthodes qualitatives de collecte de données, nous avons décidé de mener des interviews avec des personnes compétentes en matière d'économie circulaire pour qu'elles puissent développer leurs idées librement.

Pour mener ces interviews, nous avons choisi de développer plusieurs guides d'interview semi-directifs sur le sujet, car c'est une technique de récolte de données qui laisse la liberté aux répondants d'exprimer leurs idées. Ces guides d'entretiens étaient segmentées en 4 parts distinctes :

- L'introduction et la présentation de l'économie circulaire
- La présentation du répondant et son avis personnel sur l'économie circulaire
- Des questions générales sur l'économie circulaire
- Des questions spécifiques au secteur et à l'entreprise que le répondant représente.

Les 3 premières parties étaient communes à toutes les interviews. Cependant, par souci de cohérence, la 4ème partie était propre à chacune des entreprises pour avoir un questionnaire flexible à tous les secteurs. Les données récoltées dans la quatrième partie permettent de pouvoir apporter des illustrations à ce mémoire et non à tirer des conclusions générales. Les guides d'entretiens utilisés se retrouvent tous en annexe à ce document.

Après avoir mené chaque interview, chacune d'entre elles a été retranscrite (ci-jointes aux annexes) pour pouvoir donc les traiter. Nous avons aussi synthétisé les points clés relevés dans chaque interview. Nous avons ensuite, remis les motivations et les freins relevés dans chaque interview sous forme de tableau (annexe 13 et 14).

Enfin, la dernière étape de l'étude qualitative, était le traitement des interviews. Le traitement des interviews correspond à l'étape où nous avons dégagé les éléments communs qui sortaient fréquemment et les opinions divergentes des différents répondants. Cette étape avait pour but de me diriger vers des conclusions.

3.2 Échantillonnage

Dans le but d'avoir une étude qualitative pertinente avec ma question de recherche. Il était nécessaire d'avoir des répondants compétents en économie circulaire et qui représentent une valeur ajoutée au développement de mon mémoire. Sinon, la qualité des pistes de réponse finales risquait d'être entravée par la prise en compte d'opinions non pertinentes.

J'ai donc procédé à une sélection de répondants correspondants à différents critères. Les intervenants devaient avoir une bonne connaissance du secteur dans lequel ils travaillent, une bonne connaissance de l'entreprise dans laquelle ils opèrent et une connaissance de l'économie circulaire. Il était nécessaire que ces intervenants comprennent les motivations de leur entreprise à passer ou non à une économie circulaire. Vu que l'objectif de ce mémoire est de présenter les incitants et les freins de la transition circulaire, la prise en compte de témoignages de travailleurs, cadres issus d'entreprises non-circulaires était aussi importante que les interviews de représentants d'entreprises circulaires. Cet aspect de l'échantillonnage permet d'avoir des conclusions les plus neutres possibles, car un répondant d'entreprise circulaire risque de faire la promotion exagérée de l'économie circulaire, et inversement pour un répondant qui ne travaille pas dans une économie circulaire.

De plus, il était important, selon moi, d'avoir une diversité de secteurs des intervenants pour avoir une vue globale des entreprises. Cette diversité de provenance des répondants entraîne une variété dans les témoignages récoltés. J'ai pu donc mettre en relation de nombreuses opinions divergentes lors de l'établissement des conclusions.

Enfin, j'ai trouvé aussi également intéressant de prendre les témoignages de cabinets de consultance facilitant la transition des entreprises vers le durable. Les personnes travaillant dans ces bureaux rencontrent la problématique des incitants et des freins de la transition circulaire au quotidien. Leurs avis peuvent donc être indispensables pour mon mémoire.

3.3 Présentation des intervenants et des entreprises

3.3.1 CHU UCL Namur

- La personne interviewée est Benoît Rondelet, directeur médical du groupe CHU UCL Namur.

Le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) UCL Namur est un groupe qui est composé de 17 établissements de soins de santé. Le groupe compte environ 5 000 salariés, ce qui fait de lui, l'un des plus gros employeurs de la province de Namur. Ils sont soumis à des normes d'hygiène très strictes et ils utilisent donc de nombreux matériaux à usage unique lors de leurs interventions dans les hôpitaux. On ne peut donc pas considérer le groupe comme circulaire.

3.3.2 Lefort

- La personne interviewée est Alexandre Henkens, CFO de l'entreprise Lefort.

Le groupe Lefort est un constructeur de presses, cisailles et broyeurs. Ce sont des machines qui interviennent dans le recyclage des métaux. Leurs clients sont donc des recycleurs de métaux. Le groupe est présent à l'international, avec des filiales en Allemagne, Royaume-Uni, France, Italie ou encore États-Unis... Lefort pratique le rétrofit et le renting, ce

sont les 2 principales pratiques qui sont liées à l'économie de fonctionnalité. Cependant, on ne peut pas considérer les activités du groupe comme circulaires.

3.3.3 CBC

- La personne interviewée est Bernard Keppenne, Chief Economist chez CBC.

CBC est une banque et assurance issue du groupe belge international KBC. Son siège social est à Namur. CBC détient un réseau d'agences bancaires, d'assurances et des centres de banque privée sur toute la Wallonie. Ces dernières années, CBC développe son pôle durable en développant des niveaux de risques plus élevés pour les entreprises présentes dans des secteurs polluants comme le charbon, par exemple.

3.3.4 Ecores

- La personne interviewée est Emmanuel Mossay, Directeur en Recherche et Innovation chez Ecores et Expert en économie circulaire.

Ecores est un bureau de consultance qui aide les entreprises à développer l'aspect durable de leur activité. Ils proposent donc des services de coaching, d'accompagnements et de gestion de projets. Ce bureau de consultance est donc expert en économie circulaire vu que ce concept s'inscrit dans la transition durable d'une entreprise. Leur avis sur les motivations et les freins liés à l'économie circulaire sont donc utiles pour développer le contenu de ce mémoire.

3.3.5 La Ressourcerie Namuroise

- La personne interviewée est Marc Detraux, fondateur et directeur de la Ressourcerie Namuroise.

La Ressourcerie Namuroise est une entreprise qui récupère et revalorise les déchets de particuliers. Ils reprennent les encombrants gratuitement chez des habitants pour pouvoir les réutiliser et/ou les recycler. Une fois qu'ils ont remis les produits obsolètes en état, ils les revendent dans leurs magasins ou sur Internet.

3.3.6 ClimAdvance

- La personne interviewée est Adeline Monseu, fondatrice et directrice de la société ClimAdvance et experte en économie circulaire.

ClimAdvance est un bureau de consultance spécialisé dans l'accompagnement des PME dans la transition durable. Ce bureau de consultance est donc aussi expert en économie circulaire vu que ce concept s'inscrit dans la transition durable d'une entreprise. Leur avis sur les motivations et les freins liés à l'économie circulaire sont donc utiles pour développer le contenu de ce mémoire.

Partie 3 : Étude empirique

Chapitre 4 : Présentation des résultats & Analyse

Lors de cette partie, nous allons d'abord présenter les résultats que nous avons obtenus à travers les différentes interviews. Ensuite, nous analyserons les freins et motivations cités par ordre d'importance que les intervenants ont donné. L'importance d'un frein (ou d'un incitant) est définie en fonction du nombre d'intervenants qui l'a relevé dans l'interview. Dans l'annexe 13 et 14, nous avons synthétisé l'entièreté des freins relevés par les intervenants pour déterminer plus facilement le nombre de fois que ce frein a été relevé. Nous illustrerons ces éléments de réponses à la question de recherche par des citations.

Nous terminerons cette partie par les similitudes et les divergences des données récoltées par rapport à ce que nous avons vu dans la revue de littérature. Cette section démontrera la réelle valeur ajoutée de ce mémoire par rapport au reste de la littérature.

4.1 Présentation des résultats

Dans un premier temps, pour pouvoir analyser les résultats, il est nécessaire de présenter ceux-ci. Nous avons donc récolté les données en nous appuyant sur les retranscriptions des interviews, menées avec les 6 entreprises présentées auparavant, que l'on retrouve en annexes : 2, 4, 6, 8, 10 et 12.

Nous avons donc mis en évidence une série de freins et d'incitants que nous avons replacé dans deux tableaux récapitulatifs que l'on retrouve en annexe 13 pour les freins et 14 pour les incitants.

4.2 Analyse des résultats

4.2.1 Les Freins

1) Les rendements Long Termes liés à l'économie circulaire

Premièrement, le frein qui a été relevé par le plus grand nombre d'intervenants, c'est le fait que l'économie circulaire procure des rendements sur le long terme. En effet, 4 intervenants ont évoqué le fait qu'adopter l'économie circulaire est une transition sensible sur le court terme à cause de la longueur temporelle des rendements. Cette transition comporte donc un risque pour la viabilité des entreprises à cause des moyens qu'il faut mettre en place pour entamer cette mutation circulaire. On peut prendre un extrait de l'interview avec Monsieur Mossay, expert en économie circulaire, pour illustrer ce frein dit : *“Mais le début, comme toute transition est ultra-sensible, c'est-à-dire que si vous n'investissez pas les moyens suffisants, si vous n'êtes pas dans une dynamique qui permet justement d'avoir les moyens pour créer cette transition, cette transformation de l'entreprise, des processus, des formations, les tests erreur, trouver des nouveaux marchés, arriver à expliquer à vos clients, donc au moins 3 à 5 ans d'investissement de temps, d'énergie... Si vous ne tenez pas cette période-là sur vos moyens... Et si vous n'avez pas une activité suffisamment génératrice de revenus sur le côté que vous pouvez progressivement transiter dans l'activité circulaire, c'est compliqué.”*. Cet extrait résume le frein de façon complète. Monsieur Mossay ajoute des chiffres à l'appui en disant que : *“Parmi les starters, il y a 20 % d'échecs supplémentaires par rapport aux starters classiques.”*. Selon lui, il y a donc une réelle difficulté de transiter vers le modèle circulaire sur le court terme.

Néanmoins, parmi ces 4 intervenants, il y a quand même Madame Monseu, fondatrice de ClimAdvance et experte en économie circulaire qui dit : *“Je pense que comme chaque business, il est normal d'avoir une activité rentable. C'est la base lorsque l'on développe une activité. Je pense que c'est le même principe qu'avec une entreprise qui n'est pas circulaire. Donc je pense que les rendements se font surtout sur du long terme, comme une autre entreprise au final.”*. Adeline Monseu va dans le même sens que Monsieur Mossay en disant que les rendements se font sur du long terme, cependant, elle n'estime pas que le modèle

économique circulaire soit plus difficile à adopter. Le défi ici correspond plus à développer un business rentable.

Les rendements à long terme lors du lancement des projets circulaires sont donc un frein important à l'économie circulaire.

2) *Mesures politiques contradictoires avec les enjeux environnementaux*

Le deuxième frein qui a été autant évoqué par les intervenants que le frein qui concerne l'aspect long terme des rendements, c'est la contradiction des mesures prises par le gouvernement belge par rapport aux enjeux climatiques. En effet, 4 des 6 intervenants ont évoqué cet aspect essentiel au développement de l'économie circulaire. Par exemple, Monsieur Keppenne, Chief Economist chez CBC, dit : *“Quand le politique décide de baisser la TVA, il donne un très mauvais signal. Il donne le pire des signaux. Il dit : « Vous êtes les plus grands consommateurs, continuez à consommer, vous allez en profiter ! ». C'est absurde ! C'est absurde ! C'est une absurdité totale ! Alors je comprends qu'on doit aider les gens qui ont des difficultés financières, on est bien d'accord. Mais ce n'est pas comme ça qu'on va les aider, je veux dire, on se trompe complètement de modèle aujourd'hui.”*. Bernard Keppenne énonce clairement que le fait de baisser le prix des énergies en diminuant la TVA n'est pas un bon signal pour la population. Selon lui, en appliquant ce type de mesure, le monde politique va à contresens des enjeux environnementaux.

Le représentant d'Ecores, Monsieur Mossay confirme cette idée en disant : *“Oui, c'est du court-termisme, voilà du court-termisme et donc oui, il faut s'adapter à certains qui sont plus fragilisés que d'autres, ça c'est clair, mais la problématique aussi ce sont les mesures linéaires, pour moi les mesures, les coûts linéaires, je ne vois pas l'intérêt parce que justement, il faut pouvoir être beaucoup plus fort.”*. Par ces 2 extraits, on peut déterminer que le frein lié à la contradiction des mesures politiques avec les enjeux environnementaux a un réel impact sur l'économie circulaire.

3) Importance excessive que certaines entreprises accordent à leur situation financière

Le troisième frein que les intervenants ont fait le plus référence, c'est le fait que les entreprises accordent trop d'importance à leur situation financière par rapport à leur responsabilité sociale. Parmi les 6 personnes interviewées, la moitié a énoncé cet élément comme un frein à l'économie circulaire. C'est un frein, selon eux, car les entreprises ne développent pas d'alternatives durables à leur activité par peur d'augmenter leurs coûts. Madame Monseu résume clairement cette information en disant : *“il y a aussi évidemment le côté économique. Les clients n'arrivent pas à voir les return puisque c'est un domaine tellement vaste. Certains ne voient pas en quoi les démarches durables vont être bénéfiques pour leur entreprise au niveau économique.”*. Il y a aussi Alexandre Henkens, CFO du groupe Lefort, qui confirme l'idée d'Adeline Monseu en disant : *“Enfin pour moi, c'est un peu une conviction personnelle, mais je me dis qu'aujourd'hui, il y a aucune prise en compte de notre impact sur l'environnement. On voit que le prix quoi aujourd'hui, on ne voit absolument pas l'empreinte environnementale. Ça crée là un peu de la distorsion de concurrence aussi en quelques sortes, parce qu'il y a toute une partie de coûts cachés qu'on ne prend pas en compte aujourd'hui.”*.

Ces 2 citations illustrent bien le fait que certaines entreprises ne voient pas les bénéfices que l'économie circulaire peut leur amener. Elles ne voient que les coûts que la transition circulaire peut engendrer par rapport aux bénéfices que ce modèle économique apporte.

4) La prise de conscience trop lente

Par rapport au frein “C”, il y a autant d'intervenants qui ont parlé du fait que la société n'avait pas une prise de conscience des enjeux climatiques assez rapide. En effet, 3 intervenants sur les 6 ont abordé cette problématique comme un frein à l'économie circulaire. Si les acteurs de notre société ne sont pas suffisamment sensibilisés à l'urgence climatique, cela peut naturellement freiner les entreprises dans leur transition circulaire car elles ne

seront pas prêtes à fournir des efforts pour procéder à des changements si elles ne comprennent pas bien le but. Par exemple, Benoît Rondelet dit : « *Les hôpitaux ne sont pas vraiment branchés sur le tri. On n'a pas encore vraiment de truc de recyclage vraiment instauré.* ». Selon lui, il y a donc une lacune au niveau de la sensibilité du secteur hospitalier aux enjeux climatiques.

Cependant, Monsieur Keppenne est plus général en parlant de cette problématique, il dit : « *La prise de conscience aujourd'hui, elle est encore beaucoup trop lente, elle est encore beaucoup trop timorée par rapport à la réalité des choses.* ». Il englobe l'entièreté des secteurs et ne s'arrête pas qu'au secteur hospitalier. De plus, Mr Mossay, en parlant du plus gros challenge auquel il doit faire face quand il accompagne un client dans le développement du pôle durable de son entreprise, dit : « *la partie la plus complexe, c'est le shift au niveau mental. C'est-à-dire qu'en fait il y a des blocages au niveau de la perception, au niveau de la volonté interne des entreprises, c'est cette partie-là qui nous prend le plus de temps.* ». Cela montre une fois de plus, l'importance de sensibiliser les entreprises sur les bénéfices qu'engendrent l'économie circulaire pour les inciter à développer le modèle circulaire.

5) *Manque de technologie*

Le 5^{ème} frein qui a été évoqué par 2 intervenants, c'est le fait que de temps en temps, le développement de l'économie circulaire au sein des entreprises est freiné par un manque de technologie. On peut prendre l'exemple qu'on retrouve dans les hôpitaux avec la stérilisation de certains instruments qui peut s'avérer parfois plus énergivore que l'utilisation de cet instrument à usage unique. Monsieur Rondelet dit : « *Pas tout le temps ! La question se pose. C'est pour ça qu'il faut analyser les choses comme on va le faire dans « Efibloc ».* ». À cause du fait que la stérilisation soit plus énergivore que l'utilisation linéaire de l'instrument, Monsieur Rondelet évoque le fait que les pratiques circulaires ne sont pas toujours la meilleure option.

Du côté de Monsieur Detraux, fondateur et directeur de la Ressourcerie Namuroise, le manque de technologie est un frein pour l'économie circulaire car, ça engendre des coûts importants en recherche et développement pour pouvoir créer des technologies qui puissent

circulariser les cycles de vie des produits. Pour illustrer cela, Monsieur Detraux dit : *« Investissons dans la recherche et développement pour trouver des nouvelles technologies qui font qu'on va pouvoir trouver d'autres solutions. »*. Cet extrait souligne encore l'importance de développer des technologies qui puissent fermer complètement les « boucles ».

6) Absence de mesures politiques

Ce 6^{ème} frein, qui a été autant développé que le frein « E », concerne l'absence de mesures politiques favorisant l'économie circulaire. Ils sont 2 répondants à avoir abordé ce frein. Effectivement, le monde politique a le pouvoir d'élaborer des mesures qui pourraient être vues comme des incitants par les entreprises à procéder à un changement de modèle économique. Monsieur Mossay dit : *« Voilà et je pense que parfois certains politiciens, certains mandataires politiques n'ont pas de courage parce que c'est trop bousculant, parce qu'ils fonctionnent avec le système actuel et que le système actuel ben il repose sur la croissance... Enfin, toute cette théorie de croissance, qui en pratique ne fonctionne plus, voilà, le moteur de la croissance il est en panne aussi donc... »*. Selon Emmanuel Mossay, les politiques n'élaborent pas de mesures percutantes par peur de choquer la population.

7) Manque d'expertise

En ce qui concerne ce frein, seulement un intervenant y a fait référence. C'est Alexandre Henkens qui y a fait référence en parlant du recyclage de l'acier. Monsieur Henkens dit qu'il n'est pas faisable pour eux de pratiquer le recyclage de leurs machines, car cela requiert des compétences que le groupe Lefort ne possède pas. Il dit : *« Ça veut dire que ça intègre en amont, mais d'une manière folle quoi tu vois. Ce n'est pas notre métier du tout quoi ! Mais je suis d'accord avec toi hein, mais ça voudrait dire qu'à terme, on remplace nos fournisseurs quoi. Qu'on vient s'intégrer jusque chez eux. Comme tu le disais, oui sans doute que c'est faisable et que c'est envisageable mais, ce sont des sacrés investissements. Et puis c'est tout un process qu'on ne connaît absolument pas quoi. »*. Effectivement, l'acier n'est pas un matériau aisément recyclable par rapport à d'autres, il faut donc des compétences professionnelles en la matière. Cela empêche l'entreprise Lefort de développer le recyclage,

le manque d'expertise est donc bien considéré comme un frein dans le cadre de cette recherche.

8) *La peur du changement*

Enfin, le 8^{ème} et dernier frein que nous avons relevé à travers les 6 interviews, a été aussi évoqué par un seul répondant, par Emmanuel Mossay. La peur du changement constitue un frein à l'économie circulaire puisque les entreprises qui en sont victimes auront donc plus de réticences à développer le modèle circulaire, car elles auront peur des changements que l'adoption de ce modèle implique. On peut illustrer cela en reprenant un extrait de l'interview avec Emmanuel Mossay qui dit : « *Et le deuxième, c'est le change management, donc tout ce qui est lié à la peur du changement au niveau des équipes, comment on va faire pour faire passer ça ? Est-ce que ça ne va pas trop impacter nos fournisseurs ? Est-ce que c'est réaliste ?* ». Suite à cet extrait, on remarque quand dans les clients d'Ecores, la peur du changement est un réel frein à la transition vers des activités circulaires.

4.2.2 Les Motivation

1) *Réduction de l'empreinte carbone*

Comme nous l'avons démontré à travers cette recherche, il semble que les bienfaits écologiques liés à l'économie circulaire soient l'incitant le plus important de l'économie circulaire. L'entièreté des intervenants a parlé du fait que l'économie circulaire était, au minimum, un modèle économique qui participerait à la lutte contre le réchauffement climatique et l'épuisement des ressources naturelles. Certains pensent que c'est l'unique modèle d'avenir à adopter pour être en concordance avec cette lutte mondiale comme le dit Bernard Keppen : « *Alors, je suis totalement convaincu et ça fait des années. Dans un certain nombre de conférences que je peux donner ou que j'ai donné, j'avais évoqué et je parle de cela. Il y a déjà 4-5 ans, la nécessité pour les entreprises d'intégrer ou de devoir intégrer à un*

moment donné, dans leur production, l'impact écologique que ça devait avoir. Et que pour moi à terme, toutes les industries vont devoir intégrer dans leur production, à tous les stades de leur production même, l'impact écologique de tous les choix qu'elles vont faire. ». D'autres intervenants comme Adeline Monseu sont moins tranchés sur le sujet, puisque pour elle, l'économie circulaire ne constitue qu'une partie de solution à ces enjeux mondiaux. Elle dit, en parlant du modèle circulaire : « Je pense qu'il a son rôle à jouer et que c'est un modèle qui n'est absolument exploité comme il le devrait ! Je pense que l'économie circulaire a encore énormément de potentiel, ça c'est sûr. Mais par contre, je pense pas qu'il y ait un modèle d'avenir. Je pense que l'économie circulaire est une partie de la solution pour l'avenir. C'est complémentaire à d'autres solutions... ».

Il y a aussi Benoît Rondelet, qui souligne la meilleure gestion des déchets liée au modèle économique circulaire. Il dit : « Si vous ne mettez pas de circulaire, vous n'avez pas trouvé, en fait, la raison pour pouvoir créer le nouvel outil qui va permettre de rentrer en circulaire. Donc vous ferez et continuez à faire de la merde parce que c'est rentable, ça ne coûte pas cher, c'est facile et les gens en fait pour finir ne s'attacheront qu'à ça. Mais pas à se poser la question : « Mais ce truc-là, qu'on vient d'employer, comment ça va finir dans la poubelle quoi ? Ça va finir où après tu crois ? » Ça va finir sur une plage en Afrique hein ! C'est ça le problème ! ». On en déduit que l'économie circulaire a un impact positif aussi sur l'environnement, car il génère moins de déchets et est donc respectueux de l'environnement par rapport à un modèle économique linéaire.

On en conclut à travers ces 3 extraits que les intervenants font aisément le lien entre l'écologie et l'économie circulaire. On peut donc dire que la réduction de l'empreinte carbone est un réel incitant pour toutes les entreprises ayant une conscience écologique.

2) Création d'emplois durables

Le deuxième incitant à adopter l'économie circulaire, c'est le fait que l'économie circulaire crée des emplois durables. Tout comme la première motivation qui concernait l'écologie, cet

incitant a été abordé par les 6 intervenants. C'est donc un élément qui a autant d'importance que l'écologie dans le cadre de cette recherche.

En effet, les interlocuteurs ont souligné l'importance de développer des pratiques durables et circulaires au sein des entreprises pour créer des emplois durables et pour attirer des jeunes talents. Nous pouvons prendre l'exemple de Marc Detraux qui dit : « *Et un élément qui est encore bien plus important et que je remarque aujourd'hui, c'est par rapport aux travailleurs et par rapport aux talents qu'on a dans son entreprise, qu'on attire et qu'on arrive à garder.* ». Cela illustre l'importance de développer des pratiques durables dans son organisation pour fidéliser les jeunes talents. Il est important pour cette catégorie de travailleurs de pouvoir évoluer dans un environnement qui est en accord avec leurs valeurs. Alexandre Henkens va dans le même sens en disant : « *Effectivement, en termes de recrutement, à juste titre, les jeunes sur le marché de l'emploi y accordent de plus en plus d'importance. Donc c'est clair, aujourd'hui, c'est un sans doute un facteur différent après ça va devenir une condition sinéquanone quoi.* ». La fidélisation des jeunes travailleurs est un aspect crucial à la durabilité des emplois, car cela entraîne un environnement de travail plus stable.

Ensuite, en plus de la durabilité de l'emploi, l'économie circulaire favorise la création d'emplois. Emmanuel Mossay dit : « *je vais vous citer maintenant de mémoire, des ordres de grandeurs, pour un même gisement de ressource, donc un même tonnage de ressource, vous allez pouvoir créer un emploi, aussi avoir une personne employée, tout en bas de l'échelle de Lansink que ça soit dans l'incinération, dans ce niveau-là. Vous pourrez créer jusqu'à une vingtaine d'emplois au niveau du recyclage, un peu plus, et alors dans la réutilisation d'un emploi, vous pouvez atteindre jusqu'à 300 emplois pour un même gisement.* ». À travers cet extrait, Monsieur Mossay nous donne des chiffres qui démontrent l'impact positif que l'économie circulaire a sur la création d'emplois.

Nous pouvons conclure que la création d'emplois durables est un incitant important pour les entreprises à adopter l'économie circulaire. On peut supposer que cela peut avoir un impact positif sur le bien-être des travailleurs, et par conséquent sur la productivité de l'entreprise.

3) Une meilleure valorisation financière de l'entreprise

En ce qui concerne l'impact de l'économie circulaire sur la valorisation des entreprises qui la développe dans ses activités, on peut en déduire au travers des interviews qu'il est positif. Trois intervenants sur les 6 ont souligné cet aspect qui peut être vu comme un incitant financier pour de nombreuses entreprises belges. En effet, Alexandre Henkens dit : « *Et donc inévitablement ça va rentrer comme un critère de valorisation. Et on le voit aujourd'hui avec l'explosion des coûts de l'énergie. Au plus autonome on est, au mieux c'est ! C'est évident quoi.* ». Monsieur Henkens souligne le fait que l'économie circulaire rend les entreprises plus indépendantes aux externalités, ce qui augmente la valeur de l'entreprise, selon lui.

De plus, Monsieur Rondelet dit : « *L'impact sur la valorisation de l'entreprise ça, c'est sûr et certain ! C'est ce que j'ai dit avant... C'est que on a des générations x et y, s'ils ne sont pas contents de ce qu'ils ont, ils iront voir ailleurs et y a pas d'état d'âme, absolument pas d'état d'âme !* ». En disant cela, Benoît Rondelet complète l'incitant « B » en disant que la fidélisation des jeunes améliore la valeur de l'entreprise. Selon lui, il est nécessaire d'attirer des jeunes talents au CHU pour développer la médecine du futur. Le fait de proposer des services avancés par rapport aux concurrents améliore aussi la valeur de l'entreprise.

4) Financement plus accessible

Ce 4^{ème} incitant porte sur le financement des entreprises circulaires. Selon 3 intervenants, autant que pour l'incitant « C », les projets ou les entreprises circulaires ont plus de facilités à se financer par rapport aux entreprises aux activités linéaires. Bernard Keppenne, qui pour rappel est issu du monde bancaire, dit : « *C'est une des pistes possibles et clairement aussi l'économie circulaire permet de réduire sa consommation d'énergie de façon assez générale. Je pense donc, oui et donc clairement en tant que banquier quand vous avez un client qui se préoccupe de son énergie et qui trouve des alternatives, vous allez être plutôt favorable à cette*

évolution-là. ». On remarque donc suite à cet extrait, que dans le cas de CBC, les entreprises circulaires auront plus de facilités à bénéficier d'un crédit par rapport à une entreprise linéaire.

Les propos de Monsieur Keppenne sont confirmés par ceux d'Alexandre Henkens qui dit : *« D'ailleurs, c'est intéressant tu vois que tu parles de ça parce que moi ce qui m'a un peu fait tilter là-dessus sur cette importance grandissante, c'est une rencontre avec des grands décideurs chez BNP où on a fait une visite d'usine, on a parlé business, chiffres et cetera... Et leur dernière question, c'était : « Tiens, est-ce que vous avez une idée de votre empreinte carbone ? ». Et là, je me suis dit : « Tiens, en fait, s'il commence à regarder à ça, c'est qu'eux voient ça comme un élément potentiel de risque à court terme moyen terme où long terme. ».* Cette citation souligne aussi l'importance de la durabilité dans l'obtention d'un crédit.

On remarque donc que les banques sont de plus en plus sensibles à l'aspect durable des entreprises. Les prêts envers les entreprises aux activités linéaires sont jugés de plus en plus risqués par les banques. Il sera donc de plus en plus compliqué pour celles-ci de s'octroyer un crédit. De plus, il est possible que celles-ci payent plus d'intérêts sur les crédits puisque leur profil est considéré comme plus risqué.

5) Offre plus adaptée à la demande

Le 5^{ème} incitant que 3 intervenants ont développé, comme l'incitant « D », concerne la demande en constante évolution des consommateurs pour les produits durables. Selon Marc Detraux, Emmanuel Mossay et Bernard Keppenne, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à consommer de manière raisonnée en accordant plus d'importance au durable. Le fondateur de la Ressourcerie Namuroise dit : *« Alors oui et là sur plusieurs aspects ! Premier aspect, je suis convaincu de plus en plus c'est par rapport au consommateur. On le voit aujourd'hui, nous, on a jamais vendu autant, on a jamais fait autant de chiffres d'affaires dans nos magasins ! Je pense que par rapport aux consommateurs, c'est important. ».* Cet extrait illustre bien la volonté des consommateurs de changer leur mode de consommation. En adoptant un modèle économique plus durable, les entreprises peuvent suivre l'évolution de la demande. Monsieur Mossay va dans le même sens en disant : *« Et alors vis à vis du client*

final, je pense que là ça devient de plus en plus important pour la majorité des consommateurs, des acheteurs en général d'avoir effectivement des activités pour soutenir par les achats... ». Ses propos confirment pleinement la pensée de Monsieur Detraux parce qu'il souligne le fait que le consommateur prend plus en compte l'aspect écologique des activités.

On peut donc considérer que l'adaptation de l'offre aux critères évolutifs de la demande constitue un incitant pour les entreprises.

6) *Réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources*

La réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources est un incitant qui a été relevé par 2 intervenants. Il constitue la 5^{ème} motivation de ce travail. Effectivement, il est fortement probable que de nombreuses entreprises voient l'optimisation des coûts comme un véritable incitant financier de l'économie circulaire. Monsieur Rondelet résume bien cet avantage quand il dit : « *Déjà, il faut conscientiser le type qui emploie. Quand vous ne mettez déjà rien que le prix, en fait, de combien coûte l'instrument ou le matériel qu'il emploie et qu'il emploie souvent pour se rassurer lui-même et pas vraiment pour le patient. Ok, le type fait déjà beaucoup d'économies. Moi, je parle des économies de matos, mais vous faites aussi des économies sur ce que vous polluez.* ». Benoît Rondelet dénonce l'utilisation d'instruments superflue qui fait perdre de l'argent au CHU, en plus de polluer.

La seconde personne qui a relevé cet incitant, c'est Adeline Monseu. En parlant des entreprises circulaires, elle dit : « *Elles réduisent leur consommation en matières premières, et par conséquent, leur besoin en approvisionnement. Je pense donc que l'économie circulaire peut couvrir partiellement les entreprises à la volatilité des prix sur les matières premières. Je pense qu'on le voit bien à l'heure actuelle avec la guerre en Ukraine. Stratégiquement, c'est très intéressant de développer l'économie circulaire pour réduire la dépendance aux facteurs externes.* ».

Ces 2 illustrations nous amènent à dire que l'optimisation des ressources, qui est une caractéristique essentielle de l'économie circulaire, permet aux entreprises de faire des économies par la diminution des coûts. Cela constitue également un incitant financier pour les sociétés belges.

7) Continuité de l'entreprise

La 7^{ème} motivation que nous avons relevée au travers des interviews, c'est opter pour l'économie circulaire pour assurer la continuité de l'entreprise. Il n'y a que Bernard Keppenne qui aborde cet élément de réponse : « *Mais clairement, on s'est rendu compte avec la crise de 2008 qu'on était dans un monde qui a des limites, qui est fini. Oui, avant 2008, on avait l'illusion que ce n'était pas le cas. On doit l'intégrer et que tout le monde doit intégrer. Donc, pour moi, on doit absolument... C'est bénéfique tout de suite, c'est bénéfique à moyen terme et c'est bénéfique à long terme... En fait, de nouveau, c'est "si je ne m'adapte pas, je meurs."* ». Nous pouvons considérer cela comme un incitant puisque c'est une volonté de tout entrepreneur d'avoir une entreprise prospère.

8) Anticiper des pressions éventuelles

Concernant ce 8^{ème} incitant, il n'y a qu'une répondante qui l'a mentionné, c'est Adeline Monseu. Au sein de ses clients, certains entament la transition circulaire par peur de subir des pressions de toute sorte plutôt que par conviction. Elle dit : « Et puis alors vous avez les autres qui sont plutôt sur des phénomènes d'opportunisme ou de peur, de pression. ». L'extrait mentionne l'opportunisme de certaines entreprises.

Même si l'idée est intéressante, nous ne considérons pas cet élément comme un incitant à l'économie circulaire, car la peur d'une sanction ne convient pas à la notion de motivation ou d'incitant que l'on considère dans ce mémoire.

Chapitre 5 : Similitudes & divergences avec la littérature

À travers les 6 entretiens que nous avons parcourus dans le chapitre 4, nous avons pu relever une série d'incitants et de freins pour les entreprises belges à passer à une économie circulaire. On remarque qu'à de nombreux niveaux, les intervenants sont d'accord sur une grande majorité de points avec ce qu'on trouve dans la revue de littérature (Partie 1). Nous allons d'abord exposer les similitudes entre les résultats que nous avons relevés et les éléments avancés dans la littérature qui concernent notre problématique.

5.1 Similitudes

Comme nous avons pu remarquer dans la littérature, certaines catégories de freins ont déjà été abordées, comme celles définies par Aurez et Georgeault (2019) au point 2.2.8 (freins organisationnels, freins techniques et les freins économiques). Il y a aussi des incitants qui ont été développés dans la littérature qu'on a exposée au point 2.2.3 (motivations financière, écologiques, sociales.).

Nous avons remarqué une série de cas où nos résultats ont été dans le même sens que la littérature. Nous allons d'abord développer les similitudes par rapport aux freins, et après, nous verrons celles par rapport aux motivations.

5.1.1 Freins

A) Freins organisationnels

Parmi les résultats que nous avons obtenus, on remarque que nous avons relevé une série de freins qui correspondent à la définition de cette catégorie de freins puisqu'ils concernent l'organisation interne des entreprises.

Le premier frein qui correspond à ce type de freins, c'est l'importance excessive que certaines entreprises accordent à leur situation financière. Nous classons ce frein dans la

catégorie organisationnelle et non économique, car c'est un élément qui est lié à la culture d'entreprise.

Ensuite, le deuxième frein qui intègre cette classe, c'est la prise de conscience trop lente des acteurs de notre société. C'est un frein plus général, mais qui touche un grand nombre d'organisations en interne.

Le troisième frein organisationnel présent dans nos résultats, c'est la peur du changement qui est présente dans certaines organisations. Nous sommes encore dans le cas d'une réticence organisationnelle vis-à-vis du changement.

Ces trois freins nous permettent de dire que nos résultats et la littérature vont dans le même sens.

B) Freins Techniques

Comme nous l'avons définie précédemment, cette catégorie reprend les freins qui empêchent les entreprises d'adopter des pratiques circulaires à cause de la difficulté de recycler certains métaux... Cela a pour conséquence de priver les entreprises de pouvoir fermer les circuits des produits qu'elles proposent. À travers nos résultats, nous pouvons remarquer que la moitié des intervenants ont développé ces 2 freins qui s'inscrivent dans ce registre. Ce qui illustre pleinement la théorie.

Le premier frein que nous avons diagnostiqué au travers des interviews et qui peut s'inscrire dans ce registre, c'est le manque d'expertise. Nous inscrivons le manque d'expertise dans cette catégorie, car le manque de compétence technique est un frein qui empêche certaines entreprises de circulariser leurs activités. Comme nous l'avons vu avec l'entreprise Lefort qui n'avait pas la capacité de recycler l'acier, il est parfois trop complexe d'adopter des pratiques circulaires.

Nous avons relevé un deuxième frein à travers nos résultats qui confirme l'existence de la catégorie liée aux freins techniques, c'est le manque de technologie. Comme le manque

d'expertise, le manque de technologie empêche certaines entreprises de développer l'économie circulaire dans leurs activités.

C) Freins économiques

Comme dans la littérature, nous avons aussi relevé un frein qui rentre dans la catégorie des freins économiques. Même si nous n'en avons relevé qu'un, c'est le frein qui a été le plus cité par rapport aux autres. C'était donc le frein le plus important que nous ayons recueilli dans nos résultats.

En effet, les investissements que la transition circulaire requiert au début des activités sont rentabilisés sur du long terme. Comme nous l'avons vu dans notre analyse, c'est une difficulté économique à laquelle les entreprises circulaires doivent faire face.

L'importance de ce frein montre que la catégorie des freins économiques que l'on trouve dans la littérature est bien fondée.

5.1.2 Motivations

A) Motivations financières

Suite à nos différents entretiens, nous remarquons que les incitants financiers que nous avons constatés lors de l'explication des pratiques circulaires sont comparables à nos résultats. Nous avons recueilli 3 motivations financières dans nos résultats.

Premièrement, le fait que l'économie circulaire améliore la valeur financière de l'entreprise reprend les critères de la motivation financière. En effet, apporter une plus-value à son entreprise est un incitant pour la moitié de nos intervenants.

Ensuite, la réduction des coûts grâce à l'optimisation des ressources est aussi un avantage qui est repris dans les incitants financiers. Les intervenants ont évoqué le fait que les entreprises étaient dès lors moins dépendantes du commerce extérieur grâce à cela.

Le dernier incitant financier que nous avons relevé concerne la continuité de l'entreprise. Nous avons conclu que c'était une motivation économique, car la viabilité d'une entreprise se fait par une situation économique saine.

Ces 3 incitants démontrent donc l'importance de l'aspect financier dans l'économie circulaire. Nos résultats sont donc en concordance avec ce que l'on trouve dans la littérature sur les motivations financières.

B) Motivations écologiques

La deuxième catégorie de motivations que la littérature expose, c'est la catégorie qui reprend les incitants écologiques. Les intervenants en ont tous parlé. Cela démontre à quel point cet aspect essentiel à l'heure actuelle est un enjeu crucial.

L'incitant qu'ils ont relevé correspond à la réduction de l'empreinte carbone des entreprises qui permet de préserver notre environnement et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. En effet, cette motivation reprend tous les bienfaits de l'économie circulaire sur l'environnement.

Ce sont évidemment des incitants que la littérature reprend également. Au vu de l'urgence climatique, la littérature est très bien fournie en informations sur l'aspect écologique.

C) Motivations sociales

Enfin, la dernière catégorie que nous avons relevée dans la revue de littérature concerne les motivations sociales. Cette catégorie correspond aux différents bienfaits que l'économie

circulaire peut avoir sur les humains et sur la société en général. C'est un regroupement de motivations comme la création d'emplois liée à l'économie circulaire, la durabilité de l'emploi,... Dans les résultats que nous avons obtenus, nous avons relevé ces 2 mêmes incitants qui rentrent dans la catégorie des motivations sociales.

En effet, la création d'emplois durable est un incitant social qui a été repris par l'entièreté de nos répondants. C'est donc une motivation très importante pour les entreprises à transiter vers l'économie circulaire qui est reprise aussi bien par la littérature que par cette recherche.

5.2 Les Divergences

Dans cette section, nous allons analyser les divergences entre ce mémoire et la littérature. Nous allons donc dégager 2 différences majeures qui illustrent la valeur qu'apporte ce mémoire par rapport aux revues littéraires.

5.2.1 Les freins politiques

La première différence entre ce mémoire et la littérature concerne la catégorie des freins politiques. Nous n'avons pas relevé cette catégorie de freins dans la littérature alors que la grande majorité des répondants à l'enquête qualitative en ont fait référence. Effectivement, ceux-ci ont relevé le fait que les mesures politiques n'étaient pas en accord avec les enjeux climatiques et ne favorisaient pas la transition circulaire, car elles n'encouragent pas la population à repenser sa façon de consommer et de produire. Ce frein est le deuxième frein le plus important que nous ayons relevé dans ce mémoire.

Ensuite, le deuxième frein politique que nous avons relevé à travers notre enquête concerne l'absence de mesures politiques qui favorisent les entreprises circulaires. Ce frein est arrivé en 6^{ème} position dans notre classement.

Il semble donc y avoir une discordance entre nos résultats et la littérature sur l'aspect politique. Ce mémoire rajoute donc une catégorie de freins politiques qui peut se greffer aux 3 autres déjà présentes dans la littérature.

5.2.2 Classification par ordre d'importance des motivations & freins

Contrairement à ce que nous avons trouvé dans la littérature, cette recherche trie par ordre d'importance les freins et les motivations exposés. En effet, dans l'analyse de nos résultats, nous avons classé ceux-ci du plus au moins important en fonction du nombre d'intervenants qui les avaient abordés. Dans la littérature, nous n'avons pas trouvé de classement concernant les freins et/ou motivations de l'économie circulaire pour les entreprises. Nous avons seulement trouvé des catégories ou des exemples de freins/incitants.

C'est une différence marquante avec la littérature, car cela permet aux lecteurs d'avoir une meilleure perception de ce qui incite ou freine l'entreprise à développer le modèle circulaire. Cet élément constitue donc une avancée aux revues littéraires.

Partie 4 : Conclusion & limites de la recherche

1) Conclusion générale

Ce mémoire a pour but de présenter les incitants et les freins des entreprises belges à passer à une économie circulaire par rapport à l'économie circulaire. En dégagant les avantages et les inconvénients de ces 2 modèles économiques, il s'avère que l'économie circulaire convient nettement mieux à l'urgence climatique que nous connaissons tous. Et donc, par soucis d'anticipation, je me suis posé la question, pourquoi n'y a-t-il pas plus d'entreprises circulaires ? Puisque dans un futur proche, les entreprises seront très certainement de plus en plus contraintes de développer la durabilité de leur activité, et donc, en partie, développer le modèle circulaire.

De là, une autre question en a découlé : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises belges à passer à une économie circulaire ? ». En répondant à cette question, nous pouvons cerner plus précisément ce qui empêche les entreprises à développer l'économie circulaire (les freins) dans leur activité pour pouvoir donner aux lecteurs des pistes de solutions, qui se traduisent par des incitants, pour encourager leur transition circulaire.

Parmi les freins que nous avons relevés à travers les interviews, nous avons :

- 1) Les rendements à long terme liés à l'économie circulaire
- 2) Les mesures politiques en contradiction avec les enjeux environnementaux
- 3) L'importance excessive que donnent certaines entreprises à leur situation financière
- 4) Prise de conscience trop lente de la problématique climatique
- 5) Le manque de technologie
- 6) L'absence de mesures politiques
- 7) Le manque d'expertise
- 8) La peur du changement

Parmi les motivations que nous avons relevées, nous avons :

- 1) La réduction de l’empreinte carbone
- 2) Création d’emplois durables
- 3) Meilleure valorisation financière de l’entreprise
- 4) Financement plus accessible
- 5) Offre plus adaptée à la demande
- 6) Réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources
- 7) Assurer la continuité de l’entreprise

Voici l’ensemble des freins et motivations que nous avons relevé dans ce mémoire suite à l’enquête qualitative.

2) Pistes de solution proposées

Suite aux données que nous avons récoltées, on peut s’attarder sur différents freins repérés pour agir dessus, et donc pour faciliter la transition circulaire pour les entreprises belges. Mais nous pouvons aussi agir sur des incitants pour rendre ceux-ci plus attrayants encore.

Dans un premier temps, je pense qu’il est nécessaire que le monde politique prenne ses responsabilités pour agir en faveur de l’écologie. Il est vrai qu’il faut répartir le budget entre les besoins sociaux et l’environnement, mais certaines dépenses sociales qui peuvent s’avérer parfois superflues ou inutiles pourraient être nécessaires pour répondre aux besoins environnementaux, comme octroyer des subsides pour la recherche et développement de produits circulaires par exemple. De plus, comme nous l’avons vu avec Monsieur Keppenne, certaines mesures vont à contresens par rapport aux enjeux climatiques comme la réduction de la TVA sur les énergies. Il est nécessaire que la population puisse avoir du chauffage, naturellement. Cependant, parfois, les hausses de prix peuvent faire réfléchir la population sur sa manière de consommer. Donc je pense que le politique devrait être plus patient sur certains points et ne pas céder aux moindres requêtes de la population. Il est essentiel que la

politique ait une vision sur le long terme. Cet aspect est sans doute la piste de solution qui serait la plus efficace à l'heure actuelle.

Deuxièmement, je pense que les consommateurs devraient être plus critiques sur les entreprises dans lesquelles ils consomment. Même si on remarque quand même une prise de conscience écologique qui évolue de plus en plus. J'estime qu'il faudrait arrêter de consommer dans certaines grosses entreprises qui font scandale par leur empreinte carbone, et par le traitement humain que subissent les employés.

Enfin, il serait intéressant de faire la promotion de l'écologie industrielle au sein des entreprises pour développer de nouveaux circuits. L'écologie industrielle ne s'applique pas qu'à des entreprises du même secteur, mais aussi à des sociétés qui ne sont pas sur le même marché. Certaines compagnies y voient des inconvénients, car elles n'ont pas l'intention d'aider la concurrence. Cependant, l'écologie industrielle est très bénéfique sur de nombreux aspects (écologiques et économiques) qui peuvent les aider à développer davantage leur pôle durable.

3) Limites de la recherche

Malgré l'investissement consacré à ce mémoire, celui-ci contient plusieurs limites qui peuvent biaiser les informations récoltées.

Premièrement, nous avons remarqué que le genre féminin n'était pas suffisamment représenté parmi les intervenants. Effectivement, parmi les 6 intervenants, il n'y a seulement qu'une seule représentante féminine. Nous pensons qu'avoir l'opinion d'autres femmes auraient pu être très bénéfique à ce mémoire car elles auraient pu amener une autre vision de l'économie circulaire. L'équilibre hommes/femmes n'était pas un but en soi, l'échantillonnage a été mené sur des critères de compétences et non de genre.

Ensuite, la deuxième limite de ce mémoire, c'est le fait que ce sont des entreprises issues de secteurs très différents qui ont été interviewées. L'avantage recherché en menant une enquête très diversifiée était d'avoir des points de vue différents pour dégager les idées

communes et les contradictions. Cependant, les différents secteurs (hospitalier, banquier, métallurgie, consultance) n'ont pas été représentés de manière suffisante pour pouvoir en tirer des conclusions générales sur ceux-ci. Il aurait fallu interviewer un certain nombre d'entreprises par secteur pour pouvoir avoir l'opinion globale d'un secteur en particulier.

Enfin, la dernière limite de cette recherche est le fait qu'elle ne contient pas d'étude quantitative pour appuyer les propos avancés par les intervenants. Cependant, il a été prévu de privilégier le côté qualitatif par rapport au quantitatif, car il est difficile de trouver des personnes expertes qui peuvent répondre aux questions en donnant un avis objectif.

Bibliographie

- Amnesty International. (2022). *La Terre se réchauffe, nos droits sont menacés*. En ligne : https://www.amnesty.be/campagne/justice-climatique/crise-climatique?gclid=Cj0KCQjw54iXBhCXARIsADWpsG-Jirm_xHPMf3owxPoMnQDLevvRoXCMt_N3qQ6JgAR50_6h2vF1L9IaAulIEALw_wcB (Consulté le 25/07/2022)
- Andreani, E. (1967). *Le coût d'opportunité*. *Revue économique*, 18(5), 840-858.
- Auez, V., & Georgeault, L. (2019). *Économie circulaire: système économique et finitude des ressources*. De Boeck Supérieur.
- ADEME. (2022). *Économie circulaire*. En ligne : <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire> (Consulté le 06/04/2022).
- ADEME. (2022). *Économie de la fonctionnalité*. En ligne : <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>. (Consulté le 02/04/2022).
- ADEME. (2014). *Économie circulaire : Expertise*. En ligne : <https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/leconomie-circulaire>. (Consulté le 09/04/2022).
- Bihouix, P., & De Guillebon, B. (2013). *Quel futur pour les métaux?: Raréfaction des métaux: un nouveau défi pour la société*. EDP sciences.
- Bonviu, F. (2014). *The European economy: From a linear to a circular economy*. *Romanian J. Eur. Aff.*, 14, 78.
- Boursorama. (2022). *Cours du Pétrole Brent*. En ligne : <https://www.boursorama.com/bourse/matieres-premieres/cours/8xBRN/> (Consulté le 06/05/2022)
- CHU UCL Namur. (2022). *Le groupe CHU UCL Namur*. En ligne : <https://www.chuucnamur.be/le-chu-ucl-namur/> (Consulté le 18/05/2022)
- ClimAdvance. (2022). *Thématique*. En ligne : <https://climadvance.be/#thematiques> (Consulté le 25/07/2022).
- Commerce Engagé. (2021). *Recyclage, réemploi et réutilisation, on vous dit tout !* En ligne : <https://www.commerce-engage.com/sivedng/recyclage-reemploi-et-reutilisation-on-vous-dit-tout/>, consulté le 15 novembre 2021.
- Commission Européenne. (2022). *Circular Economy*. En ligne : https://ec.europa.eu/environment/topics/circular-economy_fr (Consulté le 04/05/2022).

- Conseil Fédéral du Développement Durable. (2015). L'Economie de la Fonctionnalité: Levier pour un développement durable en Belgique?. En ligne : https://www.frdo-cfdd.be/sites/default/files/content/download/files/rapport_final_ef_cfdd_201505.pdf
- Degiro. (2022). *NG 26MAY22*. En ligne : <https://trader.degiro.nl/beta-trader/#/products/4836620/overview> (Consulté le 06/05/2022)
- Desabie, J. (1963). Méthodes empiriques d'échantillonnage. *Revue de statistique appliquée*, 11(1), 5-24.
- de Crombrughe, A. (2016). *Introduction aux principes de l'économie : Choix et décisions économiques*. De Boeck Supérieur.
- Economiecirculaire.org. (2019). *Eco-conception*. En ligne : <https://www.economiecirculaire.org/static/h/eco-conception.html>
- Ellen Macarthur Foundation.(2015).*Growth& within: a circular economy vision for a competitiveEurope*.
- Eur-Lex. (2020). *Législation européenne sur la gestion des déchets*. En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/eu-waste-management-law.html> (Consulté le 03/05/2022).
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.
- Garrett, C. (2021). *Empreinte carbone : calculer, réduire et agir pour le climat*. En ligne <https://climate.selectra.com/fr/empreinte-carbone>, consulté le 29 novembre 2021.
- Gerville-Réache, L., & Couallier, V. (2011). Échantillon représentatif (d'une population finie): définition statistique et propriétés.
- Global Footprint Network. (2020). *Living planet report 2020*. En ligne <https://www.footprintnetwork.org/resources/publications/>
- Guillard, V. (2018). D'une économie linéaire à une économie circulaire. *Economie et Management*, (168).
- Jacquemin, A. (2017). *Penser sa méthodologie*. Louvain School of Management.
- Larousse. (2021). *Larousse : Encyclopédie*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/recyclage/67278>, consulté le 22 novembre 2021.
- Lauwers, M. (2022). *52 000 entreprises actives dans l'économie circulaire en Belgique*. En Ligne
- Lefort. (2022). *Le groupe*. En ligne : <https://www.lefort.com/le-groupe/> (Consulté le 18/05/2022).

- Lefèvre, F.X. (2022). 60 % des entreprises wallonnes ignorent le concept d'économie circulaire. En ligne : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/wallonie/60-des-entreprises-wallonnes-ignorent-le-concept-d-economie-circulaire/10391116.html> (Consulté le 05/07/2022).
- Le Moigne, R. (2014). *L'économie circulaire-Prix ACA BRUEL HEC*. Paris. Dunod.
- Mohr, S. H., Mudd, G. M., & Giurco, D. (2012). Lithium resources and production: critical assessment and global projections. *Minerals*, 2(1), 65-84.
- Morsetto, P. (2020). Targets for a circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 153, 104553.
- Nations Unies. (2022). *La population mondiale devrait atteindre 8 milliards le 15 novembre 2022*. En ligne : <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/juillet-2022/la-population-mondiale-atteindra-8-milliards-le-15-novembre-2022#:~:text=La%20population%20mondiale%20devrait%20atteindre,Journ%C3%A9e%20mondiale%20de%20la%20population>. (Consulté le 25/07/2022).
- Nations Unies. (2022). *Population*. En ligne : <https://www.un.org/fr/global-issues/population> (Consulté le 27/07/2022).
- Nguyen, U. (2022). *Prix de l'énergie en Belgique : Vers une nouvelle augmentation ?*. En ligne : <https://www.comparateur-energie.be/blog/augmentation-prix-energie-belgique/#:~:text=Entre%20juillet%202021%20et%20d%C3%A9cembre,%E2%82%AC%20%C3%A0%202780%2C21%20%E2%82%AC>. (Consulté le 06/05/2022).
- Olagnier, F. (2022). *La Belgique compte 52 000 entreprises circulaires, c'est 35 % de plus qu'il y a 3 ans*. En ligne : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2022/03/30/la-belgique-compte-52-000-entreprises-circulaires-cest-35-de-plus-quil-y-a-trois-ans-YGPDYUF6MBET5HO7B2FANISD7M/> (Consulté le 12/05/2022).
- PARLEMENT EUROPEEN. *Directive 2008/98/CE relative aux déchets*. En ligne : <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:312:0003:0030:fr:PDF> (consulté le 03/05/2022).
- Potting, J., Hekkert, M. P., Worrell, E., & Hanemaaijer, A. (2017). Circular economy: measuring innovation in the product chain. *Planbureau voor de Leefomgeving*, (2544).
- Région Wallonne. (2021). *Plan de relance de la Wallonie*. En ligne : https://www.wallonie.be/sites/default/files/2021-10/plan_de_relance_de_la_wallonie_octobre_2021.pdf
- République Française. (2022). *Économie Circulaire*. En ligne : <https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire>

- Ressourcerie Namuroise. (2022). *Accueil*. En ligne : <https://www.laressourcerie.be/> (Consulté le 18/05/2022).
- Sauvé, S., Normandin, D., & McDonald, M. (2016). *Économie circulaire*. Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services.
- Serge, L. (2019). Serge Latouche: «La décroissance».
- Schneider, F. (2003). L'effet rebond. *L'écologiste*, 4(3), 45-8.
- Sharma, N. K., Govindan, K., Lai, K. K., Chen, W. K., & Kumar, V. (2021). The transition from linear economy to circular economy for sustainability among SMEs: A study on prospects, impediments, and prerequisites. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1803-1822.
- Sol et déchet wallon (2019). Echelle de l'ansink. Sol environnement wallonie. En ligne sur : <https://sol.environnement.wallonie.be/cms/de/files/PWDR/echelle-lansink.jpg.html>
- Stahel, W. R. (1982). The product life factor. *An Inquiry into the Nature of Sustainable Societies: The Role of the Private Sector (Series: 1982 Mitchell Prize Papers)*, NARC, 74-96.
- Steven, F. (2017). *Déchets : il y a valorisation et... valorisation*. <https://www.iew.be/dechets-il-y-a-valorisation-et-valorisation/> (Consulté le 03/05/2022)
- Sybille. (2020). *L'échelle de l'ansink pour les nuls*. En ligne : <https://www.lively.brussels/index.php/2020/06/09/lechelle-de-lansink-pour-les-nuls/> (Consulté le 03/05/2022).
- Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document COM(2014) 398 final, Brussels, 2.7.2014, p.5
- Trends Business Evolution. (2022). *Evolution Mensuelle*. En ligne : <https://trends-business-information.be/fr/nouveautes/evolution-mensuelle-starters-faillites-cessations>. (Consulté le 05/07/2022).
- UCM. (2022). *Echelle de l'ansink*. En ligne sur : <https://www.ucm.be/Environnement/Accompagnements/Environnement/Obligations-et-infractions-environnementales/Obligations-environnementales/Dechets/Les-bonnes-pratiques/Echelle-de-Lansink>
- UIT. (2020). Les chiffres clés 2019-2020. Union des Industries Textiles. En ligne <https://www.textile.fr/documents/1601280219 UIT-chiffres-cles-web-09-2020.pdf>.
- Van Ossel, D., & Abarca, C. (2021). Vêtements en plastique recyclé : Solution pour nettoyer la planète ou simple greenwashing ?. *RTBF Info*. En ligne

https://www.rtbef.be/info/societe/detail_vetements-en-plastique-recycle-solution-pour-nettoyer-la-planete-ou-simple-greenwashing?id=10672590

Annexes :

Annexe 1 : Guide d'entretien – CHU

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Aviez-vous connaissance de ces pratiques ? Avez-vous compris toutes les pratiques citées ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant, que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?

- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?
- 3) Connaissiez-vous déjà l'économie circulaire avant l'introduction (section 1) ?
- 4) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?
- 5) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie,...) ?
- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (qualité de l'emploi, création d'emplois...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5 – 10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Est-ce que l'économie circulaire pourrait réduire l'exposition du CHU à la fluctuation des prix de ses approvisionnements ?

Section 4 : CHU

- 1) Est-ce que le CHU exerce des pratiques circulaires (propylène, vinyles,...) dans certaines parties de sa chaîne de valeur ?
- 2) Est-ce que l'économie circulaire est faisable pour le CHU alors que de nombreux matériaux, instruments sont à usage unique (seringues, scalpels, compresses...) ?
- 3) Dans un domaine où les normes d'hygiène sont aussi strictes, est-ce que la stérilisation, qui est très énergivore par l'utilisation de l'autoclave et qui utilise des désinfectants chimiques est une solution par rapport aux matériaux à usage unique ?
- 4) Pensez-vous que le CHU peut progresser dans le modèle circulaire ? Et à quel niveau de la chaîne de valeur ?
- 5) Pensez-vous qu'il est faisable pour le CHU de mutualiser des produits, instruments, des branches d'activités avec d'autres hôpitaux non CHU ?

- 6) Est-ce que l'économie circulaire pourrait réduire l'exposition du CHU à des ruptures de stock ?
- 7) Voyez-vous d'autres incitants et/ou freins à l'économie circulaire dans le secteur hospitalier dont nous n'avons pas parlé ?

Annexe 2 : Interview Retranscription – CHU

Arnaud : « Avant de commencer cet entretien il est important de définir, donc qui va durer environ 30 min maximum OK, donc il est important de définir correctement le modèle circulaire. Le modèle circulaire c'est quoi ? C'est un modèle économique qui regroupe différentes pratiques dans le but d'optimiser l'utilisation des ressources, donc des matières premières et des matières secondaires. Donc parmi ces pratiques on retrouve l'écologie industrielle. L'écologie industrielles, c'est l'échange et la mutualisation des biens entre entreprises. On retrouve aussi l'économie de fonctionnalité, l'économie de fonctionnalité c'est plus vendre un service par rapport à un bien, on va privilégier le service par rapport à la possession. Il y a aussi le reconditionnement, le recyclage, la réutilisation, on retrouve aussi l'approvisionnement durable, donc c'est la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et on retrouve aussi l'écoconception. Ce concept correspond à la prise en compte des impacts environnementaux lors de l'élaboration d'un produit. Donc voilà, maintenant qu'on a passé en revue ces pratiques, est-ce que vous les connaissiez déjà ? »

Benoît : « Oui on les connaît, on a dans le projet d'entreprise, en fait, un des axes qui est un axe écologie et environnement durable. Donc on a dans notre département qualité, une personne qui vient d'être engagée d'ailleurs, à qui 100 % du travail va être le développement du durable. »

Arnaud : « OK OK ... »

Benoît : « Donc le but étant de de mettre, en fait, de l'écologie et du durable dans 100 % des décisions stratégiques qui sont prises au niveau un comité directeur. Donc quand on va acheter un scanner il y aura des points mis au durable, quand on va avoir décidé, par exemple, d'investir dans des champs opératoires, il y aura dans un développement pour avoir du durable. »

Arnaud : « Ça marche... »

Benoît : « Donc ça, c'est parti ! On a déjà commencé, on avait commencé sans la personne ressource. Par exemple, on a on a une cogénération ici pour chauffer l'hôpital. Ça se passe là-bas dans le fond... Donc on a déjà une cogénération à ce niveau à ce niveau-là dont le but est de consommer moins avec un double objectif : un, l'objectif en fait de polluer moins et deux, le but aussi de simplement de dépenser moins. Donc, ce qu'on a fait, c'est qu'on a essayé de travailler d'abord sur les équipes, c'est à dire de sensibiliser les équipes. Est-ce que vraiment quand vous prenez desposables vous avez besoin de ce disposable ? Et on a favorisé ça comment ? En leur disant : « Bah voilà nous on préfère... » Par exemple, je prendre mon service donc dans mon service, quand je suis arrivé, on employait en fait du disposable pour tout ! On employait des clips disposables, on employait on employait des trocars disposables, on employait des ligatures qui étaient disposables... Tout ça c'était usage unique ! C'était plein de plastiques usage unique, boum à la poubelle ! Puis en fait, après 3 ans de développement des techniques minimales invasives qui sont très consommatrices de ça, on s'est rendu compte... On a fait un bilan. Ben voilà, combien ça coûte ? Donc combien rentre... Donc il y a un code, en fait, qui est lié à l'acte et puis il y a un code matériel. On a fait la somme des 2 et on a regardé ce qu'on consommait, comme on dépassait 17 % en fait ce qui était alloué par l'Inami pour le matériel utilisé. Donc on est parti de la réflexion de se dire : « Ben voilà qu'est ce qui est vraiment nécessaire là-dedans ? Qu'est ce qui n'est pas nécessaire ? » »

Arnaud : « Ok oui... »

Benoît : « Dans ce qui est nécessaire qu'est ce qui peut... Donc ce qui n'est pas nécessaire, on le supprime et on le prend plus qu'à la demande. Quand on en a besoin, on demande... Dans ce qui est nécessaire, qu'est ce qui existe en restituable ? Et qu'est-ce qui n'existe pas ? Et dans ce qui n'existe pas, quelles sont les alternatives ? Nous on est arrivé à ce que pour finir sur 17 matériaux, en fait, disposables pour l'intervention, on n'est plus qu'à 3 ! Tout le reste, on a réinvesti dans le restituable ! »

Arnaud : « Vous avez déjà fait de gros progrès... »

Benoît : « Tout tout tout... Par contre ça c'est une vision qu'on avait sur une intervention, une pratique. On ne l'a pas eu sur tout... Et là, ce que nous on veut faire, c'est avoir une vision qui est une vision maintenant macro au niveau de l'hôpital, de dire : « Voilà, maintenant on pense que toutes décisions qu'on prend doivent être déclinées en fonction des 8 axes de notre projet d'entreprise. » Un des 8 axes, c'est le durable et donc chaque décision qui va être prise va être prise en fonction de cet éclairage-là. »

Arnaud : « Ok, ok ça marche, et donc je me demandais ce nouvel axe, ça fait longtemps que vous l'avez mis en place ? »

Benoît : « Avant le COVID, donc c'est quelque chose qui a été décidé il y a 4 ans ! Et en fait le Covid nous a complètement bousillé dans les développements des entreprises. Donc nous, on est simplement là maintenant en train de faire le bilan de ce Covid et d'essayer de remettre les gens alignés pour avancer vers le développement de notre plan d'entreprise en incluant, en fait, non seulement ces axes qu'on pensait être des actes importants parce que c'est important pour tout le monde. Pour nous c'est important dans la vision qu'on a mais si vous voulez fidéliser des jeunes dans une entreprise, si vous n'êtes pas en alignement avec ce que la société est aujourd'hui, vous avez aucune chance de pouvoir fidéliser vos jeunes. Donc nous on est à tous les niveaux dans ce sens-là. Et le but est de pouvoir développer ça dans l'année. Et là on a une ressource hein, on a une ressource qui va s'occuper que de ça ! »

Arnaud : « Ça marche, ça marche. C'est intéressant franchement ! Et donc là, c'est plus des questions vraiment pour le besoin de mon mémoire. Donc c'est par exemple juste : pourriez-vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expérience professionnelle ? »

Benoît : « Donc qui je suis ? Je m'appelle Benoît Rondelet, je suis chirurgien thoracique de formation. Donc j'ai fait la médecine générale à l'ULB. J'ai fini à Cambridge, en fait, ma dernière année. Puis j'ai postulé pour devenir chirurgien, là j'ai été pris. Je n'ai pas commencé directement parce que suis parti 1 an avec Médecins sans frontières. La première année au Tibet et puis j'ai rempli une 2e année où je suis parti à Gaza. Puis j'ai fait la chirurgie, j'ai fait un an de chirurgie où j'ai un peu tâtonné. Dans cette première année, j'ai fait 6 mois de soins intensifs où j'ai rencontré en fait un type qui travaillait sur une maladie particulière qui touchait l'artère pulmonaire et donc le traitement était là greffe pulmonaire. Et donc là j'ai interrompu pendant 2 ans ma formation, je suis parti aux États-Unis pour faire une thèse de doctorat. »

Arnaud : « OK... »

Benoît : « Donc je partais à San Diego, j'ai commencé à avoir un modèle de thèse de doctorat. Puis je suis revenu en Belgique où j'ai fait ma formation à mi-temps de chirurgie générale avec un FNRS en même temps où j'ai fait ma thèse de doctorat. Après ma thèse de doctorat je suis reparti dans le centre qui m'avait formé aux États-Unis pour faire une spécialité en chirurgie de transplantation pulmonaire.

Et puis de là il était prévu que je reste là-bas mais Érasme avait besoin de développer sa greffe pulmonaire qui stagnait à 5-6 greffes par an. Donc ils sont venus chercher en me demandant de repartir à Érasme. Donc moi je suis parti à Érasme où ça s'est bien passé pendant 7 ans mais où après Érasme a eu des gros problèmes financiers... Et là j'ai choisi de partir en fait parce que le traitement humain de la boîte ne me correspondait pas et donc je suis parti avec les 3/4 de l'équipe. Entre-temps j'ai travaillé pendant 6 mois au Cap où j'ai lancé un programme de transplantation avec un ami qui était avec moi aux États-Unis à la base et qui voulait faire de la greffe à partir de donneurs vivants. Puis je suis arrivé ici en fait, je suis arrivé à Godinne où pendant 6 ans j'ai été d'abord chef de service de chirurgie cardiovasculaire thoracique et transplantation. Puis après 4 ans je suis devenu le chef de département de chirurgie, puis j'ai été directeur médical de l'hôpital pendant 2 ans et puis aujourd'hui je suis directeur médical de tout le groupe ! »

Arnaud : « OK ça marche... »

Benoît : « Donc ça c'est mon parcours de formation et bah là-dedans j'ai eu des formations en économie en parallèle quoi.

Arnaud : « Tant mieux vous êtes la personne qu'il me faut alors ! Et donc est-ce que vous vous êtes convaincu par le modèle circulaire, je veux dire est-ce que vous pensez que c'est un modèle d'avenir et je me demandais aussi est-ce que vous pensez que c'est faisable d'appliquer l'économie circulaire dans n'importe quel secteur ? »

Benoît : « Alors donc de nouveau hein moi je ne suis pas un croyant donc j'ai difficile de me dire qu'un modèle est le modèle qu'il faut appliquer dans tout ! »

Arnaud : « Je ne viens pas faire de la propagande ! »

Benoît : « Non non mais c'est comme c'est comme la proportionnelle en politique hein ! »

Arnaud : « ouais voilà ... »

Benoît : « Donc il en faut un peu ... Mais donc à mon avis ce qu'il faut arriver à faire, c'est que pour moi l'économie circulaire est une des déclinaisons de la prise en charge durable, en fait que tout le monde devrait avoir aussi bien à la maison d'ailleurs qu'à l'hôpital. Donc pour moi c'est un outil, ce n'est pas autre chose que ça et la vraie question c'est : « Est-ce que vous faites fi ou pas du durable dans la façon

dont vous allez procéder ? » Alors, il y a moyen de faire de du circulaire ! Je n'ai même pas envie de parler d'économie parce que pour moi c'est une démarche et quand y'a moyen de récupérer ce qu'il faut récupérer oui ! Quand il y a moyen d'articuler les pôles les uns sur les autres pour qu'on puisse exploiter, en fait, un résidu ou un délivrable d'un processus qui soit en en amont, oui il faut le faire ! Est-ce qu'il faut favoriser ça, oui il faut le faire ! Est-ce qu'il ne faut faire que ça ? Ici ce n'est pas faisable, ce n'est juste pas faisable... »

Arnaud : « Dans le cadre de l'hôpital ici ce n'est pas faisable ? »

Benoît : « Non ce n'est pas faisable ! Je veux dire que vous pouvez récupérer des lames en métal et les restériliser c'est plus faisable hein donc c'est interdit mais vous pouvez très bien les re-détruire les reproduire en autre chose avec... C'est comme les canettes hein, je veux dire c'est la même chose. De nouveau le problème, en fait, du durable, c'est de se donner les moyens de pouvoir avoir la chaîne complète. Et pour moi, le plus grand échec de tout ça, c'est par exemple le Nespresso ! Vous avez des capsules Nespresso 100% recyclables, oui mais il faut les collecter, il faut les amener à un endroit et il faut les faire rentrer dans la chaîne encore à un autre endroit. Donc ça c'est un problème ! C'est que je pense que le boulot en tous cas de du chef d'entreprise c'est ça, c'est de se dire je veux ça de façon stratégique. Le boulot des directions opérationnelles c'est de le rendre opérationnel et c'est là que ça devient à mon avis visionnaire ou pas dans une boîte d'avoir une personne qui s'occupe de ça. Parce que c'est là que ça bloque. »

Arnaud : « Donc justement je vais rebondir avec ça parce que j'avais une autre question aussi sur ça, donc vous pensez que ça a un impact positif sur l'emploi alors ? Je veux dire aussi bien dans la création d'emplois que dans la qualité de l'emploi ? »

Benoît : « Dans la qualité de l'emploi, ça c'est sûr ! Les gens qui sentent qu'ils ont un impact à travers leur boulot sur la vie et l'environnement qui sont valorisés donc c'est une question d'état d'esprit avec laquelle on travaille. De nouveau moi je suis très très attaché aux valeurs et je pense que les valeurs ce sont des outils pour la vie, pour se développer. Pour moi, pour une entreprise, le durable aujourd'hui est une valeur. A partir de là, c'est comme la bienveillance, c'est comme la politesse c'est comme le respect... Donc voilà, c'est la même chose ! Donc à partir du moment où vous vous dites ça, le respect de la planète, le respect de de l'autre, le respect de l'homme, le respect de l'humain, le respect de l'animal, c'est quelque chose qui devient important ! Ça devient quelque chose qui crée de l'emploi, oui ! Et qui peut créer de l'emploi local hein ! Ici par exemple, on a le la volonté de d'acheter des

légumes, d'acheter de la viande, d'acheter des produits qui sont produits localement, y compris pour les cantines. »

Arnaud : « Ok, ok... »

Benoît : « Donc on a cette volonté-là, mais on est sous-optimaux ! On est à la ramasse... »

Arnaud : « Vous pensez qu'impliquer le circulaire maintenant, c'est être proactif pour le futur ? »

Benoît : « Oui c'est sûr ! Ah bien sûr, moi je pense qu'en appliquant sur des petits trucs, en fait ce que vous développez, vous allez développer pour faire rentrer dans du circulaire. Si vous ne mettez pas de circulaire vous n'avez pas trouvé, en fait, la raison pour pouvoir créer le nouvel outil qui va permettre de rentrer en circulaire. Donc vous ferez et continuez à faire de la merde parce que c'est rentable ça coûte pas cher, c'est facile et les gens en fait pour finir ne s'attacheront qu'à ça. Mais pas à se poser la question : « Mais ce truc-là, qu'on vient d'employer, comment ça va finir dans la poubelle quoi ? Ça va finir où après tu crois ? » Ça va finir sur une plage en Afrique hein ! C'est ça le problème ! »

Arnaud : « Oui, vous soulevez des points importants ! Et donc je me demandais est ce que vous pensez que ça peut être un modèle viable sur le court terme sur le moyen terme et le long terme ? Quand je parle de court terme c'est en dessous de 5 ans, moyen terme c'est de 5 à 10 ans et long terme c'est plus de 10 ans. Donc est ce que c'est viable pour le court, moyen, long terme et je me demandais est-ce que ça a un impact, selon vous positif, sur la valorisation d'une entreprise ? »

Benoît : « Bah oui ça c'est sûr ! L'impact sur la valorisation de l'entreprise ça c'est sûr et certain ! C'est ce que j'ai dit avant ... C'est que on a des générations x et y, s'ils ne sont pas contents de ce qu'ils ont, ils iront voir ailleurs et y a pas d'état d'âme, absolument pas d'état d'âme ! Donc ils doivent trouver ce qu'ils cherchent ! Vous devez, vous comme employeur, essayer d'avoir une entreprise qui colle le plus au monde. Alors ma vision de la médecine c'est qu'un patient doit être un patient digne. Ce qui veut dire que le patient doit se mettre en pyjama quand on pense qu'il doit être en pyjama, s'il peut aller à pied au bloc opératoire il doit aller à pied au bloc opératoire, s'il peut être habillé il doit être habillé, s'il n'a pas besoin d'une perfusion il n'a pas besoin de perfusion, s'il n'a pas besoin d'une sonde urinaire il n'a pas besoin d'une sonde urinaire... Donc ma vision, c'est que la maladie fait partie de la vie et que ce qui compte c'est la vie ! Et c'est important hein parce qu'à l'hôpital on a toujours l'impression que les gens qui rentrent à l'hôpital, la vie est mise entre parenthèses. C'est plus la vie, on est à l'hôpital et on va restaurer la vie, on va restaurer une qualité de vie, on va restaurer... Donc on subit une intervention. Non on en bénéficie ! Parce que l'intervention, ça doit ramener quelque chose. Et donc

ma vision c'est qu'on doit faire rentrer la vie à l'hôpital, ça c'est un ! Et deux, on doit faire rentrer l'hôpital dans la vie... Donc on doit hospitaliser moins, on doit hospitaliser quand on en a besoin. On doit faire de l'hospitalisation à domicile, ce qu'on appelle le « HAV », on doit désengorger les hôpitaux de ces trucs qui n'ont pas besoin d'y être, les faire passer en hôpital de jour pour pouvoir les faire passer à la maison. Pourquoi est-ce que vous venez à l'hôpital pour mourir ? Il n'y a pas de raison ! On pourrait organiser des choses de telle façon pour que ça soit fait à la maison, dans son environnement. Pourquoi est-ce que on reste à l'hôpital 5 jours de plus pour avoir des antibiotiques ? Les antibiotiques, ça peut se prendre à la maison, il y'a des infirmières qui peuvent venir mettre des perfusions, ça n'a pas de sens ! Et donc dans ce sens-là, nous on veut inscrire cette démarche-là. C'est-à-dire, faire rentrer la vie à l'hôpital et faire rentrer l'hôpital dans la vie ! Donc dans ce sens-là, forcément le durable a un truc qui devient fondamental pour nous puisqu'on ne peut pas faire rentrer l'hôpital dans la vie si on n'est pas dans la vie actuelle. Et donc oui, dans ce développement des choses, immanquablement cette réflexion est pour nous un moteur. »

Arnaud : « OK ouais, je trouve ça juste, c'est vrai qu'il faut quand même s'adapter aux valeurs de des patients... »

Benoît : « Et des jeunes ! »

Arnaud : « Oui tout à fait... »

Benoît : « Parce que c'est l'avenir ! Moi je suis directeur d'un hôpital universitaire. Si c'est pour faire la médecine d'hier je n'ai pas besoin d'un hôpital universitaire, je vais faire du blé à Sainte-Élisabeth ! Non mais c'est comme ça quoi... Donc si moi je veux faire la médecine de demain, je dois le faire avec les gens d'aujourd'hui ! Pas les gens d'hier ! Les gens d'aujourd'hui entre 25 et 30 ans, c'est eux qui vont faire le monde, c'est eux qui vont changer la donne quoi ! Ceux qui ont 40 ans, c'est déjà des vieux cons, c'est déjà fini. Mais sincèrement, c'est déjà fini, vous ne pouvez plus rien faire avec eux ! Ils sont déjà eux, dans leur vision, c'est installé, ils ont déjà des certitudes sur tout... Il n'y a plus de doutes quoi. S'il n'y a plus de doutes, y'a plus de vie... Et donc je pense franchement que c'est comme ça qu'il faut y aller, là-dedans, le durable pour nous c'est essentiel. »

Arnaud : « Ça marche, ça marche... Et donc maintenant j'ai posé des questions un peu plus orientées CHU. Donc vous l'avez déjà dit le CHU exerce des pratiques circulaires dont vous avez parlé, que vous avez repensé les produits à usage unique. Vous en avez supprimé 14 ? »

Benoît : « Ça c'est dans mon service hein. »

Arnaud : « Ah oui c'est dans votre service. Et donc je me demandais est ce que vous en avez d'autres sur d'autres parties de la chaîne de valeur ? »

Benoît : « Nous, on a un projet qui s'appelle « Projet Efibloc ». On a un vrai projet qui vise à croiser de façon matricielle l'emploi des consommables, l'emploi du matériel humain parce qu'on n'en parle jamais, l'emploi des ressources financières liées à l'Inami, pour la pour rentabiliser ça. Donc Efibloc, c'est quelque chose qui vise à dire alors d'un bloc opératoire : « Comment est-ce qu'on peut jouer sur l'efficacité de tous et de tous les ingrédients du bloc opératoire. Comment est-ce que l'humain devient efficace ? ». Efficacité, ça ne veut pas dire qu'on le presse, mais in fine comment est-ce que ce type on l'intègre dans un boulot pour qu'il soit productif et que l'hôpital soit productif pour sa vie. Même chose pour le pour les consommables, voilà qu'est est-ce qu'on a besoin comme compresses ? Est-ce qu'on emploie la compresse pour le bon emploi ? Donc c'est ça que ça vise Efibloc. Pour chaque geste, de définir quel est le matériel dont on a besoin ; personnel, prothèses, les consommables... Tout ça c'est, on intègre tout ce qui est consommation, efficacité, et on fait rentrer là-dedans la chaîne de commande et l'audit permanent en fait de de ce qu'on a fait. C'est-à-dire ; « Bah voilà il s'est passé tel truc, est-ce que pour venir on a employé le bon matériel pour le faire ? Et est-ce que ce matériel était durable ou pas ? » Et donc ce projet, c'est un projet qu'on a, auquel on réfléchit et qu'on va développer à un moment où à un autre. »

Arnaud : « Mais donc c'est bien, en fait, vous vous agissez directement en amont de la chaîne de valeur. Vous partez de l'optique « Le déchets idéal, c'est celui qu'on ne produit pas » mais en matière de recyclage par exemple est-ce que vous avez d'autres pratiques ? En recyclage ou en réutilisation ? »

Benoît : « On trie. Tu sais, c'est déjà pas mal pour un hôpital. »

Arnaud : « Ah oui non je ne suis pas là pour vous juger. »

Benoît : « Les hôpitaux ne sont pas vraiment branchés sur le tri. On n'a pas encore vraiment de truc de recyclage vraiment instauré. »

Arnaud : « Ok ça marche et je me demandais... Donc oui, ça, vous avez déjà répondu à ma question, c'est est-ce que l'économie circulaire est faisable alors que vous avez beaucoup d'instruments à usage unique ? Donc ça voudrait dire... »

Benoît : « Bien sûr ! »

Arnaud : « Oui, par toutes les mesures que vous venez de me citer... »

Benoît : « Simplement parce qu'il faut changer la donne il faut juste changer la logique. Si vous prenez ce qu'on vous offre, vous allez toujours... C'est comme les gosses hein, vous leur ouvrez le frigo et qu'il y a du coca dedans, ils boivent du coca hein, vous mettez de l'eau, ils boivent de l'eau hein !

Arnaud : « Voilà. »

Benoît : « Ça incombe aux directeurs de mettre de l'eau dans le frigo et pas mettre du coca. Si demain on décide que voilà... Quand il y a moyen d'avoir un stérilisable, on ne va pas engager le truc à usage unique. Mais c'est le boulot du directeur de faire ça ! »

Arnaud : « C'est sûr ! Et donc je me demandais aussi, dans un domaine où les normes d'hygiène sont aussi strictes, est-ce que la stérilisation, qui peut être très énergivore par l'utilisation de l'autoclave et qui utilise parfois des désinfectants chimiques est une solution par rapport aux matériaux à usage unique ? »

Benoît : « Pas tout le temps ! La question se pose. C'est pour ça qu'il faut analyser les choses comme on va le faire dans « Efibloc ». Déjà, il faut conscientiser le type qui emploie. Quand vous ne mettez déjà rien que le prix, en fait, de combien coûte l'instrument ou le matériel qu'il emploie souvent pour se rassurer lui-même et pas vraiment pour le patient. Ok, le type fait déjà beaucoup d'économies. Moi je parle des économies de matos mais vous faites aussi des économies sur ce que vous polluez. Donc moi je pense que tout ça, c'est une question de transparence. Si le gars, il a sa liste de courses... En fait, le but ultime d'Efibloc, c'est le chirurgien qui sort du bloc opératoire et il reçoit une sorte de ticket de caisse en disant : « Voilà j'ai fait rentrer un patient en bloc opératoire pour une cholécystectomie, j'ai reçu x milliers de francs de l'Inami pour faire mon acte, j'ai reçu x milliers de francs pour le matériel, j'ai reçu via le ministère X de financement pour le personnel, j'ai utilisé x personnel, j'ai utilisé x compresses, j'ai utilisé x files de suture, ... La majorité des interventions dans un hôpital sont déficitaires !

Arnaud : « Ah oui ? »

Benoît : « Bah oui bien sûr, ce n'est pas ça qui rapporte. Or elle pourrait au moins être à l'équilibre. Mais les gens ne sont pas conscientisés. Donc nous ce qu'on veut c'est un ticket de caisse ! Et dire : « Voilà ce que vous avez fait, vous avez fait les 2 files... ». Et nous, ce qu'on veut faire aussi c'est changer la façon dont on rémunère les gens. Ce qu'on voudrait faire, c'est leur garantir un salaire, qui soit un salaire minimum. Et après avoir une part variable, donc ça va dépendre, en fait, de processus qui sont liés à l'efficacité. Et puis une 2e phase variable qui est une part variable équipe qui dépendra de l'impact carbone ou de l'impact économie de matériel qu'ils ont fait. »

Arnaud : « C'est intéressant, c'est de mesure quand même assez forte je trouve... »

Benoît : « Mais on est en pleine discussion en fait pour avancer dans ce sens-là ! »

Arnaud : « OK c'est quand même des mesures assez... »

Benoît : « Il y a certaines réticences. »

Arnaud : « Oui j'imagine... Je me demande est ce qu'il est faisable pour le CHU de mutualiser des produits, des instruments avec d'autres hôpitaux qui ne sont pas du CHU ? »

Benoît : « On le mutualise déjà entre 3 hôpitaux et on est en train de le faire sur la RHL. »

Arnaud : « La RHN c'est ... »

Benoît : « La RHN, c'est le réseau hospitalier Namurois. »

Arnaud : « Ah OK ! »

Benoît : « Ça regroupe, en fait, les 6 hôpitaux de Namur. Donc ça on est en train de faire. Je suis directeur de ça aussi en fait ! »

Arnaud : « Ah bah voilà ! Je m'adresse à la bonne personne comme je vois. OK donc c'est parfait ! »

Benoît : « On est en train de construire ensemble une stérilisation commune. »

Arnaud : « À Bouge ? »

Benoît : « Pour tout le Namurois. Oui à Bouge. Le but étant de pouvoir mutualiser entre 2 groupes, en fait, toute une chaîne de trucs qui polluent. Ça permet en fait de rationaliser les choses. »

Arnaud : « Ça fait partie de l'écologie industrielle dont on a parlé avant. »

Benoît : « Exactement ! C'est exactement ce qu'on est en train de faire. On va construire des magasins communs, on vient de discuter là d'avoir une pharmacie commune... On est vraiment en train d'évoluer vers ce modèle-là. »

Arnaud : « Allez c'est parfait donc j'ai encore 2 questions... »

Benoît : « Dont l'impact carbone à mon avis ne sera pas nécessairement négatif parce qu'il faut des navettes et tout le bazar... Donc il faut bien réfléchir, on a demandé à un certain moment d'avoir des voitures électriques et tout le bazar... Mais donc voilà, il y a quand même des trucs sur lesquels il va falloir réfléchir. »

Arnaud : « C'est sûr que c'est un vrai challenge en fait ! »

Benoît : « Exactement ! »

Arnaud : « Donc, il me reste 3 questions. Donc là j'en ai une, c'est est ce que l'économie circulaire pourrait réduire l'exposition du CHU à la fluctuation des prix de ses approvisionnements ? »

Benoît : « Je ne pense pas parce qu'en fait, ils s'adaptent ! »

Arnaud : « Ils s'adaptent ? »

Benoît : « Tout s'adapte, le marché s'adapte non-stop. Moi je pense que le marché, c'est une sorte d'arduinisme, le marché s'adapte en fonction de la vie. Tant qu'on est dans une économie qui est mondiale et qu'on n'a pas réussi à réguler les choses, en fait, en régional. On ne va pas se sortir de ce truc. »

Arnaud : « Ok, mais donc j'imaginai en en me posant la question, par exemple on voit que le prix de l'acier augmente fortement pour le moment... Je suppose que vous avez beaucoup de d'instruments

qui utilisent l'acier, à mon avis très précis. Je me disais : « Bah voilà, avec cette guerre en Ukraine, donc les prix montent, est-ce que si on réutilise les anciens matériaux que vous employiez, je ne veux pas dire à l'époque, mais que vous possédez déjà au moins, est-ce que ça pourrait déjà un peu réduire votre exposition à cette augmentation de prix ? »

Benoît : « Non je ne pense pas... Moi j'ai, en fait, de nouveau si on prend un éclairage qui est un peu plus macro. La population augmente de plus en plus, la productivité la population n'évolue pas dans le même sens. Vous voyiez, il y a un effet ciseau entre la rentabilité par tête d'habitant et le nombre d'habitants dans le monde. C'est ça le grand problème. Donc, en fait, à un certain moment vous devez quand même produire parce que si vous ne produisez pas, vous ne créez pas la richesse, et la richesse, vous devez l'entretenir... Donc vous avez un assistanat qui vous coûte. Donc il faut arriver à réfléchir, en fait, sur la façon dont on va redistribuer aussi le travail. Et ça fait partie en fait ...Votre génération va y arriver... »

Arnaud : « J'espère... »

Benoît : « Non mais notre génération, elle a vécu pour le boulot. La génération avant la nôtre, la génération de l'après-guerre, c'est vraiment la génération en fait qui a un vécu pour se former et se reproduire. Notre génération a vécu, en fait, pour vraiment se réaliser du boulot. Et la génération suivante, elle va vouloir se réaliser dans le monde ! Et donc le monde va devenir quelque chose de beaucoup plus important pour elle. Elle a besoin de sa famille, elle aura besoin de relations humaines et ça va changer la donne parce que vous n'allez plus jamais trouver un chirurgien qui va vouloir travailler 80 h semaines. Et travailler tout seul c'est fini ! Le modèle a changé ! »

Arnaud : « J'ai aussi cette impression-là quand je parle avec des amis. »

Benoît : « Et donc penser qu'on va travailler de plus en plus tard et avec la même rentabilité et en travaillant le même nombre d'heures, je pense c'est fini. C'est fini ! Donc on doit repenser, en fait, l'économie dans ce sens-là ! Je pense qu'on va devoir diminuer le niveau de vie aussi... C'est sûr ! »

Arnaud : « C'est possible ça, faut faire l'idée maintenant comme ça... »

Benoît : « Oui mais vraiment, je pense. »

Arnaud : « Et donc est ce que l'économie circulaire pourrait réduire l'exposition du CHU à des ruptures de stock encore une fois si vous ne faites pas beaucoup de réutilisation et beaucoup de ... »

Benoît : « Mais nous on n'a pas beaucoup d'amont, vous voyez ? Pourquoi est-ce qu'on est soumis à des ruptures de stock ? Parce que l'économie devient mondiale et qu'on tombe vraiment sur des trusts en fait ! De plus en plus de firmes qui fabriquent l'ensemble du matériel à un seul endroit pour tout le monde. Les masques, c'était le cas. Donc c'est vrai pour pleins de trucs donc quand on a une rupture de stock, on est beaucoup impacté parce que clairement il y a une ou 2 boîtes dans le monde qui fabriquent pour tout le monde. Et ça n'a pas impacté fondamentalement, en fait, non je répondrais non ! »

Arnaud : « OK donc non ! OK ça marche, et donc voilà dernière question voyez-vous d'autres incitants où freins à l'économie circulaire dans le secteur hospitalier dont nous n'avons pas parlé ? »

Benoît : « Non, je pense que c'est en grande partie l'avenir. »

Arnaud : « Bah voilà je pense qu'on a fait le tour. »

Annexe 3 : Guide d'entretien – Lefort

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de

fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Avez-vous compris toutes les pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant, que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?
- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?
- 3) Connaissiez-vous déjà l'économie circulaire avant l'introduction (section 1) ?
- 4) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?
- 5) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie,...) ?

- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (Qualité de l'emploi, création d'emploi...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5 – 10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Lefort est une entreprise qui utilise énormément d'acier lors de l'élaboration de ses machines... Comment gérez-vous l'augmentation du prix de l'acier ? Pensez-vous que l'économie circulaire peut réduire votre exposition à la fluctuation des prix des matériaux ?
- 6) Ces dernières années, nous avons connu des événements qui ont montré que la Belgique pouvait être dépendante aux autres pays (par exemple : gaz russe), croyez-vous que l'économie circulaire pourrait réduire votre dépendance au monde extérieur ?

Section 4 : Le cas Lefort

- 1) Combien d'employés compte votre entreprise ? Pouvez-vous décrire l'activité de Lefort ?
- 2) Est-ce que votre entreprise a des pratiques liées à l'économie circulaire (économie de fonctionnalité, écologie industrielle, reconditionnement,...) ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer quelles sont ces pratiques et quelles ont été les motivations ? Si non, pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons qui vous empêchent d'adopter certaines de ces pratiques ?

- 3) Lefort est une entreprise qui utilise énormément d'acier lors de l'élaboration de ses machines... Comment gérez-vous l'augmentation du prix de l'acier ? Pensez-vous que l'économie circulaire peut réduire votre exposition à la fluctuation des prix des matériaux ?
- 4) Est-ce qu'il y a d'autres incitants auxquels vous pensez et dont je n'ai pas parlé ?

Annexe 4 : Interview Retranscription – Lefort

Arnaud : « L'entretien se déroulera en 4 phases. D'abord je vais présenter un peu l'économie circulaire et les pratiques qui sont liées pour rappeler le sujet. Ensuite je poserai des questions plus sur toi sur ton parcours, sur ta fonction, sur l'entreprise et ton opinion personnelle vis-à-vis de l'économie circulaire. Puis je poserai des questions plus générales et après je poserai des questions sur plus l'entreprise Lefort. Donc on va commencer avec l'introduction, donc comme j'ai dit, mon mémoire c'est sur les incitants et les freins pour les entreprises à passer une économie circulaire. Il est important de définir le modèle d'économie circulaire et donc de comprendre que c'est un modèle économique qui consiste à optimiser les ressources d'une entreprise. Il y a différentes pratiques qui sont liées à l'économie circulaire, donc je pense l'écologie industrielle. L'écologie industrielle c'est l'échange et la mutualisation de biens ou d'énergie entre entreprises. Ensuite il y a l'économie de fonctionnalité donc ça c'est privilégier des services plutôt que des biens, donc c'est mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété. Il y a le reconditionnement, le recyclage, la réutilisation et il y a l'approvisionnement durable. Donc l'approvisionnement durable ça concerne plutôt la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Puis il y a encore l'écoconception. L'écoconception c'est prendre en considération les impacts environnementaux que va avoir un produit qu'on est en train d'élaborer, ça va ? Et donc je me demande est ce que t'as compris toutes les pratiques ou alors tu veux que je donne plus d'exemples ? »

Alexandre : « Non c'est très clair ! Je ne vais pas dire que tout Lefort est focalisé là-dessus, mais il y a pas mal de ponts sur lesquels on peut rebondir... »

Arnaud : « Ça marche, nickel ! Ben écoute, maintenant je vais vous poser des questions plus orientées sur toi. Du coup, est-ce que tu peux te présenter ? Ton nom ? Ton parcours académique et ton expérience professionnelle ? »

Alexandre : « Oui donc Alexandre Henkens, moi j'ai 37 ans, j'ai un diplôme d'ingénieur de gestion, plutôt un master en ingénieur de gestion à Louvain-La-Neuve, j'ai également un diplôme CEMS, master in management. »

Arnaud : « Ah oui je vois. »

Alexandre : « Après, pour valider en fait le diplôme, en fait, je devais commencer par un stage de 6 mois à l'étranger. Donc, j'ai commencé à travailler à l'étranger pour une banque française qui s'appelle Natixis. J'ai passé un an avec eux à Sao Paulo en tant qu'analyste crédit, puis j'ai poursuivi pour Natixis à Paris pendant 2 ans et demi. Là, en tant que chargé de relation pour des sociétés. Par la suite, je suis rentré à Bruxelles pour raisons personnelles. Et donc j'ai continué, en fait, avec la même fonction pour Deutsche Bank à Bruxelles. Après un an et demi ou 2 ans chez Deutsche, je commençais un peu à tourner en rond dans le secteur bancaire. Je m'y retrouvais plus trop au niveau de la taille de la société versus mon impact. Et donc j'ai été complètement dans l'extrême opposé, dans le sens où j'ai rejoint une start-up qui avait été fondée par des amis, active dans l'assurance et le produit qui était développé c'était la digitalisation du constat d'accident automobile. La start-up n'a pas volé de ses propres ailes après 2 ans, et donc au niveau financier on ne s'y retrouvait pas. Donc j'ai trouvé un nouveau job, une nouvelle fonction dans un groupe qui ressemble fort à Lefort, dans ce sens où c'est un groupe familial qui s'appelait et qui s'appelle toujours BIA. Actif dans la distribution d'équipements au Benelux et en Afrique. Et donc là je m'occupais de tout ce qui était financement, trésorerie et sujets annexes, style de gestion des risques... J'ai travaillé chez BIA pendant 3 ans et demi et maintenant ça fait 2 ans que je suis CFO chez Lefort, qui est un groupe familial également, qui a septante-cinq ans, qui est donc basé en Belgique (à Gosselies) et qui a également 4 filiales à l'étranger. »

Arnaud : « OK. Et donc dans Lefort, il y a combien d'employés environ ? Et je me demandais est-ce que tu peux décrire brièvement l'activité ? »

Alexandre : « Donc chez Lefort en Belgique, il y a environ 150 personnes. Une bonne majorité sont en fait des collègues qui travaillent dans l'atelier ou dans la conception des machines. Et les machines, donc à quoi est-ce qu'elles servent ? Donc on développe, on fabrique et on commercialise des machines qui sont utilisées dans le recyclage des métaux. Donc ce sont des machines qu'on vend à des

gros ferrailleurs, et donc qui reçoivent de la ferraille en énorme quantité et en plein de dimensions différentes. Et donc pour faciliter le traitement et le recyclage, la réutilisation pour faire de nouvel acier. Ces ferrailles sont donc compressées, cisailées et broyées. Et donc ce sont nos machines qui sont utilisées pour ce traitement-là. Donc on a 150 personnes en Belgique et comme je le disais 4 filiales donc au total dans le groupe on doit être à 185 personnes. »

Arnaud : « OK donc la majorité des personnes sont basées en Belgique quoi ? »

Alexandre : « En majorité en Belgique effectivement. »

Arnaud : « OK et donc est-ce que tu connaissais déjà l'économie circulaire avant que je la présente ? Je veux dire, est-ce que tu étais déjà sensibilisé à ce nouveau modèle ? »

Alexandre : « Oui bien sûr que je connaissais, après je n'avais jamais été impliqué de manière professionnelle sur le sujet comme on est aujourd'hui chez Lefort parce qu'en fait Lefort c'est aller vraiment dans l'air du temps, je veux dire, dans le sens, où produire de l'acier à partir de minerai de fer ou produire de l'acier à partir de de d'acier recyclé bah c'est bien plus bien plus respectueux de l'environnement de le faire avec la méthode, via la ferraille recyclée... »

Arnaud : « Oui ok... »

Alexandre : « Après j'ai pris quelques notes sur les différents points que tu mentionnais, il y a pas mal de choses où on peut se retrouver... Mais on ne peut pas non plus dire aujourd'hui que notre cœur de métier soit tout à fait en adéquation avec cette écologie industrielle. »

Arnaud : « Ok et donc est-ce que toi, personnellement, t'es convaincu par le modèle circulaire ? Tu penses que c'est un modèle économique d'avenir ? Et je me demandais est-ce que tu crois qu'adopter ce modèle circulaire aujourd'hui, c'est rendre ton entreprise proactive ? Avec les différents enjeux qu'on connaît donc que ce soient environnementaux la fluctuation des prix, l'épuisement des ressources ? »

Alexandre : « Je ne suis pas convaincu à 100% mais je suis clairement convaincu qu'on doit faire beaucoup plus d'efforts à ce à ce niveau-là et très rapidement, comme on lit dans le dernier rapport du GIEC où en fait on a plus que quelques années pour avoir un impact majeur et commencer à réduire nos émissions. J'ai l'impression que ça commence à percoler au niveau de la population et au niveau

des politiques. Mais maintenant je crois que ça va faire très mal d'y passer. Donc il faut qu'on avance ! Au plus vite on va entreprendre les mesures, au moins douloureux ce sera. Donc voilà, et maintenant si on fait un peu un focus sur Lefort, on a on a lancé différentes choses à ce niveau-là. Là tu parlais écologie industrielle, je ne pensais pas directement à des choses spécifiques pour Lefort. Mais au niveau de l'économie de fonctionnalité, là mais comme tu sais, on a tout l'aspect rétrofit et tout l'aspect renting chez nous. C'est quoi ? Pour le bien de la vidéo, c'est on vend une machine à un client qui va l'utiliser pendant 10, 20, 30, 40 ans et puis il va changer de machine. Son ancienne machine, soit on va la rénover et lui créer une 2e vie qui va pouvoir continuer à être utilisée. Soit on va la reprendre, rénover et la revendre à un tiers. Donc ça fait une rénovation de machine, ça c'est le premier point. Et l'autre de nouveau, pour avoir plus l'aspect fonctionnalité, c'est tout ce qui est location machine qui est un business que Antoine Lefort a lancé il y a quelques années et qui fonctionne très bien. Donc c'est tout simple, c'est le principe de la location, toute simple, qui va de quelques mois à 1, 2 ou grand maximum 5 ans. Ça répond au besoin d'avoir une machine temporairement, ça c'est autre chose. Et puis alors le 3e point qui est un sujet ou moi je m'implique personnellement, c'est le calcul notre empreinte carbone aujourd'hui. »

Arnaud : « Ok. »

Alexandre : « Et donc là au niveau du groupe, on a lancé la réflexion avec un consultant qui est à Louvain-La-Neuve justement qui s'appelle climax, qui sont très bien et avec qui on est occupé à quantifier les émissions. Puis donc ça, c'est peut-être faire un step ou 2, évidemment, de venir avec un plan d'action pour les réduire au fil du temps. »

Arnaud : « Ok et donc je me demandais, est-ce que tu penses que l'économie circulaire elle a porté n'importe quel secteur n'importe quelle entreprise ? »

Alexandre : « D'office ! Enfin, il y a d'office des choses à faire, c'est évident. Après, chaque entreprise va avoir un impact qui va être différent clairement. Mais chacun a son rôle à jouer et ça me semble évident. »

Arnaud : « OK ça marche. Donc je pense qu'enfin je suis d'accord avec toi en fait hein je veux dire il y a des entreprises qui ont peut-être un peu moins d'impact mais qui peuvent toujours agir. Je veux dire, par exemple, j'ai été interviewé à hôpital de Mont-Godinne, même eux savent qu'ils peuvent faire quelque chose malgré qu'ils aient beaucoup de de matériaux à usage unique. Donc je suis totalement

d'accord avec toi. Et est-ce que tu penses que ça a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ? »

Alexandre : « Je pense qu'aujourd'hui ce n'est pas encore pris en compte du tout, mais à l'avenir ça va le devenir ! Parce que c'est... D'ailleurs c'est intéressant tu vois que tu parles de ça parce que moi ce qui m'a un peu fait tilter là-dessus sur cette importance grandissante, c'est une rencontre avec des grands décideurs chez BNP où on a fait une visite d'usine, on a parlé business, chiffres et cetera ... Et leur dernière question c'était : « Tiens, est-ce que vous avez une idée votre empreinte carbone ? ». Et là, je me suis dit : « Tiens, en fait, s'il commence à regarder à ça, c'est qu'eux voient ça comme un élément potentiel de risque à court terme moyen terme où long terme. ». Et donc inévitablement ça va rentrer comme un critère de valorisation. Et on le voit aujourd'hui avec l'explosion des coûts de l'énergie. Au plus autonome on est, au mieux c'est ! C'est évident quoi. »

Arnaud : « Oui c'est sûr. Et est-ce que selon toi l'impact du modèle circulaire est un impact positif sur l'emploi ? Donc je parle sur l'emploi, c'est sur la qualité et sur la création d'emplois. »

Alexandre : « Pour moi le lien est peut-être moins évident pour moi. Après on parle peut-être plus de circulaire de locale, c'est ça ? Pour relocaliser des emplois et des choses comme ça ? »

Arnaud : « Je parle aussi du fait que maintenant il y a beaucoup de jeunes qui sont attachés aux valeurs durables, et donc travailler dans une entreprise durable ça peut favoriser la qualité de l'embauche. »

Alexandre : « Oui je pense ! Effectivement en termes de recrutement, à juste titre les jeunes sur le marché de l'emploi y accordent de plus en plus d'importance. Donc c'est clair, aujourd'hui c'est un sans doute un facteur différent après ça va devenir une condition sinéquanone quoi. »

Arnaud : « Oui oui... Et donc est-ce que tu penses que le modèle circulaire est viable sur le court terme, moyen terme et long terme ? Donc court terme, c'est en dessous de 5 ans. Moyen terme, c'est 5 à 10 ans. Et long terme, c'est plus de 10 ans. »

Alexandre : « À court terme je ne pense pas. Je vais d'abord donner mes réponses... À moyen terme, j'imagine que ça va être en transition et à long terme oui ! Et pourquoi ? Enfin pour moi, c'est un peu une conviction personnelle, mais je me dis qu'aujourd'hui, il y a aucune prise en compte de notre impact sur l'environnement. On voit que le prix quoi aujourd'hui, on ne voit absolument pas l'empreinte environnementale. Ça crée là un peu de la distorsion de concurrence aussi en quelques

sortes, parce qu'il y a toute une partie de coûts cachés qu'on ne prend pas en compte aujourd'hui. Et j'ose espérer que pour mes enfants et les générations à venir que c'est quelque chose qu'on va commencer à imposer. On parle beaucoup de taxes carbone, de taxes aux frontières et des choses comme ça. Je trouverais ça relativement logique même si ça me fait très mal. Mais relativement logique de mettre ça en place à l'avenir. »

Arnaud : « Sur le court terme, ça fera vraiment mal mais peut être que sur le long terme sera plus viable selon toi du coup ? Ça veut dire... »

Alexandre : « C'est une obligation quoi. »

Arnaud : « Oui mais je veux dire par exemple, sur le court terme ça peut être lié aux investissements de départ ce que je veux dire, c'est que chaque entreprise, pour pratiquer le circulaire, peut parfois devoir procéder à des investissements de départ conséquents. Donc avant de rentabiliser ses investissements-là, c'est vrai que sur le court terme c'est peut-être compliqué je pense. Et donc je demande, donc voilà là on entre dans les questions plus spécifiques Lefort, donc je me dis pour l'entreprise Lefort qui utilise énormément d'acier lors de l'élaboration de ces machines donc d'abord comment vous gérez cette augmentation de prix ? Et est-ce que tu penses que l'économie circulaire peut réduire votre exposition à la fluctuation des prix des matériaux ? »

Alexandre : « Comment est-ce qu'on gère ça ? On a des fournisseurs clés avec lesquels on noue des contrats d'approvisionnement, qui sont des contrats qui sont à tout le moins annuel, et puis après ça constitue une base de révision de manière annuelle je vais dire. Ça c'est un point, donc on a vu des augmentations relativement graduées, on n'a pas fait face à un mur du jour au lendemain. Parce qu'on a construit des relations confiance avec les fournisseurs. Après ils n'ont pas pu faire des miracles non plus, je vais dire... Donc ils ont passé graduellement des augmentations de prix que nous on a répercuté de manière graduelle, également sur les clients. Donc ça c'est pour répondre à la partie première question. La 2e après, est-ce que l'économie circulaire pourrait avoir un impact de ce côté-là, je ne vois pas comme ça aujourd'hui... Mais je peux me tromper. Je ne sais pas si tu penses à des choses ? »

Arnaud : « Ben en fait, moi je me dis que si vous réutilisez plus d'acier et si vous arrivez vraiment à avoir une partie conséquente d'acier réutilisé au sein de votre stock par exemple, je me disais peut-être que vous allez devoir vous approvisionner de manière moindre par rapport à avant. Et donc du coup qu'entre guillemets, en réutilisant en plus l'acier vous allez devoir moins en acheter et donc être un peu couvert par rapport à la fluctuation des prix qu'on connaît aujourd'hui quoi. »

Alexandre : « Ça veut dire que ça intègre en amont, mais d'une manière folle quoi tu vois. Ce n'est pas notre métier du tout quoi ! Mais je suis d'accord avec toi hein, mais ça voudrait dire qu'à terme, on remplace nos fournisseurs quoi. Qu'on vient s'intégrer jusque chez eux. Comme tu le disais, oui sans doute que c'est faisable et que c'est envisageable mais c'est des sacrés investissements. Et puis c'est tout un process qu'on ne connaît absolument pas quoi. »

Arnaud : « En fait ça fait partie des freins par exemple. Ces pratiques circulaires, donc vraiment de remplacer vraiment en en grosse partie tes fournisseurs, donc les freins c'est vraiment les investissements de départ ? En soit, vos machines aident à recycler l'acier, donc je me demandais si c'était possible de fermer la boucle ? »

Alexandre : « Après ça veut dire qu'on vient des fondeurs d'acier, quoi on devient des hauts-fourneaux. »

Arnaud : « Ouais donc ça demande des trop grands investissements. »

Alexandre : « Ouais c'est un métier qui est tout à fait qui est tout à fait autre. C'est de devenir entre guillemets hein, un ArcelorMittal. »

Arnaud : « Oui c'est vrai, c'est un changement de profession quasiment ! »

Alexandre : « Là où je te rejoins, c'est que sur d'autres secteurs, peut-être pas sur l'acier mais dans d'autres secteurs... On pourrait peut-être intégrer en amont à devenir plus indépendant. Là c'est tout l'aspect énergétique. »

Arnaud : « Oui c'est parce que en fait je pense à ça parce que donc il y a une entreprise qui travaille plus dans le bois, et par contre eux ils arrivent vraiment à faire une belle boucle en amont. Ils plantent autant de de bois et après ils vont chercher. Enfin ils vont chercher puis ils font une boucle circulaire incroyable. Mais c'est vrai que dans le domaine de l'acier qui est quand même plus technique, c'est peut-être, et c'est aussi une des limites que j'ai relevé dans mon mémoire pour le moment, c'est que le recyclage justement des alliages, c'est quand même très compliqué. Il est difficile d'avoir le matériau aussi brut qu'on a eu au départ. C'est beaucoup plus compliqué, et donc c'est pour ça je trouvais ça hyper intéressant, pour Lefort, d'avoir ton avis là-dessus quoi. »

Alexandre : « Après ce n'est que mon c'est mon humble avis, peut-être que la famille a tout à fait un autre mais comme ça je vois quand même des solides freins. »

Arnaud : « C'est vrai ... »

Alexandre : « Entre guillemets, ce n'est pas aussi facile que d'aller planter des arbres. »

Arnaud : « Oui tu vas pas planter de l'acier quoi ! Enfin bref, je me disais donc, tu m'as expliqué que t'avais des pratiques circulaires comme le rétrofit ou le ou le renting. Ben je me disais quelles ont été les motivations pour mettre en place ces pratiques-là ? »

Alexandre : « C'est la base des demandes clients. Ce n'est pas venu en se disant : « Tiens, on va faire de l'économie circulaire et cetera ... » Ça existe depuis avant l'avènement de tous ces concepts quoi je veux dire. »

Arnaud : « Ça marche, ouais alors c'était un peu du circulaire sans trop le vouloir ? »

Alexandre : « Oui, effectivement ! Après c'est comme je le répète chaque année à Philippe, le rétrofit, c'est un business qui est beaucoup moins rentable pour nous que la vente de machines neuves. Et le renting, à l'inverse est beaucoup plus rentable quand on prend ça sur tout le cycle d'une machine. Mais c'est un métier qui est périlleux dans le sens où c'est venir constituer une base de machine dispo. En bonne période, toutes les machines sont louées et en période basse, je veux dire on se retrouve avec une quantité de machines incroyables alors qu'on a des coups de financement et cetera... On a limité de manière volontaire le business de location, le business renting à un certain montant quoi. On n'ira pas au-delà pour gérer le risque. »

Arnaud : « OK ça va ! Donc ce n'est pas une branche que vous comptez développer dans les prochaines années quoi donc... »

Alexandre : « On pourrait la renforcer au fur et à mesure que le reste de l'activité prend. »

Arnaud : « OK et donc je me disais, donc ça dernières années on a aussi connu des événements qui ont montré que la Belgique pouvait être dépendante aux autres pays, comme le gaz russe par exemple, les masques COVID... Donc est-ce que tu crois que l'économie circulaire pourrait réduire notre dépendance au monde extérieur ? »

Alexandre : « Pour moi ça doit, je pense que c'est un Wake up Call là qu'on vit maintenant. Comme tu le dis maintenant avec de bons exemples. J'ose espérer qu'on va revenir effectivement vers, pas une nationalisation de tout. Enfin pas une renationalisation mais une mondialisation qui soit un plus, à un niveau qui soit plus raisonnable en termes d'impact environnemental et cetera... Et au fait, je trouve que ça devrait le devenir au fur et à mesure qu'on prend tous ses cachets en compte. »

Arnaud : « OK et donc un peu dans la même pensée que bah si on économise plus de matériaux tout ça, peut-être que on sera moins dépendant vis-à-vis d'un pays, n'importe quel, mais je veux dire tu ne penses pas qu'on aurait réduit notre dépendance à un fournisseur par exemple ? Si on a une plus grosse gestion de déchets de l'acier par exemple ? T'es pas obligé d'être d'accord avec moi. »

Alexandre : « Non non non franchement... Ça va dépendre, et aujourd'hui quand tu regardes l'équation, bah pourquoi est-ce qu'on a pourquoi est-ce qu'on a été se mettre entre guillemets dans la main des Russes et dans la main de l'étranger pour les masques ? Parce que ça nous arrangeait bien au niveau coût. Malheureusement c'est le business qui est comme ça. Mais je veux dire, tant qu'on prend les coûts cachés en compte pour moi bah l'équation est la même. Je ne pense pas que du jour au lendemain on va dire : « Ouais tiens en fait, je vais faire un effort, je vais baisser les marges où je vais prendre une partie de mon bénéfice parce que j'estime que c'est la bonne chose à faire. ». Le marché reste concurrentiel. Enfin tous les marchés restent concurrentiels et donc tout le monde continue à se tirer la bourre quoi. »

Arnaud : « Ouais ça c'est sûr. Et donc je me demandais aussi si, par exemple, si Lefort compte en développer de nouvelles, donc de nouvelles pratiques circulaires, quelles seraient les stratégies qu'elle compte mettre en place pour faciliter le changement ? »

Alexandre : « On n'est pas encore dans ces réflexions-là pour le moment. Pour le moment on est déjà dans une période qui est quand même bien challenging au niveau des composants, en termes de prix d'achat qu'au niveau la disponibilité, de 1. Et de 2, j'aimerais qu'on puisse construire l'avenir à partir du plan qu'on est occupé élaborer avec Climact en fait. Et une des grandes conclusions du plan, c'est le fait qu'il y a un impact énorme sur notre empreinte carbone au niveau du groupe aujourd'hui, c'est la motorisation des machines qu'on va vendre. Une machine électrique ou une machine diesel, ça a un impact totalement différent. C'est déjà, allez mettre le pied à l'étrier et essayer de conscientiser les clients sur cet aspect-là, c'est un début quoi. »

Arnaud : « OK bah ouais c'est intéressant comme point de vue et comme point que tu soulèves. Et donc je me demandais aussi est-ce que si vous réfléchissez en amont avant d'utiliser l'acier, est-ce que vraiment vous sensibilisez les ouvriers à utiliser l'acier quand il y a besoin et essayez de limiter un maximum les pertes liées aux matériaux, liées à ce qu'au travail sur les matériaux que vous faites ? »

Alexandre : « Oui c'est clair ! Après il y a beaucoup, il y a une bonne partie des découpes qui sont faites chez les fournisseurs également. Mais comme les fournisseurs, ils ne facturent pas uniquement le prix de la pièce, enfin, ils facturent le prix de la tôle quoi. Donc clairement, cet impact est majeur chez nous. »

Arnaud : « OK et donc là, j'ai une dernière question. Est-ce qu'il y a d'autres incitants auxquels tu penses et que je n'ai pas parlé ou d'autres freins à l'économie circulaire ? »

Alexandre : « Ouais je pense que ce qui va ce qui va faire ou défaire beaucoup c'est la politique. Le niveau politique en Belgique, on parle énormément de tous ces sujets et cetera... Mais après il faut que ça se traduise dans les faits quoi. Enfin, j'attends de voir honnêtement. Je ne suis pas en train de dire qu'il faut que ce soit uniquement les politiques qui tirent la population mais je pense que sans le politique... Au niveau de la Belgique, au niveau européen, aussi au niveau mondial, si on est complètement avec une distorsion au niveau économique, au niveau de concurrence économique ça va être compliqué quoi. Ça va être très compliqué ! »

Arnaud : « OK ça marche. Ben je prends ton avis en compte pour rédiger mon mémoire et en tout cas merci de m'avoir accueilli ! Enfin d'avoir répondu à mon entretien, c'est super cool ! Parce que c'est un peu la galère pour trouver des interviews comme ça pour le moment ! »

Annexe 5 : Guide d'entretien – CBC

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Avez-vous compris toutes les pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant, que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?

- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?
- 3) Connaissiez-vous déjà l'économie circulaire avant l'introduction (section 1) ?
- 4) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?
- 5) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie,...) ?
- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (Qualité de l'emploi, création d'emplois...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5–10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Est-ce que votre entreprise a des pratiques liées à l'économie circulaire (économie de fonctionnalité, écologie industrielle, reconditionnement,...) ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer quelles sont ces pratiques ? Si non, pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons qui vous empêchent d'adopter certaines de ces pratiques ?

Section 4 : Financement d'une entreprise circulaire

- 1) En tant que banquier, proposez-vous des incitants financiers aux entreprises pour qu'elles adoptent l'économie circulaire ? Si oui, quels sont-ils ? Si non, pourquoi ?
- 2) Est-ce que CBC a des objectifs de financement concernant les entreprises circulaires pour 2022 ?
- 3) Est-ce que depuis début 2022, avec l'augmentation du prix des énergies que nous connaissons tous, CBC octroiera plus facilement des crédits à des entreprises qui ont une gestion optimale de celles-ci ?
- 4) Voyez-vous une émergence de l'économie circulaire au sein des nouvelles entreprises ? Est-ce que vous recevez plus de projets d'économie circulaire par rapport aux années précédentes (5 ans) ?
- 5) Pouvez-vous me donner un nombre d'entreprises circulaires que CBC a financé en 2021 ?
- 6) Voyez-vous des incitants et/ou freins aux entreprises circulaires dont nous n'avons pas parlé ?

Annexe 6 : Interview Retranscription – CBC

Arnaud : « Et donc voilà je me disais avant de commencer cette interview, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. Donc le modèle circulaire, c'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, donc les matières premières et secondaires par différentes pratiques. Donc, il y a l'écologie industrielle, donc ça c'est l'échange et la mutualisation de biens d'énergie entre des entreprises. Il y a aussi l'économie de fonctionnalité, donc ça c'est plus vente de services plutôt que des biens. C'est mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété. Il y a aussi le reconditionnement, le recyclage et la réutilisation qui sont des pratiques qui sont plus familières pour nous. Il y a l'approvisionnement durable donc c'est la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, ou

encore l'écoconception. Donc ça, c'est considérer l'impact du produit sur l'environnement lors de de l'élaboration de ce produit. Et donc voilà est ce que vous avez compris toutes ces pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples. »

Bernard : « Non non c'est bon. »

Arnaud : « Et donc voilà, maintenant l'entretien va se dérouler en 3 phases. D'abord plus des questions orientées sur vous. Ensuite, ce sera plus de questions générales et à la fin plus des questions sur le financement d'entreprise circulaire. Donc d'abord, est-ce que vous pourriez-vous présenter ? Votre nom ? Votre parcours académique et votre expérience professionnelle ? »

Bernard : « Alors mon nom, c'est Bernard Keppenne. J'ai fait mes études à l'UCL, j'ai une licence, à l'époque il n'y avait que la licence... Euh non non, il y avait peut-être ingénieur. Mais moi, j'ai fait la licence. Mon parcours professionnel, j'ai enseigné. J'ai commencé par l'enseignement pendant 2 ans, puis je suis rentré au crédit général. Donc je suis encore un produit un peu atypique, c'est-à-dire quelqu'un qui a fait et qui va faire toute sa carrière dans la même société en prior, je n'en sais rien. Elle se termine quand même tout doucement donc c'est plutôt atypique comme parcours. J'ai toujours été au siège central, donc je n'ai jamais travaillé dans le réseau. Et au siège central, j'ai fait ce qu'on appelle la « bourse belge » et j'ai beaucoup travaillé aux euro-obligations à l'époque sur le marché des euro-obligations, un petit peu de gestion et puis je suis rentré en salle des marchés. En salle des marchés j'ai fait ce qu'on appelle le spot. Et puis j'ai ensuite je suis rentré dans l'équipe du Sales, je suis devenu responsable Sales en salle des marchés et j'ai été nommé Chief Economist en 2012. Et donc, je suis en fonction de Chief Economist depuis 2012. »

Arnaud : « Ok parfait et donc voilà votre fonction actuelle, ça vous l'avez dit, c'est chief economist. Est-ce que vous connaissiez déjà l'économie circulaire avant l'introduction ? »

Bernard : « Absolument ! »

Arnaud : « Ok et est-ce que vous êtes convaincu par ce modèle ? Est-ce que vous pensez que c'est un modèle économique d'avenir ? »

Bernard : « Alors, je suis totalement convaincu et ça fait des années. Dans un certain nombre de conférences que je peux donner ou que j'ai donné, j'avais évoqué et je parle de cela, il y a déjà 4-5 ans, la nécessité pour les entreprises d'intégrer ou de devoir intégrer à un moment donné, dans leur

production, l'impact écologique que ça devait avoir. Et que pour moi à terme, toutes les industries vont devoir intégrer dans leur production, à tous les stades de leur production même, l'impact écologique de tous les choix qu'elles vont faire. »

Arnaud : « Ok. »

Bernard : « Donc ça, j'en suis persuadé depuis des années. Quand je disais ça il y a 4-5 ans, on me regardait avec des yeux de cabillaud frisés parce qu'on ne savait pas de quoi je parlais, donc je suis absolument persuadé de la chose. »

Arnaud : « Ok, ok mais c'est marrant que vous dites ça parce que justement ça fait lien avec la prochaine question. Vous parlez que toutes les industries doivent faire ça, mais donc moi je me demandais, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ? »

Bernard : « Aujourd'hui, si on veut répondre aux défis climatiques, si on veut répondre à toutes les recommandations du GIEC, aucune entreprise ne peut échapper à cette évolution. Alors certaines peuvent la pratiquer beaucoup plus que d'autres, on est bien d'accord. Certaines ont des latitudes que d'autres n'ont pas et donc toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne, ça on est d'accord. Mais aucune entreprise ne peut faire l'économie de la réflexion. Pour moi, toutes les entreprises vont avoir cette réflexion sur l'économie circulaire ; « Est-ce que je peux à un moment donné, changer mon modèle ? L'adapter pour la rendre peut-être un peu plus durable de façon générale dans les 3 piliers de la durabilité ? » »

Arnaud : « Ok et donc je me disais donc, pour vous alors passer à une économie circulaire, c'est un choix proactif pour le futur au regard des enjeux actuels ? Je veux dire, que ce soit environnementaux, épuisement des ressources, coût de l'énergie... »

Bernard : « On est obligé, on n'a plus le choix, le délai qui était donné aujourd'hui par le GIEC, c'est 3 ans. Donc ce n'était absolument rien du tout, c'est ridicule ! La prise de conscience aujourd'hui, elle est encore beaucoup trop lente, elle est encore beaucoup trop timorée par rapport à la réalité des choses. Et donc, il y a une urgence absolue pour les entreprises de le faire. Alors je sais très bien que ça remet en cause des modèles pour un certain nombre d'entreprises et de secteurs, que le changement ne va se faire par un certain nombre de normes et par des organes de contrôle parce que ça ne viendra pas tout seul et automatiquement. »

Arnaud : « Ok ça marche ! Je pense comme vous, je veux dire c'est vrai que c'est ... »

Bernard : « Oui je suppose sinon vous n'auriez pas fait votre travail là-dessus, j'espère bien quand même ! »

Arnaud : « Moi je vote Trump en fait ! »

Bernard : « C'est ça, voilà ! »

Arnaud : « Donc je disais, pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation des entreprises ? »

Bernard : « Alors à terme certainement, je pense que c'est ça la grande difficulté qu'ont les sociétés aujourd'hui, c'est de se rendre compte que ce qu'elles estiment comme un coût aujourd'hui, sera un bénéfice sur le long terme ! Ça c'est toute la difficulté, évidemment, parce que comme on est sur une économie aujourd'hui qui vise la rentabilité courte ou bien si on est côté on vise l'évolution du cours de bourse... On perd cette vision à long terme qui est absolument indispensable pour les sociétés. La 2e chose, c'est que clairement les mentalités ne sont pas encore prêtes non plus, pour accepter d'avoir un coût à court terme dont on ne verra le bénéfice que sur le long terme. Donc il y a ces 2 aspects qui sont des freins aujourd'hui. »

Arnaud : « OK ça marche ! Donc pour vous le problème c'est que les entreprises ne voient pas le bénéfice sur le court terme en passant à l'économie circulaire. »

Bernard : « Exact ! Ce qu'elles voient aujourd'hui, c'est le coût sur le court terme mais elles ne voient pas le bénéfice à long terme et elles ne mesurent pas encore, parce que c'est compliqué, elles ne mesurent pas encore ce qui va se passer si elles ne rentrent pas dans ce modèle-là. À l'avenir, c'est-à-dire, comment elles vont être pénalisées parce qu'à un moment donné, il va y avoir tellement de pression sur des consommateurs, soit de la part de leurs clients ou de la part de leurs fournisseurs qui vont faire qu'elles vont être totalement coincées. Ce sera trop tard ! »

Arnaud : « Ok, ok, je suis d'accord ! Et est-ce que le développement du modèle circulaire a un impact positif sur l'emploi selon vous ? Donc quand je parle d'impact positif sur l'emploi, c'est aussi bien sur la création d'emplois que sur la qualité des emplois créés. »

Bernard : « Alors très clairement, un modèle circulaire normalement serait plutôt pourvoyeur d'emplois a priori. De façon générale et globale, je pense que, maintenant je ne l'ai pas étudié, mais je pense que dans la littérature on va plutôt dans cette logique-là. D'après ce que j'ai vu on a plutôt une tendance à la création d'emplois, et évidemment qu'on aura une qualité de l'emploi. Ça me semble évident, surtout si on utilise bien les nouvelles technologies parce que je pense aussi que dans cette évolution, les nouvelles technologies joueront un rôle fondamental et on ne doit pas les exclure dans le développement qu'on voudrait avoir. »

Arnaud : « Ok et donc ça rejoint un peu ce dont vous parliez tantôt. Donc, est-ce que le modèle circulaire est viable sur le court terme (donc en dessous de 5 ans), moyen terme (donc de 5 à 10 ans) et sur le long terme (plus de 10 ans) ? »

Bernard : « Je dirais que la question est mal posée dans le sens où pour moi, la question c'est qu'on n'a pas d'autres modèles possibles à devoir développer dans le futur. Donc, de façon globale, et vu les défis qu'on a aujourd'hui... Et que c'est le modèle qu'on va devoir développer. De nouveau, attention, pas à toutes les sociétés et pas à tous les secteurs, on est d'accord. Mais clairement, on s'est rendu compte avec la crise de 2008 qu'on était dans un monde qui a des limites, qui est fini. Oui, avant 2008, on avait l'illusion que ce n'était pas le cas. On doit l'intégrer et que tout le monde doit intégrer. Donc pour moi, on doit absolument... C'est bénéfique tout de suite, c'est bénéfique à moyen terme et c'est bénéfique à long terme. Pour moi pour voir la question est mal posée dans ce sens-là. »

Arnaud : « Ok donc c'est bénéfique à moyen terme et à long terme. Mais je veux dire que tantôt vous parliez quand même qu'à court terme on voit que les coûts mais donc est-ce que chaque entreprise est capable d'assumer ces coûts ? »

Bernard : « En fait, de nouveau c'est « si je ne m'adapte pas, je meurs. »

Arnaud : « Ok donc même si on ne s'adapte pas tout de suite, plus tard on est quand même fini. »

Bernard : « Absolument. »

Arnaud : « Ok et donc je me disais voilà est-ce que la banque CBC a des pratiques liées à l'économie circulaire ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer quelles sont ces pratiques ? Sinon pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons qui empêchent d'adopter certaines d'entre elles ? »

Bernard : « Alors moi, je suis un économiste, je ne m'occupe pas de financement, je ne m'occupe pas de crédit hein. Donc sur la partie de crédit, ce n'est pas mon domaine et je ne vais pas m'avancer. Maintenant, la banque, en tant que tel, a une approche de durabilité de façon générale et globale qu'elle développe de plus en plus sur laquelle elle est extrêmement proactive. Pourquoi est-ce qu'elle est proactive ? La première raison, c'est parce que la Banque centrale européenne aujourd'hui oblige les banques à l'être. Donc elle va lister aujourd'hui les types de crédit que nous faisons, et elle va mettre des guidelines sur ces types de crédit et sur le risque que ça représente. C'est-à-dire, si demain je fais un crédit pour l'industrie du charbon dans 10 ans, quel va être le risque pour moi banquier d'avoir fait du crédit un quelqu'un qui exploite du charbon alors que c'est une industrie qui va totalement disparaître ? »

Arnaud : « Ok... »

Bernard : « Ça ce sont des contraintes qui sont imposées par les organes de contrôle, que ce soit la Banque centrale européenne ou les organes de contrôle nationaux. Et puis on a une responsabilité sociétale en tant qu'acteur majeur dans l'économie puisque la banque c'est une courroie de transmission du crédit. C'est donc un acteur majeur dans cette dans l'évolution de l'économie. »

Arnaud : « Oui »

Bernard : « Et le groupe en particulier (alors on n'est pas les seuls hein, soyons clairs) est extrêmement sensible à cette notion de durabilité et donc on a des chartes qui sont en train d'être développées de façon générale et globale. Ça concerne aussi bien les crédits, que l'investissement. C'est-à-dire, le particulier qui investit dans des fonds de placement. C'est aussi une préoccupation, c'est une préoccupation dans le type de crédit qu'on va donner. Et aujourd'hui, par exemple, on ne fait plus de crédit au secteur du charbon. »

Arnaud : « Ok et donc je me demandais est-ce que CBC a des objectifs de financement concernant les entreprises circulaires pour 2022 ? »

Bernard : « Je ne peux pas répondre à la question, je n'en sais rien. On a en tout cas très clairement l'objectif de rendre le portefeuille beaucoup plus vert. Alors entre guillemets, je n'aime pas le terme parce que ça fait un peu du greenwashing, mais en tout cas très clairement, aujourd'hui les chargés de relation entreprises petites et moyennes entreprises et grandes entreprises font des scans des entreprises pour voir quels sont leurs points faibles en termes de durabilité. Sur base de ces scans, ils

apportent des solutions, ils peuvent les mettre en contact avec certains acteurs locaux qui peuvent les aider à évoluer. On est par exemple très sensible, je prends l'exemple des agriculteurs car c'est le cas aussi. On va faire un scan d'un agriculteur, on va lui dire : « Mais vous pouvez produire électricité vous-même avec des panneaux solaires. », on va financer les panneaux solaires... C'est une vraie démarche et une vraie préoccupation à ce niveau-là. »

Arnaud : « Ok j'ai aussi des amis qui travaillent dans des bureaux de consultance pour faciliter cette transition-là, pour les petites et moyennes entreprises... Donc je me disais en tant que banquier, proposez-vous des incitants financiers aux entreprises qui adoptent l'économie circulaire ? Si oui, quels sont-ils ? Si non, pourquoi ? »

Bernard : « De nouveau c'est crédit, donc je ne peux pas répondre totalement à la question. Je sais simplement que ça va devenir dans les critères importants. C'est-à-dire que si j'ai en face de moi un client qui demain, malgré le scan qu'on lui a fait, malgré des recommandations qui ont été données par des sociétés consultantes, n'adapte pas son modèle. Il va avoir de plus en plus de mal à se financer ! Je vais vous donner un exemple, le secteur du charbon en Allemagne, RWE en l'occurrence, aujourd'hui a énormément de difficultés à se couvrir en termes d'assurance parce que les compagnies d'assurance peuvent plus couvrir le risque du charbon. Donc ça c'est une réalité déjà aujourd'hui. Et demain, et bien vous voulez un crédit dans un secteur sur lequel vous n'avez pas évolué où vous n'avez pas fait une démarche de durabilité, alors qu'il y a des possibilités de le faire... Soit le banquier va vous refuser, soit vous allez payer beaucoup plus cher votre crédit. Et aussi derrière ça, vous allez avoir un risque, si vous êtes cotés, un risque important en termes de rating. Donc les agences de rating vont intégrer à un moment donné ce risque environnemental dans le rating. »

Arnaud : « Ok ouais c'est vrai que maintenant, ça fait partie de la viabilité de l'entreprise et de sa continuité ! Donc je me disais, est-ce que depuis début 2022, avec l'augmentation du prix des énergies que nous avons connue, est-ce que vous octroyez des crédits plus facilement à des entreprises qui ont une gestion optimale de celles-ci ? Mais donc ça, c'est un peu ce que vous avez dit avant. Et donc je me disais aussi, est-ce que vous pensez que l'économie circulaire peut réduire la l'exposition des entreprises à la fluctuation des prix ? »

Bernard : « Ah oui mais oui bien sûr ! C'est une des pistes possibles et clairement aussi l'économie circulaire permet de réduire sa consommation d'énergie de façon assez générale. Je pense donc, oui et donc clairement en tant que banquier quand vous avez un client qui se préoccupe de son énergie et qui trouve des alternatives, vous allez être plutôt favorable à cette évolution-là. »

Arnaud : « Ok. »

Bernard : « La hausse des prix des matières premières aujourd'hui, et la hausse de l'énergie renforcent encore ses préoccupations. »

Arnaud : « Ok et ça rejoint un peu une autre idée que j'avais. Je me disais : « Voilà, on a vu que la Belgique pouvait être dépendante à d'autres pays, je veux dire que ce soit avec les masques COVID ou avec le gaz russe par exemple... Je me disais, est-ce que l'économie circulaire pourrait aussi rendre les entreprises belges moins dépendantes au monde extérieur ? »

Bernard : « Alors il y a 2 choses. On reste quand même, et on va rester quand même très dépendant pendant quelques années. Il faut arrêter de croire qu'on peut, du jour au lendemain, se couper d'une source approvisionnement. Mais d'un autre côté, je t'invite à aller voir ce que j'ai publié cette semaine, une carte blanche, qui a été publiée sur le site de lalibre.be sur notre réduction de consommation de pétrole et en particulier du pétrole russe. Donc on nous dit aujourd'hui, on apporte à peu près 3 millions de barils par jour de Russie. Selon l'agence internationale de l'énergie, si les pays industrialisés, en 4 mois, prennent un certain nombre de mesures concernant le transport, on peut réduire notre consommation de 3 millions de barils par jour. Donc ce n'est pas un problème. En même temps, c'est la teneur de mon propos dans mon article, c'est de dire que ça rencontre aussi un des objectifs du GIEC puisqu'on va diminuer notre consommation, on va avoir un impact positif sur le climat. »

Arnaud : « Oui. »

Bernard : « Ce sont des mesures faciles à prendre. Un exemple c'est : tout le monde doit rouler à 110 sur l'autoroute. Ce n'est pas compliqué hein... Dans toute l'Europe, on impose ça partout ! Ce n'est pas compliqué à apprendre. Ça peut être très bien mis en place et compréhensible par les consommateurs, c'est juste politiquement on est incapable de le faire. On préfère baisser la TVA et si on baisse la TVA, on augmente la consommation. Donc on augmente encore l'impact négatif sur l'environnement, donc on est aussi dans une situation absurde au niveau politique ! Mais c'est clair que si on prend un certain nombre de mesures qui sont faciles à mettre en place on peut réduire cette dépendance. »

Arnaud : « Ok ! Oui c'est vrai mais d'un autre côté dans le plan dans le plan de relance de la Wallonie il y a 177 millions d'euros qui sont consacrés à l'économie circulaire. Et donc justement, j'allais vous poser la question : Est-ce que la politique a son rôle à jouer dans cette histoire ? »

Bernard : « Fondamentale ! C'est le politique qui va donner ! Quand le politique décide de baisser la TVA, il donne un très mauvais signal. Il donne le pire des signaux. Il dit : « vous êtes les plus grands consommateurs, continuez à consommer, vous allez en profiter ! ». C'est absurde ! C'est absurde ! C'est une absurdité totale ! Alors je comprends qu'on doit aider les gens qui ont des difficultés financières, on est bien d'accord. Mais ce n'est pas comme ça qu'on va les aider, je veux dire on se trompe complètement de modèle aujourd'hui. »

Arnaud : « Oui, c'est vrai que on a des politiques très contradictoires en fait hein à ce sujet mais ... »

Bernard : « Oui puis on n'a pas une prise de conscience du risque actuel. Comme on est, le politique est tellement encore sur le court terme alors que on est sur un objectif sur du long terme, c'est incompatible. »

Arnaud : « Ok et est-ce que, dans le secteur bancaire, vous voyez une émergence de l'économie circulaire au sein des nouvelles entreprises ? Est-ce que vous recevez plus de projets d'économie circulaire par rapport aux années précédentes ? »

Bernard : « Je ne peux pas répondre à la question puisque ça je ne m'occupe pas de crédit. Ça, je sais pas. »

Arnaud : « Ok ça marche et donc je me disais voyez-vous des incitants et où freins aux entreprises circulaires dont nous n'avons pas parlé aujourd'hui ? »

Bernard : « Le frein aujourd'hui... Je crois que le frein principal reste politique. Il n'y a pas encore une prise de conscience. Est-ce que le montant que vous avez cité dans le plan de relance de la Wallonie est suffisant ? Est-ce qu'il est représentatif ? Est-ce que c'est le premier poste qui est mis en évidence ? La réponse est non. Donc oui on le met parce que ça fait bien et on doit le mettre mais je suis quand même très perplexe par rapport au contenu de ce plan. Sur ce point-là, il y a une prise de conscience mais la prise de conscience est trop lente. Le monde politique ne joue pas son rôle puisqu'il a une vision à court terme. Donc oui il y a encore beaucoup de choses à faire en l'occurrence. »

Arnaud : « OK ça marche bah c'est vrai que le politique a un rôle à jouer ! Je vais essayer d'interviewer quelqu'un du BEP qui est dans une intercommunale voir un peu son avis avec ça... Ça pourrait être intéressant de croiser l'avis du politique avec le tien. »

Bernard : « Oui parce qu'il faut avoir l'avis du politique ! En leur disant concrètement qu'est-ce qu'ils vont mettre sur la table ? Sur ce qu'ils vont faire pour favoriser cette économie circulaire ? C'est vrai qu'il y a des projets ! Quand on voit le projet de retraitement des batteries que la Wallonie voudrait mettre en place, là il y a une vraie volonté ! On a Comet qui est une entreprise de recyclage, qui a travaillé avec l'université de Liège et qui va installer aujourd'hui un système où ils vont récupérer le Zinc avec un taux de réussite de 99,90 % dans le style. Là, il y a des vraies pistes qui sont en train de se développer. Qu'est-ce qu'on fait pour accentuer ou pour aider ces pistes qui existent déjà aujourd'hui ? »

Arnaud : « Et donc elle s'appelle comment le nom de l'entreprise ? Je vais noter ça parce que... »

Bernard : « Comet. C-O-M-E-T »

Arnaud : « Oui parce que j'ai vu que ça c'était une limite aussi à l'économie circulaire que c'était la difficulté de recycler certains matériaux. Par exemple, il y a des alliages qui sont quand même très difficiles à récupérer l'état brut, de l'acier de départ ... Et donc voilà je vais essayer de les contacter, ça pourrait être intéressant ! »

Bernard : « il faut aller regarder dans la presse, on en a beaucoup parlé. Mais ils ont travaillé avec l'université de Liège qui a mis au point la technique et les premiers résultats, puisque là ils ont créé une usine de traitement, ont l'air assez prometteurs. »

Arnaud : « OK ça marche et bah je vais voir ça ! Voilà moi j'ai déjà fini mes questions je ne sais pas si vous avez des questions pour moi ? »

Bernard : « Non je n'en n'ai pas. »

Annexe 7 : Guide d'entretien Interview La Ressourcerie Namuroise

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Avez-vous compris toutes les pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?
- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?

- 3) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?
- 4) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie,...) ?
- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (qualité de l'emploi, création d'emplois...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5ans), moyen terme (5 – 10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Est-ce que votre entreprise a des pratiques liées à l'économie circulaire (économie de fonctionnalité, écologie industrielle, reconditionnement, ...) ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer quelles sont ces pratiques ? Si non, pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons qui vous empêchent d'adopter certaines de ces pratiques ?
- 6) Avec l'augmentation des prix des matières premières (Gaz, acier, ...) qu'on connaît actuellement, pensez-vous que l'économie circulaire peut couvrir votre entreprise à la fluctuation des prix ?
- 7) Ces dernières années, nous avons connu des événements qui ont montré que la Belgique pouvait être dépendante aux autres pays (par exemple : gaz russe), croyez-

vous que l'économie circulaire pourrait réduire votre dépendance au monde extérieur ?

Section 4 : La Ressourcerie Namuroise

- 1) D'où vient votre idée d'avoir développé une entreprise autour de l'économie circulaire ?
- 2) Quelles ont été les motivations pour développer ce type d'entreprise circulaire ?
- 3) Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'établissement d'une entreprise ?
- 4) Est-ce que vous pensez que des mesures politiques comme le plan de relance de la Wallonie (177 millions d'euros consacrés à l'économie circulaire) ont un impact sur la création d'entreprise circulaire ?
- 5) Voyez-vous des incitants et/ou freins aux entreprises circulaires dont nous n'avons pas parlé ?

Annexe 8 : Interview Retranscription - La Ressourcerie Namuroise

Arnaud : « Donc en fait voilà, je suis en dernière année de de master en sciences de gestion à la LSM. »

Marc : « Parfait, c'est quoi LSM ? »

Arnaud : « C'est Louvain School of Management à Louvain-La-Neuve. »

Marc : « Ah ok. »

Arnaud : « Et donc voilà dans le cadre de mon mémoire, j'essaye de répondre à la question : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ». Et donc du coup, je me suis dit que la Ressourcerie était bien placée pour répondre à mes questions. »

Marc : « Vous la connaissez un peu la Ressourcerie ? »

Arnaud : « Oui je me suis renseigné, j'ai vu que vous alliez chez des gens récupérer tous les encombrants qui n'intéressent plus... On a déjà même fait appel à vous personnellement, donc voilà... »

Marc : « Ok. »

Arnaud : « Vous reprenez par exemple les vieux meubles... Vous avez une menuiserie ici j'ai vu. Donc vous les retravaillez et vous les transformez comme ce bureau-là je suppose. »

Marc : « Tout à fait ! Donc on travaille soit l'objet, soit la matière. Donc soit on va restaurer, nettoyer où remettre en valeur l'objet, soit on va estimer que l'objet n'a plus suffisamment de valeur où on ne sait plus rien en faire... Alors en ce moment on va récupérer la matière pour en faire du mobilier. »

Arnaud : « Ok ok... »

Marc : « Pour savoir, quand même, quelques chiffres, on collecte 20 tonnes d'encombrants par jour. Donc on est sur 4500 tonnes d'encombrants sur une année, ce qui est quand même... »

Arnaud : « C'est quand même fameux ! »

Marc : « Il faut savoir que 50% de ce qu'on collecte, c'est du bois. Donc énormément de bois et C'est d'ailleurs pour ça qu'on a lancé notre menuiserie ! On va aller d'ailleurs beaucoup plus loin encore de la menuiserie parce que le bois ça représente des quantités importantes c'est un enjeu important et donc on va se focaliser très fortement sur la matière. »

Arnaud : « Ok ça marche bah justement on viendra après dans le guide d'entretien ! Donc en fait le guide d'entretien va se dérouler en 4 phases. Donc la première, je sais pas si on va la faire... C'est plus pour vous rappeler l'économie circulaire... Mais je pense que vous êtes dedans tous les jours donc je pense pas que ce soit nécessaire. »

Marc : « Ça devrait aller ! Mais on peut échanger plutôt sur quelle approche vous avez de l'économie circulaire pour voir si on match bien. »

Arnaud : « En fait pour moi l'économie circulaire, c'est l'optimisation des ressources, l'optimisation des matières. Donc ça passe par la gestion des déchets et différentes pratiques. Donc il y a l'écoconception, c'est prendre en compte l'impact environnemental qu'aura le produit sur l'environnement. Il y a l'écologie industrielle, donc ça c'est la mutualisation de biens et des échanges entre entreprises, donc ça peut ça peut passer par le partage de logistiques tout ça ... Donc il y a bah tout ce qui est recyclage, réutilisation, reconditionnement bien sûr... Il y a l'approvisionnement durable, donc ça c'est la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Donc voilà pour moi l'économie circulaire ça englobe toutes ces pratiques. »

Marc : « C'est ça ! Et moi j'aime beaucoup amener des aspect de gouvernance dans les projets parce que je pars toujours un peu du principe que l'économie circulaire est une question de process et une question d'activité, une question de effectivement des entrants... De toute cette partie-là ! Mais aussi toute la partie social et gouvernance du projet est très importante . Pour moi il y a il y a implication quand même assez claire dans la manière dont on va réfléchir au bien être des travailleurs, à la sécurité des travailleurs, à la gouvernance de comment les choses se passent dans l'entreprise... Parce que je ne peux pas dissocier dans circulaire la matière de l'environnement, des aspects sociaux. Il y a humain.»

Arnaud : « Entre guillemets, l'économie circulaire s'applique aussi aux hommes entre guillemets. »

Marc : « Tout à fait ! »

Arnaud : « C'est dur de dire qu'on fait du durable avec les gens... Mais oui, on construit des relations durables entre travailleurs. »

Marc : « Je pourrais pas imaginer de donner le statut, entre guillemets, de projets d'économie circulaire à une entreprise qui ne veille pas au bien-être de ses travailleurs, qui ne veille pas à supporter ses travailleurs, qui ne veille pas avoir une gouvernance... Alors gouvernance, on met le curseur où on veut ! Il y a des projets qui sont plus linéaires que d'autres, qui sont plus circulaires... Effectivement avec les gouvernances qui prennent les enjeux circulaires, avec des enjeux sociétaux des générations futures... Parce que vos enjeux sociétaux vont au-delà même de l'environnement. Il y a aussi tous les

enjeux sociétaux sur quelle société vous voulez demain ... Donc je pense que c'est important de l'intégrer. »

Arnaud : « Oui bien sûr ! Mais donc là je vais d'abord poser des questions qui vous concernent. »

Marc : « Oui. »

Arnaud : « Enfin, qui te concernent. Et puis après, je vais vous poser des questions plutôt générales sur ton avis, sur ton opinion sur l'économie circulaire. Et après plutôt des questions sur la Ressourcerie en tant que tel. »

Marc : « OK. »

Arnaud : « Donc on va commencer par, est-ce que tu pourrais te présenter ? Donc d'abord nom, prénom, ton parcours académique et professionnel ? »

Marc : « Alors Marc Detraux, je suis le fondateur et le et le directeur général de l'entreprise. J'ai créé cette entreprise il y a un peu plus d'une quinzaine d'années. Mon parcours professionnel il est relativement atypique, moi je viens du monde social justement. J'ai plutôt un cursus lié au milieu associatif. Donc j'ai travaillé pendant de nombreuses années dans le milieu associatif et puis très vite je me suis rendu compte que le milieu associatif montrait ses limites par rapport aux enjeux sociétaux. J'ai toujours une fibre entrepreneuriale et je me suis dit qu'il était temps maintenant de lancer un projet qui crée de la valeur et qui crée aussi de la valeur économique pour pouvoir rentabiliser le projet. Mais toujours avec un profil de l'entrepreneur social et de dire que tout ce qui sera générée en termes de valeur sera réparti entre les gens qui l'a créé et ce sera créateur d'emploi, créateurs de valeur sociétale dans le cadre d'une activité économique qui est vertueuse pour l'environnement. C'est le profil de qui je suis. J'ai 54 ans, j'ai 2 enfants, j'ai toujours habité la campagne et donc j'ai toujours eu un grand respect pour l'écosystème des choses et donc mon entreprise doit pouvoir se situer dans l'écosystème et se doit d'être vertueux par rapport à l'écosystème. »

Arnaud : « Donc tu as fait une entreprise à ton image un peu. »

Marc : « Oui c'est exactement ça ! »

Arnaud : « Je veux dire avec des valeurs tout ça et qui respecte l'environnement bien sûr ! Et donc ta fonction actuelle c'est quoi du coup ? »

Marc : « Je suis fondateur et directeur général de l'entreprise. »

Arnaud : « OK ça va et donc je me demandais, est-ce que t'es convaincu par le modèle ? Est-ce que tu penses que c'est le modèle économique d'avenir ? »

Marc : « Alors je suis convaincu par le modèle de l'économie circulaire ! Maintenant ça dépend un peu de quoi on parle. Donc moi je suis quelqu'un de très ouvert parce que je suis très ouvert entre les cas dans le temps que ça peut prendre d'atteindre un certain objectif. Mais je reste convaincu que si on n'est pas vraiment dans le 100% cradle to cradle... Donc moi je suis un peu un fan, je sais pas si vous en avez entendu parler de l'économie bleue ? Qui a été développée par... Je n'ai plus le nom en tête ! Qui va au plus loin des processus pour être sûr qu'à un moment donné dans le processus, il n'y a pas quelque chose qui coince. Par exemple, actuellement, nous on fait de l'amener coller à partir de bois récupéré. C'est très bien ! »

Arnaud : « Oui ! »

Marc : « On a un impact environnemental qui est assez intéressant. On a aujourd'hui juste encore un couac... Les colles qu'on utilise même si ce sont les colles les plus naturelles possible reste une colle qui n'est pas tout à fait 100% bio dégradable. Si on va dans le cradle to cradle jusqu'au bout, on ne peut pas accepter qu'à un moment donné ce qu'on produit génère des déchets. »

Arnaud : « OK oui. »

Marc : « Donc je pourrais être extrême dans la finalité sans l'être dans l'objectif parce que je me rends bien compte qu'il y a des réalités qui font qu'aujourd'hui, il y a encore une colle qui n'est pas 100% biodégradable parce que je n'ai pas le choix. Je dois avancer dans mon projet, je n'ai pas de problème, je peux l'accepter mais je sais que dans la finalité je dois absolument être à 100% circulaire. »

Arnaud : « OK mais donc globalement le modèle circulaire, c'est le modèle économique d'avenir mais le problème c'est qu'il faudrait le pousser à l'extrême, je veux dire vraiment essayer de développer une activité qui génère 0 déchet. »

Marc : « C'est une question d'urgence ! Je pense qu'on n'a plus vraiment le choix, on ne peut plus se voiler la face par rapport à ça... Nous sommes les seuls êtres dans la à générer des déchets et c'est le gros problème aujourd'hui hein. Je suis quelqu'un qui est complètement fan des... Donc je ne suis pas pour la décroissance, je serais plutôt pour une croissance intelligente et une croissance vertueuse et je pense qu'au jour d'aujourd'hui, au niveau technologique, on a suffisamment d'intelligence que pour pouvoir mettre sur le marché des produits qui sont totalement respectueux. Ça j'y crois vraiment très fort ! »

Arnaud : « Mais donc ça rejoint un peu ma prochaine question. Je me demandais : est-ce que tu penses que l'économie circulaire peut être appliquée à n'importe quel secteur, n'importe quelle entreprise ? Parce que je veux dire... Ici on fait beaucoup de bois mais pour une entreprise qui est plutôt dans les alliages et matériaux difficilement recyclables et difficilement réutilisables, je me disais est-ce que tu penses que chaque entreprise a son rôle à jouer là-dedans ? »

Marc : « Quand je parlais d'être extrême, je pense qu'à terme, toute entreprise qui ne sait pas être circulaire dans ses process doit pouvoir retrouver ou un autre process, et c'est là que je parle de la technologie comme le plastique par exemple. On a on a maintenant des méthodes de production qui fait qu'on peut-on peut créer des matières qui sont totalement biodégradables, je ne peux pas accepter qu'on continue à faire du plastique. »

Arnaud : « OK. »

Marc : « Mais je n'en suis pas en train de dire qu'il faut qu'on en revienne au temps des cruches et tout le bazar. »

Arnaud : « Oui, oui. »

Marc : « Je pense qu'on a bien compris que l'économie qui fait qu'on doit avoir un contenant facile mais... Pour moi une usine de plastique, à terme doit disparaître tant qu'elle n'est pas biodégradable. »

Arnaud : « Mais en fait, ça rejoint ... Enfin, j'ai fait une interview avec quelqu'un de chez CBC et donc il parlait que bah du coup les emprunts, par exemple dans le secteur du charbon tout ça, sont un peu voués à disparaître puisque le risques est élevé dans ce genre d'emprunt. Et donc ça rejoignait totalement ce que vous êtes en train de dire... Et je me dis par exemple, j'ai été aussi interviewer le CHU Mont-Godinne. »

Marc : « Oui. »

Arnaud : « Mais avec les normes d'hygiène... Parfois ils ont même pas encore la technologie pour, en fait, restériliser des matériaux mais ... Enfin ils peuvent le faire mais c'est plus énergivore que de reprendre un autre instrument à usage unique par exemple. C'est ça donc qu'il faudrait aussi développer l'aspect technologique ! C'est aussi un défi alors ? »

Marc : « C'est un grand défi et un peu comme je disais tout à l'heure je ne suis pas extrémiste dans le temps et dans l'objectif mais dans la finalité. Donc effectivement au jour d'aujourd'hui, on a bien conscience que quand on balance... Ça rejoint l'hôpital, effectivement, ça génère énormément de déchets mais ça a toutes ses raisons d'être. On a vu pendant la période du COVID hein, on a eu recours énormément au plastique, tout était protégé. À un moment donné, effectivement, il y a des compromis mais on peut pas s'en satisfaire, on doit pouvoir se dire il faut construire une autre solution. »

Arnaud : « OK ça marche et donc je me disais est ce que selon toi l'économie circulaire un impact positif sur une sur la valorisation d'une entreprise ? »

Marc : « Alors oui et là sur plusieurs aspects ! Premier aspect, je suis convaincu de plus en plus c'est par rapport au consommateur. On le voit aujourd'hui, nous on a jamais vendu autant, on a jamais fait autant de chiffre d'affaires dans nos magasins. Je pense que par rapport aux consommateurs c'est important. Et un élément qui est encore bien plus important et que je remarque aujourd'hui, c'est par rapport aux travailleurs et par rapport aux talents qu'on a dans son entreprise, qu'on attire et qu'on arrive à garder. »

Arnaud : « Mmh... »

Marc : « J'estime avoir des beaux talents dans mon entreprise. J'ai des jeunes qui sont arrivés chez moi, qui ont fait des études d'ingénieur, qui ont fait des belles études, qui ont travaillé dans quelques boîtes un peu moins vertueuses et aujourd'hui ils sont chez moi. Il y en a certains qui sont déjà là depuis un bon bout de temps, parce que justement ils estiment qu'ils doivent travailler dans une entreprise qui est effectivement vertueuse qui est dans le cadre de l'économie circulaire. Donc il y a le consommateur, il y a les travailleurs... Je pense d'ailleurs que les travailleurs vont avoir un impact. Je pense que c'est eux qui vont pouvoir transformer l'intérieur, le fonctionnement de l'entreprise. Donc oui, pour répondre à ta question, tout à fait ! »

Arnaud : « C'est marrant parce que c'était vraiment ma prochaine question ! C'était, est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi selon toi ? Donc je veux dire que ça soit la qualité de l'emploi ou peut-être qu'on peut s'attarder sur l'aspect de la création de l'emploi ? Selon toi, est-ce que l'économie circulaire crée de l'emploi ? »

Marc : « En ce qui nous concerne de toutes façons, c'est l'économie circulaire qui crée nos emplois ici. Tous les emplois qui sont générés aujourd'hui, on est quand même 90 personnes sont financés que par le concept d'économie circulaire. Ce qu'on fait, c'est de l'économie circulaire... On fait de la réutilisation, on fait du recyclage... Nous c'est un peu particulier parce que c'est notre ADN donc c'est pas un « pendant » de l'entreprise, sa vocation première, c'est de faire l'économie circulaire ! Donc toute la plus-value qu'on arrive à générer, c'est à travers l'économie circulaire. Donc oui ! »

Arnaud : « Ça va. »

Marc : « Et je pense qu'il y a encore un énorme potentiel ! Énorme ! »

Arnaud : « Ça marche ! Je pense aussi hein... Je pense que beaucoup d'entreprises ne s'attardent pas encore trop sur cet aspect mais que d'ici très peu de temps, nous n'aurons pas trop le choix. »

Marc : « De plus en plus ! »

Arnaud : « Oui oui il y en a de plus en plus... »

Marc : « Moi je suis en train d'industrialiser le modèle bois. J'ai été voir des industriels pour connaître un peu leur process... Ils m'ont tous dit : « Si demain tu arrives à trouver des process de réutilisation de bois pour réintégrer dans nos process, on signe à 2 mains ! ». Et ils me disent très clairement : « Il y a 5 ans, on t'aurait ri au nez ! On t'aurait dit : Vas jouer avec tes bouts de bois ! ». Au jour d'aujourd'hui, la pression qu'ils ont par rapport à l'économie circulaire, la pression de la réutilisation de la matière et du prix de la matière concrètement... »

Arnaud : « On y viendra aussi sur cet aspect-là ! Et donc je me demandais... Enfin ça, c'est plutôt des questions que je pose à des gens qui font pas de circulaire... Mais est-ce que selon toi, le modèle circulaire est un modèle viable à court terme, à moyen terme et à long terme ? Quand je parle de court

terme, c'est en dessous de 5 ans. Moyen terme, c'est entre 5 et 10 ans. Et long terme, c'est plus de 10 ans. »

Marc : « Alors je dirais qu'il est plus rentable à moyen et à long terme. C'est toujours la grande difficulté de l'économie circulaire comme dans beaucoup de changements... Le court terme, on est sur des rentabilités avec des returns qui sont relativement longs. »

Arnaud : « Oui. »

Marc : « Parce qu'il y'a de la recherche-développement... Mais de toutes façons, je pense que toute entreprise n'a pas d'autres questions à se poser que de se dire : « À partir du moment où je vais faire une amélioration environnementale dans mon entreprise, est-ce qu'elle est rentable ou pas ? ». À partir du moment où elle est pas rentable, je peux pas me le permettre. Parce que de toute façon, elle n'est pas durable... Donc je pense qu'on doit intégrer directement, dans sa réflexion, de se dire « Je veux faire du durable, mais ce durable doit être rentable. On ne peut pas les dissocier l'un de l'autre. Maintenant, effectivement, le rentable c'est peut-être pas dans le court terme, c'est peut-être dans le long terme. Et le problème jusqu'à présent, c'est de pouvoir intégrer l'ensemble des données pour déterminer ce qui est rentable de ce qui n'est pas rentable. Parce que je pense qu'aujourd'hui, il y a un coût économique qui est encore pris par la collectivité, ce qui fait que certaines entreprises ont l'impression d'être rentable alors que si elle payait le réel coût écologique qu'elle produit, son produit ne serait absolument pas rentable ! Et là je pense qu'à un moment donné, il va y avoir une modification à ce niveau-là. »

Arnaud : « Oui c'est vrai ! Et donc maintenant, on attaque la dernière partie. »

Marc : « Oui ! »

Arnaud : « Donc ce sont des questions sur la Ressourcerie en elle-même. Mais donc la première question c'était plutôt sur les motivations. Donc tu as déjà partiellement répondu en disant que c'était plutôt lié à tes valeurs... En fait, j'ai vu la vidéo que t'as fait avec David Antoine... »

Marc : « Oui c'est ça oui ! »

Arnaud : « Où il disait que bah enfin c'était en revenant du Canada parce que t'as vu les friperies qu'il y a là-bas. »

Marc : « C'est ça, tout à fait ! »

Arnaud : « Et je me demandais, est-ce qu'il y a d'autres motivations que celle-là où on a fait le tour ? »

Marc : « En tant qu'entrepreneur, je ne pouvais pas imaginer une seconde d'entreprendre et de produire quelque chose qui ne serait pas vertueux pour l'environnement et pour le sociétal. Je suis un citoyen, je suis un papa, j'ai 2 enfants.. Voilà je pouvais pas imaginer entreprendre... Entreprendre, c'est prendre une responsabilité ! Quand on entreprend quelque chose, ça veut dire qu'on va avoir un impact sur un changement. Je pourrais pas imaginer que cet impact ait un changement qui n'est pas vertueux. À partir du moment où on entreprend on doit pouvoir se poser la question de l'impact que ça a sur les autres. Je te parlais tout à l'heure de la rentabilité par rapport au fait que c'est le collectif qui paye aujourd'hui des coûts indirects. Je peux pas imaginer que, quelque part, toi tu payes quelque chose que moi je génère pour en faire un bénéfice. »

Arnaud : « C'est vrai ! »

Marc : « Oui ça va pas quoi ! »

Arnaud : « C'est correct ! Et je me disais, quels ont été les difficultés, le plus gros que le challenge que tu as rencontré quand tu as développé ton activité ? »

Marc : « Écoute, on me pose souvent la question et j'ai un peu du mal à y répondre parce que j'ai la chance et le privilège d'avoir un parcours qui fait que les choses se sont toujours admirablement bien passées. Ce que je ressens dans tous les cas, c'est que depuis maintenant 45 ans, c'est qu'effectivement à partir du moment où il y a un phénomène sociétal qui fait qu'on est beaucoup plus sensible à ces aspect-là, c'est plus facile. »

Arnaud : « Oui. »

Marc : « Il y a 10 ans, quand je parlais de réutilisation, quand je parlais de participation, de gouvernance participative de coopérative... On me regardait un peu comme un illustre hurluberlu. En fait je suis passé du ringard à l'innovant, c'est assez comique. Il y a une vingtaine d'années, j'étais assez ringard dans mes trucs et là d'un coup je deviens complètement innovant. Donc je dirais que le frein

principal, on en parlait tout à l'heure, les coûts indirects que ça. La rentabilité et les coûts indirects, il y a encore du chemin à faire par rapport à ça. Il y a vraiment du chemin à faire par rapport à ça. »

Arnaud : « OK et je me disais, est-ce que pour la Ressourcerie, est-ce que le fait de faire du circulaire vous couvre à la fluctuation des prix des énergies, des matières qu'on connaît actuellement ? »

Marc : « Alors en tout cas dans tout ce qu'on fait de circulaire, oui ! Donc effectivement, le prix de la matière bois que soit le prix ou la raréfaction tout simplement... Nous on a accès, on a le gisement que du contraire on a embarqué sur un positionnement, c'est comique parce qu'on était pas sur un positionnement relativement haut au niveau de la gamme de prix et puis là maintenant par rapport au prix du neuf c'est en train de s'inverser. Je dirais même que c'est un peu dans le sens opposé. Maintenant, au niveau du bâtiment ici, on est pas encore circulaire à 100 %... Bon on a des panneaux solaire, on a on a des systèmes de accu block qui font qu'on arrive à récupérer pas mal d'énergie mais bon on a encore... Moi au départ je voulais pas... Mais enfin voilà c'est comme ça ! On a encore une chaudière à gaz et donc là on est encore impacté. Mais bon, le fait d'avoir des panneaux, le fait d'avoir des systèmes de récupération d'énergie etc ... La voilure est un peu moins forte quoi ! Donc oui ! »

Arnaud : « Ok et donc je me disais, il y a eu un plan de relance de la Wallonie où 177 millions d'euros ont été consacrés à l'économie circulaire, est-ce que tu penses que le politique a son rôle à jouer dans tout ça ? Alors qu'on voit que par exemple là récemment ils ont diminuer la TVA sur l'énergie, ils ont un peu des mesures contradictoires en fait hein... On encourage le circulaire, mais on baisse quand même la TVA sur l'énergie... Donc est-ce que tu penses que le politique a son rôle à jouer ? »

Marc : « Alors moi je pense que le politique a pleinement son rôle à jouer. Je le disais tout à l'heure, à partir du moment où il y a des impacts collectifs, pour moi le collectif doit gérer par un Etat et par du politique. Et de réguler l'activité privée, alors effectivement je voudrais pas être un politique aujourd'hui, parce que trouver un compromis entre le fait évidemment de favoriser l'économie circulaire mais avec un avec un tout une gestion du pouvoir d'achat des gens... C'est complexe quoi ! »

Arnaud : « Oui effectivement ! »

Marc : « Est-ce qu'il vaut mieux avoir une voiture électrique ou une voiture thermique ? Et qui peut se payer une voiture électrique ? Et qui peut ne pas se payer une voiture thermique ? Nous on a avec nos travailleurs... Parce que tu parlais des impacts tout à l'heure, mais pour nous l'impact le plus important, c'est lié à nos travailleurs ! Qui normalement ont encore tous des voitures thermiques et qui doivent

payer un prix de fou leur mazout et leur essence... Ils ont du mal à venir travailler, ils ont du mal avec le pouvoir d'achat... Bah oui le politique essaye un peu gérer un peu tout ça. Il y a l'enjeu du circulaire, il y a l'enjeu du nucléaire... Est-ce que finalement le nucléaire n'est peut-être pas une bonne porte de sortie ? En plus tu as plein d'enjeux géostratégiques qui sont en train de se mettre maintenant avec tout l'enjeu des énergies qui nous viennent de Russie... Je pense qu'il a un réel rôle à jouer mais en tout cas, moi je ne fais pas partie de ceux qui vont leur jeter la pierre parce que je sais que c'est vraiment complexe ! Quand je vois la complexité de gérer ma petite entreprise de 90 personnes, si je devais gérer plusieurs millions de personnes... Je trouve que parfois, sur le long terme, ils n'ont pas été suffisamment vigilants. Notamment en laissant le pouvoir de l'énergie à quelqu'un comme Poutine. »

Arnaud : « Tout à fait ! »

Marc : « Quand je fais l'analyse des risques dans mon entreprise, bah je vois où sont les risques et j'essaye de les amoindrir. J'ai l'impression que là, il y a un risque qui n'a pas été bien calculé. Mais oui, je reste je reste totalement convaincu que le politique a un rôle à jouer dans la régulation parce que on parle des enjeux collectifs par rapport à l'impact ... »

Arnaud : « En parlant de Poutine justement, enfin, en faisant le questionnaire... Je me suis dit est-ce que l'économie circulaire pourrait pas réduire aussi la dépendance de ton entreprise au monde extérieur ? »

Marc : « Tout à fait ! »

Arnaud : « Donc c'est aussi un gros incitant quand même hein ? »

Marc : « C'est un enjeu ! On l'a vu avec la période COVID, on le voit avec ce qui se passe maintenant... Je pense qu'au niveau de l'entrepreneuriat et au niveau de l'entreprise, il est temps de réfléchir à ce qu'on peut parler finalement, de la notion de territoire, de circuits courts et de local sans être protectionniste. Parce que je suis pas du tout et bien du contraire.... Mais je pense qu'on se doit de réfléchir dans le cadre de l'économie circulaire à produire autrement, avec une dimension beaucoup plus locale, avec une réflexion d'autonomie énergétique et de matière qui est beaucoup plus présente. En économie circulaire, on a l'avantage d'avoir les matières autour de nous. »

Arnaud : « Totalement ! Et donc, je me demandais, et c'est ma dernière question, est-ce que tu vois d'autres incitants où freins à l'économie circulaire dont on a pas parlé ? »

Marc : « Alors moi, quand on pose la question notamment politique : «Vous avez besoin de quoi ?», on a besoin de recherche et développement. Je trouve que la partie recherche et développement coûte horriblement cher, avec un return relativement long. Donc il faut avoir les reins solides pour pouvoir investir dans la recherche du développement et pourtant je reste relativement convaincu que c'est la recherche et développement, qu'elle soit appliquée ou non-appliquée qui va permettre d'aller plus loin. »

Arnaud : « Oui c'est sûr ! »

Marc : « Je parlais des colles tout à l'heure, bah oui j'ai pas vraiment les moyens d'investir dans une recherche élaborée pour voir le type de colle qui pourrait être bien, le type de verni... Enfin voilà, il y a plein de recherches à faire à ce niveau-là. Je pense qu'il vous faut investir massivement ! Je parlais de technologie, pour moi le plastique est une technologie complètement dépassée... Investissons dans la recherche et développement pour trouver des nouvelles technologies qui fait qu'on va pouvoir trouver d'autres solutions. »

Arnaud : « Ok ça marche, c'est encore un des gros freins. »

Marc : « La recherche & développement le reste, selon moi. Ce qui est un frein qui le devient moins, je parlais tout à l'heure des talents à attirer dans les entreprises... Je sais pas si t'as vu la vidéo, là encore, des jeunes étudiants, de l'école de Paris, ne se positionneront plus sur des projets qui ne sont pas vertueux. On sent qu'il y a des choses qui bougent par rapport à ça. Maintenant, on le voit avec le pouvoir d'achat aujourd'hui hein, le local est en train de perdre du terrain, le bio est en train de perdre du terrain... Voilà, la notion de pouvoir d'achat reste importante et faire l'économie circulaire, faire local, c'est extrêmement difficile d'être concurrentiel. Moi j'aurai une table recyclée avec de l'emploi local. Je me suis pas dans une gamme de prix comme Ikea ... Je peux comprendre, j'ai moi-même mon propre budget personnel au niveau familial. À un moment donné, j'ai des enfants aux études, je paye des kots, des machins comme ça ... À un moment donné, le pouvoir d'achat actuellement, devient un enjeu. Comment faire l'économie circulaire, du local alors à quel prix ? Est-ce que c'est nous qui sommes trop chers ? Où est-ce que c'est le reste qui est pas assez cher ? On peut aussi se poser la question. C'est pour ça que je ramène toujours un moment donné au sociétale et au sociale en disant, bah si les gens ne suivent pas derrière... Ça peut pas fonctionner. »

Arnaud : « Mais je suis d'accord avec toi sur tous les points... C'est pas ça mais moi l'année prochaine je vais emménager tout ça... Ben je pense pas que je vais avoir que du local dans mon appartement quoi. »

Marc : « Tout à fait ! »

Arnaud : « Il faut dire c'est pas possible. »

Marc : « Tu pourras peut être faire certains choix et dire bah voilà je vais privilégier de faire tel choix et aller à l'économie sur tel truc... Parce que ce que je vois aussi quand même beaucoup, enfin moi, je le vois bien par rapport à beaucoup de jeunes générations, c'est par rapport aux besoins. Tu n'as pas besoin d'avoir la dernière BM, la dernière montre et dernier GSM... Ça évolue très fort aussi par rapport à ça. »

Arnaud : « Enfin oui ! Là j'en ai terminé avec l'interview. »

Annexe 9 : Guide d'entretien Ecores

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par

rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Avez-vous compris toutes les pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant, que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?
- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?
- 3) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?
- 4) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie,...) ?

- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (Qualité de l'emploi, création d'emplois...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5 – 10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Est-ce que votre entreprise a des pratiques liées à l'économie circulaire (économie de fonctionnalité, écologie industrielle, reconditionnement,...) ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer quelles sont ces pratiques ? Si non, pouvez-vous m'expliquer quelles sont les raisons qui vous empêchent d'adopter certaines de ces pratiques ?
- 6) Avec l'augmentation des prix des matières premières (Gaz, acier, ...) qu'on connaît actuellement, pensez-vous que l'économie circulaire peut couvrir les entreprises à ces fluctuations de prix ?
- 7) Ces dernières années, nous avons connu des événements qui ont montré que la Belgique pouvait être dépendante aux autres pays (par exemple : gaz russe), croyez-vous que l'économie circulaire pourrait réduire votre dépendance au monde extérieur ?

Section 4 : Ecores

- 1) Est-ce que vous avez remarqué une augmentation de la demande au sein d'Ecores ces dernières années ?
- 2) Quels sont généralement les motivations de vos clients quand ils font appel à vous ?

- 3) Quelles sont généralement leurs craintes quand ils entament la transition circulaire ?
- 4) Est-ce que vous pensez que des mesures politiques comme le plan de relance de la Wallonie ont un impact sur la création d'entreprise circulaire ?
- 5) En général, comment l'entreprise Ecores propose-t-elle un plan d'action à ses clients ?
- 6) Voyez-vous des incitants et/ou freins aux entreprises circulaires dont nous n'avons pas parlé ?

Annexe 10 : Interview Retranscription - Ecores

Arnaud : « Cet entretien se déroulera en quatre phases, dont une phase à mon avis qu'on ne va pas faire parce que je pense que vous êtes déjà un expert en économie circulaire, donc je n'ai pas envie de vous faire perdre votre temps. Donc, la deuxième phase ce sera une présentation de vous. Ensuite, il y aura des questions plus générales sur l'économie circulaire et après des questions plus orientées vers Écores. Donc, je me demandais si vous pouviez vous présenter ? Donc votre nom, votre parcours académique et votre expérience professionnelle. »

Emmanuel : « D'accord, donc Emmanuel Mossay ... Donc ça fait 25 ans que je travaille maintenant, j'ai travaillé une dizaine d'années dans les entreprises classiques, donc Orange, qui à l'époque s'appelait Mobistar, des groupes de presse comme le groupe Rossel. J'ai étudié dans trois écoles de commerce, donc il y a eu d'abord l'EPHEC, l'ICHEC et puis Solvay, dans ce sens-là. Et puis aujourd'hui, ce que je fais, c'est que j'accompagne les entreprises et les institutions pour leur transition et j'accompagne des entreprises comme Walibi, comme Comensia, la coopérative de 3 500 logements à Bruxelles, et puis également le gouvernement wallon avec le plan de relance Get Up Wallonia...

Arnaud : « Ok, ok. »

Emmanuel : « Où je suis en fait coordinateur de la Task Force environment et à Bruxelles je facilite le chantier régional de transition économique qui s'appelle Shifting Economy et alors je suis professeur invité dans différentes universités, l'UCL principalement, UNamur, Uliège et l'ULB. »

Arnaud : « Ok, ok, ok. Donc, votre fonction actuelle chez Ecores, c'est quoi ? »

Emmanuel : « Alors, chez Ecores, je suis directeur recherche innovation et j'accompagne différents projets et alors chez ... le but c'est assez simple, c'est de trouver quelles sont les meilleures méthodologies et les meilleures approches pour inspirer nos activités à nous et la façon dont nous développons nos propres méthodologies et nos propres façons d'accompagner la transition justement. »

Arnaud : « Ah, ok, ok ! Et je me demandais, donc vous, que vous êtes convaincu que le modèle circulaire est le modèle économique d'avenir ? »

Emmanuel : « Oui, mais par contre quand on parle d'économie circulaire, je me situe plus sur le haut de l'échelle de Lansink et donc plutôt sur la... »

Arnaud : « Oui, je vois. »

Emmanuel : « Sur le fait de repenser les business model, de partager, de mutualiser, de réduire les impacts parce qu'aujourd'hui, je considère que l'économie est inefficente. Quand on regarde deux exemples, quand on regarde le secteur alimentaire, il y a plus de 20% des aliments qui n'arriveront jamais dans une assiette sur l'ensemble du flux. Et les véhicules automobiles, ben aujourd'hui ils dorment plus de 90% du temps sur une place de parking et donc je pense que l'enjeu c'est d'être surtout dans le haut de l'échelle et aussi de revoir tous les autres échelons, y compris le recyclage, mais donc oui, je pense que l'économie circulaire c'est indispensable pour le futur. »

Arnaud : « Ok, oui donc c'est plus repenser notre manière de consommer plutôt que de repenser, enfin le recyclage a son rôle à jouer mais c'est plus, comment dire, repenser notre manière de consommer pour consommer le moins et éviter le déchet inutile quoi ? »

Emmanuel : « Alors c'est ça mais c'est à la fois la consommation mais c'est aussi la production. »

Arnaud : « Oui, oui, mais voilà. »

Emmanuel : « Aujourd'hui, 3/4 des efforts, voire plus encore sont à réaliser par les producteurs, en tous cas par ceux qui développent les offres tout simplement parce que c'est plus facile, c'est plus efficace, c'est plus rapide. Si on attend que tous les consommateurs aient pris conscience et ait changé de comportement, on peut encore attendre longtemps je pense. »

Arnaud : « Ok ! Oui, je pense aussi ! Et donc je me demandais aussi, selon vous, est-ce-que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise, de n'importe quel secteur ? »

Emmanuel : « Oui, oui, je ne vois pas un seul secteur où il n'y a pas moyen de l'appliquer, y compris des entreprises qui sont en situation de crise et puis pour moi, je ne vois pas une situation où ça ne serait pas applicable. »

Arnaud : « Je pensais par exemple, parce que j'ai été interviewer un hôpital, et donc avec les normes d'hygiène et le manque de nouvelles technologies, parfois restériliser des instruments est plus énergivore que de reprendre de nouveaux instruments à usage unique. C'est dans ce sens-là que je me posais la question en fait. »

Emmanuel : « Oui, c'est clair qu'il faut analyser les flux et les matériaux un par un. Donc certains s'y prêtent certainement plus que d'autres et si on prend typiquement les hôpitaux, il y a un exemple intéressant avec l'expérience RETEX qui a été mise en place notamment avec Fedustria, la fédération Fedustria. Dans le nord de la Belgique et dans le nord de la France, en

fait, ils ont réussi à organiser la collecte et le recyclage et donc la reproduction de 12 opérations et principalement parce qu'il y avait les trois caractéristiques qui étaient présentes qui sont fondamentales pour développer ce genre de filière. La première qui est une constance dans le flux, donc il n'y a pas les coups de « Box » à priori il y a des opérations toutes les semaines. Deuxièmement, la qualité des vêtements est similaire voire complètement identique. Troisièmement les volumes en fait sont suffisants pour pouvoir mettre en place une filière, et donc après, bien évidemment il faut voir flux par flux et il faut, comme on le disait à l'instant, pouvoir analyser l'impact complet. Donc il faut voir s'il n'y a pas parfois des effets rebonds qui se créent si on développe telle solution et qui en fait derrière recrée plus d'externalités que si on ne l'avait pas fait. »

Arnaud : « Ok. Donc c'est vraiment prendre, allez on va dire les méthodes dans leur ensemble, considérer l'entière de l'impact. Et je me demandais aussi, donc selon vous le modèle circulaire est un choix proactif en regard des enjeux actuels, donc environnementaux, épuisement des ressources, coût de l'énergie ? »

Emmanuel : « Non, enfin, évidemment l'inflation et toute cette problématique d'excès aux ressources, c'est une chose qui accélère en fait, qui amène, qui met vraiment encore plus en avant l'économie circulaire dans une économie ultra dépendante de l'extérieur. Je ne dis pas qu'il faut se refermer complètement, mais aujourd'hui on se retrouve dans une situation... Surtout au début du Covid avec les semi-conducteurs... Bon nombre de matériaux stratégiques, qui sont listés par la Commission Européenne dans un document de l'année dernière, dans un document de juillet 2021, qui démontre qu'aujourd'hui on est ultra-dépendant. Je pense que ce n'est pas tellement proactif, c'est plutôt le choc en fait qui s'est fait au sein des industries où on se rend compte qu'on est ultra-dépendant alors qu'en fait il y a des ressources au niveau local qu'on peut utiliser, qu'on peut travailler autrement. Voilà, mais pour moi je ne parlerais pas de proactivité, c'est plutôt en réaction à tous ces événements et à ces tendances qu'il y a une réelle volonté, une vraie réflexion. Alors, je ne dis pas, il y a des acteurs qui ont été très proactifs, qui eux n'ont pas eu besoin de crise pour pouvoir le faire, mais je pense que la crise fait plutôt réagir et faire les choses dans ce sens-là. »

Arnaud : « Ok, donc vous au final vous ne considérez pas l'économie circulaire comme un sol proactif mais plutôt comme une réponse justement aux enjeux qu'on connaît ? »

Emmanuel : « Oui, oui, pour moi en fait les pionniers ils se sont lancés il y a déjà très longtemps dans l'économie circulaire... »

Arnaud : « Ok. »

Emmanuel : « Il y a parfois même 20, 30 ans, et ceux-là étaient proactifs, ceux-là se sont posés les questions de façon autonome, sans avoir une pression externe. Mais par contre aujourd'hui c'est nécessaire c'est pour tous les followers de se rendre compte en fait qu'ils vont aussi devoir passer à l'économie circulaire parce que la situation est telle qu'on n'a plus le choix en fait. »

Arnaud : « Ok, ok. C'est vrai, c'est intéressant, je n'avais pas envisagé ce point de vue-là mais c'est vrai je suis d'accord avec vous. Je me demandais, est-ce que vous pensez que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ? »

Emmanuel : « Oui, alors, juste pour bien comprendre, quand vous parlez de valorisation, vous parlez du goodwill, des valorisations au niveau boursier, enfin, vous parlez de quoi ? »

Arnaud : « Le goodwill. »

Emmanuel : « Oui mais donc, moi je considère que oui, ça va d'office jouer positivement, maintenant attention il faut quand même rester prudent. Il y a des secteurs encore très toxiques pour lesquels ce goodwill ne sera pas nécessairement reconnu par les acteurs du marché. Si vous êtes dans un secteur ultra polluant où la question de l'économie circulaire n'a pas du tout encore été abordée, il est possible que si jamais vous décidez à revendre votre entreprise, les autres déconsidèrent vos activités en économie circulaire parce qu'ils ne comprendront peut-être même pas ! Par contre si vous êtes dans un secteur dans lequel il y a déjà certaines pratiques, il y a un point d'attention mené sur l'environnement, sur les ressources naturelles, sur les processus sur l'efficacité, oui je pense que ça peut avoir un

impact. Et alors vis à vis du client final, je pense que là ça devient de plus en plus important pour la majorité des consommateurs, des acheteurs en général d'avoir effectivement des activités pour soutenir par les achats....

Arnaud : « Ok, ok, et selon vous, le modèle circulaire a un impact positif sur l'emploi, que ce soit la création et la qualité de l'emploi ? »

Emmanuel : « Oui et donc là, je ne sais pas, je vous ai renvoyé le rapport parlementaire ou pas ? »

Arnaud : « Non, je ne pense pas... »

Emmanuel : « Je vous envoie le rapport parlementaire dans un instant, en fait, vous verrez entre la page 18 et la page 25, je ne sais plus exactement, vous verrez les chiffres précis que je vais vous citer maintenant de mémoire, des ordres de grandeur, pour un même gisement de ressource, donc un même tonnage de ressource, vous allez pouvoir créer un emploi, aussi avoir une personne employée, tout en bas de l'échelle de Lansink que ça soit dans l'incinération, dans ce niveau-là. Vous pourrez créer jusqu'à une vingtaine d'emplois au niveau du recyclage, un peu plus, et alors dans la réutilisation d'un remploi vous pouvez atteindre jusqu'à 300 emplois pour un même gisement. Alors évidemment, il y a des gisements qui d'y prêtent plus que d'autres, par exemple les déchets de type électronique, là typiquement, vous pouvez vraiment avoir un effet multiplicateur de 1 à quasiment 250, 300 en termes d'extraction d'emplois et alors l'avantage aussi c'est que ce sont à la fois des emplois qualifiés et des emplois puisque qui dit économie circulaire dit logistique, reverse logistique.... Les flux, faut transporter, faut réparer, faut organiser et donc d'avoir des profils assez diversifiés, c'est ça qui est intéressant. D'ailleurs ça permet aussi de créer des partenariats de façon hybride, par exemple avec des acteurs de l'économie sociale pour tout le volet plus logistique, on va dire pour simplifier... De façon, d'une part à réduire vos coûts, si vous devez par exemple relocaliser vos activités économiques à l'étranger et bien ça peut vous permettre d'abaisser votre prix de revient tout en étant performant au niveau des processus et des coûts de stockage et des autres coûts au niveau logistique, donc oui pour moi, clairement, l'économie circulaire, plus on est haut dans l'échelle, plus on va créer de l'emploi. »

Arnaud « Ok, ok. C'est en accord avec la littérature, je veux dire, quand j'ai fait me revue de littérature c'est à peu près ce que j'ai vu et donc je suis d'accord. Et je me demandais, donc vous qui accompagnez des entreprises dans la transition circulaire, je me disais, est-ce que vous pensez que c'est un modèle viable sur le court terme, en dessous de 5 ans, moyen terme, 5 à 10 ans et long terme, plus de 10 ans ? »

Emmanuel : « Alors, c'est une très bonne question, je lis dans le rapport parlementaire, je viens de regarder le rapport, alors, ok, en fait c'est une question très pertinente. Je pense qu'à partir de 10, même déjà à partir de 5, 6 ans en fonction du business model en fonction du secteur, je pense que oui c'est viable. En tous cas, il y a pas mal d'exemples qui le démontrent. Mais le début, comme toute transition est ultra-sensible, c'est-à-dire que si vous n'investissez pas les moyens suffisants, si vous n'êtes pas dans une dynamique qui permet justement d'avoir les moyens pour créer cette transition, cette transformation de l'entreprise, des processus, des formations, les tests erreur, trouver des nouveaux marchés, arriver à expliquer à vos clients, donc au moins 3 à 5 ans d'investissement de temps, d'énergie etc... Si vous ne tenez pas cette période-là sur vos moyens... Et si vous n'avez pas une activité suffisamment génératrice de revenus sur le côté que vous pouvez progressivement transiter dans l'activité circulaire c'est compliqué. D'ailleurs, on voit bien l'enquête des appels à projets bi-circulaires, donc le financement à Bruxelles pour les starters et les entreprises qui veulent transiter. On voit que parmi les starters il y a 20 % d'échecs supplémentaires par rapport aux starters classiques. Et donc c'est lié au fait que, oui parfois, si vous n'avez pas investi suffisamment c'est compliqué et alors il y a un autre phénomène qu'il ne faut pas minimiser, c'est que sur certains marchés et bien, il y a des marchés en fait, en fait qui ne sont pas prêts. Donc, je vais citer deux exemples... Enfin trois exemples comme ça on prend des situations assez différentes. Le premier c'était qu'au niveau de la construction, peut-être qu'aujourd'hui c'est différent, moi la discussion que j'ai eu c'était il y a plus de 6 mois, donc peut-être qu'entre-temps ça a dû évoluer, mais c'est par exemple la réutilisation des châssis PVC. Aujourd'hui, je dis ça c'était déjà il y a 6 mois, même un peu plus de 6 mois, il était déjà intéressant à l'époque de reprendre, récupérer et de réutiliser des châssis PVC qui avaient déjà été utilisés dans d'autres bâtiments, donc un produit au niveau économique, au niveau processus... Mais le marché n'était pas prêt ! Le client préférerait un beau châssis en plastique neuf sans griffes... »

Arnaud : « Ok, ok. »

Emmanuel : « Voilà, la problématique du marché, derrière convaincre le marché et ici on parle d'intermédiaires, on parle d'installateurs etc... Qui pour eux disent : « Oui c'est peut-être un peu plus intéressant. » mais ils font tellement de marge que, en tous cas à l'époque, c'était pas vraiment problématique. Peut-être qu'aujourd'hui, avec les soucis d'approvisionnement, peut-être que ça fonctionne mieux, faudrait que je revoie les chiffres. Deuxième exemple c'est USITOO, qui eux en fait, ont développé un système de partage d'outils, d'équipements sous-utilisés, entre citoyens et entre entreprises, et en fait, leur système est assez génial, mais comme le marché n'est pas encore suffisamment convaincu et est insuffisamment prêt, et bien, malheureusement ça ne fonctionne pas ! Ça ne fonctionne pas et ce sont des niches, les coûts opérationnels en logistique sont tels qu'il faut atteindre un seuil critique qui n'a pas été atteint en trois ans et donc, voilà, ça c'est compliqué aussi. Un autre secteur que je connais un peu mieux, c'est les équipements électriques, électroniques, quand vous prenez des petits équipements, donc on va prendre un fer à repasser, un percolateur, un mixer, ben voilà ce genre de produits... Il y a un tel doping par les produits neufs qui eux sont produits dans les pays à bas salaires qu'aujourd'hui remettre à neuf c'est pas du tout attractif en fait. C'est super compliqué d'aller balancer un produit qui a été remis à neuf, même s'il est de très haute qualité, que ça a été super bien fait, même si vous offrez une garantie, enfin, c'est super compliqué et donc aujourd'hui les acteurs qui sont actifs dans le secteur et bien ils travaillent principalement sur des équipements qui valent très cher et donc pour lesquels il y a une certaine rareté. Les gens disent : « Waouh, super, je peux avoir le produit en seconde main au tiers du prix, c'est intéressant et en plus j'ai une garantie. ». Pour tous les petits produits, fer à repasser que vous trouvez chez Aldi à 9€ ou chez Lidl... Aller lancer un fer à repasser à 5€, même si c'est une super marque avec plein de fonctions ça va être compliqué de le vendre. »

Arnaud : « Oui, totalement et donc là on entre plus dans la phase orientée sur les questions Ecores, donc je me demandais, j'ai cru voir qu'Ecores pratiquait elle-même de l'économie circulaire et donc je me demandais quelles sont les pratiques qui sont associées Ecores. »

Emmanuel : « Quand vous dites les pratiques en termes de méthodologie d'accompagnement ou vous voulez dire en interne ? »

Arnaud : « Bien par exemple, je veux dire, on peut parler des deux, même en interne et en méthodologie d'accompagnement. »

Emmanuel : « Ok, bon je dirais d'abord pour commencer en interne, nous on essaie d'être circulaire et vertueux mais que ce soit au niveau des matières, énergie, mais également au niveau de l'impact CO2. Donc tout ce qu'on fait, on essaie chaque fois d'être cohérent, que ce soit au niveau des déplacements, que ce soit au niveau des achats ...Donc si vous venez chez nous, vous verrez des ordinateurs de réemploi, vous verrez du mobilier de réemploi. Enfin voilà, on est vraiment dans cette dynamique-là. Après au niveau des méthodologies, en fait, ça dépend d'un client à l'autre. Je dirais pour faire simple, pour simplifier les choses, on se base principalement sur l'échelle de Lansink et on essaie toujours de remonter dans l'échelle de Lansink, de passer d'un niveau inférieur à un niveau supérieur le niveau plus élevé en fonction de la réalité de notre client, en fonction de ses processus etc... Donc c'est vraiment le paquebot de notre réflexion et de notre méthodologie. Après, ben on s'adapte, si c'est le secteur de la construction ça va être une méthode un peu différente, si c'est le secteur, ben je ne sais pas, par exemple de la communication, ça va encore être différent, le secteur de l'évènementiel aussi donc, voilà on va chaque fois s'adapter en fonction. »

Arnaud : « Bien sûr, chaque secteur est différent donc vous ne pouvez pas proposer les mêmes méthodes d'accompagnement en fonction des différentes entreprises et heu... »

Emmanuel : « Aujourd'hui ce n'est pas vraiment standard, oui il y a un même mode de pensée bien sûr, il y a des optiques de base mais par contre, il faut vraiment s'adapter à la réalité. En fait, la raison, c'est parce que la plupart du temps, ce qui bloque au niveau de l'implémentation de l'économie circulaire ce n'est pas le processus logistique, ce n'est pas la technique, c'est heu... Je ne dis pas que c'est simple hein. Ce n'est pas la partie la plus complexe, la partie la plus complexe c'est le shift au niveau mental. C'est-à-dire qu'en fait il y a des blocages au niveau de la perception, au niveau de la volonté interne des entreprises, c'est cette partie-là qui nous prend le plus de temps. La partie technique, ce sont des choses qui souvent sont vite

résolues en tous cas trouver là où il y a des problématiques, c'est la partie qui prend le moins de temps en fait. »

Arnaud : « Ok, ok, et je me demandais, est-ce que vous voyez une augmentation de la demande au sein d'Ecores ces dernières années ? »

Emmanuel : « Oui, oui, vraiment une explosion, oui tout à fait, oui, donc là on a des demandes, on est loin dans les demandes et alors pour prendre, je lisais en même temps vos questions, en termes de motivation, il y a pour moi deux grands types de motivation, il y a des entreprises qui ont mûrit cette réflexion depuis longtemps, qui ont fait des tests, et qui disent : « Ben là on a atteint des limites, on a besoin d'être accompagnés par des experts. ». Et puis alors vous avez les autres qui sont plutôt sur des phénomènes d'opportunisme ou de peur, de pression. Par exemple au niveau du coût de la tonne de CO2 sur leur CAPEX et qui disent : « Ok, c'est en train d'augmenter de façon vertigineuse, on doit faire quelque chose, voilà, aidez-nous quoi ! ». Voilà, on a vraiment ces deux tendances extrêmes, ce qui peut être intéressant parce que là aussi, les accompagnements sont totalement différents, la méthodologie est plus ou moins la même comme je le disais mais par contre, dans l'accompagnement en tant que tel, on fonctionne très différemment parce qu'il y a cette question de prise de conscience. »

Arnaud : « Ok, ok, et donc cette prise de conscience c'est une des motivations principales parce que, enfin, de vos clients parce que je me demandais quelles étaient les motivations en général et je me disais, enfin, est-ce que cette prise de conscience en fait partie ? »

Emmanuel : « Oui et non, donc il y a, donc comme je le disais à l'instant, il y en a certains qui ont cette prise de conscience et qui à un moment donné bloquent sur des aspects techniques et donc chez eux ça va aller relativement vite car il y a beaucoup moins de blocage en interne. Je ne dis pas qu'il n'y en a pas, il y en a toujours un peu mais bon, ça se passe toujours mieux et on atteint vraiment des résultats assez vite. Par contre, il y en a d'autres, c'est plus par obligation, par peur, parce qu'il y a de plus en plus de législation, les banques commencent à de plus en plus être attentives aux différents critères et donc, des entreprises qui n'ont rien fait dans ce domaine, ben elles vont être en retard sur la transition et se retrouvent du jour au lendemain à devoir répondre au questionnaire de leur banque qu'ils ne comprennent

même pas. Et donc il y a cette pression qui commence aussi à venir de par l'évolution des législations, directives et des réglementations notamment au niveau du secteur financier. »

Arnaud : « Oui, c'est vrai, c'est ça, cette pression est réelle, j'ai interviewé le Chief Economist de CBC, enfin il disait pareil, il disait vraiment qu'il y avait, enfin, que les banques maintenant accordent un rating plus risqué aux entreprises qui ne s'attardent pas sur l'aspect circulaire et durable de leur entreprise, donc c'est exact. »

Emmanuel : « Oh oui, on sent vraiment aussi un changement de ce point de vue-là et donc ça fait du bien parce que, voilà, ça a quand même été compliqué pendant pas mal d'années de ce point de vue-là. »

Arnaud : « C'est vrai, c'est vrai, je n'imaginais pas comme à l'époque ça devait être difficile de parler d'économie circulaire alors, ça devait être compliqué. »

Emmanuel : « Oui, oui, et même en 2019, quand on a parlé sur le rapport parlementaire en Wallonie, ce n'était pas gagné d'avance ! Il a fallu 6, 7 ans pour faire plier les parlementaires, les ministres... Ce n'était pas si évident. »

Arnaud : « C'est vrai, c'est vrai, je peux comprendre, enfin, je me disais quelles sont les craintes des clients quand ils entament une transition circulaire ? »

Emmanuel : « Il y en a deux principalement. Il y a l'aspect financier. Est-ce que ça ne va pas constituer un gouffre ? Est-ce qu'on ne va pas se planter ? Est-ce que ça ne va pas nous entraîner dans une situation plus compliquée ? Et le deuxième c'est le change management, donc tout ce qui est lié à la peur du changement au niveau des équipes, comment on va faire pour faire passer ça ? Est-ce que ça ne va pas trop impacter nos fournisseurs ? Est-ce que c'est réaliste ? Donc, oui, c'est souvent sur ces 2 dimensions-là. »

Arnaud : « Ok, ok, et est-ce que des mesures politiques comme le plan de relance de la Wallonie peut avoir un impact sur la création d'entreprises circulaires ? Est-ce que vous

pensez que parfois le politique a un rôle plus important à jouer que les entreprises elles-mêmes ? »

Emmanuel : « Alors, j'entends deux questions dans ce que vous dites, donc moi je suis tenu au secret professionnel dans le cadre de « Get up Wallonia », donc je ne peux pas vraiment en parler de façon précise mais oui logiquement un plan de relance, quand on voit la composition du plan de relance et ce qui a été accordé au niveau européen en termes d'impact durable, oui, ça devrait. Maintenant après, voilà après il y a parfois des jeux politiques qui sont compliqués ce qui ne facilite pas les choses, voilà et oui, pour moi le monde politique et l'aspect éco devrait être beaucoup plus important parce qu'il n'y a rien à faire, à un moment donné s'il n'y a pas les contraintes, ben les gens n'évoluent pas quoi. C'est un peu comme maintenant, c'est choquant mais heureusement qu'il y a une augmentation du coût de l'énergie, ça fait réfléchir les gens. Sinon il y en a certains qui ne réfléchiraient pas, mais sauf que là c'est une situation malheureuse avec la guerre que personne ne le souhaite, mais par contre le fait qu'il y ait à un moment donné des contraintes, c'est pour moi quelque chose qui est fondamental. On n'arrivera pas uniquement avec la bonne volonté des uns des autres, il faut à un moment donner un signe avec le bâton, avec des contraintes et le faire en bonne intelligence avec les secteurs et justement je pense que c'est ça qui est l'enjeu c'est d'arriver à discuter de juste timing, l'idée n'est pas de se dire est-ce qu'on fera la transition ou pas mais c'est quand et quel est le timing qui est donné pour pouvoir y arriver. Voilà et je pense que parfois certains politiciens, certains mandataires politiques n'ont pas de courage parce que c'est trop bousculant, parce qu'ils fonctionnent avec le système actuel et que le système actuel ben il repose sur la croissance... Enfin, toute cette théorie de croissance, qui en pratique ne fonctionne plus, voilà, le moteur de la croissance il est en panne aussi donc... »

Arnaud : « C'est vrai, c'est vrai puis quand on voit qu'ils baissent la T.V.A. sur certaines énergies ben ça fait réfléchir en fait, on se demande dans quel sens ils veulent aller finalement. »

Emmanuel : « Oui c'est du court-termisme, voilà du court-termisme et donc oui, il faut s'adapter à certains qui sont plus fragilisés que d'autres, ça c'est clair mais la problématique aussi ce sont les mesures linéaires, pour moi les mesures, les coûts linéaires, je ne vois pas

l'intérêt parce que justement il faut pouvoir être beaucoup plus fort. Je pense que si on regarde par exemple la gestion de la crise du Covid par les Pays-Bas, on a vu qu'ils étaient beaucoup plus forts dans les indicateurs, la façon de procéder qu'en Belgique et qu'ils n'ont pas octroyé de l'argent à toutes les entreprises donc. Ils ont fait une sélection en fonction des besoins, de leur situation financière, situation fiscale, enfin voilà. »

Arnaud : « Ok, ok, J'ai une dernière question pour vous, donc je me disais avec l'augmentation du prix des matières premières comme le gaz ou l'acier qu'on connaît actuellement, pensez-vous que l'économie circulaire peut convertir les entreprises à cette fluctuation de prix ? »

Emmanuel : « Attendez, est-ce que vous pouvez reformuler votre question, je ne suis pas certain de bien la comprendre ? »

Arnaud : « En fait, donc, je me disais on a remarqué que ces derniers temps une augmentation des énergies, donc et des prix des matières premières, je me disais est-ce que l'économie circulaire peut couvrir une entreprise à la fluctuation des prix donc en fait en optimisant leurs ressources, est-ce qu'ils vont se couvrir par rapport à leur approvisionnement en matières premières ? »

Emmanuel : « Ok. Partiellement oui, je pense que ça peut aider mais je pense que l'économie circulaire c'est plus que ça encore, c'est revoir l'ensemble des processus, c'est de revoir, de veiller à une virtuosité dans l'exploitation des ressources, d'être responsable des matériaux, des matières que l'on gère que l'on lance sur le marché. Donc ça peut aider certainement. Maintenant, il y a juste un, allez comment dire, un souci auquel il faut être attentif dans l'économie circulaire par rapport à la situation actuelle au niveau énergétique, si vous regardez les schémas de la formation Helen McArthur au niveau de l'économie circulaire, vous voyez qu'il y a deux boucles, une qui va vers la droite et une qui va vers la gauche. »

Arnaud : « Oui, je vois. »

Emmanuel : « Ok, à droite pour faire simple, on est sur le flux des matériaux, donc la pierre, des produits, des équipements etc... A gauche on est plutôt sur tous les flux liquides,

énergétiques. Donc il y a certains déchets ressources qui aujourd'hui sont valorisés soit dans la partie énergétique parce que ça rapporte, enfin, ça produit de l'énergie et qui en fait peuvent être tout à fait valorisés dans la partie flux matière pour faire simple. Donc la difficulté si vous voulez mettre en place une filière complète au niveau matière vous devez avoir une certaine régularité, et si vous vous dites « Tiens houiala, c'est plus intéressant, je vais basculer maintenant vers l'énergétique parce que ça va me ramener beaucoup plus d'argent. ». Ok mais vous allez créer l'instabilité dans votre filière au niveau des matières, au niveau des matériaux. Donc, ça c'est quand même quelque chose d'assez complexe et c'est quelque chose malheureusement que vous ne lirez pas dans le rapport que je viens de vous envoyer, le rapport du Parlement Wallon, parce qu'on avait décidé et c'est une suggestion que j'ai faite dès le départ, donc en 2019, de dire on ne va pas intégrer le volet énergétique. Non pas qu'on ne voulait pas le faire, mais il y avait deux raisons, la première, c'est qu'il n'y avait pas, comment dire, un consensus politique pour y arriver. Il fallait complexifier les discussions pour avoir la pression des lobbies etc, ça n'avait vraiment pas facilité les choses. Et le deuxième élément, c'est parce qu'on n'avait pas de temps non plus, on avait un délai assez serré et vu les moyens qu'on avait on devait se concentrer d'un des deux côtés et depuis on se concentre sur le flux des matières et c'est ça qu'on va essayer d'amplifier, puis voilà. On a mis d'ailleurs un petit disclaimer au début des rapports. »

Arnaud : « Ok, ok ça marche, en tous cas merci d'avoir répondu à mes questions, enfin, il y en a d'autres dans le mail mais vous avez déjà répondu en développant d'autres idées donc voilà ça ne sert à rien que je vous les repose. Ben voilà, merci pour l'interview et pour le temps consacré. »

Annexe 11 : Guide d'entretien – ClimAdvance

L'entretien démarrera après avoir eu l'accord d'enregistrer la personne interviewée :

Section 1 : Présentation de ma question de recherche et de l'économie circulaire

L'objectif de mon mémoire est de trouver des pistes de réponses à la question suivante : « Quels sont les incitants et les freins pour les entreprises à passer à une économie circulaire ? ».

Avant de commencer cet entretien, il est important de définir le modèle d'économie circulaire et de rappeler les différentes pratiques qui peuvent être liées à ce concept. C'est un modèle économique qui consiste à optimiser l'utilisation des ressources, des matières premières et secondaires par différentes pratiques. Parmi celles-ci, on retrouve l'écologie industrielle (échanges et mutualisation de biens, d'énergie entre entreprises), l'économie de fonctionnalité (vendre des services plutôt que des biens, mettre l'accent sur l'usage par rapport à la propriété), le reconditionnement, le recyclage, réutilisation, par l'approvisionnement durable (gestion durable de la chaîne d'approvisionnement) ou encore par l'écoconception (considérer l'impact du produit conçu sur l'environnement lors de sa conception).

Avez-vous compris toutes les pratiques ? Sinon je peux les reformuler avec des exemples.

Maintenant que nous avons une vision claire et complète de l'économie circulaire, nous allons pouvoir commencer notre entretien !

Section 2 : Présentation de la personne interviewée

- 1) Pourriez-vous vous présenter ? Nom ? Parcours académique et expériences professionnelles ?
- 2) Quelle est votre fonction actuelle ?
- 3) Êtes-vous convaincu par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est un modèle économique d'avenir ?

- 4) Selon vous, est-ce que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ?

Section 3 : Questions générales

- 1) Pensez-vous qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif au regard des enjeux actuels (environnementaux, épuisements des ressources, coût de l'énergie, ...) ?
- 2) Pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ?
- 3) Est-ce que le développement du modèle circulaire a eu un impact positif sur l'emploi, selon vous (qualité de l'emploi, création d'emplois...) ?
- 4) Pensez-vous que c'est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5 – 10 ans) et long terme (+ de 10 ans) ?
- 5) Avec l'augmentation des prix des matières premières (Gaz, acier,...) qu'on connaît actuellement, pensez-vous que l'économie circulaire peut couvrir les entreprises à ces fluctuations de prix ?
- 6) Ces dernières années, nous avons connu des événements qui ont montré que la Belgique pouvait être dépendante aux autres pays (par exemple : gaz russe), croyez-vous que l'économie circulaire pourrait réduire votre dépendance au monde extérieur ?

Section 4 : ClimAdvance

- 1) Est-ce que vous avez remarqué une augmentation de la demande au sein d'ClimAdvance ces dernières années ?

- 2) Quelles sont généralement les motivations de vos clients quand ils font appel à vous ?
- 3) Quelles sont généralement leurs craintes quand ils entament la transition circulaire ?
- 4) Est-ce que vous pensez que des mesures politiques comme le plan de relance de la Wallonie ont un impact sur la création d'entreprise circulaire ?
- 5) En général, comment l'entreprise ClimAdvance propose-t-elle un plan d'action standard à ses clients ?
- 6) Voyez-vous des incitants et/ou freins aux entreprises circulaires dont nous n'avons pas parlé ?

Annexe 12 : Interview Retranscription – ClimAdvance

Arnaud : « Donc voilà l'entretien donc dure environ 30 minutes et il se divise en 4 phases. La première d'habitude j'explique un peu ma notion de l'économie circulaire... Mais bon vu que vous êtes une experte, c'est plus histoire de voir si on parle de la même chose. Après la 2^{ème} phase, c'est plus des questions orientées sur vous, donc votre opinion, vos ambitions pour l'économie circulaire tout ça... Et 3^{ème} phase, ce sont des questions plus générales. Et la 4^{ème} phase, c'est plus orienter ClimatAdvance. Enfin du moins, des infos que j'ai reçues sur récolter sur votre entreprise. Donc voilà, pour moi la notion de d'économie circulaire c'est un modèle économique qui consiste à optimiser les ressources, la gestion des déchets... Et donc ça passe par une série de méthodes comme l'écoconception, donc ça c'est tous des méthodes un peu en amont de la création du produit. Ça vise à prendre en compte l'impact environnemental du produit. Donc il y a l'écoconception, il y a l'économie de fonctionnalité, il y a plein je veux dire... Le recyclage, la réutilisation, le reconditionnement, l'écologie industrielle donc ça ce sont toutes des notions que j'ai relevées quand j'ai fait mon mémoire. Ce qui est bien c'est qu'avant, de commencer le mémoire, je pensais que l'économie circulaire, c'était en grande partie le recyclage. Mais donc au final on se rend compte que ça ne se limite

pas qu'à ça. Donc voilà, je me demandais, est-ce que vous pouvez vous présenter ? Votre nom ? Votre prénom ? Votre parcours académique et expérience professionnelle ? »

Adeline : « Tout ça ? »

Arnaud : « Oui haha ! »

Adeline : « Donc je m'appelle Adeline Monseux, je suis bio ingénieur en environnement. J'ai fait en même temps un master en création d'entreprise pendant 3 ans. Donc j'ai les 2 diplômes. Et parcours professionnel... Enfin, d'abord mon mémoire, c'était déjà dans ce thème-là... »

Arnaud : « Ah oui ? »

Adeline : « Parce que mon mémoire donc c'était un mémoire commun entre la faculté de bio ingénieur et la faculté de CPME, pour la création d'entreprises. »

Arnaud : « Ah oui, je vois. »

Adeline : « J'ai dû faire un mémoire pour les 2, et du coup le mémoire consistait à créer une coopérative agricole qui produisait de l'huile végétale pure de colza pour alimenter les bus de la province de Luxembourg. Et donc pour ce faire on était 3, Zoé qui était en droit et Valérie qui était ingénieur de gestion. Pour ce faire on a dû trouver des agriculteurs qui voulaient bien planter du colza, consacrer leur récolte à notre projet... »

Arnaud : « Ok, ok. »

Adeline : « Trouver des agriculteurs qui voulaient bien accueillir une unité de pressage pour transformer la graine en huile. »

Arnaud : « OK oui. »

Adeline : « Stocker l'huile, la filtrer et tout ça... Et puis trouver des clients en aval pour consommer l'huile localement. À l'époque on ne parlait pas d'économie circulaire, de territorialité mais en fait ce projet regroupait déjà toutes ces notions de durabilité finalement. On a gagné pas mal de concours. »

Arnaud : « Oui, j'allais dire cette technique ! »

Adeline : « C'était très appliqué ! J'ai eu beaucoup de chance de pouvoir faire les 2 master en un. Parce que, pour moi, la recherche fondamentale scientifique, j'avais du mal à trouver de l'intérêt personnellement. Mais bon c'était vraiment déjà super chouette ! En fait on a levé des fonds avec le projet. Donc on devait monter l'usine... On a acheté un site bref... Et là donc c'était en 2007, 2008... Au même moment où on allait prendre l'argent des investisseurs pour acheter nos machines on a subi la crise du pétrole. Le pétrole s'est effondré et vu que le problème du biocarburant, à cette époque-là, c'était encore émergent... S'il n'était pas compétitif avec le pétrole, enfin avec le diesel hein. Les intercommunales n'achetaient pas chez nous quoi... »

Arnaud : « OK, oui. »

Adeline : « Et donc le partenariat n'était pas suffisant pour que ça leur coûte plus cher. Donc il fallait qu'au pire ce soit le même prix, pour mieux moins cher. Du coup le projet, on a décidé de l'arrêter. »

Arnaud : « C'est compliqué hein je veux dire comment proposer un biocarburant plus cher du coup, à ce moment-là... »

Adeline : « Ben en fait, on dépend... C'est ça qui est hyper important en économie circulaire c'est qu'il y a le terme « économie » dedans. »

Arnaud : « Oui c'est ça. »

Adeline : « Parce que c'est très bien de faire du circulaire, du durable et cetera... Mais si ça ne rejoint pas l'économie réelle, personne ne le fait. »

Arnaud : « Enfin je ne veux pas dire c'est évident, mais pour de nombreuses entreprises... Enfin on en parlera après je veux dire... Pour des entreprises, qui ont peut-être un peu plus de mal ou quoi, de se lancer avec des carburants qui sont plus chers, c'est peut-être plus compliqué pour la viabilité. »

Adeline : « Bah sauf si c'est subsidié quoi. »

Arnaud : « Oui voilà. »

Adeline : « Après c'est tout un débat, mais en tout cas pour notre projet on n'a pas pu obtenir de subside. Les intercommunales n'ont pas pu non plus avoir un régime spécifique. Et du coup on a décidé de pas le monter le projet. Mais tout ça pour dire que c'était déjà un projet hyper circulaire à l'époque sans qu'on sache que c'était ça. »

Arnaud : « Oui, vous étiez précurseurs dès le début. »

Adeline : « Mais donc voilà, et puis donc ce truc à capoter. Du coup, personnellement je suis partie un an en Australie pour apprendre l'anglais à faire du food peaking. »

Arnaud : « OK. »

Adeline : « Et puis après quand je suis rentrée, j'ai travaillé dans une boîte qui... »

Arnaud : « Du quoi ? »

Adeline : « Cueillir des fruits. »

Arnaud : « Ah OK. »

Adeline : « Des pommes, des mandarines tout ça... »

Arnaud : « Ok, ok. »

Adeline : « Oui et puis quand je suis rentrée, j'ai travaillé pour une société qui... Donc j'étais ingénieur projet photovoltaïque, donc voilà je vais bosser dans le photovoltaïque un petit temps pour eux... Puis ils m'ont demandé de faire une étude de marché vu que je sais faire ça, business plan, étude de marché, plan financier... Ils m'ont demandé de faire toute une étude pour savoir où ils pourraient s'implanter en France. Parce qu'ils voulaient ouvrir une succursale. Du coup j'ai fait l'étude et puis, bref, ça concluait qu'il fallait aller à Toulouse et ils m'ont dit : « Vas-y ! ». »

Arnaud : « Ah bon ? »

Adeline : « J'étais là « Ah ben ok ! ». Comme je n'avais pas d'attache spécifique, j'étais célibataire sans enfants... Et du coup j'ai pris ma camionnette et j'ai été à Toulouse et j'ai créé une succursale là-bas pour eux. Donc voilà, on a engagé commerciaux, une équipe de pause... Donc voilà C'était une super chouette expérience. Mais ça a duré moins longtemps que prévu parce que l'entreprise mère est tombée en concordat, en cessation de paiements, et du coup la succursale ne recevait plus son matériel... Donc j'ai démissionné parce que j'ai un problème éthique vis-à-vis de ce qui se passait. »

Arnaud : « Ok. »

Adeline : « Bref du coup je me suis retrouvée sans rien en France... Je suis encore un peu resté là-bas, et puis en fait mes parents ont une entreprise de recyclage de papier depuis toujours. »

Arnaud : « J'ai vu ça, Monseu Recycling. »

Adeline : « Oui c'est ça. Qui était le métier de ma grand-mère à la base. Donc voilà, l'entreprise était en grosse difficulté. Elle n'allait plus survivre longtemps... Du coup mes parents ont décidé de la liquider. Donc ils m'ont appelé quand j'étais encore en France pour me dire « Oui

voilà on liquide la société. ». Je me suis dit : « C'est quand même bête, moi je suis ici, je ne trouve pas de boulot et vous allez liquider ça... ». Du coup je suis rentrée, mais entre-temps j'avais trouvé mon mari et j'étais enceinte... Je suis rentrée enceinte et je me suis donné 3 ans pour essayer de redonner un souffle à cette boîte-là. Il y avait encore quand même 10 personnes dedans ou 7, je sais plus mais au moins 7. Et du coup l'humain pour moi c'est vraiment hyper important. Et j'étais un peu malade de savoir que tous ces ouvriers que je connaissais parce que depuis toute petite j'y allais. Ils allaient perdre leur job et souvent c'est de la main d'œuvre très peu qualifiée et que c'est vraiment compliqué pour eux de trouver un boulot. Du coup, bref on s'est dit bah allez on essaye pendant 3 ans... La société faisait beaucoup de pertes mais voilà, on pouvait encore tenir 3 ans. Voilà, je suis arrivé et puis finalement je suis restée là plus de 10 ans. »

Arnaud : « C'est pas mal ! »

Adeline : « Et j'ai arrêté en février 2021. »

Arnaud : « Ah oui donc ClimAdvance, c'est tout nouveau ! »

Adeline : « Voilà et donc j'ai arrêté ça. Mon frère a repris le flambeau de Monseu Recycling. Ben du coup, grâce à ça, j'ai appris vraiment tout ce qui concernait les déchets, le recyclage le réemploi un petit peu... Voilà et du coup ça me rajoutait encore une corde en plus. Donc j'avais le biocarburant, les énergies renouvelables, le recyclage et puis j'ai toujours été hyper intéressée par ce secteur. Et alors je connaissais bien aussi la pollution des sols parce que... »

Arnaud : « Oui avec vos études de Bio ingé ? »

Adeline : « Non parce que j'ai monté tout un projet pour mes parents de centre commercial, bref, où il y a eu tout un problème de pollution de sol. Du coup j'ai étudié le sujet et du coup je me dis mais en fait j'ai quasiment toutes les cordes nécessaires pour conseiller les autres. En fait c'est parce que les gens sont venus me chercher pour les conseiller à gauche à droite que finalement je me suis dit mais je ne savais pas comment facturer. Du coup j'ai créé ma

société en cherchant un boulot à côté et puis finalement ça a pris de l'ampleur assez vite hein parce que j'ai vraiment commencé que seulement en septembre ici. »

Arnaud : « Ah oui c'est tout récent ! »

Adeline : « Oui, enfin vraiment j'ai créé en septembre mais j'ai commencé à bosser avant. »

Arnaud : « Ah oui bien sûr ! Et donc je me demandais, est-ce que vous êtes convaincue par le modèle circulaire ? Pensez-vous que c'est le modèle économique d'avenir ? »

Adeline : « Alors, je suis convaincue par le modèle circulaire cependant je ne pense pas que ça soit le modèle économique d'avoir. Je pense qu'il a son rôle à jouer et que c'est un modèle qui n'est absolument exploité comme il le devrait ! Je pense que l'économie circulaire a encore énormément de potentiel, ça c'est sûr. Mais par contre je pense pas qu'il y ait un modèle d'avenir. Je pense que l'économie circulaire est une partie de la solution pour l'avenir. C'est complémentaire à d'autres solutions... »

Arnaud : « Ok, ok et est-ce que vous pensez que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise ? N'importe quel secteur ? »

Adeline : « Absolument, je pense que l'économie circulaire est à la portée de n'importe quelle entreprise. Je ne vois pas pourquoi certaines entreprises ne pourraient pas intégrer des pratiques circulaires, ne serait-ce qu'en partie. »

Arnaud : « Je pensais par exemple aux hôpitaux qui doivent quand même respecter une série de normes d'hygiène ... Et donc dans certains cas, c'est mieux de continuer avec des matériaux à usage unique par rapport à des matériaux issus du recyclage ou de la réutilisation. »

Adeline : « Comme je disais, je pense que même les hôpitaux peuvent adopter certaines pratiques circulaires... Ils peuvent repenser l'utilisation de ces matériaux avant de les recycler. Par exemple, se dire : « Est-ce que l'utilisation de cet instrument est indispensable ? ». Ils peuvent aussi gérer leur chaîne d'approvisionnement et la rendre la plus durable possible. »

Arnaud : « Ok, ok. C'est ce que disait aussi l'interlocuteur que j'ai eu quand j'ai été interviewer le CHU. Et maintenant, on entre dans la troisième phase de l'entretien. Cette section concerne des questions générales sur l'économie circulaire. La première question de cette section, c'est : Est-ce que vous considérez qu'adopter le modèle circulaire est un choix proactif par rapport aux enjeux actuels que nous connaissons comme l'épuisement des ressources ou encore le coût de l'énergie ? »

Adeline : « Effectivement, à partir du moment où les entreprises adoptent le modèle circulaire à partir du moment où il n'y a pas encore de contraintes pour elle de le faire, elles sont dès lors proactives par rapport aux autres. »

Arnaud : « Ah oui je vois. Et je me demandais, pensez-vous que l'économie circulaire a un impact positif sur la valorisation d'une entreprise ? »

Adeline : « Selon moi oui. L'économie circulaire a un impact positif sur différents niveaux de l'entreprise. Je pense que pour attirer des jeunes talents par exemple, il est essentiel pour les entreprises de développer des activités durables. De nombreux jeunes n'acceptent plus de travailler pour des entreprises qui ne respectent pas leurs valeurs. Mais c'est aussi essentiel pour les clients et les investisseurs. Donc à travers ces aspects-là, sans aucun doute on peut dire que l'économie circulaire aura un impact positif sur la valorisation d'une entreprise. »

Arnaud : « Ah bah justement en parlant de l'emploi, je me demandais si selon vous, l'économie circulaire pourrait contribuer à créer de l'emploi ? Est-ce que l'économie circulaire a un impact positif sur la qualité de l'emploi ? »

Adeline : « Je ne sais pas si l'économie circulaire crée des emplois. Par contre je suis certaine que l'économie circulaire contribue à rendre les emplois plus durables. Les emplois sont, dès lors, plus locaux et mieux aménagés pour les employés. »

Arnaud : « Ok, ok c'est en accord avec la littérature. Je pense que la littérature est en accord de dire que l'économie circulaire contribue à créer de l'emploi. Je suis d'accord avec vous... Et

est-ce que, selon vous, le modèle circulaire est un modèle viable sur le court terme (< 5 ans), moyen terme (5 à 10 ans) et à long terme (> 10 ans) ? »

Adeline : « Euh je ne comprends pas bien la question... »

Arnaud : « En réfléchissant à cette question, je pensais aux entreprises qui veulent développer une activité circulaire ou rendre leur activité circulaire... Je me disais que l'économie circulaire peut parfois demander des investissements conséquents. Et donc c'est dans ce sens-là que je vous pose la question.»

Adeline : « Je pense que comme chaque business, il est normal d'avoir une activité rentable. C'est la base lorsque l'on développe une activité. Je pense que c'est le même principe qu'avec une entreprise qui n'est pas circulaire. Donc je pense que les rendements se font surtout sur du long terme, comme une autre entreprise au final. »

Arnaud : « Ok, ok... Maintenant nous allons commencer la dernière phase de l'entretien avec les questions orientées sur ClimAdvance. Même si ClimAdvance n'existe pas depuis longtemps, est-ce que vous avez remarqué une augmentation de la demande au sein de ClimAdvance ces derniers temps ? »

Adeline : « Oui absolument. Depuis peu certains concurrents... Parce que je suis en contact avec certains d'entre eux. Certains concurrents insistent pour que je prenne certains dossiers. Il y a une prise de conscience globale avec les derniers événements malheureux que nous avons connus comme la guerre en Ukraine ou la crise du Covid-19. Nombreuses sont les entreprises qui veulent s'orienter vers des activités plus durables. Il y a aussi certaines entreprises qui veulent développer leur pôle durable pour encaisser des subsides européen. Mais pour ça, il y a aussi les appels à projets. C'est souvent mieux les appels à projets par rapport aux subsides parce qu'il n'y a pas d'obligation de résultats sur les appels à projets.»

Arnaud : « Ok ok. J'ai aussi interviewé un de vos concurrent d'Ecores. Il était du même avis que vous. Et quels sont généralement les motivations de vos clients quand ils font appel à vous ? »

Adeline : « Généralement les clients qui font appel à moi sont généralement déjà investis dans une démarche durable. Ils m'appellent donc pour voir si ils sont sur la bonne voie. Ils veulent approfondir l'aspect durable de l'entreprise, et donc l'économie circulaire en fait partie. Donc c'est souvent pour cette raison qu'ils m'appellent. Après ce que j'ai déjà eu aussi parfois, c'est parce qu'ils veulent que je vienne former des employés. C'est moins souvent le cas que la première raison, mais c'est déjà arriver. »

Arnaud : « Et quelles sont les craintes des clients avec lesquels tu travailles ? »

Adeline : « Au niveau de leurs craintes, euh... Je pensais plus au fait que certains clients ne savent pas par où commencer. La durabilité d'une entreprise se joue sur de nombreux aspects de la chaîne d'approvisionnement et du développement du produit. Ensuite il y a aussi évidemment le côté économique. Les clients n'arrivent pas à voir les return puisque c'est un domaine tellement vaste. Certains ne voient pas en quoi les démarches durables vont être bénéfiques pour leur entreprise au niveau économique. »

Arnaud : « Effectivement j'ai la sensation que c'est un problème assez récurrent. Et je me demandais si vous aviez un plan d'action standard pour vos clients ? »

Adeline : « Il n'y a pas de plan standard qui s'adapte à chaque client mais nous travaillons avec des outils standards. »

Arnaud : « Ok, ok. »

Adeline : « En fait, chaque client est différent, il faut donc pouvoir proposer une solution différente à chaque fois. Pour certains, on se concentre sur la chaîne d'approvisionnement pour rendre leur activité plus verte, mais pour d'autres, on agit plus sur le développement de la logistique par exemple. Je préfère travailler dans l'action directement que dans la théorie.»

Arnaud : « Ok, je vois. Et est-ce que l'économie circulaire peut couvrir les entreprises à la fluctuation des prix ? Je veux dire... Ces derniers temps avec les récents événements comme

la guerre en Ukraine ou la crise du Covid-19, le prix de certaines matières premières a augmenté fortement. Donc, est-ce que l'économie circulaire peut mettre les entreprises, à l'abris de ces fluctuations de prix ? »

Adeline : « Je pense en effet que les entreprises qui ont une meilleure gestion des ressources, qui arrivent à exploiter les déchets ... Elles réduisent leur consommation en matières premières, et par conséquent, leur besoin en approvisionnement. Je pense donc que l'économie circulaire peut couvrir partiellement les entreprises à la volatilité des prix sur les matières premières. Je pense qu'on le voit bien à l'heure actuelle avec la guerre en Ukraine. Stratégiquement, c'est très intéressant de développer l'économie circulaire pour réduire la dépendance aux facteurs externes. »

Arnaud : « Oui je suis d'accord. Justement ça rejoint un peu la dernière question que j'allais vous poser. Est-ce que l'économie circulaire peut rendre les entreprises moins dépendantes au monde extérieur ? »

Adeline : « Absolument ! Comme je l'ai dit, c'est un atout stratégique pour une entreprise de réfléchir à la manière dont elles consomment ses ressources. D'un point de vue géopolitique c'est essentiel à l'heure actuelle d'être réfléchi dans son utilisation de matières premières. Les récents événements ont montré la fragilité de l'économie européenne. Il est important de développer une économie durable pour une économie résiliente. »

Arnaud : « Je pense que vous avez bien résumé. Merci pour votre temps et pour vos réponses ! »

Annexe 13 : Tableau récapitulatif des freins repris par les intervenants

Légende :

Nom des entreprises
Les freins

	CHU	Lefort	CBC	Ressourcerie Namuroise	Ecores	ClimAdvance
Peur du changement					"Et le deuxième c'est le change managment, donc tout ce qui est lié à la peur du changement au niveau des équipes, comment on va faire pour faire passer ça ? Est-ce que ça ne va pas trop impacter nos fournisseurs ? Est-ce que c'est réaliste ?"	
Prise de conscience trop lente	"Les hôpitaux ne sont pas vraiment branchés sur le tri. On n'a pas encore vraiment de truc de recyclage vraiment instauré."		"La prise de conscience aujourd'hui, elle est encore beaucoup trop lente, elle est encore beaucoup trop timorée par		"la partie la plus complexe c'est le shift au niveau mental. C'est-à-dire qu'en fait il y a des blocages au niveau de la perception, au	

			rapport à la réalité des choses."		niveau de la volonté interne des entreprises, c'est cette partie-là qui nous prend le plus de temps."	
Manque de technologie	"Je veux dire que vous pouvez récupérer des lames en métal et les restériliser c'est plus faisable hein donc c'est interdit mais vous pouvez très bien les re-détruire les reproduire en autre chose avec..." "Pas tout le temps ! La question se pose. C'est pour ça qu'il faut analyser les choses comme on va le faire dans « Efibloc »."			"Investissons dans la recherche et développement pour trouver des nouvelles technologies qui fait qu'on va pouvoir trouver d'autres solutions." "On a vu pendant la période du COVID hein, on a eu recours énormément au plastique, tout était protégé. À un moment donné, effectivement, il y a des compromis mais on peut pas s'en satisfaire, on doit pouvoir se dire il faut construire une autre solution."		
Manque d'expertise		"Ça veut dire que ça intègre en amont, mais d'une manière folle quoi tu vois. Ce n'est pas notre métier du tout quoi !				

		Mais je suis d'accord avec toi hein, mais ça voudrait dire qu'à terme, on remplace nos fournisseurs quoi. Qu'on vient s'intégrer jusque chez eux. Comme tu le disais, oui sans doute que c'est faisable et que c'est envisageable mais c'est des sacrés investissements. Et puis c'est tout un process qu'on ne connaît absolument pas quoi. "				
Les rendements long terme		" À court terme je ne pense pas. Je vais d'abord donner mes réponses... À moyen terme, j' imagine que ça va être en transition et à long terme oui !"		"C'est toujours la grande difficulté de l'économie circulaire comme dans beaucoup de changements... Le court terme, on est sur des rentabilités avec des returns qui sont relativement longs."	"Mais le début, comme toute transition est ultra-sensible, c'est-à-dire que si vous n'investissez pas les moyens suffisants, si vous n'êtes pas dans une dynamique qui permet justement d'avoir les moyens pour créer cette transition, cette transformation de l'entreprise, des processus, des formations, les tests erreur, trouver des nouveaux marchés,	"Je pense que comme chaque business, il est normal d'avoir une activité rentable. C'est la base lorsque l'on développe une activité. Je pense que c'est le même principe qu'avec une entreprise qui n'est pas circulaire. Donc je pense que les rendements se font surtout sur du long terme, comme une autre entreprise au final."

					arriver à expliquer à vos clients, donc au moins 3 à 5 ans d'investissement de temps, d'énergie etc... Si vous ne tenez pas cette période-là sur vos moyens... Et si vous n'avez pas une activité suffisamment génératrice de revenus sur le côté que vous pouvez progressivement transiter dans l'activité circulaire c'est compliqué. " "Parmi les starters il y a 20 % d'échecs supplémentaires par rapport aux starters classiques."	
Importance excessive que l'entreprise accorde à sa situation financière		"Enfin pour moi, c'est un peu une conviction personnelle, mais je me dis qu'aujourd'hui, il y a aucune prise en compte de notre impact sur l'environnement. On voit que le prix quoi aujourd'hui, on ne	« C'est que clairement les mentalités ne sont pas encore prêtes non plus, pour accepter d'avoir un coût à court terme dont on ne verra le bénéfice que sur le long terme. »			"il y a aussi évidemment le côté économique. Les clients n'arrivent pas à voir les return puisque c'est un domaine tellement vaste. Certains ne voient pas en quoi les démarches durables vont être bénéfiques pour leur entreprise

		voit absolument pas l'empreinte environnementale. Ça créé là un peu de la distorsion de concurrence aussi en quelques sortes, parce qu'il y a toute une partie de coûts cachés qu'on ne prend pas en compte aujourd'hui."				au niveau économique."
Mesures politiques contradictoires		"Je ne suis pas en train de dire qu'il faut que ce soit uniquement les politiques qui tirent la population mais je pense que sans le politique... Au niveau de la Belgique, au niveau européen, aussi au niveau mondial, si on est complètement avec une distorsion au niveau économique, au niveau de concurrence économique ça va être compliqué quoi. Ça va être très compliqué !"	"Quand le politique décide de baisser la TVA, il donne un très mauvais signal. Il donne le pire des signaux. Il dit : « vous êtes les plus grands consommateurs, continuez à consommer, vous allez en profiter ! ». C'est absurde ! C'est absurde ! C'est une absurdité totale ! Alors je comprends qu'on doit aider les gens qui ont des difficultés financières, on est bien d'accord. Mais ce n'est pas comme ça qu'on va les aider, je veux dire on se trompe	"Je trouve que parfois, sur le long terme, Ils n'ont pas été suffisamment vigilants. Notamment en laissant le pouvoir de l'énergie à quelqu'un comme Poutine"	"Oui c'est du court-termisme, voilà du court-termisme et donc oui, il faut s'adapter à certains qui sont plus fragilisés que d'autres, ça c'est clair mais la problématique aussi ce sont les mesures linéaires, pour moi les mesures, les coûts linéaires, je ne vois pas l'intérêt parce que justement il faut pouvoir être beaucoup plus fort."	

			complètement de modèle aujourd'hui."			
Absence de mesures politiques					"Voilà et je pense que parfois certains politiciens, certains mandataires politiques n'ont pas de courage parce que c'est trop bousculant, parce qu'ils fonctionnent avec le système actuel et que le système actuel ben il repose sur la croissance... Enfin, toute cette théorie de croissance, qui en pratique ne fonctionne plus, voilà, le moteur de la croissance il est en panne aussi donc..."	" Il n'y a pas encore de contraintes pour elle de le faire, elles sont dès lors proactives par rapport aux autres."

Annexe 14 : Tableau récapitulatif des motivations reprises par les intervenants

Légende :

Nom des entreprises
Motivations reprises
Motivation non reprise

	CHU	Lefort	CBC	Ressourcerie Namuroise	Ecores	ClimAdvance
Création d'emplois durables	"Pour nous c'est important dans la vision qu'on a mais si vous voulez fidéliser des jeunes dans une entreprise, si vous n'êtes pas en alignement avec ce que la société est aujourd'hui, vous avez aucune chance de pouvoir fidéliser vos jeunes." "Les gens qui sentent qu'ils ont un impact à travers leur boulot sur la vie et l'environnement qui sont valorisés"	"Effectivement en termes de recrutement, à juste titre les jeunes sur le marché de l'emploi y accordent de plus en plus d'importance. Donc c'est clair, aujourd'hui c'est un sans doute un facteur différent après ça va devenir une condition sinéquanone quoi."	"Alors très clairement, un modèle circulaire normalement serait plutôt pourvoyeur d'emplois à priori. De façon générale et globale, je pense que, maintenant je ne l'ai pas étudié, mais je pense que dans la littérature on va plutôt dans cette logique-là. D'après ce que j'ai vu on a plutôt une tendance à la création d'emplois, et"	"Et un élément qui est encore bien plus important et que je remarque aujourd'hui, c'est par rapport aux travailleurs et par rapport aux talents qu'on a dans son entreprise, qu'on attire et qu'on arrive à garder." "Mais toujours avec un profil de l'entrepreneur social et de dire que tout ce qui sera générée en termes de valeur"	"Je vais vous citer maintenant de mémoire, des ordres de grandeurs, pour un même gisement de ressource, donc un même tonnage de ressource, vous allez pouvoir créer un emploi, aussi avoir une personne employée, tout en bas de l'échelle de Lansink que ça soit dans l'incinération, dans ce niveau-	"Selon moi oui. L'économie circulaire a un impact positif sur différents niveaux de l'entreprise. Je pense que pour attirer des jeunes talents par exemple, il est essentiel pour les entreprises de développer des activités durables. De nombreux jeunes n'acceptent plus de travailler pour des entreprises qui ne respectent pas leurs valeurs."

	donc c'est une question d'état d'esprit avec laquelle on travaille. De nouveau moi je suis très très attaché aux valeurs et je pense que les valeurs ce sont des outils pour la vie, pour se développer. Pour moi, pour une entreprise, le durable aujourd'hui est une valeur."		évidemment qu'on aura une qualité de l'emploi."	sera réparti entre les gens qui l'a créé et ce sera créateur d'emploi, créateurs de valeur sociétale dans le cadre d'une activité économique qui est vertueuse pour l'environnement."	là. Vous pourrez créer jusqu'à une vingtaine d'emplois au niveau du recyclage, un peu plus, et alors dans la réutilisation d'un emploi vous pouvez atteindre jusqu'à 300 emplois pour un même gisement."	"je suis certaine que l'économie circulaire contribue à rendre les emplois plus durables. Les emplois sont, dès lors, plus locaux et mieux aménagés pour les employés."
Réduction de l'empreinte carbone	"Si vous ne mettez pas de circulaire vous n'avez pas trouvé, en fait, la raison pour pouvoir créer le nouvel outil qui va permettre de rentrer en circulaire. Donc vous ferez et continuez à faire de la merde parce que c'est rentable ça coûte pas cher, c'est facile et les gens en fait pour finir ne s'attacheront qu'à ça. Mais pas à se	"Où produire de l'acier à partir de minerais de fer ou produire de l'acier à partir de de d'acier recyclé bah c'est bien plus bien plus respectueux de l'environnement de le faire avec la méthode, via la ferraille recyclée..."	"On a une responsabilité sociétale en tant qu'acteur majeur dans l'économie puisque la banque, c'est une courroie de transmission du crédit." "Alors, je suis totalement convaincu et ça fait des années. Dans un certain nombre de conférences que je peux donner	"C'est une question d'urgence ! Je pense qu'on n'a plus vraiment le choix, on ne peut plus se voiler la face par rapport à ça... Nous sommes les seuls êtres dans la à générer des déchets et c'est le gros problème aujourd'hui hein." "On a on a maintenant des méthodes de	"Quand on regarde deux exemples, quand on regarde le secteur alimentaire, il y a plus de 20% des aliments qui n'arriveront jamais dans une assiette sur l'ensemble du flux. Et les véhicules automobiles, ben aujourd'hui ils dorment plus de 90% du	"Je pense qu'il a son rôle à jouer et que c'est un modèle qui n'est absolument exploité comme il le devrait ! Je pense que l'économie circulaire a encore énormément de potentiel, ça c'est sûr. Mais par contre je pense pas qu'il y ait un modèle d'avenir. Je pense que l'économie circulaire est une partie de la solution pour l'avenir. C'est complémentaire à

	poser la question : « Mais ce truc-là, qu'on vient d'employer, comment ça va finir dans la poubelle quoi ? Ça va finir où après tu crois ? » Ça va finir sur une plage en Afrique hein ! C'est ça le problème !"		ou que j'ai donné, j'avais évoqué et je parle de cela. Il y a déjà 4-5 ans, la nécessité pour les entreprises d'intégrer ou de devoir intégrer à un moment donné, dans leur production, l'impact écologique que ça devait avoir. Et que pour moi à terme, toutes les industries vont devoir intégrer dans leur production, à tous les stades de leur production même, l'impact écologique de tous les choix qu'elles vont faire."	production qui fait qu'on peut-on peut créer des matières qui sont totalement biodégradables, je ne peux pas accepter qu'on continue à faire du plastique."	temps sur une place de parking et donc je pense que l'enjeu c'est d'être surtout dans le haut de l'échelle et aussi de revoir tous les autres échelons, y compris le recyclage, mais donc oui, je pense que l'économie circulaire c'est indispensable pour le futur. "	d'autres solutions..."
Réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources	"Déjà, il faut conscientiser le type qui emploie. Quand vous ne mettez déjà rien que le prix, en fait, de combien coûte					"Elles réduisent leur consommation en matières premières, et par conséquent, leur besoin en approvisionnement. Je pense donc que

	l'instrument ou le matériel qu'ils emploie et qu'il emploie souvent pour se rassurer lui-même et pas vraiment pour le patient. Ok, le type fait déjà beaucoup d'économies. Moi je parle des économies de matos mais vous faites aussi des économies sur ce que vous polluez."					l'économie circulaire peut couvrir partiellement les entreprises à la volatilité des prix sur les matières premières. Je pense qu'on le voit bien à l'heure actuelle avec la guerre en Ukraine. Stratégiquement, c'est très intéressant de développer l'économie circulaire pour réduire la dépendance aux facteurs externes."
Meilleure valorisation financière de l'entreprise	"L'impact sur la valorisation de l'entreprise ça c'est sûr et certain ! C'est ce que j'ai dit avant ... c'est que on a des générations x et y, s'ils ne sont pas contents de ce qu'ils ont, ils iront voir ailleurs et y a pas d'état d'âme, absolument pas d'état d'âme !"	"Et donc inévitablement ça va rentrer comme un critère de valorisation. Et on le voit aujourd'hui avec l'explosion des coûts de l'énergie. Au plus autonome on est, au mieux				" Mais c'est aussi essentiel pour les clients et les investisseurs. Donc à travers ces aspects-là, sans aucun doute on peut dire que l'économie circulaire aura un impact positif sur la valorisation d'une entreprise."

		c'est ! C'est évident quoi."				
Financement plus accessible		"D'ailleurs c'est intéressant tu vois que tu parles de ça parce que moi ce qui m'a un peu fait tilter là-dessus sur cette importance grandissante, c'est une rencontre avec des grands décideurs chez BNP où on a fait une visite d'usine, on a parlé business, chiffres et cetera ... Et leur dernière question c'était : « Tiens, est-ce que vous avez une idée votre empreinte carbone ? ». Et là, je me suis dit : « Tiens, en fait, s'il commence à regarder à ça, c'est que eux voient ça	"C'est une des pistes possibles et clairement aussi l'économie circulaire permet de réduire sa consommation d'énergie de façon assez générale. Je pense donc, oui et donc clairement en tant que banquier quand vous avez un client qui se préoccupe de son énergie et qui trouve des alternatives, vous allez être plutôt favorable à cette évolution-là."			" Mais c'est aussi essentiel pour les clients et les investisseurs. Donc à travers ces aspects-là, sans aucun doute on peut dire que l'économie circulaire aura un impact positif sur la valorisation d'une entreprise." "Il y a aussi certaines entreprises qui veulent développer leur pôle durable pour encaisser des subsides européen." "

		comme un élément potentiel de risque à court terme moyen terme ou long terme. "				
Continuité de l'entreprise			"Mais clairement, on s'est rendu compte avec la crise de 2008 qu'on était dans un monde qui a des limites, qui est fini. Oui, avant 2008, on avait l'illusion que ce n'était pas le cas. On doit l'intégrer et que tout le monde doit intégrer. Donc pour moi, on doit absolument... C'est bénéfique tout de suite, c'est bénéfique à moyen terme et c'est bénéfique à long terme... En fait, de nouveau c'est "si je ne			

			m'adapte pas, je meurs."".			
Offre plus adaptée à la demande Anticiper des pressions éventuelles			"À l'avenir, c'est-à-dire, comment elles vont être pénalisées parce qu'à un moment donné, il va y avoir tellement de pression sur des consommateurs, soit de la part de leurs clients ou de la part de leurs fournisseurs qui vont faire qu'elles vont être totalement coincées. Ce sera trop tard !"	"Alors oui et là sur plusieurs aspects ! Premier aspect, je suis convaincu de plus en plus c'est par rapport au consommateur. On le voit aujourd'hui, nous on a jamais vendu autant, on a jamais fait autant de chiffre d'affaires dans nos magasins ! Je pense que par rapport aux consommateurs c'est important."	"Et alors vis à vis du client final, je pense que là ça devient de plus en plus important pour la majorité des consommateurs, des acheteurs en général d'avoir effectivement des activités pour soutenir par les achats..."	
Anticiper des pressions éventuelles					"Et puis alors vous avez les autres qui sont plutôt sur des phénomènes d'opportunisme ou de peur, de pression."	

Annexe 15 : Similitudes entre nos résultats et la littérature

Similitudes	
Littérature	Résultats
Freins organisationnelles	> Importance excessive que l'entreprise accorde à sa situation financière. > Prise de conscience trop lente > Peur du changement
Freins techniques	> Manque d'expertise > Manque de technologie
Freins économiques	> Les rendements LT liés à l'économie circulaire
Motivations financières	> Meilleure valorisation de l'entreprise circulaire > Réduction des coûts par une meilleure gestion des ressources > Continuité de l'entreprise
Motivations écologiques	> Réduction empreinte carbone
Motivations sociales	> Création d'emplois durables > Continuité de l'entreprise

Annexe 16 : Divergences entre nos résultats et la littérature

Divergences	
Littérature	Résultats
Donne des catégories larges.	Classification de l'importance des freins & incitants.
La littérature n'aborde pas les freins politiques	Les freins politiques apparaissent comme réellement importants.

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