

GOAT

Étude de faisabilité de la création d'une entreprise portant sur la conceptualisation et la commercialisation d'un service d'accompagnement ayant pour objet l'intégration d'habitudes écologiques au sein des PME

Mémoire réalisé en vue de l'obtention du grade de
Master 120 à finalité spécialisée en
Ingénieur de gestion – INGE2M

Léopold Schoemans

Promoteur

Prof. Julie Hermans

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement l'ensemble des personnes qui auront participé, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire.

Merci à ma promotrice, Professeure Julie Hermans, de m'avoir fait confiance sur le choix de ce sujet et pour les précieux conseils reçus.

Merci à Marc, pour son écoute et sa bienveillance.

Merci à mes parents, pour leur soutien incommensurable.

Et merci à toutes les personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer dans le cadre de ce mémoire, pour les riches enseignements qu'ils m'ont laissés.

Sommaire exécutif

Ce travail étudie la faisabilité de la création de l'entreprise *GOAT*, qui se positionne comme entreprise de service et de conseil qui accompagne les organisations professionnelles à l'intégration d'habitudes écologiques au sein de leur fonctionnement interne, au travers d'une démarche créative, positive et challengeante.

L'exploration théorique, ainsi que l'étude de marché réalisée dans le cadre de ce mémoire ont permis de définir les points centraux du service et de mettre notamment en avant les enjeux majeurs que représentent la mesure des résultats économiques de la démarche environnementale et de leur communication auprès des parties prenantes internes et externes dans notre proposition de service.

Le service d'accompagnement sera proposé en *B2B*. Le profil de segment de clientèle cible qui a été retenu à l'issue de ce travail est celui *des organisations professionnelles, à finalité lucrative ou non, déjà partiellement impliquées dans une démarche environnementale, qui possèdent plus de 50 travailleurs*. Une analyse stratégique a permis de montrer que ce marché semble en bonne santé économique. De manière plus large, le contexte global de l'entreprise, sous ses dimensions politiques, sociales, technologiques et légales semble être favorable à la création d'une entreprise de ce type.

La durée moyenne d'une mission d'accompagnement est estimée à 13h, pour un prix moyen de 975€. Pour accomplir ces missions, l'entreprise recrutera des employés, nommés ici *coachs*, à hauteur d'un par semestre, à partir de la deuxième année d'activité. Selon les hypothèses fixées pour l'estimation du chiffre d'affaires et des charges fixes et variables, le résultat net prévisionnel de l'entreprise est estimé à 1734€ la première année, à 21339€ la seconde année et enfin 41535€ la troisième. L'entreprise entamera ses activités avec un capital acquis de 2000€, obtenu grâce à l'obtention du "Grand Prix de l'Entrepreneuriat" remis par l'UCLouvain Fucam Mons. Le besoin de financement du projet s'élève à 1361€. Ce capital sera apporté par fonds propres.

Table des matières

Sommaire exécutif	4
Introduction générale.....	10
Chapitre 1 : exploration théorique	14
1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises et sa dimension environnementale.....	14
<i>L'enjeu de la RSE au sein des PME</i>	<i>15</i>
2. Exploration des facteurs qui motivent les PME à s'engager dans une démarche environnementale	17
2.1. La démarche environnementale comme élément participant à la performance financière de la PME	17
2.2. Une réponse aux parties prenantes	19
2.3. La dépendance des PME vis-à-vis des banques	20
2.4. A la recherche de légitimité, une approche sociologique.....	21
2.5. Une réponse aux contraintes légales et anticipation réglementaire	22
3. Identification des principaux freins à la mise en place d'une démarche environnementale au sein des PME	23
3.1. Un manque de ressources (financière, temporelle, humaine)	23
3.2. Un manque de connaissances	24
3.3. Une perception de déconnection de l'objectif réel de la PME	25
3.4. Les valeurs du dirigeant	25
4. Exploration des éléments qui caractérisent les PME impliquées dans une démarche environnementale	26
4.1. Les valeurs pro-environnementales du dirigeant.....	26
4.2. Un contexte local favorable	26
4.3. Des facteurs organisationnels.....	27
4.4. Le profil de l'entrepreneur	28
4.5. Le secteur d'activité.....	28

5. Conclusions de l'exploration littéraire et pistes d'implications pragmatiques	30
Chapitre 2 : le projet entrepreneurial GOAT	34
Introduction	34
6. Présentation du projet.....	35
6.1. Présentation des services	36
6.2. Proposition de valeur au travers des services de GOAT.....	44
6.3. Sources de revenus.....	45
6.4. Structure du service	47
6.5. Segmentation de marché	47
6.6. Choix de la forme juridique	49
7. Étude de marché	50
7.1. Méthodologie	50
7.2. Description des échantillons interrogés	52
7.3. Résultats.....	53
8. Analyse stratégique	64
8.1. Analyse de l'environnement global	64
8.2. Analyse SWOT	73
8.3. Analyse de la concurrence.....	77
9. Analyse marketing.....	82
9.1. Le produit (Product).....	82
9.2. La distribution (Place).....	85
9.3. Le prix (Price)	85
9.5. Le personnel (People)	89
9.6. Les processus (Process).....	90
9.7. La preuve physique (Physical Evidence)	90
10. Viabilité financière du projet.....	92
10.1. Étude de viabilité financière du service d'accompagnement	92

10.2.	Cas de la plateforme en ligne	99
10.3.	Résultat net	100
10.4.	Plan de trésorerie	100
10.5.	Besoin de financement	103
	Réflexion critique	104
	Perspectives futures.....	105
	Conclusion générale	106
	Bibliographie.....	110
	Annexes	Erreur ! Signet non défini.
1.	Questionnaire <i>ad hoc</i> utilisé lors des interviews.....	Erreur ! Signet non défini.
2.	Retranscription des interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire ...	Erreur ! Signet non défini.
3.	Preuve de l'échange d'e-mail avec l'un des responsables de la Brasserie Dubuisson	Erreur ! Signet non défini.
4.	Annexes du plan financier – scénario neutre	Erreur ! Signet non défini.
5.	Annexes du plan financier – scénario optimiste.....	Erreur ! Signet non défini.
6.	Annexes du plan financier – scénario pessimiste.....	Erreur ! Signet non défini.

Introduction générale

Les importants mouvements des jeunes ces derniers mois en faveur de la cause climatique, l'intégration des aspects environnementaux aux discours politiques actuels, les mesures drastiques prises par les gouvernements européens en matière environnementale, le cri d'alarme lancé par les scientifiques du monde entier sur les conséquences dramatiques d'un réchauffement climatique non maîtrisé, sont autant d'éléments qui témoignent des enjeux auxquels fait face notre planète.

Dans ce contexte de lutte, où la responsabilisation de chacun est sollicitée, l'entreprise semble avoir un rôle déterminant à jouer. Comme le met en avant Philippe de Woot dans son livre « *Repenser l'entreprise* » (2013) : « L'entreprise est l'agent central du système économique. (...) En changeant sa culture, elle peut contribuer puissamment [à la transformation de notre modèle économique] et mieux répondre aux problèmes planétaires de notre siècle. Compte tenu du pouvoir qu'elle détient sur les ressources, l'entreprise a donc là une responsabilité majeure. » Sous les feux médiatiques, les grandes entreprises semblent être les principaux acteurs de cette transformation. Elles sont également, par cette posture, les premières cibles des boycotts, critiques et condamnations, de la part des médias et des consommateurs, quand leur est incombée une gestion irresponsable des enjeux environnementaux.

Qu'en est-il alors du rôle des PME ? Longtemps mises de côté sur la scène de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, elles n'en demeurent pas moins un acteur central. En 2014, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) représentaient 99,8% des entreprises de l'économie marchande non-financière en Europe (Eurostat, 2017). Comme le mettent en avant Labelle et St-Pierre (2010), sans une réelle implication des PME dans la démarche environnementale, les objectifs en matière de développement durable seront tout bonnement inatteignables.

L'enjeu est maintenant posé. Les PME ont une carte à jouer sur la scène environnementale. Il convient dès lors de s'y intéresser et de comprendre quelles opportunités offre un contexte aussi spécifique que celui des PME, quels leviers, déterminants et freins charpentent l'engagement environnemental de celles-ci et quelles solutions pourraient être proposées en réponse à cet enjeu colossal.

Par ailleurs, à l'heure où les enjeux environnementaux prennent une place centrale dans les espaces médiatiques et dans les préoccupations populaires, une nouvelle tendance voit le jour :

celle de l'intégration d'habitudes écologiques au sein des ménages. Nombreuses sont les initiatives qui prônent la responsabilité environnementale de chacun et l'adoption de gestes écologiques simples. Le mouvement du « zéro déchet » croît et nombreux sont les foyers qui s'impliquent dans une démarche qui vise à réduire leur empreinte carbone. Alors que ces tendances apparaissent clairement chez les particuliers, le monde professionnel semble, lui, moins impliqué. Pourtant, l'entreprise reste avant tout un lieu de vie, où chaque employé y passe près d'un tiers de son temps, où celui-ci consomme et impacte, à son échelle, l'environnement.

Il convient ainsi de s'interroger sur l'impact potentiel que pourrait avoir un changement drastique des habitudes de consommation au sein des entreprises. De s'interroger sur les effets positifs potentiels que pourrait avoir une amélioration des gestes du quotidien au sein de celles-ci, de manière à s'orienter vers des habitudes davantage écologiques. La question est ensuite de savoir comment, de manière pragmatique, on pourrait engendrer ce changement. Quels outils pourraient être développés afin d'accompagner les entreprises dans ces prises d'initiatives. C'est tout l'enjeu du projet entrepreneurial dont il est question au travers de ce mémoire.

La première partie de ce travail consiste en l'exploration théorique du sujet. Au travers du premier chapitre sera d'abord abordé le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, sous sa dimension environnementale. Ce concept sera ensuite rapporté à l'échelle et au contexte des PME afin de cibler davantage l'enjeu qui les concerne en la matière. Le reste de cette partie est ensuite divisé en trois points majeurs. Le premier point explore les facteurs potentiels qui semblent influencer les PME à s'impliquer dans une démarche environnementale. La seconde partie s'intéresse aux freins auxquels font face les PME dans leur prise d'initiatives environnementales. Enfin, le troisième point met en avant certains facteurs qui caractérisent les entreprises les plus à même de s'impliquer dans une démarche environnementale. L'objectif de ce chapitre théorique n'est pas d'établir une revue complète et exhaustive de la littérature du sujet mais bien d'apporter des pistes théoriques pertinentes qui alimenteront la conceptualisation du projet entrepreneurial qui sera présenté dans le second chapitre de ce travail.

Ainsi, le second chapitre de cet ouvrage présente et étudie la viabilité de la création du projet entrepreneurial baptisé *GOAT*, dont l'objet central est la proposition d'un service d'accompagnement à l'intégration d'habitudes écologiques au sein des PME.

La première partie de ce chapitre consiste en la présentation du service d'accompagnement dont il est question. Dans un second temps, sera abordée l'étude de marché qui a été réalisée lors de ce travail dans la perspective d'évaluer la demande de définir un segment de clientèle cible et d'apporter des pistes d'amélioration quant à la conceptualisation du projet entrepreneurial. Ce projet entrepreneurial sera ensuite étudié sous différents angles et seront ainsi proposés une analyse du marché, une analyse stratégique et enfin une analyse marketing. La dernière partie de cet ouvrage traitera finalement de l'étude de la viabilité financière du projet, sur base d'estimations du chiffre d'affaires, des charges supportées et de la réalisation d'un plan de trésorerie.

Chapitre 1 : exploration théorique

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises et sa dimension environnementale

Sujet de nombreux livres, articles et revues scientifiques, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) occupe à l'heure actuelle une place de choix dans la littérature économique. Dans une communication datant de 2011, la Commission européenne définit la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Ces effets se déclinent sous différentes formes. Ils suggèrent une dimension environnementale, sociale et de gouvernance. La dimension sociale touche à la gestion saine des ressources humaines et de la relation avec les parties prenantes. La dimension de gouvernance quant à elle se rapporte davantage « aux pratiques envers les actionnaires et qui peut être étendue à des comportements d'affaires envers la clientèle et les fournisseurs (intégration de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement, etc.) » (Oueghlissi, 2013). Enfin, la dimension environnementale concerne l'intégration dans les activités de l'entreprise des considérations liées à l'environnement. Selon la Commission européenne, ceci comprend les préoccupations liées à la biodiversité, au changement climatique, à l'utilisation efficace des ressources, à l'analyse du cycle de vie et à la prévention de la pollution. C'est sur cette dimension que se focalisera la suite de ce travail.

Dans une précédente définition de la RSE, la Commission européenne (2001) précisait une « intégration volontaire des entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ce passage met en avant un point fondamental du concept de RSE.

Elle souligne le caractère volontaire de la démarche. La RSE requiert une implication de la part de l'entreprise qui va au-delà des restrictions légales et incite ainsi l'entreprise à s'impliquer dans une démarche de responsabilisation vis-à-vis de ses parties prenantes dans une dimension sociale et environnementale. Ainsi, il sera souvent utilisé dans cet ouvrage le terme d'« engagement environnemental » pour décrire l'implication d'une PME dans une démarche environnementale. Selon la définition proposée par Meyer et Herscovitch (2001),

« L'engagement est une force qui pousse l'individu vers une « ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs précis » (Berger-Douce, 2007).

La RSE est souvent présentée comme une réponse aux enjeux du développement durable (DD) dont la définition est celle du « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins » (CMED, 1987, p.43), et prend parfois une dimension plus large lorsqu'on lui incombe le rôle d' « agir positivement sur la société et l'écosystème de l'avenir » (Labelle & St-Pierre, 2010). Ainsi, dans la même optique que ce qui a été avancé précédemment, il ne s'agit pas ici de s'acquitter de la législation en vigueur mais bien de participer au bien-être social et environnemental.

L'enjeu de la RSE au sein des PME

Lorsque l'on évoque la Responsabilité Sociétale des Entreprises, elle est souvent l'objet des grandes entreprises (Oueghlissi, 2013). Dans la littérature notamment, les recherches portent majoritairement sur les grandes entreprises et supposent une égalité comportementale entre ces dernières et les PME. Or, les PME sont des entités à part entière, qui comportent leurs propres modèles de gestion et méthodes d'action (Labelle & St Pierre, 2010). Il convient donc de s'y intéresser spécifiquement.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) se trouvent être des acteurs économiques majeurs de notre société. En Belgique, par exemple, elles représentent 99,8% du tissu économique pour un total de 614.787 PME. Plus de 1.950.404 personnes sont employées dans les PME belges, ce qui représente 69,2% du total des personnes employées en Belgique (SPF Economies, 2018).

Les PME comportent des caractéristiques qui leur offrent certains atouts à l'intégration d'une dimension environnementale à leur chef d'activités. Rim Oueghlissi (2013) met en avant trois atouts principaux. Le premier se rapporte à leur dimension de proximité. Les PME sont des acteurs locaux, qui évoluent à l'échelle d'un territoire plus ou moins défini. Leur insertion territoriale leur offre ainsi une proximité géographique et morale à l'égard de leurs parties prenantes, favorisant l'implémentation de la RSE au sein de leurs activités. Leur petite taille, ensuite, leur permet une aptitude réactionnelle plus adaptée à de potentiels changements stratégiques. Le dirigeant, principal voire unique décisionnaire, a une capacité d'action rapide et évolue dans un environnement qui ne montre que peu d'opposition à l'égard des changements

potentiels au vu du faible impact qu'a une PME sur son environnement. Leur dernier atout réside en leur capacité de création et de diffusion de connaissances orientées, largement favorisée par leurs systèmes d'informations informels et leur proximité importante avec leurs parties prenantes.

Malgré des atouts non-négligeables et une nécessité d'implication réelle, les discours des PME semblent fortement éloignés des pratiques (Berger-Douce, 2008). Dans une étude menée par Dupuis et al. (2006), 92,5% des dirigeants de PME interrogés déclaraient mener des actions en faveur de la RSE. Pourtant, dans la pratique et selon une enquête de l'observatoire des PME européennes, seules 49% des PME européennes mettent réellement en place des actions externes socialement responsables. Et lorsque c'est le cas, il s'agit davantage de prises d'initiatives isolées, d'ordre philanthropique, dont l'objectif est d'abord de renforcer leurs liens avec les parties prenantes locales, sans réelle intégration à la stratégie globale de l'entreprise (Quairel & Auberger, 2005). Les PME apparaissent ainsi moins impliquées dans la démarche RSE que les grandes entreprises. L'implication des PME dans une démarche environnementale sera pourtant l'un des défis majeurs à relever pour les prochaines décennies (Berger-Douce, 2005).

2. Exploration des facteurs qui motivent les PME à s'engager dans une démarche environnementale

L'objectif de cette partie est de poser les bases de la compréhension des éléments qui semblent pousser les PME à s'engager dans une démarche environnementale. L'exploration de ces éléments, perçus ici comme de potentiels leviers à l'implémentation d'initiatives environnementales au sein des PME, constituera une base théorique pertinente pour la conceptualisation du service d'accompagnement dont il sera question dans le second chapitre de ce travail.

2.1. La démarche environnementale comme élément participant à la performance financière de la PME

La posture de la PME, caractérisée par une certaine vulnérabilité économique et une méthode de gestion orientée principalement court terme, en fait un acteur particulièrement sensible à la dimension économique dans ses prises d'initiative. Ainsi, le premier levier majeur de l'implication d'une PME dans une démarche environnementale sera celui de sa participation à la performance financière de l'entreprise.

Selon Berger-Douce (2007), la majorité des dirigeants d'entreprise perçoivent la démarche environnementale comme source de coûts et de contraintes additionnels sans qu'elle ne participe directement à la performance financière, à la compétitivité et à la survivabilité de l'entreprise. Le lien positif entre la performance environnementale et la rentabilité d'une PME a pourtant été démontré, par Russo et Fouts en 1997 et confirmé plus tard par Willsher, en 2004 (Berger-Douce, 2008). Malgré son existence, ce lien positif reste difficilement quantifiable et son impact réel sur la performance économique difficile à mesurer. Sans mesure précise, il ne peut être incontestable et fait ainsi l'objet de scepticisme de la part des dirigeants d'entreprise (Berger-Douce, 2007). Nous pouvons cependant mettre en avant plusieurs éléments qui attestent d'une incidence positive d'une démarche environnementale sur la performance financière des PME.

Tout d'abord, par sa nature, la démarche environnementale amène à des réductions de coûts directs liées, notamment, à une meilleure gestion des ressources comme l'électricité, l'eau, les

matières premières, ou encore à une meilleure valorisation des déchets. Ces actions participent donc, de ce fait, à la performance économique de l'entreprise.

Le deuxième point central dans ce volet concerne la minimisation des risques quant à une potentielle amende, écopée à la suite de procès dont l'objet serait celui du non-respect des normes environnementales en vigueur ou d'une mauvaise gestion environnementale. La réduction des pollutions émises par l'entreprise et la meilleure gestion des déchets permettent à l'entreprise de se prévaloir de ces risques. Cette amélioration de la gestion des risques peut être considérée comme participant à une meilleure performance économique globale (Quairel et Auberge, 2005). Enfin, l'implication environnementale, lorsqu'elle est perçue comme incluse dans la stratégie globale de l'entreprise, peut être source d'opportunités et d'innovation. Le sujet peut être la source de création de nouveaux produits, de la pénétration de nouveaux marchés ou encore le développement de nouveaux procédés, plus efficaces (Quairel et Auberge, 2005). Elle permet la création d'un réel avantage compétitif et le renforcement de position sur un marché concurrentiel, qui peut s'expliquer par trois résultantes majeures de la démarche environnementale, que sont la création d'une image verte, l'acquisition de marges commerciales plus conséquentes et donc d'un gain de parts de marché, et d'une satisfaction accrue de la part des clients (Berger-Douce, 2005). Outre la création de valeur, il s'agirait même dans certains cas d'un gage de pérennité pour l'entreprise, voire d'un enjeu vital (Berger-Douce, 2005).

Cependant, sans mesures précises, le discours proposé pour la prise d'initiative environnementale dans les PME semble, aux yeux des dirigeants, déconnecté des préoccupations réelles des entreprises, dont la priorité reste celle d'une rentabilité court terme. Hormis les résultats directs visibles, comme ceux liés à une réduction des coûts directs, les PME ne distinguent pas clairement les intérêts économiques à moyen terme d'une telle démarche (Quairel et Auberge, 2005). De manière tout à fait contradictoire, dans une enquête menée par l'ACFCI (2006), la majorité des entreprises ayant entamé des actions de RSE n'ont pas évalué les coûts financiers de leur démarche, ni même les retombées financières d'un tel investissement (Berger-Douce, 2008).

Ce dernier point met en avant l'un des enjeux centraux de ce travail, qu'est celui de l'intérêt de proposer des outils à la mesure du réel intérêt économique d'une démarche environnementale. Alors même que les retombées des actions environnementales sont difficilement chiffrables à court terme, les entreprises qui s'y impliquent ne cherchent pas à les mesurer. Pourtant, certains

bénéfices, réels ou perçus, existent à l'implication d'une PME dans une démarche environnementale et ne manquent pas d'être mis en avant dans la littérature. Ainsi, au vu du scepticisme ambiant, l'enjeu sera, à terme, de proposer des outils de mesure aux PME, potentiels vecteurs motivationnels pour les dirigeants. L'intégration de la RSE comme actif immatériel à valoriser sur son plan comptable est l'une des pistes envisageables (Fustec et Maroic, 2006).

2.2. Une réponse aux parties prenantes

Certaines parties prenantes des PME peuvent constituer un levier majeur de leur implication dans une démarche environnementale. Les clients, les fournisseurs ou les collaborateurs sont autant d'acteurs qui influencent la PME dans ses choix stratégiques, spécialement lorsqu'il s'agit de l'intégration de la cause environnementale. Les initiatives environnementales se construisent ainsi par la réponse qu'elles apportent aux attentes et préoccupations de ces parties prenantes. Ce sont elles qui définissent les enjeux de la démarche et de leurs évolutions tout au long de celle-ci (Labelle et St-Pierre, 2010).

Le client constitue la première partie prenante déterminante. En effet, en situation de B2C, les PME se doivent de répondre aux attentes de leur clientèle. A l'heure où les enjeux environnementaux prennent une place majeure dans les préoccupations du grand public (Rapport de la Commission Européenne, 2018), le développement d'une image de marque qui intègre les enjeux environnementaux peut constituer une plus-value importante pour l'entreprise.

Cependant, les PME semblent moins sensibles aux pressions externes des parties prenantes, notamment parce qu'elles sont moins présentes sur la scène médiatique. Les ONG et les organisations influençant les choix des consommateurs n'apportent que peu d'attention aux PME. Ainsi, elles ne sont que rarement la cible de boycotts ou autre initiative nuisible à l'image de l'entreprise (Quairel et Auberger, 2005).

Par ailleurs, beaucoup de PME travaillent en B2B, ce qui signifie qu'elles sont potentiellement les sous-traitants de grandes entreprises. Dans cette situation, elles peuvent être soumises aux réglementations environnementales que les grandes entreprises ont à tâche d'appliquer sur toute leur chaîne de production. La PME sous-traitante se retrouve alors dans l'obligation de respecter les normes de bonne conduite environnementale en vigueur. Cette situation peut être perçue comme levier potentiel à l'implémentation d'une démarche RSE au sein de ses activités

lorsqu'elle est en situation de B2B (Oueghlissi, 2013). En pratique, si l'implémentation d'une démarche environnementale ne prend source que dans la pression exercée par le donneur d'ordres, à savoir la grande entreprise dans ce cas, il s'agira surtout d'une initiative de conformité, sans réelle implication de la PME dans cette démarche (Quairel et Auberger, 2005). D'autres cas spécifiques sont à considérer, comme celui des marchés publics notamment. Le Code des marchés publics (2004), ainsi que la Cour de justice des communautés européennes, autorisent la prise en compte des considérations environnementales dans leurs choix d'attribution (Quairel et Auberger, 2005). Il s'agit là d'un levier d'engagement environnemental pour les PME qui sont concernées par les marchés publics.

A terme, l'intégration des attentes environnementales peut avoir une incidence positive sur les relations avec les fournisseurs et autres partenaires commerciaux. L'implication de la PME dans une démarche environnementale nécessite notamment qu'elle sélectionne ses partenaires commerciaux selon des critères précis. Ainsi, cela suppose que ces partenaires soient eux-mêmes sensibilisés à la cause environnementale et intègrent de ce fait cette dimension au sein de leurs activités. Cette situation favorise les liens de confiance avec les partenaires de l'entreprise. Cette relation de proximité peut se traduire à terme par un réel avantage compétitif (Berger-Douce, 2005).

2.3. La dépendance des PME vis-à-vis des banques

Au vu de leur structure financière, de leurs fonds propres limités et de leur non-accès au marché financier, les PME sont particulièrement dépendantes des sources d'investissements que sont les banques. Dans un contexte où ces dernières marquent la volonté de proposer une image positive en matière de développement durable (Quairel et Auberger, 2005), les Investissements Socialement Responsables (ISR) semblent être un levier à l'intégration des considérations environnementales au sein des activités des PME. Durant ces dernières années, les ISR ont pris une part importante des fonds d'investissement. Selon Oueghlissi (2013), il s'agirait même d'une tendance « mainstream », les ISR intègrent massivement et de manière croissante les fonds d'investissements traditionnels, que les PME sollicitent majoritairement. L'accès à ces ISR peut ainsi influencer positivement l'implication des PME dans la considération de critères extra-financiers, notamment environnementaux, dans la réalisation de leurs projets nécessitant une politique d'investissement. En effet, ces critères intégreront les politiques de choix des banques dans une plus grande mesure. Ainsi, à titre d'exemple, les banques scandinaves sont

moins regardantes aux critères spécifiques de l'entreprise si celle-ci fait preuve d'une réelle intégration des enjeux RSE dans ses projets d'investissement (Quairel et Auberger, 2005).

Cette situation peut donc avoir une influence positive sur l'intégration de dimensions environnementales dans les projets des PME, en amont, comme cela a pu être discuté ci-dessus, mais également en aval, lorsque l'investissement est octroyé. Trois raisons peuvent être données à cette influence positive secondaire (Oueghlissi, 2013). D'abord, parce que les investisseurs sont, dans beaucoup de cas, des actionnaires importants de l'entreprise et peuvent ainsi, à leur échelle de pouvoir et au sein des comités de direction, influencer favorablement l'engagement de la PME dans une démarche environnementale. Dans le cadre d'ISR, les dirigeants d'entreprise sont également tenus de rapporter leur implication RSE auprès des investisseurs en matière sociale et environnementale, ce qui amène une dynamique supplémentaire à la relation entre l'entreprise et l'investisseur. Enfin, l'ISR suppose une gestion des risques plus qualitative à long terme, avec une intégration davantage systématique des dimensions sociales et environnementales dans les stratégies des entreprises concernées.

2.4. A la recherche de légitimité, une approche sociologique

Les PME évoluent dans un système social, qui crée des normes et des valeurs. La pérennité de toute entreprise dépend notamment de sa capacité à s'inscrire dans ce système social. Dans un contexte actuel qui institutionnalise la RSE, la réponse aux enjeux environnementaux participe à la construction de cette légitimité. Cette recherche de légitimité est d'ailleurs perçue comme l'un des éléments moteurs à la mise en place d'initiatives environnementales (Berger-Douce, 2005). Les entreprises cherchent ainsi à justifier leur légitimité par ces initiatives environnementales, qui répondent aux attentes actuelles de la société (Oueghlissi, 2013). D'ailleurs, la communication volontaire sur les enjeux environnementaux atteste de cette constatation.

Cependant, cette recherche de légitimité se met en place différemment dans le cas des PME par rapport à celui des grandes entreprises. Pour ces dernières, l'enjeu est davantage de répondre aux normes environnementales et sociales. Pour les PME, il s'agit d'abord de faire valoir leur légitimité sur des critères de qualité et d'éthique (Quairel et Auberger, 2005). L'engagement environnemental est ainsi entrepris dans une démarche éthique.

2.5. Une réponse aux contraintes légales et anticipation réglementaire

La réponse aux contraintes strictement légales est souvent la motivation première des PME dans l'intégration des préoccupations environnementales au sein de leurs activités (Quairel et Auberger, 2005). Alors que cette régularisation est souvent perçue comme un processus de conformité, il est intéressant de l'entrevoir comme étant une source d'opportunité à l'engagement environnemental. En effet, dans l'étude menée par l'ACFCI (2006), 60% des PME interrogées déclaraient que leur engagement environnemental était la suite d'anticipation de futures évolutions réglementaires.

De cette manière, une anticipation des changements des lois ou des normes peut mener à une stratégie environnementale proactive et peut être ainsi considérée comme étant un paramètre important dans la prise de décision quant à un investissement en matière environnementale (Quairel et Auberger, 2005). Au-delà des aspects purement économiques liés aux risques de potentielles amendes quant au non-respect des normes environnementales, les PME souhaitent, par cette anticipation réglementaire, améliorer leur image d'entreprise dans un contexte actuel où de nombreuses parties prenantes attendent des entreprises la minimisation de leur impact négatif sur l'environnement.

Il est cependant important de noter que la plupart des PME n'ont pas connaissance des restrictions légales en matière environnementale, ce qui constitue d'ailleurs un frein important à l'engagement comme il le sera exposé plus loin, et les agents qui assurent cette réglementation ne sont pas assez nombreux que pour la faire dûment appliquer. Les collectivités locales peuvent être, dans ce cadre, source de pressions positives. Bien qu'il puisse exister, dans certains cas, un conflit d'intérêt entre l'emploi local et les impacts environnementaux négatifs (Quairel et Auberger, 2005).

3. Identification des principaux freins à la mise en place d'une démarche environnementale au sein des PME

L'identification des éléments qui freinent les PME à s'investir davantage dans une démarche environnementale permettra, non seulement de constituer une base théorique pertinente pour la conceptualisation du service d'accompagnement, mais également de comprendre dans quelle mesure la proposition de GOAT est susceptible d'y répondre.

3.1. Un manque de ressources (financière, temporelle, humaine)

La situation économique d'une entreprise est un déterminant majeur dans son potentiel engagement dans une démarche environnementale (Reiter, 2003 ; Clarck et ali., 2002 ; Tilley, 1999 ; Berger-Douce, 2008). Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que le manque de ressources financières semble être l'un des principaux freins à l'engagement des PME sur la voie de la RSE. L'enquête de l'ACFCI (2006) confirme cette supposition avec 30% des dirigeants interrogés qui présentaient ce manque comme premier frein à l'investissement environnemental. Ce constat suit la logique de recherche de rentabilité court terme qu'est celle des PME, caractérisées par une certaine vulnérabilité économique et concurrentielle (Quairel et Auberger, 2005). Avec cette préoccupation première de pérennité économique, les PME tendent à négliger certains aspects extra-économiques (Berger-Douce, 2008).

Les initiatives de RSE, notamment en matière environnementale, s'inscrivent dans une perspective long terme et peuvent parfois, de ce fait, inclure un coût de lancement élevé. La faible marge de manœuvre financière des PME peut, dans ces situations, s'avérer être un frein majeur à leur mise en place ; les coûts d'initiative étant difficile à absorber par les structures de gestion traditionnelles des PME (Oueghlissi, 2013). Ce constat mène à deux hypothèses. La première est celle que les firmes profitables semblent avoir des facilités à gérer ces coûts et sont, de ce fait, plus aptes à assumer une démarche RSE (Berger-Douce, 2008). La seconde est celle qu'une situation financière stable semble être une condition préalable indispensable à toute initiative RSE (Berger-Douce, 2008). Dans la même optique, une amélioration de la situation économique d'une PME semble affecter positivement l'implication d'une entreprise dans une démarche RSE (Oueghlissi, 2013).

De manière contradictoire, Berger-Douce (2008) a observé que 83,3% des PME rentables, interrogées dans le cadre d'une étude les concernant, n'ont pas évalué les coûts financiers de l'instauration d'initiatives RSE au sein de leurs activités. Cette donnée fait naître les prémices d'une remise en cause de ce frein dans la mesure où, alors qu'un argument principal avancé, ils ne mesurent pas les coûts lorsqu'ils l'appliquent.

Le frein financier se répercute sur les deux freins suivants que sont le manque de temps et le manque de moyens humains. En effet, les PME n'ont pas les ressources financières nécessaires au paiement de quelconque employé responsable de la dimension environnementale (Quairel et Auburger, 2005). Dans l'enquête menée par l'ACFCI en 2006, 62% des PME interrogées déclaraient ne pas avoir assez de temps à consacrer aux enjeux environnementaux. Dans cette dynamique de fonctionnement court terme, les PME n'ont pas de temps à consacrer à des causes extra-économiques qu'ils considèrent secondaires (Quairel et Auburger, 2005). Toujours selon l'enquête de l'ACFCI (2006), 46% des PME déclarent ne pas avoir assez de moyens humains à proposer à l'implémentation d'une démarche environnementale, fait intimement lié aux deux précédents.

Les deux derniers points que sont les freins relatifs au temps et aux ressources humaines peuvent être perçus comme potentielles sources d'opportunité pour le projet dont il est question dans ce présent mémoire. En effet, si les PME n'ont ni le temps, ni les ressources humaines à allouer à l'intégration d'une démarche environnementale, cela laisse supposer que, si implication il y a, elle se fera à l'aide d'un intermédiaire extérieur.

3.2. Un manque de connaissances

Selon une enquête de l'Insee réalisée en 2012, 40% des PME n'ont jamais, à proprement parler, entendu parler de RSE, pour seulement 9% dans le monde des grandes entreprises. Cette donnée souligne une lacune fondamentale dans l'intégration des enjeux RSE au sein des stratégies des PME. En effet, est lié à ce manque de connaissances une non-conscientisation quant aux enjeux réels qui incombent aux PME en matière environnementale. D'abord, sans prise de conscience, elles ne mesurent pas leurs impacts environnementaux, potentiellement négatifs. Mais elles n'ont pas non plus connaissance des programmes ou ressources, financières et diverses, disponibles pour leur permettre une bonne intégration de ces enjeux (Berger-Douce, 2005).

Cette méconnaissance peut s'expliquer par les systèmes d'informations souvent peu complexes et peu organisés des PME (Oueghlissi, 2013). Les informations sont généralement véhiculées oralement et sont peu formalisées par écrit. Il convient également de noter que les outils de management environnemental sont la plupart du temps spécifiquement réalisés pour les grandes entreprises et ne sont dès lors que peu applicables au contexte des PME (Berger-Douce, 2005).

3.3. Une perception de déconnection de l'objectif réel de la PME

Comme évoqué plus haut, les PME souffrent d'une certaine vulnérabilité économique. Ainsi, les préoccupations premières des dirigeants des PME sont celles d'assurer une pérennité économique à court terme à leur entreprise.

Deux éléments centraux sont à développer autour de cette constatation. D'abord, ces préoccupations financières à court terme, considérées comme prioritaires, prennent le pas sur les perspectives extra-économiques long terme. N'étant pas considérées comme faisant partie intégrante de la stratégie économique des activités de l'entreprise, elles se voient mises au second plan et ainsi reportées dans le temps (Oueghlissi, 2013). Les dirigeants tendent à considérer les enjeux environnementaux comme secondaires à l'exercice de leur activité. Ils associent davantage cette démarche au domaine privé, et de ce fait, déconnecté de leur devoir professionnel (Quairel et Auberger, 2005). Cette situation émane de la difficulté à mesurer quantitativement l'impact de l'intégration de dimensions environnementales, d'un point de vue économique. Il apparaît même un certain scepticisme des dirigeants des PME quant aux réels bénéfices économiques d'un tel engagement environnemental (Berger-Douce, 2005).

3.4. Les valeurs du dirigeant

Il a été discuté précédemment du déterminant primordial que sont les valeurs initiales du dirigeant dans l'engagement environnemental d'une PME. De cette manière, lorsque le dirigeant d'une PME n'est pas en accord avec les valeurs d'éthique ou d'écologie que représente une démarche environnementale, il s'agit d'un frein important à sa mise en place (Oueghlissi, 2013). Certains d'entre eux adoptent une « culture d'entreprise négative », où l'« activité environnementale est à éviter à moins d'y être contraint par des exigences légales » (Berger-Douce, 2005). Ce profil de dirigeant ne laisse que peu de place à l'implémentation d'une démarche environnementale.

4. Exploration des éléments qui caractérisent les PME impliquées dans une démarche environnementale

Cette partie s'articule autour de la question centrale suivante : quels sont les éléments qui semblent caractériser les PME impliquées dans une démarche environnementale ? La réponse à cette question offrira les pistes théoriques pour la définition d'un segment de clientèle cible lors de la conceptualisation du projet entrepreneurial dont il sera question dans le second chapitre de ce travail.

4.1. Les valeurs pro-environnementales du dirigeant

Les études et enquêtes qui traitent du sujet sont unanimes sur le fait de considérer les valeurs personnelles initiales du dirigeant de l'entreprise comme moteur principal à la mise en place d'une démarche environnementale. Si celui-ci est sensible à l'éthique et aux questions relatives à l'environnement, il sera davantage enclin à allouer des ressources à la mise en place de démarches environnementales au sein de son entreprise (Oueghlissi, 2013). Dans une enquête menée par l'ACFCI en 2006, 91% des PME interrogées déclaraient que les convictions du dirigeant étaient la principale origine de la mise en place d'une démarche RSE.

Ceci peut d'abord s'expliquer par la capacité décisionnelle importante du dirigeant dans la situation d'une PME. En effet, la plupart des PME sont caractérisées par leur structure de propriétaire unique. Dans ce cas de figure, le dirigeant est seul à posséder les parts de l'entreprise et est ainsi libre d'allouer les bénéfices de son activité aux dimensions qui lui conviennent, sans pression externe de la part d'un quelconque actionnaire. Il est ainsi potentiellement plus disposé à investir dans les programmes long-termes que sont notamment ceux qui concernent l'environnement (Labelle et St-Pierre, 2010). La mise en place du processus est ensuite facilitée par la proximité d'interaction et de communication entre le dirigeant et les membres de son entreprise (J.A. Aragón-Correa et al., 2008).

4.2. Un contexte local favorable

Comme le soulignent Quairel et Auberger (2005), la démarche environnementale ne peut s'imaginer « indépendamment de la société dans laquelle elle est « encastrée ». Cette société

est d'abord à considérer dans sa dimension la plus proche. En effet, les PME sont des entreprises de proximité, ancrées dans une zone géographique locale. La localisation de l'entreprise peut ainsi favoriser ou, à l'inverse, entraver les démarches environnementales des entreprises. La culture locale, les autorités et les institutions légales en place ou la structure industrielle sont autant d'éléments qui affectent cette implication (Labelle et St-Pierre, 2010). Une réglementation régionale plus poussée en la matière encourage, au moins à la mesure de celle-ci, les PME à s'investir dans une démarche environnementale.

4.3. Des facteurs organisationnels

4.3.1. La taille de l'organisation

Une corrélation semble exister entre la taille de l'entreprise et sa propension à s'impliquer dans une démarche de responsabilité sociétale, notamment dans sa dimension environnementale. En effet, les grandes entreprises ont davantage de ressources à allouer à cet enjeu. Elles se retrouvent également plus sensibles aux pressions de leurs parties prenantes quant à leur image. Ainsi, elles ont la nécessité de développer une certaine notoriété qui leur assure une place concurrentielle et une image plus attrayante auprès des travailleurs potentiels. Enfin, la gestion de cette démarche nécessite des ressources humaines non négligeables et des employés disposés à s'y atteler, ce à quoi peut répondre plus aisément une entreprise de plus grande taille (Labelle et St-Pierre, 2010). Plus la PME sera grande, plus elle semble disposée à entreprendre une démarche environnementale.

4.3.2. L'âge de la PME

L'ancienneté de la PME semble jouer un rôle dans la sensibilité à l'engagement environnemental. (Labelle et St-Pierre, 2010). Les PME plus jeunes seraient plus disposées à la démarche dû au contexte changeant dans lequel elles évoluent.

De manière contradictoire, dans la pratique et suite à une étude menée par Labelle et St-Pierre (2010), il semblerait que les PME plus anciennes soient plus sensibles à l'aspect environnemental tandis que les plus jeunes se focalisent davantage sur la compétitivité économique court terme.

Un lien entre l'âge de la PME et son engagement environnemental semble ainsi exister, bien que certaines inconnues persistent quant à sa réelle incidence. C'est à ce titre que ce facteur sera sollicité pour la suite de ce travail.

4.3.3. La capacité d'innovation de la PME

Plus informées, plus ouvertes face à de potentiels changements, et évoluant dans un contexte d'adaptations récurrentes, le profil des PME innovantes possède des caractéristiques qui les prédisposent davantage à un engagement environnemental. (Labelle et St-Pierre, 2010).

4.3.4. La performance économique de la PME

Au vu de la vulnérabilité économique des PME, discutée précédemment, et de leur vision stratégique principalement tournée vers le court et moyen termes, la performance économique peut être considérée comme déterminant essentiel à la mise en place d'une stratégie de RSE. La rentabilité semble même être une condition nécessaire à l'engagement d'une PME sur la voie de la RSE (Labelle et St-Pierre, 2010). La cause environnementale est souvent perçue comme extra-économique par les dirigeants des PME. Dans ce cas de figure, elle ne constitue pas une priorité pour leur entreprise. Lorsque la performance économique n'est pas assurée, ceux-ci ne sont pas en mesure d'allouer quelque ressource à des activités qui ne participent pas, d'abord et en priorité, à la survivabilité de leur entreprise.

4.4. Le profil de l'entrepreneur

La sensibilité aux causes environnementales peut notamment être expliquée par les facteurs individuels des entrepreneurs et dirigeants des PME (Labelle et St-Pierre, 2010).

Le niveau d'éducation de l'entrepreneur joue également un rôle non négligeable dans la mesure où un niveau d'éducation plus haut est associé à une curiosité plus élevée et à une meilleure capacité à s'informer. Les entrepreneurs plus jeunes sont, a priori, davantage disposés à une telle démarche, du fait de leur sensibilité accrue aux enjeux environnementaux actuels, notamment dû à la présence plus accrue de cette cause sur les toiles médiatique et politique.

Tandis que les entrepreneurs plus âgés seraient en priorité focalisés sur l'intérêt économique de cette initiative. (Labelle et St-Pierre, 2010).

4.5. Le secteur d'activité

Les entreprises ne sont pas soumises aux mêmes pressions environnementales selon leurs secteurs d'activité. Elles n'auront donc pas systématiquement le même degré d'implication dans une telle démarche (Oueghlissi, 2013 ; Hartmann, 2011).

Lorsqu'il s'agit d'une entreprise dont l'objet social est la vente de biens, les requis environnementaux que les consommateurs attendront d'elle varieront selon la nature du bien. S'il s'agit de la vente de « biens d'expérience », que sont par exemple, les jeux vidéo, les consommateurs seront moins sensibles à son impact environnemental que s'il s'agissait d'un « bien de confiance », qu'est par exemple une barre de céréale « fair trade » (Oueghlissi, 2013).

5. Conclusions de l'exploration littéraire et pistes d'implications pragmatiques

Le sujet de la revue de la littérature qui précède a été celui de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, principalement vu sous son aspect environnemental, adapté au contexte de la PME. L'analyse des leviers, des facteurs et des freins à l'engagement environnemental a mis en évidence des points-clés pour la conceptualisation du projet entrepreneurial dont il sera question dans la suite de ce travail. Certaines conclusions peuvent ainsi être avancées afin que leur soient données, à terme, une réponse pragmatique.

Il a tout d'abord été question de l'enjeu que représentent les résultats économiques potentiels d'une démarche environnementale. Les caractéristiques de la PME la rendent particulièrement sensible à la dimension financière de ses prises d'initiatives. L'une des motivations premières des PME lorsqu'elles s'engagent sur la voie environnementale réside en sa capacité à créer de la valeur ajoutée financière pour l'entreprise. Cependant, malgré un lien positif existant, peu d'outils sont mis à la disposition des dirigeants des PME pour mesurer le réel impact économique de cette démarche. L'absence d'outil de mesure peut ainsi être source de démotivation à l'engagement environnemental pour les dirigeants des PME. Ce point met en évidence le premier enjeu majeur à considérer qu'est la mesure des résultats économiques des initiatives environnementales.

Première implication pragmatique : intérêt de mesurer les résultats économiques des initiatives environnementales.

Le second levier de l'engagement environnemental réside en la réponse bénéfique, voire nécessaire, qu'il apporte aux parties prenantes de la PME. Cette réponse peut avoir un impact double. D'abord, par l'avantage compétitif qu'offre le développement d'une image positive de l'entreprise par rapport aux enjeux environnementaux pour ses clients directs comme pour ses partenaires professionnels. Ensuite, par la réponse qu'elle offre aux structures financières, comme les banques, et aux contraintes réglementaires en matière d'impact environnemental. Ce point met ainsi en évidence l'intérêt que présente le fait de communiquer sur le sujet de la démarche environnementale auprès des parties prenantes de l'entreprise.

Seconde implication pragmatique : intérêt de la communication auprès des parties prenantes de l'entreprise concernant les prises d'initiatives environnementales.

Dans un deuxième temps, la revue de la littérature scientifique a permis la mise en évidence de plusieurs freins à l'engagement environnemental des PME. Dans la perspective de conceptualiser le service qui nous concerne, l'enjeu est de considérer ces freins comme sources potentielles d'opportunités ou d'envisager des solutions pour les contourner. Le premier frein à l'engagement environnemental d'une PME est lié au manque de ressources financières qu'elle a à allouer à cette démarche. En réponse à cet obstacle, il est intéressant de faire écho au point précédent qui concernait la mesure des résultats économiques de la démarche. En effet, démontrer un impact économique chiffré positif est une manière de contourner cet obstacle financier.

Troisième implication pragmatique : la démonstration d'un intérêt économique réel de la démarche environnementale semble représenter un atout considérable dans la proposition de valeur du service d'accompagnement.

Le second frein que connaissent les PME dans leur engagement environnemental est lié au manque de temps et de ressources humaines qu'elles ont à allouer à ces pratiques. Ce constat peut être interprété positivement dans la mesure où, si les PME n'ont ni le temps, ni les moyens humains à consacrer à une démarche environnementale, cela laisse supposer qu'il est probable qu'elles puissent faire appel, si volonté d'engagement il y a, à un acteur externe pour sa mise en application. Par ailleurs, ce point met en avant le fait qu'il convient de proposer un service qui réponde à ce manque de temps et de ressources humaines, en minimisant le temps et la sollicitation des ressources humaines de l'entreprise dans la démarche.

Quatrième implication pragmatique : intérêt de minimiser le temps et la sollicitation des membres de l'entreprise dans la réalisation du service d'accompagnement.

Les PME souffrent également d'un manque de connaissances sur le sujet de la démarche environnementale. Ainsi, cela souligne la nécessité de penser des solutions pour favoriser la création et la diffusion de cette information.

Cinquième implication pragmatique : intérêt de favoriser la création et la diffusion des connaissances liées à la démarche environnementale.

Enfin, l'étude des facteurs qui caractérisent les PME impliquées dans une démarche environnementale a permis la définition d'un profil de PME favorable à l'engagement environnemental, qui pourra être exploité pour la suite de ce travail. Ainsi, le profil retenu est celui des PME dont le dirigeant est préalablement sensible aux causes environnementales ; pour lesquelles le contexte local est enclin aux démarches environnementales et dont la réglementation y est favorable ; de grande taille ; considérée innovante ; économiquement stable. Les facteurs tels que le profil du dirigeant, son niveau d'éducation et son âge sont également à prendre en compte mais ne seront pas ici sélectionnés comme facteurs discriminants. Le secteur d'activité influence également la sensibilité à l'engagement environnemental d'une PME.

Ces conclusions constituent une base théorique dans la conceptualisation du service d'accompagnement dont il question dans la suite de ce travail et seront sollicitées tout au long de celui-ci, de manières explicite et implicite.

Chapitre 2 : le projet entrepreneurial GOAT

Introduction

L'initiative de ce projet entrepreneurial part d'un triple constat. Le premier est celui de l'enjeu que représente la RSE, et tout particulièrement sa dimension environnementale, dans le milieu des PME. En effet, le fonctionnement des PME est à l'origine d'un impact négatif considérable sur l'environnement. Pourtant, celles-ci n'entreprennent que peu d'actions concrètes en faveur de la cause écologique. Ceci s'explique d'abord par le manque de temps, de connaissances et de ressources humaines que les PME ont à consacrer à cet enjeu. Ainsi, elles ne sont pas en mesure d'y affecter un collaborateur. Cette situation atteste de leur intérêt à faire appel à un acteur externe si elles souhaitent s'impliquer dans une démarche écologique et témoigne d'une opportunité potentielle.

Ensuite, il est intéressant de constater que les PME représentent 70% de l'emploi en Belgique. Ainsi, elles concernent plus de 2,8 millions de travailleurs. A l'heure où la sensibilisation aux habitudes de consommation écologiques prend de plus en plus de place dans l'espace médiatique, nous nous sommes interrogés sur l'impact potentiel qu'aurait un changement des habitudes de consommation de ces travailleurs sur leur lieu de travail, considéré souvent comme leur second lieu de vie.

Enfin, les PME perçoivent souvent l'engagement environnemental comme contraignant et coûteux. En impliquant la PME dans une expérience positive où les résultats de la démarche sont explicitement mesurés et reportés, il semble possible de combattre cette perception négative.

6. Présentation du projet

« GOAT – facilitateur de transition écologique pour les PME »

« Une démarche accessible, créative et challengeante pour intégrer les gestes verts au sein de son entreprise »

GOAT est une société de service et de conseil qui accompagne les organisations professionnelles dans l'intégration des valeurs et des méthodes écologiques au sein de leurs lieux de travail. D'abord en proposant des solutions concrètes et créatives pour améliorer l'impact écologique de leur fonctionnement interne. Ensuite en proposant un service d'accompagnement qui aide les entreprises à intégrer la démarche au sein de leur organisation, à gérer leurs questions environnementales, à saisir les opportunités qu'offre l'enjeu écologique et à intégrer l'écologie à leur stratégie courante et globale.

Mission

Les enjeux écologiques mondiaux actuels sont gigantesques, ils sont l'un des défis majeurs du vingt-et-unième siècle. Dans ce contexte, il est envisageable d'observer une transformation importante dans les modes de fonctionnement des entreprises. Des grandes entreprises d'abord, et des PME ensuite, qui ont un rôle majeur à jouer. Ainsi, notre mission est claire : participer à la transition écologique à laquelle il est fortement probable que le monde de l'entreprise soit confronté. L'objectif de GOAT n'est pas seulement d'offrir des solutions pragmatiques aux entreprises mais bien de façonner leur culture, vers une culture plus respectueuse, plus cohérente avec les enjeux actuels du développement durable.

6.1. Présentation des services

6.1.1. Le service principal : service d'accompagnement à l'intégration d'une démarche écologique

Nature du service :	Service d'accompagnement en direct
Description :	Audit écologique d'entreprise sur base duquel est réalisé un service d'accompagnement à l'intégration de méthodes écologiques au sein de l'entreprise cliente. Couplé à un service de mesure des résultats et un service de reporting et de communication interne et externe de ceux-ci.
Niveau de prix :	Moyen, tarif horaire de consultance
Mots-clés :	Consultance, accompagnement, service direct, suivi, mesure des résultats, reporting et communication

Tableau 1 – Récapitulatif d'accompagnement

Ce service d'accompagnement est réalisé en sept étapes :

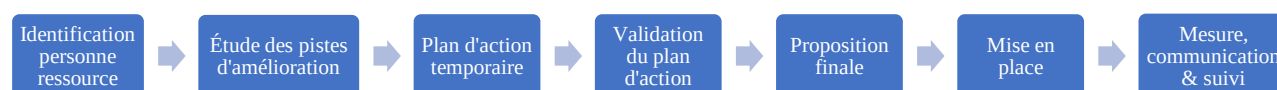


Figure 1 – Les étapes du service d'accompagnement

-Étape 1 : identification d'une personne ressource

La première étape consiste en l'identification d'une personne ressource au sein de l'entreprise cliente, à laquelle nous serons en mesure de nous référer tout au long de la réalisation du service, pour lui demander une information spécifique concernant son entreprise, l'utiliser comme intermédiaire avec l'entreprise pour communiquer avec elle et la solliciter dans certains aspects de la conceptualisation du service.

- Étape 2 : étude des pistes d'amélioration

Cette étape consiste en l'étude de l'ensemble des points d'amélioration qui peuvent être apportés à l'entreprise dans une perspective de démarche écologique. Dans un premier temps, un consultant se rend sur le lieu de l'entreprise. A l'aide des outils et des connaissances dont il dispose, il réalise une revue des points sur lesquels l'entreprise clientèle est susceptible de s'améliorer d'un point de vue écologique.

Dans un second temps, les travailleurs de l'entreprise sont sollicités afin de dégager d'autres pistes d'amélioration que le consultant en charge n'aurait pas décelées. Cette étape est réalisée soit sous la forme d'un atelier de *brainstroming* avec l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, lorsque la taille de l'entreprise le permet, soit sous la forme d'un questionnaire préétabli auquel les travailleurs sont invités à répondre.

Dans la partie *Annexe* se trouve une esquisse de tableau reprenant l'ensemble des actions qu'une entreprise est susceptible d'adopter à la suite de nos conseils. À chacune de ces actions est associée une mesure standardisée de l'impact économique et extra-économique de cette initiative.

- Étape 3 : définition du plan d'action temporaire

Une fois l'étude des pistes d'amélioration réalisée, le consultant établit un plan d'action temporaire. Cette étape consiste en la création d'un tableau récapitulatif des points d'amélioration potentiels auxquels sont associés les options disponibles pour y répondre. Par option, nous entendons un fournisseur, ou tout autre acteur externe en mesure d'apporter une solution au point d'amélioration défini de la sorte.

A cette étape, le consultant est déjà en mesure de proposer à l'entreprise cliente des valeurs en termes financiers et extra-financiers, associés aux différentes mesures proposées. Il s'agit de la première proposition qui sera soumise au responsable de l'entreprise cliente.

- Étape 4 : validation du plan d'action

Une fois réalisé, ce plan d'action temporaire est soumis à un responsable d'entreprise qui est amené à sélectionner les options qui l'intéressent. Cette étape est grandement facilitée par les chiffres qui seront associés à chaque mesure, en termes financier et extra-financier. L'objectif de cette démarche est de faciliter au maximum la prise de décision du responsable de l'entreprise.

- Étape 5 : proposition finale du plan d'action

Lorsque les différentes options ont été validées par le responsable de l'entreprise, nous réalisons une proposition finale de plan d'action. Cette proposition finale équivaut à une feuille de route à laquelle nous serons tenus de nous tenir. A cette étape, nous définissons un planning de mise en place ainsi que des objectifs mensuels. Ce planning sera fourni au responsable de l'entreprise. Celui-ci étant libre de faire valoir certains changements si nécessaire.

- Étape 6 : mise en place

Cette étape consiste en la réalisation effective du plan d'action défini au préalable. De nombreuses modalités restent à déterminer quant à la manière dont celle-ci serait réalisée. En effet, chaque mesure potentielle a des spécificités et des processus de mise en place qui lui sont propres. Ces modalités seront définies lors de la phase de lancement du projet.

- Étape 7 : mesure des résultats, communication et suivi

La mesure et la communication des résultats qui découlent de la démarche dans laquelle s'implique une entreprise qui fait appel à nos services est une étape cruciale de notre proposition de valeur. Cette étape est décrite dans la partie « 6.1.4. Focus sur la communication et le reporting de ces résultats » ci-dessous.

A noter que cette étape sera, à terme, largement assistée par la plateforme en ligne décrite ci-dessous. C'est via cette plateforme que l'entreprise aura accès au suivi de ses résultats et à son état d'avancement dans la démarche. C'est également grâce à celle-ci qu'elle communiquera ses avancées auprès des parties prenantes intéressées.

Ce service d'accompagnement est réalisé par un *coach*. Le coach est un membre de l'entreprise recruté à la suite d'un entretien d'embauche. La sélection se fera sur base des critères suivants : capacité d'autonomie, capacité d'écoute, capacité d'observation et d'analyse, compétences relationnelles et compétences de vente. Avant qu'il puisse exercer ce service d'accompagnement, une formation lui sera proposée afin qu'il puisse disposer des connaissances et des méthodes requises à la bonne pratique de l'accompagnement.

6.1.2. Perspective d'un service complémentaire : la plateforme en ligne

La création d'une plateforme en ligne offrirait une forme d'automatisation de la proposition du service d'accompagnement présenté ci-dessus. Cette idée a émergé tardivement dans la réalisation de ce travail, à l'issue d'une rencontre avec un responsable du MIC (Microsoft

Innovation Center). Ainsi, elle ne sera pas étudiée de manière pragmatique et n'apparaîtra pas directement dans le Business Model du projet mais est présentée ici à titre de perspective pour la création future d'un service complémentaire au service principal d'accompagnement.

Nature du service :	Service en ligne
Description :	Vente d'un plan d'action prêt à l'emploi via plateforme en ligne avec un suivi de l'état d'avancement et une facilitation de la communication auprès des parties prenantes
Niveau de prix :	Faible, prix d'appel
Mots-clés :	Automatisation, <i>Quick Wins</i> , vente de plan d'action, usage aisé, suivi, communication

Tableau 2 – Récapitulatif de la plateforme en ligne

Derrière cette plateforme, l'objectif est de vendre un plan d'action concret et prêt à l'emploi à l'entreprise cliente. Pour attirer les utilisateurs, la plateforme propose un accès gratuit à une base d'informations crédibles relatives aux bonnes méthodes écologiques. Dans un second temps, la plateforme propose une interface personnalisée où l'utilisateur peut sélectionner les initiatives qui l'intéressent et acheter le plan d'action prêt à l'emploi relatif. Cette plateforme propose ensuite un aperçu clair de l'état d'avancement de la démarche écologique qu'a sollicitée l'entreprise cliente, de manière chiffrée et visuelle. Elle permet également de communiquer sur cet aspect auprès de ses parties prenantes grâce à des processus de communication et de reporting facilités.

Il est à noter que l'idée de la création d'une plateforme en ligne a émergé tardivement et n'a dès lors pas été intégrée à l'enquête de marché réalisée dans le cadre de ce travail. Cette idée a été abordée de manière pragmatique lors d'une rencontre avec des collaborateurs du MIC (Microsoft Innovation Center) de Mons et fait dès lors partie intégrante de notre proposition de valeur.

La plateforme se compose de deux pages principales :

1- Page d'accueil

Celle-ci décrit le projet et la mission de GOAT, sous la forme d'un pitch accrocheur. Elle fournit également les informations principales concernant le service de la plateforme en ligne, décrit

les valeurs de l'entreprise et propose un onglet « Contact » et « À propos ». Enfin, elle donne accès à un onglet « Inscription » par lequel tout utilisateur devra s'inscrire et fournir ses coordonnées pour avoir accès au service.

2- Espace en ligne personnalisé

Une fois l'inscription réalisée, l'utilisateur a accès à la plateforme qui se présente de la façon suivante :

- Sur la première page, l'utilisateur a une vision d'ensemble de l'état d'avancement de sa démarche. C'est là que seront affichés les mesures des résultats et l'état d'avancement de l'utilisateur par rapport aux objectifs qui auront été fixés au début de la démarche. Les objectifs seront fixés lors d'une étape préalable, via un accompagnement automatisé. Tout collaborateur de l'entreprise aura accès à cette page et pourra la consulter lorsqu'il le souhaite. Tout utilisateur pourra également partager son avancement au travers des réseaux sociaux ou de son site internet pour faciliter la communication concernant la démarche auprès des parties prenantes.
- Dans la marge gauche de cette page, seront proposés plusieurs titres d'onglets, triés par champ d'action. Exemples : *gestion des locaux, transport, cafétaria, outils de travail, etc.*
- Lorsque l'utilisateur clique sur l'un de ces onglets, il a accès à plusieurs fiches qui présentent différentes pistes d'amélioration qui pourraient être apportées à ce champ d'action. Prenons l'exemple des *Outils de travail*. Lorsque l'utilisateur clique sur cet onglet, il a accès à des fiches telles que « Améliorer sa gestion d'e-mails », « Numériser sa facturation », etc.
- Lorsque l'utilisateur clique sur l'une de ces fiches, celui-ci a accès à une brève présentation de la démarche, le coût de lancement de celle-ci, le bénéfice potentiel à retirer de celle-ci (bénéfice économique et d'image de marque), et de l'impact concret de cette démarche en termes de CO2, Kg de plastique, litres d'eau ou encore watts économisés.
- C'est à cette étape que l'utilisateur a la possibilité d'ajouter cette initiative à son panier et de passer au paiement s'il le souhaite ou de poursuivre sa recherche concernant les autres initiatives proposées par la plateforme.
- Ce que nous vendons ici est un plan d'action concret et des conseils de mise en place crédibles. Le plan d'action comprend : une liste exhaustive et détaillée des étapes à réaliser pour mettre en place la démarche. Les contacts directs des partenaires à contacter s'il y en a. Des conseils crédibles et créatifs pour leur mise en place.
- L'objectif central de la plateforme est de faciliter au maximum la démarche de l'utilisateur. Ainsi, divers onglets d'aide seront proposés au travers de la plateforme pour fluidifier l'utilisation de celle-ci.

- L'idée centrale est de « proposer un plan d'action en dix clics » et de faire économiser du temps, de la recherche et de l'énergie à l'entreprise qui sollicite ce service, tout en démontrant les retours économiques et extra-économiques de la démarche.

6.1.3. Focus sur la mesure des résultats

A. La mesure économique

La mesure des résultats économiques de la démarche dans laquelle s'implique l'entreprise en faisant appel à nos services constitue une étape cruciale de notre proposition de valeur. En effet, l'étude de marché a révélé qu'une partie de notre segment de clientèle cible posait la condition que cette démarche apporte un intérêt économique pour qu'elle y fasse appel. Nous nous intéressons ici à l'intérêt économique direct.

Ainsi, lorsque nous proposons un plan d'action à un client, à chacune des mesures qui le constituent, est associé un retour économique direct. A chaque action est associé un montant standard exprimé en Euro (€). L'objectif est de rendre visible le plus clairement possible l'intérêt économique d'une action spécifique.

Calcul de la mesure économique

Le calcul des résultats économiques d'une action constitue un travail complexe, qui nécessite de poser une série d'hypothèses qui rendront ce calcul le plus pertinent possible. Ces hypothèses varient de manière importante en fonction de l'action dont il est question. Nous avons établi certaines règles de calcul pour garantir l'intégrité des mesures :

Règle n°1 : les informations utilisées pour la mesure économique doivent être crédibles et scientifiquement sourcées.

Règle n°2 : les hypothèses sont toujours traitées sur base de leur résultat pessimiste.

Règle n°3 : ces données sont continuellement mises à jour.

Règle n°4 : lorsqu'une donnée peut faire l'objet d'un doute, cela est signalé à l'utilisateur.

B. La mesure environnementale

A chaque action proposée est également associée une mesure environnementale. Cette mesure présente l'impact environnemental potentiel de la prise d'initiative dont il est question.

Calcul de la mesure environnementale

La mesure de ces résultats est soumise aux mêmes contraintes que la mesure économique (cf. les règles du point ci-dessus).

Les différentes unités de mesure sont les suivantes :

- Kg de plastique : unité de mesure pour les actions qui réduisent la consommation de plastique.
- Kg de CO2 : unité de mesure pour les actions qui réduisent l'émission de CO2.
- KWh d'électricité : : unité de mesure pour les actions qui réduisent l'utilisation d'électricité.
- Litre d'eau : unité de mesure pour les actions qui réduisent l'utilisation d'eau.
- Arbre sauvegardé : unité de mesure pour les actions qui réduisent une consommation liée à l'utilisation directe ou indirecte d'arbres.

6.1.4. Focus sur la communication et le reporting de ces résultats

Une fois les mesures calculées, les résultats sont reportés sur différentes plateformes afin de les rendre accessibles aux collaborateurs et aux parties prenantes et de favoriser ainsi leur diffusion.

Pour le dirigeant et les collaborateurs de l'entreprise

Les résultats de la démarche seront directement communiqués auprès du dirigeant de l'entreprise par la voie d'un rapport *ad hoc*. Des méthodes créatives seront ensuite utilisées pour la communication auprès des autres membres de l'entreprise, comme l'utilisation d'affiches apposées dans les locaux de l'entreprise. A terme, la communication se fera via la plateforme en ligne, les collaborateurs de l'entreprise cliente auront un accès direct à l'état d'avancement de leur démarche et pourront suivre les résultats de celle-ci en direct.

Pour les parties prenantes externes (fournisseurs, clients et autres)

Afin d'atteindre les parties prenantes externes, deux types de moyens de communication seront utilisés. Les outils en ligne, d'abord, comme le site internet de l'entreprise et ses réseaux sociaux, où seront affichés distinctement les résultats de leur démarche. Et par la voie d'un document *ad hoc*, ensuite, qui leur permettra d'intégrer ces résultats à leurs documents officiels. A terme, cette communication se fera également via la plateforme en ligne.

6.1.5. Focus sur « la culture d'entreprise »

Au-delà des applications concrètes de mesures écologiques, l'objectif de GOAT est celui d'impliquer l'entreprise cliente dans une démarche culturellement pro-environnementale. Afin

d'y arriver, il s'agit d'intégrer la dimension écologique à la culture même de l'entreprise. Parce que la culture d'entreprise constitue un élément central de la démarche de GOAT, nous allons nous intéresser à ce concept pour apporter certains éléments théoriques qui pourront participer à l'avenir à la conceptualisation des services de GOAT.

La culture d'entreprise :

Edgar Schein, dans son livre « Organizational Culture and Leadership » (1985) définit la culture d'entreprise comme « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ».

Pour Godelier (2009), c'est la culture d'entreprise qui définit la manière dont l'entreprise va réagir aux événements et prises de décision courants, selon les réponses qu'elle considère adaptées. Dans le MOOC sur « Les fondements de la stratégie d'entreprise », sur la plateforme edX, Alain Vas (2017) met en avant trois éléments centraux qui définissent la culture de l'entreprise. Ces éléments offrent des pistes majeures dans la définition de solutions à apporter aux entreprises clientes.

Ces trois éléments sont les suivants :

- i. Les artefacts visibles
 - a. Physiques

Il s'agit des éléments tels que les logos, les différents designs, le mobilier, la décoration des locaux, le style vestimentaire des collaborateurs, etc.

Exemples d'artefacts visibles physiques mis en place par GOAT : fournitures de bureau écologiques.

- b. Comportementaux

Il s'agit des rituels, des cérémonies, des modes de communication, des traditions propres à l'entreprise.

Exemples d'artefacts visibles comportementaux mis en place par GOAT : mise en place d'un rituel sous la forme d'une réunion qui rassemble les collaborateurs de l'entreprise et fait état de l'avancement de la démarche environnementale et de ses résultats.

- c. Verbaux

Il s'agit des codes de communication, du jargon utilisé, des anecdotes propres à l'entreprise, des surnoms de chacun, des histoires, etc.

Exemples d'artefacts visibles verbaux mis en place par GOAT : favoriser la diffusion d'anecdotes dont le sujet est celui de l'écologie.

ii. Les valeurs et comportements

Les valeurs définissent ce qui a de l'importance pour l'entreprise.

Les normes de comportements définissent ce qui est considéré comme normal ou anormal dans l'entreprise.

Exemples de valeurs et de comportements véhiculés au travers du service GOAT : intégrer les gestes écologiques au sein des normes de comportements des collaborateurs.

iii. Les hypothèses fondamentales (implicite)

Il s'agit des postulats au cœur de l'entreprise, des hypothèses par lesquelles les collaborateurs de l'entreprise perçoivent et pensent les situations courantes (Alain Vas, 2017).

L'objectif de GOAT est d'intégrer les valeurs écologiques à ces hypothèses fondamentales.

6.2. Proposition de valeur au travers des services de GOAT

- *Apporter des solutions concrètes et créatives aux questions écologiques auxquelles sont confrontées les entreprises*

L'écologie prend une place prépondérante dans l'espace médiatique. Ceci menant à une sensibilisation de masse à laquelle le monde des PME n'échappe pas. Au travers de l'enquête réalisée dans le cadre de ce travail, la majorité des responsables d'entreprise se disent conscients des enjeux environnementaux. Pourtant, peu passent à l'action. Ils témoignent d'un manque de temps et d'un manque de connaissances quant aux réelles solutions existantes. En synthétisant la connaissance disponible à ce sujet et en rendant son application accessible, GOAT tente de répondre à cet enjeu.

- *Mesurer l'impact environnemental des entreprises*

Via un système de mesure efficient et facile d'usage, GOAT propose aux entreprises clientes de mesurer l'évolution de leur impact environnemental d'un point de vue économique, d'abord, et d'un point de vue extra-économique ensuite, selon des unités de mesure compréhensibles et

concrètes. Il s'agit d'une étape que bon nombre d'entreprises négligent, qui est pourtant source première de motivation dans leur implication dans une telle démarche.

- *Améliorer l'image de marque de l'entreprise*

Le système de communication et de reporting décrit dans les paragraphes précédents participe à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Auprès de ses parties prenantes, d'abord, en exposant une image positive et actuelle de l'entreprise. Auprès de ses collaborateurs internes, ensuite, en véhiculant une image forte et responsable, qui peut, à terme, attirer des talents sensibilisés à ces enjeux.

- *Améliorer les performances économiques de l'entreprise*

La prise de dispositions écologiques peut amener des économies directes. Ces économies directes participent ainsi aux performances économiques de l'entreprise. Cette démarche peut également mener à une amélioration d'image de marque et à une meilleure attraction de talents, ce qui peut mener, à terme, à une amélioration de la performance économique globale de l'entreprise.

- *Réduire l'impact des entreprises sur l'environnement*

L'amélioration des habitudes de vie des entreprises peut mener à un impact environnemental positif fort. D'un point de vue sociétal, il s'agit d'un enjeu majeur. Ainsi, GOAT participe, aux travers de ses services, à la réduction de l'impact environnemental des entreprises.

- *Informar sur les enjeux environnementaux*

Via ses activités, GOAT promeut l'écologie et peut être considéré comme étant un réseau de diffusion de l'information concernant la responsabilité environnementale des entreprises. L'on pourrait également étendre son rôle à celui de diffuseur de bonnes pratiques environnementales. Au travers de sa communication, GOAT sensibilise à ces enjeux.

6.3. Sources de revenus

6.3.1. La prestation de services

Service d'accompagnement

A court terme, il s'agira de la première source de revenu de l'entreprise. Ce service d'accompagnement constitue le point central de notre Business Model. Les détails concernant

la fixation du prix de ce service, et les prévisions du chiffre d'affaires qu'il représente ont été traités dans la partie concernant la viabilité financière du projet.

Service via la plateforme en ligne

A l'heure actuelle, nous ne possédons pas les éléments nécessaires à la définition d'un prix pour le service de la plateforme en ligne. L'idée de celle-ci a émergé tardivement dans la réalisation de ce travail, à la suite d'une réunion avec un représentant du MIC (Microsoft Innovation Center) de Mons. Ce service apportera une forme d'automatisation du service, sous forme payante et sera dès lors, à terme, une source de revenu pour l'entreprise.

6.3.2. Les partenariats

La seconde source de revenu repose sur le principe de partenariats. Dans l'exercice de nos activités, nous serons amenés à proposer des solutions à nos clients. Chacune de ces solutions sera fournie par une entreprise de sous-traitance spécialisée. Qu'il s'agisse d'une solution technique, telle qu'une étude thermique, ou d'un produit concret, tel que des verres réutilisables, ils seront fournis par un acteur externe. Cette situation est comparable à de la représentation commerciale. En effet, nous serons l'intermédiaire entre le client final et le fournisseur. Ainsi, nous proposerons des partenariats, sous la forme de sous-traitance, à ces acteurs externes dont le principe est le suivant : nous nous engageons à ne faire appel qu'à eux lorsqu'une demande est faite pour la solution qui les concerne (contrat d'exclusivité), en échange d'une commission de 10% sur la recette du produit ou service en question.

La sélection des fournisseurs avec lesquels nous collaborerons est soumise à des critères stricts de sélection tels que l'éthique du partenaire, sa position géographique (nous privilégions les acteurs locaux) et ses niveaux de prix. En favorisant les contrats d'exclusivité, nous nous assurons une relation de confiance avec chaque partenaire, préalablement sélectionné selon ces critères. C'est via cette clause d'exclusivité que nous serons en mesure de négocier un pourcentage de rémunération. Cependant, les risques liés à ces contrats d'exclusivité sont réels : incapacité du fournisseur à répondre à nos commandes, manque de rigueur, non-respect des deadlines, augmentations tarifaires, etc. C'est la raison pour laquelle il conviendra de définir des clauses de rupture de contrat en cas de litige ou de non-respect des conditions de départ que nous aurons posées avec le partenaire.

Ce système de commission est répandu dans le monde de la représentation, à des taux de marge équivalents. Lors de notre enquête de marché, nous avons échangé avec le dirigeant de B2B

Green, fournisseur de fournitures de bureaux écologiques, qui nous a dit avoir déjà mis en place ce type de partenariat et s'est dit prêt à évaluer cette possibilité avec nous.

6.4. Structure du service

La structure du service est celle du **B2B** – Les services de GOAT sont proposés sous la forme de *Business to Business* (B2B). En effet, ceux-ci sont principalement destinés aux organisations professionnelles. Bien que le cas de *Business to Customer* (B2C) est, à terme, envisageable pour ce type de service, il ne sera pas étudié comme tel ici car trop éloigné des considérations initiales.

6.5. Segmentation de marché

La définition de la segmentation de marché sera réalisée en deux étapes. Dans un premier temps, nous allons définir des hypothèses théoriques concernant le segment de clientèle cible dégagées à la suite de la revue de la littérature. Dans un second temps, nous confronterons ces hypothèses aux réponses récoltées au travers de notre étude de marché pour proposer une description plus détaillée et pragmatique de notre segment de clientèle cible.

Les hypothèses issues de la revue de la littérature

Selon la revue de la littérature, si l'on s'accorde à définir notre segment de clientèle cible théorique comme une organisation professionnelle encline à s'investir dans une démarche environnementale, voici les caractéristiques qui peuvent théoriquement définir ce segment :

1. Le dirigeant est disposé à la prise d'initiative environnementale

Il a été montré précédemment l'importance que représente la prédisposition du dirigeant lorsqu'il s'agit d'engagement environnemental.

Hypothèse : les dirigeants sensibles aux causes environnementales seront davantage intéressés par le service proposé.

2. L'organisation a plus de 10 travailleurs et moins de 250 travailleurs

Hypothèse : Le profil des PME en fait des acteurs davantage disposés à s'intéresser au service. Les PME sont les entreprises dont l'effectif d'emploi ne dépasse pas les 250 travailleurs. Sont ici exclues les grandes entreprises, avec plus de 250 employés ou ayant un chiffre d'affaires excédant 43 millions d'euros (SPF Economies, 2017). Nous excluons également les TPE (Très Petites Entreprises de moins de 10 travailleurs).

3. L'organisation est économiquement stable (Berger-Douce, 2008)

Hypothèse : les entreprises en difficulté financière ne seront pas disposées à faire appel au service proposé. Plus l'entreprise est économiquement performante, plus elle sera disposée à faire appel au service.

4. *Le secteur d'activité est propice à la prise d'initiative environnementale (Oueghlissi, 2013)*

Hypothèse : le secteur d'activité influence l'implication environnementale potentielle d'une entreprise.

5. *Le contexte local est favorable (Quairel & Auberger, 2005).*

La réglementation légale locale, la pression médiatique, la réponse des parties prenantes aux initiatives environnementales.

Hypothèse : un contexte local favorable est positivement lié à un intérêt pour le service.

6. *L'organisation est considérée jeune (Labelle & St-Pierre, 2010)*

Les entreprises jeunes sont davantage disposées à s'engager dans une démarche écologique.

Hypothèse : une entreprise jeune sera davantage intéressée par le service.

7. *L'organisation est considérée innovante (Labelle & St-Pierre, 2010)*

Les entreprises innovantes possèdent des caractéristiques favorables à l'engagement environnemental.

Hypothèse : une entreprise innovante sera davantage intéressée par le service.

8. *Le dirigeant est considéré jeune (Labelle & St-Pierre, 2010)*

Hypothèse : les dirigeants plus jeunes sont davantage intéressés par le service proposé.

Ces hypothèses théoriques constituent la grille de lecture qui a été utilisée pour réaliser une partie de l'étude de marché auprès de l'échantillon d'entreprises. Dans la suite de ce travail, nous confronterons ce profil de clientèle type créé sur base d'hypothèses théoriques aux résultats obtenus via l'enquête de marché afin de définir, dans un second temps, le segment de clientèle cible pragmatique.

<i>Segment de clientèle cible théorique</i>
<u>Hypothèse théorique</u>
La clientèle type est une organisation professionnelle...
Dont le dirigeant est sensible aux causes environnementale
De 10 à 250 travailleurs
Économiquement stable
Au contexte local favorable
De moins de 20 ans d'ancienneté
Considérée innovante
Dont le dirigeant est considéré jeune

Tableau 3 –Segment de clientèle cible théorique

6.6.Choix de la forme juridique

Pour constituer notre société, nous avons fait le choix de nous tourner vers la forme juridique de la Société à Responsabilité Limitée (SRL).

La SRL est une forme juridique relativement standard qui offre une responsabilité limitée à l'administrateur et un caractère fermé de la cessibilité des parts. Cela nous permet ainsi de garder le contrôle sur l'évolution de la société.

Cette forme juridique permet également d'engager des collaborateurs. Ce point nous intéresse grandement dans la mesure où il s'agit d'une situation à laquelle nous ferons rapidement face. De plus, depuis l'entrée en vigueur de la réforme des sociétés en Belgique, le 1^{er} mai 2019, l'accès au statut de SRL a été facilité. En effet, aujourd'hui, la constitution d'une SRL ne nécessite plus de capital minimum de départ et elle peut être constituée par un seul actionnaire. Cela nous intéresse doublement car, non seulement le porteur du projet est actuellement seul dans la création de cette entreprise, mais le capital de départ dont il est question est relativement faible comme il le sera décrit dans la partie de la viabilité financière du projet.

7. Étude de marché

7.1. Méthodologie

Cette étude a été menée sous la forme d'une étude de marché qualitative, en réalisant une série d'entretiens individuels semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, avec le dirigeant ou l'un des responsables d'entreprise appartenant à deux échantillons cibles distincts, qui seront décrits ci-dessous. Les personnes qui ont participé à ces entretiens ont été, soit les dirigeants des entreprises sélectionnées directement, soit l'un des responsables de l'entreprise ayant une implication directe dans la gestion environnementale de son entreprise. La plupart de ces entretiens sont retranscrits en *Annexe*. Le questionnaire *ad-hoc* se trouve également dans la partie *Annexe*. Celui-ci est constitué de questions directives, notamment en ce qui concerne les données organisationnelles, et de questions ouvertes. Les données des questions directives seront traitées de manière systématique. Ces données seront ensuite interprétées et étoffées des réponses obtenues aux questions ouvertes.

Par ailleurs, les données récoltées au travers de ces enquêtes sont traitées selon les réponses qu'elles apportent aux trois objectifs de l'étude de marché, fixés ci-dessous.

Les trois objectifs de l'étude de marché sont les suivants :

Objectif 1 - Définir un profil de segment de clientèle cible

La première partie de l'étude de marché a consisté en la récolte des données organisationnelles des entreprises et en la mesure de l'intérêt de celles-ci pour les services que nous proposons. En mettant ces deux aspects en relation, cette étape a pour objectif de dégager un profil de segment de clientèle cible.

Objectif 2 - Évaluer la demande auprès du public cible.

Dans un second temps, l'étude de marché a permis d'évaluer la demande auprès du public cible sous différents aspects. Plusieurs questions centrales ont été définies en amont, auxquelles l'étude de marché a tenté de répondre :

Question 1 - Les entreprises présentent-elles un intérêt pour les services proposés ?

Question 2 - Les entreprises sont-elles prêtes à payer pour ces services ?

Question 3 - Les entreprises considèrent-elles l'aspect de communication interne comme "important" ?

Question 4 - Les entreprises considèrent-elles l'aspect de reporting externe comme "important" ?

Question 5 - Les entreprises considèrent-elles la mesure des résultats non-financiers comme "important" ?

Question 6 - Les entreprises considèrent-elles la mesure des résultats financiers d'une telle démarche comme "important" ?

Question 7 - Les entreprises reconnaissent-elles le manque de temps comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques ?

Question 8 - Les entreprises reconnaissent-elles le manque de connaissances comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques ?

Objectif 3 - Récolter des informations pertinentes dans le but d'affiner l'offre. L'étude de marché a également été réalisée auprès d'un échantillon secondaire (2) composé d'acteurs divers du marché. Les informations récoltées auprès de cet échantillon, couplées à celles récoltées auprès du premier échantillon (1), ont permis de mettre en exergue certains aspects pertinents du marché et d'affiner ainsi l'offre proposée.

Deux échantillons distincts ont été sollicités pour réaliser cette enquête de marché.

Le premier échantillon (1) se compose ainsi de PME belges, d'au moins 10 travailleurs, évoluant dans la région wallonne. Les autres caractéristiques ne permettent pas l'identification des acteurs, a priori, et ne constitueront, de ce fait, pas un critère de sélection. Il s'agit néanmoins d'éléments qui seront traités et analysés a posteriori. Afin de favoriser le principe de la diversité, les PME ont été sélectionnées sur base d'un large panel de secteurs d'activité. L'échantillon est composé des acteurs suivants : Brasserie Dubuisson (secteur brassicole), Instrumelec (Services informatiques), Midas (garagiste automobile), Trenker (laboratoires pharmaceutiques), Tempora (productions culturelles), D-tek (biotechnologie), LME (organisme d'accompagnement à la création d'entreprise), Les Amis des Aveugles (service d'aide aux malvoyants) et MARS (organisme culturel).

Le second échantillon (2) est composé d'acteurs divers liés au marché de la consultance écologique, tels que des fournisseurs écoresponsables, des consultants environnementaux, ou

encore des institutions publiques. Cet échantillon a été sollicité pour répondre à l'objectif 3 défini ci-dessus. Cet échantillon se compose d'IDEA (intercommunale de développement économique et d'aménagement du cœur du Hainaut), de B2B Green (fournisseur écoresponsable), de Groupe One (facilitateur de la transition environnementale) et de la LME (organisme d'accompagnement à la création d'entreprise ; cette entreprise est présente dans les deux échantillons car elle intervient à la fois en tant qu'entreprise à part entière et en tant qu'acteur externe divers).

7.2. Description des échantillons interrogés

7.2.1. Description du premier échantillon

Le premier échantillon est composé de 9 PME belges, dont 7 sont situées en région wallonne (6 dans la province du Hainaut, 1 dans la province du Brabant Wallon), et 1 dans la région bruxelloise. Pour assurer la diversité de l'échantillon, les entreprises ont été sélectionnées dans le but d'obtenir un panel varié. Seuls deux critères, définis en amont par la revue de littérature et discriminant a priori, ont permis d'orienter la sélection de cet échantillon :

- Le nombre de travailleurs : la revue de la littérature a montré que les entreprises plus grandes sont supposées davantage impliquées dans une démarche environnementale. Ainsi, les entreprises sélectionnées ont au moins 10 travailleurs au sein de leur organisation. 3 des PME interrogées ont entre 10 et 20 travailleurs, 3 ont entre 21 et 50 travailleurs, 2 entre 50 et 100 travailleurs et 1 entre 100 et 250 travailleurs.

- Le secteur d'activité : les entreprises ont été sélectionnées sur base du critère de diversité. Chaque entreprise sélectionnée évolue donc sur un secteur d'activité distinct. Ceci offre un panel large mais non exhaustif de secteurs d'activité.

Les autres caractéristiques définies à l'issue de la revue de la littérature n'ont pas été sollicitées dans le processus de sélection car n'étant pas discriminatoires, a priori.

7.2.2. Description du second échantillon

Le second échantillon est composé d'acteurs divers dont l'activité est directement liée à la proposition de service de GOAT. Leurs critères de sélection ne permettant pas de les catégoriser, ces acteurs seront brièvement présentés ici de manière distincte.

- *IDEA* : intercommunale de développement économique et d'aménagement du cœur du Hainaut.
- *B2B Green* : boutique en ligne de fournitures de bureaux écoresponsables et labélisés.
- *Groupe One (EcoRes/EcoToolKit)* : organisation belge qui facilite la transition des entreprises vers une économie durable, active en Wallonie et à Bruxelles.
- *La Maison de l'Entreprise (LME)* : incubateur d'entreprises qui conseille et accompagne les entrepreneurs dans la création et le développement de leur projet ou de leur entreprise.

7.3. Résultats

Nous aborderons les résultats de cette enquête de marché en fonction de la manière dont ils répondent aux objectifs définis dans la partie 3.1. Méthodologie. Les données récoltées sont traitées de manière systématique lorsqu'elles sont issues de questions directives. Elles sont ensuite interprétées et étoffées des éléments obtenus à l'aide de questions ouvertes.

7.3.1. Réponse à l'objectif 1 - Définir un profil de segment de clientèle cible

L'enquête de marché nous a permis de définir trois segments de clientèle potentielle distincts, classés par niveau d'intérêt pour notre service :

- Groupe 1 – *intérêt pour notre proposition* : Brasserie Dubuisson, Tempora, MARS, Les Amis des Aveugles.

Les entreprises qui se disent intéressées par le service. Elles ont répondu à plus de 4/5 à la question portant sur les intérêts vis-à-vis des services proposés.

- Groupe 2 – *intérêt conditionnel pour notre proposition* : Trenker, Midas.

Les entreprises qui se disent intéressées par le service à la condition que celui-ci offre un intérêt économique mesurable (exemple : économies réalisées) ou subjectif (exemple : en participant à l'image de marque).

- Groupe 3 – *pas d'intérêt pour notre proposition* : Instrumelec, D-Tek, LME.

Les entreprises qui ne sont pas intéressées par le service, à moins que celui-ci n'ait un retour économique positif mesurable. Ces entreprises ne montrent pas d'intérêt pour notre service mais

pourraient y faire appel à la condition qu'ils participent directement à la rentabilité de l'entreprise.

Nous intégrons le groupe 1 au segment de clientèle cible. En effet, il est constitué des entreprises qui ont montré le plus grand intérêt pour notre service et sont, de ce fait, les entreprises les plus enclines à faire appel à notre service.

Nous intégrons également le groupe 2 au segment de clientèle cible. Ce groupe présente un intérêt inférieur pour le service dans la mesure où les entreprises qui le constituent ont émis la condition d'un retour économique de la démarche pour y faire appel. La mesure économique de la démarche et son intégration dans la stratégie d'image de marque sont des points centraux de notre proposition de valeur. Ainsi, nous considérons ici que nous répondons à cette condition.

Le groupe 3 ne sera pas considéré ici comme segment de clientèle cible. Il s'agit des entreprises qui ont montré le moins d'intérêt à l'égard de notre service. Ces entreprises ont cependant émis la possibilité d'être intéressées par notre proposition, dans la mesure où celui-ci présente un retour économique positif mesurable. Ceci offre des perspectives d'élargissement du segment de clientèle cible si nous parvenons, à terme, à démontrer cet intérêt financier.

Afin de définir les caractéristiques de notre segment de clientèle cible, nous nous baserons donc sur les résultats obtenus auprès des entreprises des groupe 1 et groupe 2. Nous nous intéresserons donc aux résultats des entreprises suivantes : Brasserie Dubuisson, Tempora, Trenker, Midas, MARS et Les Amis des Aveugles.

<i>Résultats de l'étude de marché</i>						
<u>Hypothèse théorique</u>	<u>Brasserie Dubuisson</u>	<u>Tempora</u>	<u>Midas</u>	<u>Trenker</u>	<u>Mars</u>	<u>Amis des Aveugles de Ghlin</u>
La clientèle type est une organisation professionnelle...	PME à finalité lucrative	PME à finalité lucrative	PME à finalité lucrative	PME à finalité lucrative	ASBL	ASBL
Dont le dirigeant est sensible aux causes environnementales	Oui, 4/5	Non, 2/5	Non, 2/5	Neutre, 3/5	Oui, 4/5	Oui, 5/5
De 10 à 250 travailleurs	50 travailleurs	30 travailleurs	14 travailleurs	100 travailleurs	Entre 50 et 100 travailleurs	220 travailleurs
Économiquement stable	Oui, 5/5	Moyen, 3/5	Moyen, 3/5	Oui, 4/5	Oui, 5/5	Oui, 5/5
Dont le secteur d'activité est ...	Bière (biens de consommation)	Comité d'organisation d'expositions	Garage automobile	Pharmaceutique, compléments alimentaires	Association culturelle	Service au handicap
Au contexte local favorable	Oui, 4/5	Neutre, 3/5	Non, 2/5	Oui, 4/5	Oui, 4/5	Oui, 5/5
Considérée jeune	Plus de 250 ans	Entre 15 et 25 ans	15 ans d'ancienneté	86 ans	Entre 15 et 25 ans	130 ans
Considérée innovante	Oui, 4/5	Neutre, 3/5	Oui, 4/5	Oui, 5/5	Oui, 4/5	Oui, 4/5
Dont le dirigeant est considéré jeune	Plus de 50 ans	Plus de 60 ans	Entre 50 et 60 ans	Plus de 40 ans	Non, plus de 50 ans	Entre 40 et 50 ans
Impliquée dans une démarche environnementale	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui

Tableau 4 – Tableau récapitulatif du *Groupe 1* et *Groupe*

<i>Segment de clientèle théorique</i>			
<u>Hypothèse théorique</u>	<u>Instrumelec</u>	<u>D-Tek</u>	<u>LME</u>
La clientèle type est une organisation professionnelle...	PME à finalité lucrative	PME à finalité lucrative	PME subsidiée
Dont le dirigeant est sensible aux causes environnementales	Non, 2/5	Non, 1/5	Neutre, 3/5
De 10 à 250 travailleurs	50 travailleurs	Entre 10 et 20 travailleurs	11 travailleurs
Économiquement stable	Oui, 4/5	Oui, 4/5	Oui, 5/5
Dont le secteur d'activité est ...	Services en électromécanique	Fabricant produits chimiques	Accompagnement d'entreprises
Au contexte local favorable	Neutre, 3/5	Non, 1/5	Neutre, 3/5
De moins de 20 ans d'ancienneté	25 ans	35 ans	21 ans
Considérée innovante	Oui, 4/5	Oui, 4/5	Neutre, 3/5
Dont le dirigeant a moins de 40 ans	Moins de 50 ans	N.A.	Entre 50 et 60 ans
Impliquée dans une démarche environnementale	Non	Non	Partiellement

Tableau 5 – Tableau récapitulatif du *Groupe 3*.

La question centrale est donc la suivante : quelles sont les caractéristiques discriminantes de ces entreprises qui permettent de définir, a priori, un profil de segment de clientèle cible ?

Dans cette partie, nous discuterons chacune de ces caractéristiques pour sélectionner, dans un second temps, celles qui permettront de définir un profil de segment de clientèle cible.

- Sensibilité du dirigeant aux causes environnementales

La moitié des entreprises appartenant aux groupe 1 ou 2 ont déclaré que leur dirigeant n'était pas particulièrement sensible aux causes environnementales (score inférieur à 3/5 à cette

question). Ainsi, la sensibilité du dirigeant ne semble pas être un élément déterminant à l'intérêt que portent les entreprises sur notre service. Cependant, toutes les personnes interrogées ont déclaré être elles-mêmes sensibles aux causes environnementales. Il convient de tenir compte, dans ce cas, du biais de désirabilité.

Dans le groupe 3, constitué des entreprises qui ne sont guère intéressées par notre service, trois quarts des interlocuteurs (deux personnes sur trois) se sont dit non sensibles aux causes environnementales.

- Nombre de travailleurs

Quatre sur six des entreprises du groupe 1 et 2 ont plus de 50 travailleurs.

Deux sur trois des entreprises du groupe 3 ont moins de 20 travailleurs.

Les entreprises avec davantage de travailleurs semblent proportionnellement plus intéressées par la proposition de notre service. Ceci s'observe davantage à partir du seuil de 50 travailleurs. Il s'agit d'une hypothèse intéressante dans la mesure où plus une entreprise est grande, plus elle dispose de capacités financières d'une part, et plus son implication environnementale peut être impactante.

- Stabilité économique de l'entreprise

Quatre sur six des entreprises du groupe 1 et 2 se disent économiquement stables. Toutes les entreprises du groupe 3 se disent également économiquement stables. La stabilité économique de l'entreprise ne semble donc pas être un facteur déterminant à l'intérêt que porte une entreprise vis-à-vis de notre service.

- Évolution dans un contexte favorable à la prise d'initiatives environnementales

Quatre des six entreprises du groupe 1 et 2 ont déclaré évoluer dans un environnement favorable à la prise d'initiatives environnementales (plus de 4/5 à la question). Toutes les entreprises du groupe 3 ont déclaré évoluer dans un contexte neutre à défavorable à la prise d'initiatives environnementales (moins de 3/5 à la question). Les entreprises qui perçoivent un contexte positif à ces prises d'initiatives semblent ainsi davantage intéressées par notre service. Cependant, il est difficile d'interpréter ce résultat. D'abord, parce qu'il ne s'agit pas d'une information objective. Cette donnée est davantage de l'ordre de la perception du contexte dans laquelle l'entreprise évolue. Ensuite, parce qu'il ne s'agit pas, a priori, d'une caractéristique

discriminante.

- Secteur d'activité

Chaque entreprise interrogée évolue dans un secteur d'activité distinct. Nous ne sommes donc pas en mesure d'établir quelconque lien entre le secteur d'activité de l'entreprise et l'intérêt qu'elle porte à notre service.

- L'ancienneté de l'organisation

La moitié des entreprises appartenant au groupe 1 et 2 ont une ancienneté supérieure à 80 ans (pour une moyenne de 87 ans). Toutes les entreprises appartenant au groupe 3 ont une ancienneté inférieure à 35 ans (pour une moyenne de 27 ans). Nous pouvons ainsi établir l'hypothèse d'une corrélation existante entre l'ancienneté et l'intérêt qu'a une entreprise pour notre service. Les entreprises à ancienneté plus élevée semblent davantage intéressées par la proposition de notre service.

- Degré d'innovation de l'entreprise

Cinq des six entreprises du groupe 1 et 2 se considèrent innovantes. Deux tiers des entreprises du groupe 3 se considèrent également innovantes. Comme pour le contexte dans lequel évolue l'entreprise, cette donnée reste difficile à interpréter. Cet aspect est davantage de l'ordre de la perception et est, dès lors, relativement subjective. Par ailleurs, il ne s'agit pas, a priori, d'une caractéristique discriminante.

- Implication de l'entreprise dans une démarche environnementale

Quatre des six entreprises du groupe 1 et 2 se disent déjà impliquées dans une démarche environnementale. Deux tiers des entreprises du groupe 3 se disent non impliquées dans une telle démarche. L'hypothèse d'une corrélation entre l'implication, en amont, de l'entreprise dans une démarche environnementale et l'intérêt qu'elle présente pour notre service peut être avancée. Les entreprises déjà impliquées dans une telle démarche semblent davantage intéressées par la proposition de notre service.

- Âge du dirigeant

Quatre des six entreprises du groupe 1 et 2 ont un dirigeant de plus de 50 ans. Deux tiers des entreprises du groupe 3 ont également un dirigeant de plus de 50 ans. Ces données ne permettent pas d'établir de corrélation entre l'âge du dirigeant et l'intérêt que porte l'entreprise à notre

service.

Définition du segment de clientèle cible empirique

La discussion des résultats présentés ci-dessus offre des pistes quant à la définition d'un profil de segment de clientèle cible. Ainsi, nous pouvons définir le segment de clientèle cible comme étant constitué *des organisations professionnelles, à finalité lucrative ou non, déjà partiellement impliquées dans une démarche environnementale, qui possèdent plus de 50 travailleurs*. En notant qu'il semble exister une incidence positive avec la stabilité économique de l'entreprise, sa capacité d'innovation et son ancienneté. Ces critères n'étant pas retenus directement dans la définition du segment de clientèle cible car considérés ici comme a priori non discriminants.

Définition de l'interlocuteur cible

Il a également été retenu à la suite de cette enquête de marché que les interlocuteurs qui manifestaient une sensibilité personnelle à la cause environnementale considéraient davantage leur entreprise comme potentiellement intéressée par notre proposition de valeur. En effet, tous les interlocuteurs sensibilisés ont déclaré que leur entreprise pourrait faire appel aux services. Trois de ces interlocuteurs se sont dit être en capacité de servir d'intermédiaire avec le corps décisionnaire de l'entreprise pour que celle-ci sollicite nos services.

Ceci nous mène à l'hypothèse suivante : là où la sensibilité du dirigeant ne semble pas avoir une incidence directe à l'intérêt que portera son entreprise vis-à-vis de notre service, la sensibilité de l'interlocuteur, oui. Ainsi, nous fixons l'hypothèse selon laquelle il convient de communiquer, d'abord, auprès des membres d'entreprises sensibilisés aux causes environnementales. Ces acteurs sensibilisés constitueront ainsi nos *interlocuteurs cible*. Cette considération sera utilisée dans le développement de notre analyse marketing.

Les décisionnaires d'entreprise, sensibilisés ou non, constituent également une partie de nos *interlocuteurs cible* dans la mesure où nous nous trouvons en situation de B2B (Business to Business).

Il s'agit ici d'une perspective pertinente pour la suite de ce travail. Il convient cependant d'établir une limite dans la constitution de cette hypothèse dans la mesure où il est probable que les réponses obtenues soient impactées du biais de désirabilité.

7.3.2. Réponse à l'objectif 2 - Évaluer la demande auprès du public cible.

Afin d'évaluer la demande pour notre service, nous allons traiter les informations en fonction de la manière dont elles répondent aux questions définies dans la partie Méthodologie.

Question 1 - Les entreprises présentent-elles un intérêt pour les services proposés ?

Parmi les entreprises interrogées, quatre d'entre elles montrent un intérêt élevé pour nos services. Deux entreprises montrent un intérêt pour nos services, à la condition où ceux-ci présentent un intérêt économique. Enfin, trois entreprises ne montrent aucun intérêt pour nos services, sauf si ceux-ci présentent un intérêt économique.

Question 2 - Les entreprises sont-elles prêtes à payer pour ce service ?

Parmi les entreprises interrogées, sept d'entre elles se disent prêtes à payer pour des services de ce type. Les deux entreprises restantes se disent prêtes à payer pour ce type de services à la condition qu'un intérêt économique de la démarche soit démontré.

Question 3 - Les entreprises considèrent-elles l'aspect de communication interne comme "important" ?

Cinq des entreprises interrogées considèrent l'aspect de communication interne comme important. Trois autres entreprises considèrent cet aspect comme moyennement important. Enfin, une entreprise le considère comme pas important.

Question 4 - Les entreprises considèrent-elles l'aspect de reporting externe comme "important" ?

Six des entreprises interrogées qualifient l'aspect de reporting externe d'important à très important. Trois des entreprises interrogées le considèrent comme moyennement important.

Question 5 - Les entreprises considèrent-elles la mesure des résultats non-financiers comme "important" ?

Quatre des entreprises interrogées considèrent la mesure des résultats non financiers de la démarche comme importante. Quatre autres entreprises considèrent cet aspect comme moyennement important. Enfin, une entreprise considère cet aspect comme pas important.

Question 6 - Les entreprises considèrent-elles la mesure des résultats financiers d'une telle démarche comme "important" ?

Sept des entreprises interrogées considèrent la mesure des résultats financiers de cette démarche d'important à très important. Une entreprise considère cet aspect comme moyennement important.

Question 7 - Les entreprises reconnaissent-elles le manque de temps comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques ?

Six des entreprises interrogées considèrent le manque de temps comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques.

Question 8 - Les entreprises reconnaissent-elles le manque de connaissances comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques ?

Sept des entreprises interrogées considèrent le manque de connaissances relatives au sujet comme frein majeur à la prise d'initiatives écologiques.

Interprétation de ces réponses

Les réponses aux questions 1 et 2 ont été traitées dans la partie 7.3.1. pour définir les groupes de segment de clientèle cible par niveau d'intérêt pour le service.

Concernant le reste des questions et de leurs réponses, il semble que les entreprises considèrent la mesure de l'aspect économique de la démarche écologique comme le plus important. La mesure des aspects extra-économiques, de la communication autour de la démarche auprès des collaborateurs internes et de leur reporting auprès des acteurs externes semblent également constituer des éléments importants dans la proposition de services. Enfin, le manque de temps et de connaissances sont reconnus comme freins majeurs à l'initiative environnementale par la majorité des répondants, confirmant ainsi les apports théoriques précédents.

Ces résultats mettent en évidence l'enjeu majeur que représente la mesure économique de la démarche écologique et nous pousse à développer davantage cet aspect dans notre proposition de valeur. Les aspects relatifs à la communication et au reporting devront également faire l'objet d'un développement quasi-prioritaire. Enfin, les freins relatifs au manque de temps et de connaissance reconnus confirment le fait que notre proposition de valeur devra s'articuler autour de l'aspect de l'économie de temps dédié à la démarche par l'entreprise et de la

facilitation de la diffusion de la connaissance relative au sujet.

7.3.3. Réponse à l'objectif 3 - Récolter des informations pertinentes dans le but d'affiner l'offre

Au travers des interviews de l'échantillon 1 et 2, certaines informations nous ont apporté des pistes pertinentes dans la conceptualisation de notre service. Nous en citerons ici quelques-unes à titre d'exemples.

- La Brasserie Dubuisson est actuellement à la recherche d'un stagiaire pour effectuer un travail semblable à notre proposition de service. Ceci témoigne de la réponse qu'est susceptible d'apporter GOAT aux entreprises se trouvant dans le même cas que cette entreprise. Par ailleurs, nous leur avons soumis une proposition et sommes sur le point de conclure un accord pour effectuer nos services au sein de l'entreprise en guise d'expérimentation pragmatique. Celle-ci devrait débuter en février 2020. Afin d'attester de la crédibilité de cet accord, les e-mails des échanges avec la responsable du recrutement de l'entreprise se trouvent en *Annexe*.
- *Midas* se dit conscient de ces préoccupations et se dit prête à passer l'action si leur équipe disposait de plus de temps. Cette déclaration peut être limitée par le biais de désirabilité.
- Plusieurs entreprises, dont *Trenker* et *Tempora*, nous ont fait part de la nécessité de convaincre le dirigeant de leur entreprise pour qu'elle sollicite notre intervention. Selon le témoignage des interviewés, le meilleur moyen pour le convaincre est de passer par un employé déjà sensibilisé par la cause. Ceci nous conforte dans l'idée de communiquer auprès de *l'interlocuteur cible* défini ci-dessus.
- *LME* nous a fait part de l'intérêt d'ajouter une dimension "challengeante" à la démarche. Remarque dont nous tiendrons compte dans la conceptualisation de nos services.
- *B2B Green* nous a indiqué qu'il était envisageable de réaliser des partenariats avec des fournisseurs de leur type, sous la forme de sous-traitance, avec des marges comprises entre 5% et 10%.

8. Analyse stratégique

8.1. Analyse de l'environnement global

Afin de réaliser une étude globale de l'environnement dans lequel évoluera GOAT, nous allons effectuer une analyse PESTEL (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2014). L'objectif de cette analyse est de fournir des éléments clés pour chaque dimension de l'environnement de l'entreprise que sont les aspects Politique (P), Économique (E), Social (S), Technologique (T), Écologique (E) et Légal (L) qui permettent ainsi la définition de la vision globale de l'entreprise et des opportunités et menaces abordées dans la matrice SWOT. Lors de cette analyse, nous considérerons l'environnement global de la Wallonie dans un premier temps, élargi à celui de l'ensemble du territoire belge et étofferons certains propos en s'intéressant au contexte européen, lorsque cela est pertinent.

8.1.1. Analyse politique

Contexte européen favorable aux initiatives environnementales

Ces dernières années, le monde politique belge et international montre une attention particulière aux causes environnementales. Plusieurs faits marquants témoignent de ce constat. Au niveau international d'abord, lorsqu'en septembre 2015, l'ONU a adopté un agenda pour 2030 comprenant 17 objectifs en matière de développement durable. Parmi ces objectifs, sept d'entre eux sont liés aux causes climatiques et écologiques. Toujours en 2015 a été approuvé l'Accord de Paris, premier accord universel sur le climat. Son objectif est d'inciter l'ensemble des signataires, dont font partie 196 pays du monde, à lutter contre le réchauffement climatique. Chaque pays est ainsi tenu de rendre des comptes quant à ses émissions de CO2 et de favoriser les initiatives qui luttent contre le réchauffement climatique.

Contexte belge pour la création d'entreprise

En Belgique, l'on peut noter, d'abord, les initiatives pour promouvoir les projets entrepreneuriaux qui offrent un contexte davantage favorable à la création d'entreprise.

Parmi ces initiatives, on peut souligner les structures d'accompagnement à la création d'entreprise, subsidiés en partie par des organismes publics. A titre d'exemples, on peut citer *La Maison de l'Entreprise* et son programme *Yump*, dont la mission est d'accompagner les porteurs de projet dans leur réalisation entrepreneuriale en leur offrant une enveloppe subsidiaire, des locaux de travail et un accompagnement par un coach en développement de business. On peut également citer la plateforme *1890*, dont l'objectif est de faciliter la diffusion

de l'information à destination des entrepreneurs wallons ou encore la structure *Sowalfin* qui propose des solutions d'accompagnement aux entrepreneurs wallons. Divers chèques-entreprises sont ainsi mis à disposition des lanceurs de projet entrepreneurial. La liste de ces chèques-entreprises sont répertoriés dans la partie *Annexe*. Il conviendrait d'étudier l'éligibilité du projet GOAT à chacun de ceux-ci.

Enfin, la création de projets régionaux tels que *Green Deal Achats Circulaires*, mené par la SPW (Service Public de Wallonie) témoigne de la volonté des organismes publics de faciliter l'économie circulaire et d'ainsi favoriser les échanges commerciaux dont l'éthique rejoint étroitement celle de GOAT.

8.1.2. Analyse économique

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à la situation économique des PME belges. En effet, ce sont elles qui constituent notre marché cible.

Croissance démographique des PME et indépendants belges

Le rapport publié par SPF Economie, Classes moyennes et Energie (2018) fait état de la situation des PME belges et des indépendants belges. D'un point de vue démographique, les PME belges assujetties à la TVA ont augmenté de 4% en 2017 pour atteindre le nombre de 940.440 PME. Cette croissance suit la tendance positive du nombre de PME assujetties à la TVA de ces sept dernières années dont la croissance moyenne est de 2,675% par année.

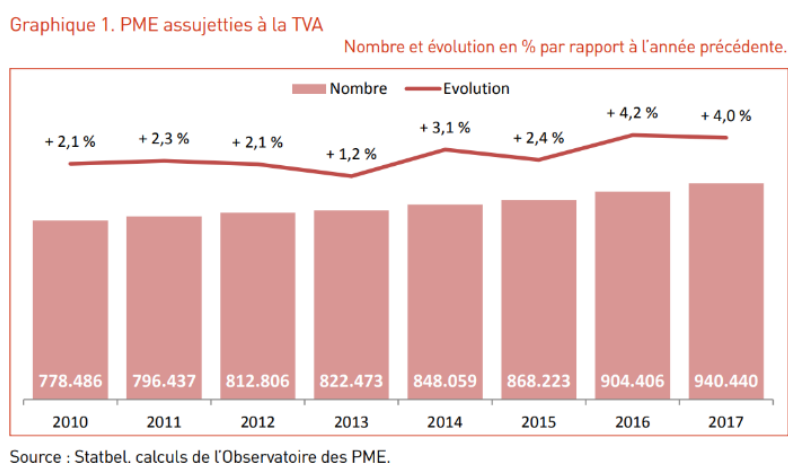


Figure 2 – Évolution démographique des PME en Belgique

Situation actuelle des PME et indépendants belges

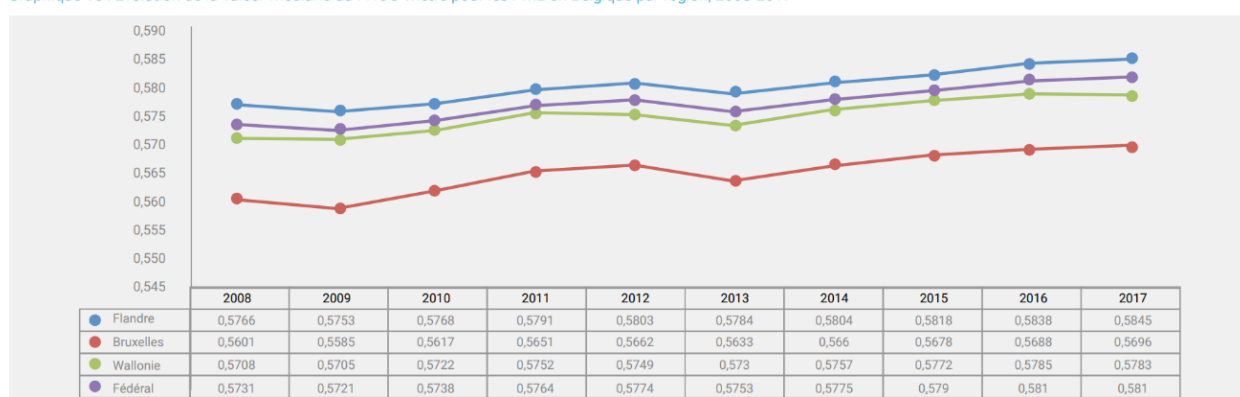
Pour évaluer la situation économique et financière actuelle des PME belges, nous nous intéresserons à plusieurs éléments clés issus du Rapport PME de 2018 publié par UNIZO vzw,

Graydon Belgium nv et l'UCM. Ces indicateurs permettent d'évaluer l'état de santé financière des PME belges sous différents angles.

Le FiTo-mètre

Le FiTo-mètre est un instrument financier qui permet d'évaluer la santé financière globale d'une entreprise sur base des huit ratios suivants : la valeur ajoutée brute par rapport au coût du personnel, la rentabilité nette de l'actif avant impôts, la rentabilité nette des fonds propres après impôts, le degré d'indépendance financière, la part de dette à court terme, la couverture des fonds de tiers par le cash-flow et enfin le ratio de cash-net (Rapport PME, 2018)¹. Sur le graphe ci-dessous, nous pouvons observer qu'au niveau fédéral, l'état des PME belges semble stable alors qu'il connaissait une croissance quasi-systématique depuis 2008. En Wallonie, en revanche, la valeur du FiTo-mètre a légèrement baissé entre 2016 et 2017 et se situe en-deçà de la moyenne nationale. Par interprétation des résultats présentés ci-dessus, la santé financière globale des PME belges semble stable, malgré une légère baisse en Wallonie.

Graphique 10 : Evolution de la valeur médiane du FiTo®-mètre pour les PME en Belgique par région, 2008-2017



4. La transformation logit permet d'obtenir des valeurs comparables entre 0 et 1. Notons que la transformation logit maintient le classement des entreprises quel que soit le critère choisi.
La formule de la transformation logit est : $\text{logit } x = \frac{x}{(1 + e^{-x})}$

Figure 3 – Évolution de la valeur du FiTo®-mètre pour les PME belges (par région)

La liquidité

La liquidité d'une PME est un indicateur pertinent pour mesurer la capacité d'une PME à rembourser ses dettes à court terme. Dans le graphe ci-dessous, un score supérieur à 1 signifie que la PME est considérée comme liquide, et sera ainsi davantage en mesure de payer ses échéances à court terme. A l'inverse, un score inférieur à 1 indique une PME en difficulté de liquidité. Il est intéressant de constater que les PME belges ont un niveau moyen de liquidité

¹ file:///C:/Users/danie/Downloads/GraydonBE_Rapport-Pme-Edition-Janvier-2019.pdf

positif et en croissance. Au niveau fédéral, le niveau de liquidité des PME belges a augmenté de 9,375% depuis 2008. En Wallonie, celui-ci a augmenté de 6,45% depuis 2008. Cet indicateur peut être interprété de manière positive dans la mesure où, à des niveaux de liquidités plus élevés, les PME belges sont davantage en mesure d'allouer des ressources financières à des services externes.

Graphique 9: Evolution de la liquidité des PME en Belgique, par région, de 2008 à 2017 (médiane)



Figure 4 – Évolution de la liquidité des PME en Belgique (par région)

Le résultat d'exploitation

Dans l'exploration théorique, a été présentée l'influence de la rentabilité d'une entreprise sur son engagement environnemental. Ainsi, nous nous intéressons ici au résultat d'exploitation des PME belges qui est obtenu par la différence entre ses produits et ses charges liées à son exploitation. Il s'agit d'un indicateur pertinent de la performance économique de l'entreprise et de sa rentabilité. Dans le graphe ci-dessous, le résultat d'exploitation est présenté en pourcentage, sur base des résultats de 2008 dont la valeur est égale à 100%. Il est intéressant de constater une augmentation de dix points de pourcentages entre 2016 et 2017 du résultat d'exploitation des PME belges au niveau national, comparé à celui de 2008. En Wallonie, la croissance est plus faible, pour une augmentation de quatre points de pourcentage en 2017. Au niveau national comme en Wallonie, le résultat d'exploitation connaît une croissance systématique depuis 2008 et atteint les plus hauts niveaux depuis, avec une augmentation fédérale annuelle moyenne de 5,15 points de pourcentage depuis 2009 par rapport aux résultats de 2008.

Graphique 14: Evolution du Résultat d'exploitation des PME en Belgique et par région (base 100=2008), 2008-2017



Figure 5 – Évolution du résultat d'exploitation des PME en Belgique (par région)

Résilience des PME

Il a été présenté, dans le chapitre théorique, l'influence de l'âge d'une PME sur sa sensibilisation à l'engagement environnemental. Il convient donc de s'intéresser à l'état des PME selon leur durée de vie. Nous pouvons de cette manière constater une meilleure résilience de la part des PME belges. En effet, en 2017, le nombre de PME d'une ancienneté de 10 à 50 ans a augmenté, à l'inverse de celles de moins de 10 ans (Rapport PME, 2018). Le tableau ci-dessous présentent le nombre de PME en fonction de leur âge. Nous observons ainsi que 24% des PME ont été créées durant les cinq dernières années. Tandis que 45% des PME belges ont entre 5 et 20 ans, 24% d'entre elles ont entre 20 et 40 ans et enfin 6% de celles-ci ont plus de 40 ans d'ancienneté. Cette ancienneté relative pourrait être, comme nous l'a montré la revue de la littérature, un indicateur positif à l'implication de ces entreprises dans une démarche environnementale.

Tableau 5 : Proportion des PME en fonction de la catégorie d'âge et de la région, 2017

	0-4 ans	5-9 ans	10-19 ans	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Total
Flandre	24%	20%	26%	17%	7%	3%	3%	100%
Bruxelles	27%	18%	22%	17%	7%	4%	4%	100%
Wallonie	24%	20%	26%	18%	7%	3%	3%	100%
Fédéral	24%	20%	25%	17%	7%	3%	3%	100%

Figure 6 – Proportion des PME par catégorie d'âge (par région)

Croissance des ISR

L'Investissement Socialement Responsable prend une place de plus en plus importante au sein du marché des fonds d'investissement belges. Le graphique ci-dessous présente l'évolution globale de l'encours ISR entre 2008 et 2018, en valeur chiffrée en milliard d'euros, et en termes de parts de marché des fonds d'investissement. En 2018, l'encours des fonds ISR était de 35,70

milliards d'euros en Belgique, soit une augmentation de 41,7% par rapport à 2017, pour atteindre ainsi 19,1% des parts du marché des fonds d'investissement. Depuis 2008, les fonds ISR ont ainsi augmenté de 305,68%. Les principaux acteurs du marché des fonds ISR sont KBC avec 28% du marché, Candriam avec 18%, BNP Paribas Fortis avec 13%, à égalité avec NN Investment. Trois raisons principales expliquent l'avancée de ces acteurs sur ce marché : l'ouverture de nouveaux fonds, une communication accrue sur le sujet, un contexte européen favorable et enfin un intérêt accru de la part de la clientèle (Financité, 2019).

Ces chiffres témoignent de l'intérêt des fonds d'investissement pour les ISR. Il est cependant à déplorer la qualité médiocre de ces ISR. En effet, selon le Rapport ISR 2019 réalisé par le Financité (2019), 83% des fonds étudiés ont obtenu la cote de zéro sur cent. Ceci s'explique principalement par la présence d'actifs référencés ou par le manque de transparence des fonds sur l'aspect socialement responsable de ces investissements. 9,1% des fonds obtiennent une note comprise entre 0 et 19, 6% entre 20 et 39 et enfin 0,2% une note comprise entre 40 et 59 sur 100. La qualité moyenne de ces ISR est ainsi de 2,8 sur cent. Bien qu'une note supérieure à zéro atteste d'une amélioration de la qualité extra financière d'un investissement, ces niveaux restent faibles.

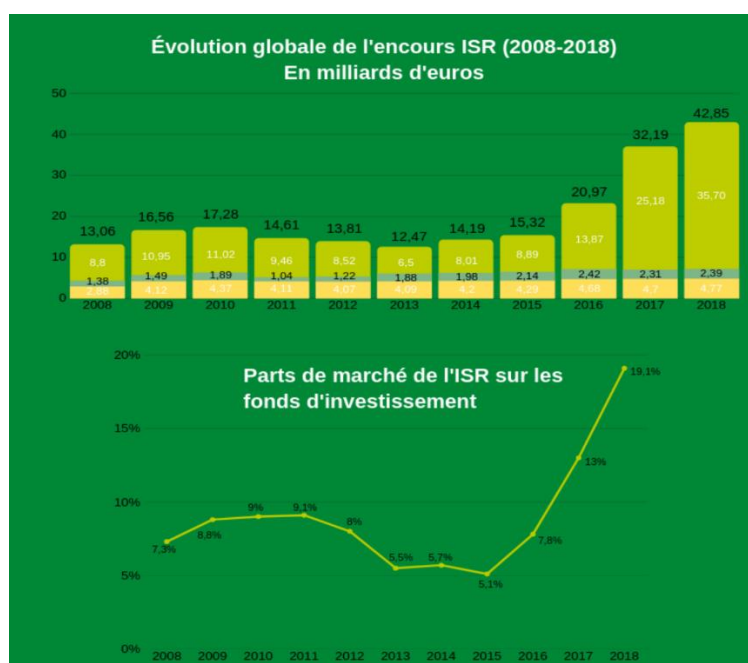


Figure 7 – Évolution globale de l'encours ISR

8.1.3. Analyse socioculturelle (sociale)

La population, en tant que clients potentiels, constitue une partie prenante majeure de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous nous y intéressons ici.

La sensibilisation à la cause climatique et écologique touche à l'heure actuelle de nombreux acteurs de la société. Certains événements récents attestent de cette situation. Parmi eux, les marches pour le climat organisées à Bruxelles les 2 décembre 2018 et 27 janvier 2019, qui appellent à une action politique plus forte en matière climatique, ou encore les mesures politiques prises récemment en la matière, notamment, à titre d'exemple, l'interdiction du plastique à usage unique d'ici 2021 imposée par le Parlement européen.

Dans un rapport national, s'intéressant à l'Opinion publique dans l'Union Européenne, la Commission européenne (2018) a réalisé un sondage auprès de la population belge, pour lequel 1072 personnes belges ont répondu. Cette étude montre que les questions liées à l'environnement, le climat et l'énergie ont connu le taux de progression le plus important ces derniers mois. Ces enjeux sont ainsi considérés par 25% des Belges comme seconde principale préoccupation au niveau national. 26% des Belges interrogés déclarent également qu'il s'agit du second enjeu principal auquel doit faire face l'UE. La préoccupation des Belges à l'égard de ces enjeux est bien au-dessus de la moyenne européenne qui se situe à 14% pour ces enjeux traités au niveau national et 16% pour la préoccupation de ces enjeux traités au niveau européen.

8.1.4. Analyse technologique

Dans un rapport d'avril 2016, qui traite des technologies et du réchauffement climatique, l'Académie des Technologies fait état du rôle de la mobilisation technologique dans la lutte contre le réchauffement climatique. Dans ce rapport, l'Académie des Technologies met en avant l'importance du rôle de la technologie dans la réalisation des objectifs de la COP21 et de manière globale, dans la lutte contre le réchauffement climatique. Elle propose ainsi une liste de recommandations, par secteur d'activités, à destination des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques qui pourrait contribuer à la réponse à ces enjeux (Rapport de l'Académie des technologies, 2016).

De manière pragmatique, certains acteurs proposent des solutions technologiques qui sont susceptibles d'assister la réalisation du projet entrepreneurial GOAT.

- Outils de mesure de l'empreinte carbone

Plusieurs méthodes permettent de mesurer les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre produites par une entreprise. Ces outils constituent une technologie accessible qui

permettent de mesurer les émissions carbone d'une entreprise ou organisation professionnelle en vue de la définition d'un plan d'actions concret la concernant. A titre d'exemple, l'on peut citer le Bilan Carbone ® ; ou encore le « diagnostic carbone » qui est une méthode alternative développée par l'Agence Wallonne de l'Air et du Climat et utilisée en région wallonne (SPF Economies, 2014). Bien que ces outils soient payants, des alternatives gratuites et libres d'accès existent, tel que « MicMac », un outil online qui permet de calculer l'impact carbone d'une entreprise sur base de critères précis (consommation énergie, nombre de travailleur, etc.). Cet outil pourra être sollicité dans le cadre de la prestation des services de GOAT.

8.1.5. Analyse environnementale

L'analyse environnementale consiste en la mise en évidence du contexte environnemental, relatif notamment aux réglementations environnementales en vigueur, qui pourraient impacter les activités de l'entreprise. Au vu de la nature des services que nous proposons, nous ne semblons pas, a priori, impactés par quelque réglementation environnementale qui soit. Cependant, l'on peut décrire ici brièvement le contexte politique belge en matière d'environnement et de climat dans la perspective de comprendre le contexte environnemental dans lequel évoluera l'entreprise.

Poussées par les réglementations européennes, les autorités locales, régionales et fédérales belges s'accordent à adopter des mesures politiques en matière climatique. Le gouvernement wallon a notamment adopté en janvier 2014 le « Décret Climat », qui définit un cadre juridique pour la politique environnementale en région wallonne. Les objectifs de ce décret concernent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à hauteur de 30% d'ici 2020 et de 95% d'ici 2050, sur base de l'année de référence. Au niveau fédéral, le 28 octobre 2016 a également été adoptée la « contribution fédérale au plan d'adaptation » qui a pour objectif de consolider les capacités d'actions concernant l'enjeu climatique, d'en minimiser les impacts négatifs et d'en maximiser les potentiels avantages (Commission Nationale Climat, 2016).

8.1.6. Analyse légale

Par leur nature, les services proposés dans le cadre des activités de GOAT ne sont pas soumis à une législation forte et contraignante. L'un des aspects légaux auquel il convient tout de même de s'intéresser concerne le droit social belge, qu'il est nécessaire de prendre en compte dans une perspective d'embauche future.

Ainsi, il est à noter ici que l'employeur, au travers du système de droit social belge, doit assumer une protection sociale forte et coûteuse. La cotisation patronale de base pour la sécurité sociale

est de 24,92% pour le secteur privé, à laquelle on ajoute une cotisation de modération salariale pour des cotisations totales de 32,40% du salaire brut (Site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, consulté le 12 novembre 2019).

Cependant, certaines mesures promeuvent l'engagement de travailleurs en Belgique. Ainsi, depuis janvier 2016, la mesure « premiers engagements » est entrée en vigueur en Belgique. Celle-ci accorde aux nouveaux employeurs une dispense des cotisations patronales principales, pour le premier travailleur engagé sur la période de 2016 à 2020. Après quoi elle offre une réduction des cotisations de sécurité sociale patronales sur l'engagement des six premiers travailleurs de la PME (SPF Economie, 2018).

Conclusions de l'analyse PESTEL et perspectives pour l'analyse SWOT

Tout d'abord, à coup de subventions et de mesures incitatives, le contexte politique belge semble favorable à la création d'entreprise. D'un point de vue plus global, les institutions européennes proposent une vision politique propice à la prise d'initiatives liées au développement durable. D'un point de vue économique, la santé financière des PME belges semble stable, malgré une légère baisse en Wallonie. La croissance, faible mais réelle, des indicateurs comme la rentabilité et la liquidité des PME atteste d'un environnement économique pérenne. Les fonds d'investissement marquent un intérêt croissant pour les ISR. Cependant, force est de constater que leur qualité reste médiocre. Des technologies, dont l'utilisation peut, en principe, directement être liée au projet qui nous concerne ici, font leur apparition. Autant d'outils qui faciliteront la mise en place de celui-ci. L'opinion publique belge montre des préoccupations de plus en plus importantes concernant les questions environnementales, climatiques et de l'énergie. Il s'agit d'ailleurs de la plus forte progression au sein des préoccupations sociales. Enfin, bien que des initiatives à l'embauche existent en Belgique, le contexte légal n'en reste pas moins rude, conséquences d'une protection sociale forte et coûteuse.

En interprétant ces conclusions, nous sommes en mesure de définir une analyse stratégique, sous la forme d'une analyse SWOT, dont l'objectif est de mettre en avant les forces et les faiblesses du projet et de définir les opportunités et menaces qui y sont associées.

8.2. Analyse SWOT

8.2.1. Forces (S)

Les *Forces (S)* correspondent aux atouts inhérents à l'organisation, à ses ressources et à ses compétences qui lui offrent un avantage concurrentiel sur le marché.

- **Business model innovant**

L'enquête de marché nous a montré qu'il existait plusieurs acteurs sur le marché de la consultance écologique. Cependant, GOAT se différencie par son modèle « innovant » compte tenu des concurrents actuels. Son Business Model se distingue en deux points principaux vis-à-vis des autres acteurs du marché :

- 1^{er} point de différenciation : les consultants écologiques privés étudiés au travers de l'enquête de marché portent leur attention sur l'amélioration de l'impact environnemental de leurs entreprises clientes au niveau de, soit leur activité en tant que telle, en diminuant les ressources utilisées sur la chaîne de production, par exemple, soit en leur proposant des mesures d'ampleur, liées à leurs infrastructures, du type installation de panneaux photovoltaïques ou isolation des espaces, à titre d'exemples. Aucun de ces consultants privés ne s'attaque à ce que l'on considère ici comme les habitudes de vie des entreprises. Dans notre cas, c'est bien, d'abord et avant tout, au niveau de la consommation de biens qu'est réalisé l'audit écologique et qu'est défini le plan d'action.

- 2^{ème} point de différenciation : les seuls acteurs qui s'intéressent aux habitudes de vie des entreprises sont des consultants qui bénéficient de subsides publics pour réaliser leurs missions (exemple : Groupe One). Ils fonctionnent donc sur base d'un Business Model linéaire qu'est celui de proposer une quantité de services à hauteur du montant des subsides reçus.

Ainsi, GOAT est, dans ce contexte et a priori, le seul acteur du marché qui fonctionne sur base d'un Business Model pour lequel le revenu est généré par le paiement du client final, en ayant pour Core Business l'amélioration *des habitudes de vie* de l'entreprise cliente.

- **Démarche, image de marque et discours innovants**

Afin de connaître les tenants et les aboutissants de notre image de marque, il convient de se référer à la partie ci-dessous concernant l'analyse marketing du projet. Cependant, nous nous intéresserons ici à l'aspect innovant de la démarche dans laquelle s'inscrit GOAT. Là où les autres acteurs du marché de l'audit écologique proposent une image de marque de type « service

professionnel B2B » faisant appel à un discours rationnel et pragmatique, GOAT montre une volonté claire d'intégrer à son image de marque une dimension joviale et attractive, favorisant les interactions avec le grand public. Cette démarche favorise ainsi l'effet réseau qui constitue un atout central dans la notoriété de la marque. Dans la même optique, le discours de GOAT se veut éloigné du discours « *rationnel et culpabilisant* » (Cassiers, Maréchal et Méda, 2017), habituellement utilisé pour traiter du sujet des habitudes écologiques.

- Expérience antérieure en tant qu'entrepreneur

Une expérience antérieure de création d'entreprise nous a permis une première approche du monde de l'entrepreneuriat. En effet, en 2019, nous avons créé l'entreprise *Guiltea*, qui commercialise une boisson alcoolisée à base de thé. Cette expérience nous a grandement aidés à la compréhension de certains concepts et pratiques essentiels de ce milieu et le développement de compétences relatives à l'entrepreneuriat. Nous avons d'ailleurs pu profiter des conseils et enseignements de différentes structures d'accompagnement à la création d'entreprise. Nous avons ainsi travaillé au sein de deux incubateurs de projets entrepreneuriaux que sont le *Student Start Lab* (Mons) et le *Yncubator* (Louvain-la-Neuve). Nous avons également suivi le programme *Yump*, qui accompagne les étudiants à la création d'entreprise. Cette expérience est une plus-value non-négligeable dans le développement du projet GOAT.

8.2.2. Faiblesses (W)

Les *Faiblesses (W)* sont les éléments relatifs au fonctionnement interne de l'organisation qui peuvent être considérés comme un désavantage concurrentiel.

- Connaissances incomplètes

Le sujet des initiatives écologiques est large et varié. A l'heure actuelle, nous ne disposons pas de toutes les connaissances sur le sujet. Cet aspect constitue un frein potentiel au développement du projet dans la mesure où il nécessite une démarche longue, voire fastidieuse pour rassembler toutes les informations nécessaires sur le sujet. De plus, ces connaissances sur le domaine évoluent rapidement et nécessitent d'être constamment remises à jour.

- Expertise limitée

Dans l'exercice de leurs activités, les entreprises peuvent être amenées à rencontrer des problèmes environnementaux qui requièrent des solutions techniques et une expertise poussée dans le domaine concerné. Notre expertise est limitée en la matière, lorsqu'il s'agit, notamment,

de problèmes techniques spécifiques. Des partenariats avec les entreprises qui proposent ces services, en se positionnant en tant qu'intermédiaire, seraient une solution qui pourrait pallier ce problème.

8.2.3. *Opportunités (O)*

Les *Opportunités (O)* sont les éléments issus du contexte dans lequel évolue l'entreprise qui peuvent jouer un rôle favorable dans le développement de l'entreprise.

- Contexte belge favorable à la création d'entreprise

L'analyse PESTEL réalisée ci-dessus a reflété un contexte actuelle favorable à la création d'entreprise. En effet, au niveau de la Belgique, les initiatives qui facilitent et encouragent la création d'entreprise se multiplient. Parmi elles, nous pouvons mettre en avant l'apparition d'incubateurs d'entreprise et de divers subsides à la création et au développement d'entreprise, tels que les chèques-entreprises.

- Contexte européen favorable à la prise d'initiatives pro-environnementales

Comme évoqué ci-dessus, les politiques européennes montrent des signaux forts en matière de volonté à s'intégrer dans une démarche environnementale globale. Des objectifs ambitieux ont été définis. Ceux-ci attestent d'un contexte favorable au développement d'initiatives pro-environnementales qu'est notamment GOAT.

- Préoccupations croissantes de l'opinion publique pour les causes environnementales

Les entreprises sont des acteurs sociaux. Dans cette optique, elles sont tenues de répondre, dans une certaine mesure, aux attentes de leurs parties prenantes. Dans la revue de la littérature, nous avons étudié l'engagement environnemental des entreprises en tant que réponse aux attentes des parties prenantes. Les préoccupations de l'opinion publique augmentent pour les causes environnementales, il est ainsi intéressant de considérer cette dynamique comme origine potentielle à une volonté accrue de la part des entreprises à s'investir dans une démarche environnementale. Nous pouvons donc voir cet indicateur d'un œil positif dans la mesure où, plus les préoccupations environnementales du grand public augmenteront, plus les entreprises seront potentiellement enclines à entreprendre des initiatives dans ce sens.

- Technologies disponibles

Certaines technologies, libres d'accès, ont déjà été développées à l'échelle de la Belgique qui proposent des outils intéressants pour la réalisation d'audits écologiques, notamment. Parmi elles, nous pouvons noter *Ecotoolkit* et *MicMac*. Ces technologies peuvent s'avérer être de réelles opportunités dans le développement des services de GOAT. Si ces outils s'avèrent adaptés au contexte et à l'utilisation de GOAT, il s'agit d'un gain important en termes de Recherche & Développement. Il convient malgré tout de s'assurer que ces outils puissent être utilisés tels quels dans la proposition de GOAT. En effet, nous pouvons craindre que ceux-ci ne nécessitent une adaptation trop importante pour qu'ils ne soient concrètement utilisables.

- Aide à l'embauche

En tant qu'entreprise de services, l'embauche constitue un élément central dans le développement de GOAT. Rapidement, l'entreprise sera amenée à recruter du personnel, auquel cas elle pourra bénéficier des initiatives d'aide à l'embauche mises en place en Belgique.

8.2.4. Menaces (T)

Les *Menaces (T)* correspondent aux éléments qui peuvent causer des problèmes au développement d'une organisation, dont les causes sont liées au contexte dans lequel celle-ci évolue.

- Politique d'emploi rude et coûteuse

GOAT nécessite des moyens humains importants. En effet, en tant qu'entreprise de services, toute mission supplémentaire requiert des ressources humaines adéquates. Plus nous aurons de missions à réaliser, plus nous aurons besoin de personnes formées pour les effectuer. Or, la politique d'emploi en Belgique est particulièrement rude et coûteuse. Bien que certaines mesures incitatives existent pour favoriser les premiers emplois d'une entreprise, il est clair que le contexte belge en matière de droit social n'est pas le plus favorable à l'embauche. Cette politique d'emploi peut s'avérer être un frein à l'expansion de l'entreprise à moyen et long terme.

- Technologie pas aboutie ou pas adaptée à la finalité qui nous concerne

Bien que certaines technologies existent, tel que l'*Ecotoolkit* ou *MicMac*, rien ne nous assure qu'elles seront complètement adaptées à l'utilisation que l'on souhaitera en faire dans le cadre de la prestation de service de GOAT. Ces outils pourraient nécessiter une adaptation, voire une

revue importante de leur fonctionnement. De plus, il se peut que ceux-ci ne soient pas complets, voire inefficients. A titre d'exemple, l'outil *Ecotoolkit*, n'a plus été mis à jour depuis 2016.

- ISR de qualité médiocre

L'un des points qui a été développé au travers de ce travail est celui de considérer les ISR comme potentiel levier à l'engagement environnemental des entreprises. Pourtant, l'analyse PESTEL nous a révélé que ces ISR, bien que de plus en plus sollicités, restent de piètre qualité. Les ISR nous intéressent dans le cadre de ce projet dans la mesure où ils sont des investissements qui sont alloués sur base de critères tels que leur finalité sociale et environnementale. Or, si ces aspects sont négligés, l'on peut considérer ici qu'ils n'entreront en compte que dans une faible mesure lors des prises de décisions quant à l'allocation de ces investissements. Le poids de ces critères étant faibles, on ne peut considérer les ISR comme réel levier à la prise d'initiative environnementale, du moins dans une moindre mesure.

- Régression de la santé financière des PME en Wallonie

L'analyse économique a mis en avant une légère baisse dans le niveau de la santé financière des PME wallonnes. Or, nous avons souligné dans notre travail la corrélation qu'il pouvait exister entre la prise d'initiative environnementale et la performance économique d'une entreprise. On pourrait ainsi craindre qu'une régression plus importante de la santé financière des PME wallonnes ne mène à un marché moins stable, voire défavorable.

8.3. Analyse de la concurrence

8.3.1. Concurrents directs

- **GroupOne** est une organisation belge qui facilite la transition des entreprises vers une économie durable, active en Wallonie et à Bruxelles. Cette organisation constitue un concurrent potentiel dans la mesure où elle répond aux mêmes finalités que celles de GOAT : aider les entreprises à adopter des mesures positives concrètes en matière écologique. A cette fin, elle a développé des outils tels qu'*EcoToolKit*, qui permet aux entreprises de mesurer leur impact environnemental et les conseille dans la mise en place de bonnes pratiques. GroupeOne forme ainsi des accompagnateurs à l'utilisation de cet outil pour que ceux-ci puissent l'utiliser au sein d'entreprises demandeuses.

Cependant, cette concurrence est à nuancer dans la mesure où GroupeOne est un institut subsidié et est, de ce fait, limité dans sa capacité d'action. Ainsi, à la suite d'un entretien téléphonique avec l'une des responsables du groupe, il s'avère que l'outil *EcoToolKit* ne profite plus de subsides depuis 2016 et n'est donc que peu sollicité depuis.

Le prix de la formation d'une journée à l'utilisation de l'outil *EcoToolKit* est de 1000€ pour une formation individuelle. Ce tarif est réduit si plusieurs participants assistent à la formation.

- **EcoToolKit**, est un outil, développé par *GroupeOne*, à trois dimensions permettant de mesurer l'impact environnemental des petites et moyennes entreprises, sous différents aspects. L'objectif de cet outil est de permettre à ces entreprises de comprendre leur situation environnementale et de leur proposer des pistes de mesures à entreprendre dans cette dynamique. *EcoToolKit* comprend trois principaux outils que sont tout d'abord l'*EcoScan*, qui permet à une entreprise de réaliser une analyse en ligne de son empreinte écologique et carbone. Il est à destination de huit secteurs économiques : hébergements, bars, restaurants, bureaux, salons de coiffure et instituts de beauté, entretien et réparation de véhicules. Grâce à une série de données introduites par l'entreprise concernée, telles que leur consommation d'énergie, leur production de déchets et leurs besoins en transports et achats de matière première, l'outil leur fournit des graphiques et schémas qui permettent à l'entreprise de visualiser son impact écologique. Après quoi l'outil *Ecomapping* permet à l'entreprise de visualiser de manière pratique leur impact calculé de la sorte. Celui-ci fournit des conseils afin d'identifier les aspects problématiques et propose un plan d'action concret, simple et informel en ce qui concerne les pistes d'améliorations éventuelles. Enfin, *EcoTips* propose des avis et conseils sur la manière d'aborder ces mesures spécifiques et de réduire l'impact environnemental de l'entreprise dans une plus large mesure. *EcoToolKit* offre un service intéressant. Cependant, après avoir contacté la responsable de cet outil, il semble que cet outil ne soit plus mis à jour depuis 2016, date à laquelle les financements pour le développement de cette méthode ont pris fin. Ainsi, l'outil n'est que rarement sollicité à l'heure actuelle. A noter que celui-ci est libre d'accès, moyennant une inscription en ligne. Il s'agit cependant d'un outil complexe qui, selon l'avis des créateurs, nécessite une formation que propose la structure qui a mis au point cet outil, à un coût de 1000€ HTVA.

- **Greenflex**, filiale du groupe Total, est une entreprise de consultance stratégique et opérationnelle qui propose des solutions durables aux entreprises, en matière de transition environnementale et d'opportunités de marché liées à cet enjeu. Elle évolue principalement en France mais possède une agence en Belgique, à Bruxelles. Elle propose de nombreuses offres liées à la vision stratégique durable, à la stratégie et performance énergétique, aux produits et consommation responsables, au management des relations parties prenantes et enfin de financement de la transition et gestion d'actifs. Greenflex a également développé un panel d'offres pour les TPE et PME. Certaines d'entre elles sont comparables aux propositions de service de GOAT et peuvent ainsi être considérées comme services concurrents :
 - Service « Stratégie RSE » : étalés sur 18 mois, il s'agit de 3,5 journées d'accompagnement collectif, pour 2 membres de l'entreprise cliente, aux bonnes pratiques et outils RSE et de 2 journées d'accompagnement individuel d'entreprise pour poser un diagnostic et un plan d'action concret en matière de RSE. L'objectif de la démarche est de structurer l'engagement RSE des entreprises clientes.
Prix du service : à partir de 2500€ pour la partie collective / à partir de 5000€ pour la partie individuelle.
 - Service « Séminaire déclic RSE » : séminaire de sensibilisation et de motivation à l'engagement RSE (social et environnemental).
Prix : à partir de 1500€ HTVA.
 - Service « Optimisation des ressources » : accompagnement à l'élaboration d'un plan d'action qui vise à réduire la consommation des ressources qu'utilise l'entreprise (énergies, déchets...).
Prix du service : pas connu, sur devis uniquement.
 - Service « Animation interne RSE » : Greenflex propose des outils pour animer la démarche RSE au sein de l'entreprise cliente, former des personnes de référence pour assurer la démarche et réaliser un plan de communication en interne.
Prix du service : à partir de 5000€ HTVA.
 - Service « Communication externe RSE » : il s'agit de la réalisation d'un document qui valorise les engagements RSE de l'entreprise cliente pour qu'elle puisse les communiquer auprès de ses parties prenantes internes et externes.
Prix du service : à partir de 3500€ HTVA.

8.3.2. Concurrents indirects

- **CO2 Strategy**, est une entreprise de consultance namuroise qui aide les entreprises à se positionner vis-à-vis des enjeux climatiques afin de mesurer leur empreinte carbone et de les guider dans les étapes à réaliser pour améliorer leur impact environnemental, dans le but de viser la neutralité carbone. Cette entreprise réalise ainsi ce qu'il nomme une « Stratégie Carbone », dont les étapes sont les suivantes : Sensibilisation > Calcul des émissions > Analyse > Réflexion (workshop) > Plan d'action > Communication > Vérification (Informations tirées du site de CO2 Strategy, <https://co2strategy/strategie-carbone/>). Ils utilisent l'outil Bilan Carbone® pour réaliser cette expertise. Les prix de leurs services sont variables car ils dépendent fortement de l'intensité avec laquelle l'entreprise cliente s'investit dans une telle démarche. A titre d'exemple, l'une des entreprises interrogées dans le cadre de ce travail, qui a sollicité un devis de leur part, a évoqué le montant de 8000€ la prestation, pour une durée de 8 jours, à raison de 8h par jour. Les prix sont habituellement pratiqués selon un tarif de 100€ HTVA par heure de travail prestée. Ils proposent également des formations et conférences sur le sujet.

- **CO2 Logic**, est une entreprise bruxelloise de conseil et de service spécialisée dans le calcul, la réduction et la compensation des émissions de CO2. Leur approche est divisée en quatre points : ils calculent dans un premier temps l'empreinte CO2 de l'entreprise cliente en vue de l'identification de potentielles opportunités ou menaces, ils réduisent ensuite cette empreinte ainsi calculée via un plan d'action concret, ils proposent ensuite un plan de compensation en vue d'une neutralité carbone, et enfin ils communiquent en interne et en externe sur les efforts réalisés de la sorte grâce à un label intitulé « CO2 Neutral » (Informations tirées du site de CO2 Logic, <https://co2logic.com/fr/services/l-approche-co2logic>). Leurs clients sont principalement des organisations publiques et des entreprises privées de grande à très grande taille.

9. Analyse marketing

Pour réaliser notre analyse marketing, nous nous sommes basés sur la théorie des *7 P du Marketing*, développée par les auteurs Booms et Bitner's en 1981. Bien que cette référence soit ancienne, il s'agit d'une méthode encore fréquemment sollicitée dans la réalisation d'analyses marketings. La théorie des 7 P du marketing élargit le spectre d'analyse de la méthode des 4 P du marketing habituellement utilisée dans les analyses marketing de produits, composées des *Product* (le produit), *Place* (la distribution), *Price* (le prix) et *Promotion* (la promotion), pour répondre aux besoins des entreprises de services en ajoutant les 3 P que sont *People* (les personnes), *Process* (les processus) et *Physical Evidence* (preuve physique).

9.1. Le produit (Product)

La plateforme et le service de consultance sont considérés comme des produits distincts et comportent ainsi leurs propres caractéristiques marketing. Cependant, certains aspects marketing sont communs à l'ensemble des produits et services proposés par notre entreprise. Nous les abordons ci-dessous.

- *GOAT*, le nom et le logo



Figure 8 – Logo de *GOAT*

GOAT signifie littéralement *bouc* en anglais, il est également l'acronyme pour *Greatest Of All Times*, terme fréquemment utilisé dans la culture populaire pour décrire des personnalités exceptionnelles telles que *Messi*, le joueur de football, *Michael Jordan*, le joueur de basketball ou encore *Michael Jackson*, le chanteur de musique pop. Ce nom peut également être présenté sous la forme de *GO-AT*, signifiant en anglais un verbe de direction, utilisé dans certains cas spécifiques. Ces différents aspects font que ce nom possède de multiples facettes qui pourront, à terme, être utilisées à des fins marketings.

Le logo représente un bouc, aux traits fins et distingués, montrant une certaine forme de volonté au travers de sa posture et de son regard. La représentation du monde qui se situe dessous appuie la dimension internationale de l'enjeu environnemental dont il est question.

Sous ce logo figure une courte phrase « *Become a [GOAT]* ». Cette phrase fait référence à une accroche marketing présentée oralement « *Become a GOAT, not a sheep* ». Ce slogan fait référence à la dimension suiveuse du mouton par rapport à son troupeau, là où le bouc possède un côté fonceur et téméraire. C'est la dimension que tente de représenter ce slogan.

- Image de marque forte

Notre image de marque sera développée autour de cinq principes majeurs que sont la détermination, la confiance et l'intégrité, le professionnalisme, l'approche positive et la créativité. Nous tenterons, au travers de la réalisation de nos services, de nos interactions avec notre clientèle et de nos supports marketing de traduire ces principes en éléments d'image de marque forte.

- Approche positive, créative et originale

La démarche écologique fait souvent référence à une approche « rationnelle et culpabilisante » (Cassiers, Maréchal et Méda, 2017), justifiée par les enjeux forts qui lui incombent. Cette approche suscite fréquemment des comportements réfractaires à sa mise en place. Pour contourner ce problème, nous nous positionnons sur un discours et des méthodes qui se veulent positives, prenant à contrepied l'approche culpabilisante habituelle, créative, dans la mesure où bon nombre de méthodes restent à explorer en matière d'écologie et nécessitent inévitablement une approche créative forte, et enfin originale pour faire face à la rationalité trop souvent décriée de la démarche écologique.

- Crédibilité des informations proposées

Les informations concernant les méthodes supposées écologiques sont nombreuses et font parfois l'objet de remise en cause. De nombreux sujets divisent et il n'est pas rare de faire à des situations où les sources d'information se contredisent sur certains points. Les incertitudes se multiplient et la personne intéressée ne sait plus quelle information croire. Lors de notre enquête de marché, plusieurs interviewés ont fait part de ce constat et du problème qu'il posait. C'est la raison pour laquelle nous mettons un point d'honneur à la rigueur avec laquelle nous traiterons l'information récoltée. Seules les sources d'informations crédibles et rigoureuses, sélectionnées sur des bases équivalentes à la recherche scientifique, seront utilisées pour alimenter le contenu de la plateforme.

A. Le service d'accompagnement

- Qualité et professionnalisme

Le service d'accompagnement à l'entreprise se veut qualitatif et professionnel. Cela suppose une rigueur de la part des collaborateurs de GOAT dans la réalisation de leur travail.

- Minimisation de l'intervention du client

Au travers de notre service d'accompagnement, nous souhaitons minimiser le temps que l'entreprise passe à cette tâche. A l'aide d'un système de feedbacks efficient et un travail méticuleux réalisé en amont, l'objectif est de préparer l'accompagnement dans l'objectif de minimiser l'intervention du client dans sa mise en place.

- Favorisation de l'expérience positive du client

L'accompagnement suppose l'établissement de relations humaines entre le client et les accompagnateurs. Bien que nous soyons dans un cadre strictement professionnel, un point d'honneur sera mis à la bonne gestion de la relation client.

B. La plateforme

Il convient de rappeler que la plateforme est étudiée ici dans une perspective d'implémentation future.

- Facilité et rapidité d'utilisation

En tant que prestataire externe, notre objectif est de faire en sorte que l'entreprise qui fait appel

à nos services, notamment via la plateforme, y perde le moins de temps possible. Le manque de temps étant régulièrement évoqué comme principale raison au manque de prise d'initiatives environnementales, la facilité et la rapidité d'utilisation sont ici considérés comme facteurs essentiels dans proposition de valeur. De cette manière, l'interface de la plateforme se voudra claire, concise et fluide. Non seulement les actions seront faciles à effectuer, mais le client sera guidé tout au long de sa démarche afin de faciliter au maximum son expérience client et de favoriser l'achat du service.

- Interface pratique et visuellement esthétique

Toujours dans une volonté de facilité d'utilisation et de rapidité, l'interface de la plateforme se veut pratique. Seuls les éléments essentiels seront conservés pour offrir une interface la plus épurée qui soit. L'interface se veut également visuellement esthétique, reflétant le plus justement possible l'image de marque définie ci-dessus.

9.2. La distribution (Place)

Ce point concerne les réseaux par lesquels seront distribués nos services. Le service des "Quick Wins" sera intégralement réalisé en ligne, sur la plateforme dédiée à cet effet.

Le service d'accompagnement sera d'une part réalisée sur le lieu de l'entreprise cliente pour la réalisation des étapes et conceptualisé en aval dans les locaux de GOAT.

9.3. Le prix (Price)

A. Formes de gratuité

Ces dernières années, le phénomène de gratuité s'est largement répandu sur Internet. La logique derrière ce principe de gratuité est celle d'inciter les utilisateurs à se rendre sur le site en ligne de l'entreprise en leur proposant du contenu gratuit. Non seulement l'information proposée peut avoir une utilité sociale, tel est le cas avec notre plateforme, mais elle permet de mettre le gratuit au service du payant (Dang Nguyen, Pénard, 2004). Nous proposerons deux services gratuits :

- Les informations gratuites disponibles sur la plateforme en ligne : celles-ci ont pour but de fournir de l'information aux personnes en demande. Les personnes qui sont à la recherche d'information sur les gestes écologiques sont supposés sensibles à la cause. De cette manière,

nous sommes susceptibles d'atteindre les employés sensibilisés, décisionnaires ou non, d'une entreprise potentiellement cliente.

- Les "Quick conférences" : le but de ces conférences est d'attirer un public sensible aux enjeux écologiques et de les convaincre du bien-fondé de nos services afin qu'ils les sollicitent au sein de leur entreprise. Elles seront exclusivement réservées aux professionnels. De cette manière, le public qui participera à ces conférences sera susceptible de faire partie de notre segment de clientèle cible, à savoir des décisionnaires d'entreprises sensibilisés aux causes environnementales.

B. Prix d'appel : les quick wins

Notre étude de marché a révélé deux points importants concernant les PME : il apparaît que les PME sont particulièrement sensibles à la dimension de prix lorsqu'elles font appel à un prestataire de service externe ; a contrario, lorsqu'elles perçoivent un intérêt réel pour leur entreprise, économique ou non, elles semblent disposées à débloquer un budget.

C. Prix de consultance

Le domaine de la consultance fait appel à une fixation de prix spécifique. Lors de notre étude de marché, nous avons pu observer des acteurs tels que *CO2 Strategy*, qui propose des prix avoisinant les 8000€ pour des missions de consultance, à un tarif horaire de 100€ HTVA/heure.

9.4. La promotion (Promotion)

La promotion constitue un enjeu central de notre projet. En effet, nous avons estimé, dans notre stratégie marketing et dans l'établissement de notre plan financier, que 10% du chiffre d'affaires sera réinvesti en outils marketing. Ceux-ci sont présentés ci-dessous.

- Les "Quick Conférences"

Il s'agit d'un modèle de conférence que nous avons conceptualisé pour promouvoir nos services. Via les méthodes de promotions habituelles, nous chercherons à atteindre les membres d'entreprise qui constituent notre clientèle cible définie ci-dessus. Via une inscription gratuite,

ces personnes pourront assister à cette conférence. Au travers de celle-ci seront abordés les enjeux de la démarche environnementale en entreprise et la manière dont nous tentons d'y répondre au travers de nos services. Bien qu'elles participent à une forme de sensibilisation, ces conférences auront avant tout un objectif promotionnel.

- Le démarchage

Le démarchage est l'activité commerciale qui consiste à solliciter la clientèle à son domicile (Le Petit Robert, 2017). Il s'agit d'une méthode traditionnelle pour atteindre une clientèle locale. Par l'intermédiaire d'un appel téléphonique ou d'un envoi d'e-mail, l'objectif de cette démarche est d'obtenir un contact direct avec le client final. Cette méthode est efficace mais fastidieuse à réaliser. Elle constituera une partie importante du travail réalisé par les consultants.

- Foires et salons B2B

Les foires et les salons sont des occasions opportunes pour rentrer en contact direct avec la clientèle. C'est l'occasion de rencontrer un grand nombre de clients potentiels en un temps réduit. Ils constituent des leviers importants de visibilité et de démarchage.

- Visibilité en ligne

Site Internet et plateforme en ligne

Le site Internet de GOAT constituera sa principale fenêtre de visibilité en ligne. L'utilisation des diverses plateformes décrites ci-dessous aura pour principal objectif d'amener les acteurs potentiellement intéressés par notre service à se rendre sur celui-ci. Les aspects principaux de la plateforme ont été décrits ci-dessus.

Google Ads

Google Ads est un outil qui permet de réaliser des campagnes de sponsorisation sur le moteur de recherche *Google*, utilisé par la majorité des Belges. Via des campagnes de sponsorisation, l'objectif de cette démarche est de faciliter l'accès des utilisateurs de *Google* à notre site Internet en positionnant son lien URL en haut des pages de recherche de *Google*. Le but étant que tout acteur qui recherche un service comme le nôtre puisse accéder à notre plateforme en ligne.

LinkedIn

La plateforme LinkedIn est un outil efficace pour établir des relations professionnelles de B2B.

Elle permet, d'une part, de développer le réseau professionnel de l'entreprise et de communiquer auprès de celui-ci au travers de publications ponctuelles. C'est un moyen facile de maintenir une relation de proximité avec son réseau professionnel tout en communiquant auprès de celui-ci les actualités concernant l'entreprise. La plateforme propose également un outil payant de prospection qui offre un service de démarchage efficace. Les campagnes de prospection sont coûteuses mais peuvent offrir des résultats importants.

L'image développée au travers de LinkedIn sera davantage celle d'un partenaire professionnel sérieux et dynamique.

Facebook

La plateforme Facebook permet à une entreprise de communiquer aisément sur les avancées et l'actualité de celle-ci, elle est également un moyen efficace pour entrer en contact avec sa base clients. Les services proposés via leur application *Business Manager* sont des outils efficaces pour la réalisation de campagnes publicitaires en ligne. Ils permettent d'atteindre une quantité importante de personnes à des tarifs accessibles pour une entreprise de petite taille. Dans le cadre d'un service de B2B comme le nôtre, Facebook sera davantage utilisé au développement de son image de marque auprès du grand public, plutôt qu'un outil de prospection.

Facebook est un excellent moyen de développer son image de marque auprès du grand public. C'est l'utilisation qui sera faite de la plateforme dans notre cas. L'image véhiculée sera celle d'une entreprise dynamique et ouverte à l'échange avec ses parties prenantes.

Instagram

Instagram est souvent considéré comme la vitrine en ligne d'une entreprise. Au travers des photos postées sur le réseau social, il s'agit d'un excellent outil pour développer son image de marque auprès du grand public.

- La presse

La presse locale, régionale et nationale constitue un outil important au développement de notre visibilité. Souvent gratuite, la presse offre une large visibilité auprès d'acteurs qui ne seraient potentiellement pas atteints via les canaux de communication décrits ci-dessus.

9.5. Le personnel (People)

- Culture d'entreprise forte

L'objet de l'entreprise, à savoir de proposer des services aux entreprises pour faciliter la transition écologique de celles-ci, est intimement lié à des valeurs fortes de notre époque. Ainsi, GOAT se doit de représenter ces valeurs au travers de ses comportements.

- Méthode de gestion basée sur l'autogouvernance

Les personnes qui travailleront pour GOAT peuvent être scindées en deux groupes distincts. D'une part, le groupe des employés, qui participent à la création et à la maintenance des services proposés par l'entreprise. Dans un premier temps, ce groupe est constitué du gérant, du développeur et du manager en communication. A terme, pourront y être ajoutés les divers employés de l'entreprise assumant des rôles tels que le secrétariat, la comptabilité, la finance, etc. D'autre part, le groupe des consultants, qui se compose des consultants de l'entreprise.

Les employés, comme les consultants, seront gérés sur base du principe de l'autogouvernance. L'autogouvernance est *un concept abstrait pour décrire une organisation dont les membres ont la capacité d'exercer les fonctions du pouvoir sans l'intervention d'une autorité qu'ils ne peuvent eux-mêmes changer* (Wikipedia, 2019). Cette disposition a pour principale caractéristique de supprimer la hiérarchie verticale de l'entreprise en associant à chacun des employés des rôles plutôt que des titres hiérarchiques (Laloux, 2015). L'objectif de cette démarche est de favoriser la responsabilisation des travailleurs. Il s'agit d'une démarche complexe qui nécessiterait davantage d'explications. Ce concept est présenté ici à titre indicatif et ne fera pas l'objet d'une plus ample présentation.

- Relation client

La relation avec nos clients variera en fonction du service qui leur sera fourni.

- Service en ligne des *Quick Wins*

Ce service se réalise intégralement en ligne. La relation avec le client se fera donc à travers la plateforme de notre site Internet. Au travers de cette plateforme, notre objectif est d'accompagner au mieux le client dans sa demande. Dans cette optique, des bulles d'aide et autres outils d'assistance seront proposés sur le site. Un service *HelpDesk* de conseil sera également mis à disposition des clients pour répondre à leurs questions ou leurs demandes de conseil.

- **Service d'accompagnement**

Le service de consultance implique une relation avec le client plus importante. Les valeurs qui fondent la relation que nous souhaitons entretenir avec nos clients sont les suivantes : transparence, intégrité et professionnalisme. La transparence est une valeur essentielle dans une perspective de confiance entre la clientèle et nos consultants. Non seulement elle permet de fidéliser la clientèle, de favoriser l'effet de réseau local par le bouche-à-oreille, mais aussi de rendre les relations commerciales davantage satisfaisantes pour les deux parties. L'intégrité confirme cette notion de confiance. Tout engagement de la part de l'entreprise se doit d'être respecté. Enfin, le professionnalisme est un concept pragmatique primordial pour mener à bien des relations de B2B. Ceci sous-entend une rigueur forte de la part de l'entreprise, dans la gestion de ses engagements et la réalisation de ses prestations, notamment.

9.6. Les processus (Process)

Les process sont toutes les étapes par lesquelles les services sont proposés, de leur présentation à leur réalisation et leur suivi. Pour la réalisation du service de "Quick Wins", il s'agit de toutes les fonctions techniques de la plateforme en ligne : le formulaire d'inscription du client, l'enregistrement de sa commande, le paiement de sa commande et enfin le suivi de la réalisation de son plan d'action. Pour le service d'accompagnement, il s'agit de la prise de contact avec le client, de la présentation du planning de l'accompagnement auprès des membres de l'entreprise, du document de référence répertoriant les points d'amélioration et les mesures de ceux-ci, de la création du plan d'action, du processus par lequel ce dernier est validé par l'entreprise cliente, la mise en place de ce plan et enfin la mesure et la communication réalisée autour de celui-ci.

9.7. La preuve physique (Physical Evidence)

La preuve physique est composée de tous les éléments tangibles qui définissent l'environnement physique dans lequel évolue l'entreprise. Dans notre cas, il s'agit des locaux dans lesquels nous travaillons. Cela comprend tout le matériel nécessaire à son bon fonctionnement comme le mobilier et les fournitures matérielles. Ceux-ci sont sélectionnés sur base des critères qui définissent notre culture d'entreprise, à savoir, en priorité, leur dimension éco-responsable. Le mobilier et les fournitures de bureau se voudront éthiques et gérées de manière éco-responsable. Il sera également demandé aux employés de représenter l'image de marque de l'entreprise en portant des vêtements éco-responsables, à titre d'exemple.

10. Viabilité financière du projet

10.1. Étude de viabilité financière du service d'accompagnement

Afin de réaliser l'étude de viabilité financière du projet, plusieurs hypothèses ont été définies. À noter que cette étude de viabilité est réalisée sur 3 ans, à compter du 1^{er} janvier 2020. Pour fixer les hypothèses qui suivent, nous avons mis l'accent sur la dimension pragmatique du projet en proposant un plan financier qui se veut proche de la réalité.

Dans la suite de cette partie seront utilisées certaines abréviations que nous précisons ici :

- S11 : signifie « le premier semestre de la première année d'activité »
- S12 : signifie « le second semestre de la première année d'activité »
- S21 : signifie « le premier semestre de la seconde année d'activité »
- S22 : signifie « le second semestre de la seconde année d'activité »
- S31 : signifie « le premier semestre de la troisième année d'activité »
- S32 : signifie « le second semestre de la troisième année d'activité »

10.1.1. Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel

Afin de réaliser une estimation du chiffre d'affaires prévisionnel pour les trois années à venir, nous avons fixé plusieurs hypothèses qui nous ont permis de définir la durée moyenne d'une mission, de définir le prix moyen d'une mission pour enfin nous permettre de calculer le chiffre d'affaires prévisionnel en fonction du nombre de missions effectuées.

Étape 1 : estimation de la durée et du prix d'une mission

Avant de fixer les hypothèses qui vont suivre, il convient de préciser que le terme *mission* définit une unité de service d'accompagnement proposé à une entreprise cliente, prenant en compte toutes les étapes du processus. Pour estimer sa durée et son prix, plusieurs hypothèses ont été fixées.

Hypothèse 1 – la durée moyenne d'une mission est estimée à 13 heures de travail facturé

Pour estimer le temps de la réalisation d'une mission, nous avons défini l'ensemble des tâches concrètes réalisées dans le cadre d'une mission pour leur associer une valeur temporelle. Ces valeurs se basent sur des hypothèses pragmatiques et arbitraires, issues de nos estimations propres et des échanges avec les différentes personnes rencontrées dans le cadre de ce travail. A l'heure actuelle, il s'agit d'estimations et il est impossible d'assurer l'exactitude de ces données dans la mesure où aucune mission n'a encore été réalisée. Ces étapes ainsi que ces

valeurs temporelles sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Tâche à réaliser	Temps moyen estimé (en heures)
Présentation de la démarche auprès du personnel	2
Réalisation de l'audit écologique sur le lieu de l'entreprise (définition primaire des points d'action)	4
Sollicitation des employés pour la conceptualisation du listing d'actions (par e-mail)	0,5
Création du plan d'action (listing final, prise de contact avec les fournisseurs, obtention des devis, calculs et mesures)	1
Retour auprès du responsable et ajustements du plan d'action	0,5
Mise en place des actions	3
Mesure des résultats de la démarche (encodage des données standardisées)	0,5
Réalisation du visuel de communication et envoi auprès du client	0,5
Suivi de la démarche	1
Temps total de la mission	13

Tableau 6 - Détails du service d'accompagnement en vue de l'estimation de la durée d'une mission

La durée moyenne d'une mission est donc estimée à 13h. Il est important de noter ici qu'il s'agit d'une estimation du temps moyen à l'état stable. En phase de lancement, il est probable que la durée d'une mission soit plus élevée mais nous considérons que l'expérience pragmatique du terrain et les retours de la clientèle nous permettront d'améliorer les processus par lesquels nous proposons nos services. De plus, la durée d'une mission peut être revue à la hausse ou à la baisse en fonction des modalités fixées avec l'entreprise cliente.

Hypothèse 2 – en situation stable, les coachs ont un objectif individuel mensuel de chiffre d'affaires fixé à 6000€ htva

Les coachs sont supposés indépendants dans leur travail. À un objectif de chiffre d'affaires individuel de 6000€, ce montant permet de supporter :

- Le paiement d'un salaire mensuel brut de 3000€ pour le coach (pour lequel l'entreprise

paie 3900€, sur base de cotisations de base évaluées à 30%²)

- Les frais marketing évalués à 10% du CA (600€ pour un CA de 6000€)
- Les frais divers mensuels évalués à 200€ par consultant (150€ de carburant, 20€ de frais de téléphonie et 30€ de frais divers)
- Une marge brute de 21,67% pour l'entreprise (1300€ pour un CA de 6000€)

Hypothèse 3 – le tarif horaire est calculé sur base du temps de facturation « stable », estimé à de 50% du temps ouvrable d'un coach

Selon 1819.brussels³, organisme d'aide à la création d'entreprise à Bruxelles, les consultants sont facturés en moyenne 50% de leur temps. C'est la base que nous prenons pour considérer l'état « stable » de notre service d'accompagnement. De cette manière, nous posons l'hypothèse qu'un coach sera facturé à hauteur de la moitié de son temps de travail.

Calcul du tarif horaire d'un coach	
Temps de travail ouvrable d'un coach	160h par mois
Taux de facturation	50%
Objectif de CA mensuel	6.000 €
Tarif horaire = $\frac{\text{Objectif CA}}{\text{Temps de travail} * \text{taux de facturation}}$	$\frac{6000\text{€}}{160\text{h} * 0,5} = 75\text{€ HTVA}$

Tableau 7 – Détails du calcul du tarif horaire d'un coach

Hypothèse 4 – le prix moyen d'une mission est de 975€ HTVA

Le prix d'une mission est calculé sous la forme d'un service de consultance, sur base d'un tarif horaire. Celui-ci est fixé à 75€ HTVA. Sur base des calculs présentés ci-dessus, qui estiment la durée moyenne d'une mission à 13 heures, le prix moyen d'une mission est estimé à 975€ HTVA.

² Source : UCM 2018

³ Source : <https://www.1890.be/>

Prix moyen d'une mission = durée moyenne d'une mission * tarif horaire

Prix moyen d'une mission = 13h * 75€ = 975€ HTVA

Tableau 8 – Détails du calcul du prix moyen d'une mission

En fonction des modalités préalablement fixées avec l'entreprise cliente, la durée de la mission peut varier. Elle pourra être revue à la hausse ou à la baisse.

Étape 2 : estimation du nombre de missions réalisées chaque mois

Pour estimer le nombre de missions réalisées chaque mois, nous avons réalisé trois scénarii distincts : scénario neutre, scénario optimiste et scénario pessimiste. Nous utiliserons dans cette partie les chiffres du scénario neutre. Les détails du plan financier de chaque scénario est consultable dans la partie *Annexes*.

Pour établir le scénario neutre, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 5 – le porteur du projet est considéré ici comme un coach, capable de proposer une mission d'accompagnement

Dans les calculs prévisionnels réalisés ci-dessous, le porteur du projet est considéré comme capable de proposer des missions d'accompagnement. Il sera ainsi considéré comme « coach » dans le calcul des chiffres d'affaires prévisionnels.

Hypothèse 6 – les périodes de S11 et S12 considérées comme phase de lancement, aucune mission ne sera réalisée en S11 ; en S12, nous estimons que le porteur du projet réalise une moyenne de 3 missions par mois

La phase de lancement constitue l'étape durant laquelle le porteur du projet développera la proposition de service et les processus pour le fournir. En S11, le service est considéré comme non abouti et n'est à ce stade pas encore délivré. Durant cette phase de développement, le porteur de projet réalisera une mission d'accompagnement pour l'entreprise Dubuisson, à titre d'essai. Il s'agit d'une étape essentielle durant laquelle la proposition de service sera affutée. A partir de S12, le service pourra être proposé. En S12, nous estimons que la demande pour nos services sera encore faible, à hauteur de 3 missions sollicitées par mois.

Hypothèse 7 – à partir de S21, à un taux de facturation stable (50% du temps ouvrable), nous estimons que le porteur du projet, ou un coach, réalise en moyenne 6 missions par mois

Le temps ouvrable de travail pour un coach est de 160 heures par mois. A un taux de facturation stable de 50%, un coach est en mesure de proposer 80 heures de travail pour les missions. Cela représente 6 missions par mois.

Hypothèse 8 – dans une perspective de croissance, un nouveau coach sera recruté chaque semestre, à partir de S21

En S11 et S12, le projet est considéré comme en phase de lancement. Aucun coach ne sera recruté durant cette période. A partir de S21, nous estimons qu'un coach sera recruté chaque semestre.

	Estimation du chiffre d'affaires - neutre					
	Année 2020		Année 2021		Année 2022	
	S11	S12	S21	S22	S31	S32
	1	1	2	3	4	5
	0	18	72	108	144	180
Nombre de coaches actifs						
Nombre de missions estimées						
Prix moyen d'une mission	975	975	975	975	975	975
Chiffre d'affaires prévisionnel	17.550 €		175.500 €		315.900 €	

Tableau 9 – Estimation du chiffre d'affaires

10.1.2. Estimation des charges variables

10.1.2.1. Charges salariales

Les charges salariales ont été calculées de la manière suivante :

- Rémunération mensuelle payée par l'entreprise pour le porteur de projet

Pour alléger les charges de l'entreprise en début d'activité, le porteur du projet ne sera pas payé le premier semestre de l'activité (S11), il sera ensuite payé de moitié en S12, et sera payé à une rémunération considérée stable à partir de S22. Ce calcul se base sur une cotisation patronale de 20,5%⁴.

Rémunération du porteur de projet en S12 :

$$1500\text{€ de salaire mensuel brut} \times (1+20,5\%) = \mathbf{1807,5\text{€}}$$

⁴ UCM 2018

Rémunération du porteur de projet à partir de S22 :
 $3000\text{€ de salaire mensuel brut} \times (1+20,5\%) = \mathbf{3615\text{€}}$

- Salaire mensuel payé par l'entreprise pour les coachs

Salaire mensuel d'un coach :
 $3000\text{€ de salaire mensuel brut} \times (1+30\%) = \mathbf{3900\text{€}}$

Ce calcul se base sur une cotisation sociale de 30%⁵.

Selon les hypothèses qui ont été fixées ci-dessus, aucun salaire ne sera payé la première année. En 2021, l'entreprise devra payer le salaire du gérant, ainsi que le salaire d'un coach durant les douze mois de l'activité (S21) ; s'ajoute à cela le salaire du troisième coach pour le second semestre (S22). En 2022, l'entreprise devra payer le salaire du gérant ainsi que le salaire de trois coachs durant les douze mois de l'activité (S31) ; s'ajoute à cela le salaire du quatrième coach pour le second semestre (S32).

Estimations des charges salariales annuelles			
Nature de la charge salariale	2020	2021	2022
Rémunération du porteur de projet	10.845 €	43.380 €	43.380 €
Salaire brut d'un coach (salarié)	- €	70.200 €	63.800 €
Charges salariales annuelles totales	10.845 €	113.580 €	207.180 €

Tableau 10 – Estimation des charges salariales annuelles

10.1.2.2. Charges variables diverses

Il n'y a à l'heure actuelle pas d'autres charges variables à estimer dans la mesure où le service est considéré réalisé intégralement par le coach, dont le coût salarial est défini ci-dessus. Les variables telles que la consommation de carburant ont été considérées comme régulières et donc classées dans la catégorie « coûts fixes ».

⁵ UCM 2018

10.1.3. Estimation des charges fixes

Les charges fixes comprennent le paiement mensuel d'un local de travail, la consommation de chauffage, électricité et internet, la consommation de carburant pour l'ensemble des trajets professionnels, les abonnements téléphoniques du personnel, les fournitures de bureau diverses, les frais fixes de marketing, ainsi que les frais liés au dépôt pour la publication annuelle à la BNB et la cotisation annuelle.

Estimations des charges fixes annuelles				
Nature de la charge	Description	2020	2021	2022
<i>Local</i>	Hypothèse d'un local loué 500€/mois	/	6.000 €	6.000 €
<i>Chauffage, électricité et Internet</i>	Consommation de 200€/mois		2.400 €	2.400 €
<i>Transport</i>	Consommation carburant 150€/mois par personne	1.800 €	4.500 €	8.100 €
<i>Téléphonie</i>	Abonnement mensuel de 20€/pers.	120 €	600 €	1.080 €
<i>Fournitures</i>	Fournitures de bureaux diverses	150 €	150 €	150 €
<i>Marketing</i>	Stratégie marketing : réinvestissement de 10% du CA	1.755 €	17.550 €	31.590 €
<i>Autres charges</i>	Frais de dépôt pour publication annuelle à la BNB	70 €	70 €	70 €
	Cotisation annuelle	348 €	348 €	348 €
Charges fixes annuelles totales		4.243 €	31.618 €	49.738 €

Tableau 11 – Estimation des coûts fixes

10.1.4. Frais de constitution

Les frais de constitution sont composés des frais de notaire évalués à 850€, du droit d'écriture des actes notariés de 95€, de la publication au moniteur belge pour 283,38€, de l'inscription du numéro d'entreprise à la BCE pour 88,50€ et enfin 25€ pour les droits d'enregistrement de

l'acte constitutif au SPF Finances⁶. Les frais de constitution s'élèvent ainsi à un total de 1341,88€.

10.2. Cas de la plateforme en ligne

Le service proposé via la plateforme en ligne a été largement discuté au travers de ce travail. Elle constitue une plus-value intéressante dans la proposition de GOAT.

Cependant, une rencontre avec Frédéric Carbonnelle, un responsable du MIC (Microsoft Innovation Center), nous a permis de chiffrer le développement d'une telle plateforme. Ce centre propose un programme de prototypage qui nous permettrait de réaliser un premier MVP (Minimum Value Proposition) de la plateforme. Le montant d'une telle démarche serait compris entre 3000€ et 5000€. Ce prototype pourra apporter des pistes sérieuses quant au développement réel de la plateforme et permettra d'évaluer concrètement l'intérêt de celle-ci auprès de la demande. Cependant, cette plateforme ne pourra pas, à ce stade, être utilisée pour proposer un service final à la clientèle. Pour le développement réel de la plateforme en ligne, il faudrait compter un budget minimum de 50.000€, selon Frédérique Carbonnelle. A l'échelle d'une petite structure comme la nôtre, cette intention semble difficilement réalisable à court terme.

Par ailleurs, l'idée d'une plateforme en ligne, dont l'objectif serait d'automatiser la démarche, a émergé tardivement dans la conceptualisation de GOAT. De ce fait, bon nombre d'inconnues restent à lever et la plateforme ne constitue pas, dans un premier temps, un élément central de notre proposition de valeur. En effet, avant de se concentrer sur l'automatisation de la démarche, l'objectif est d'abord d'être en mesure de proposer un service d'accompagnement efficient.

Au vu du capital nécessaire au développement de la plateforme, du nombre d'inconnues restantes quant à sa conceptualisation, et de son caractère non-primordial dans la proposition de service à court terme, la plateforme en ligne n'entrera pas en ligne de compte dans l'étude de la viabilité du projet.

⁶ Source des informations récoltées : 1890.be

10.3. Résultat net

Calcul du résultat net			
	2020	2021	2022
<i>Rentrées</i>			
Chiffre d'affaires annuel	17.550 €	175.500 €	315.900 €
<i>Dépenses</i>			
Charges fixes annuelles totales	4.243 €	31.618 €	49.738 €
Charges salariales annuelles totales	10.845 €	113.580 €	207.180 €
Frais de constitution	1.342 €	- €	- €
<i>Résultat net avant impôts</i>	2.462 €	30.302 €	58.982 €
Impôts ⁷	728 €	8.963 €	17.447 €
Résultat net après impôts	1.734 €	21.339 €	41.535 €

Tableau 12 – Calcul du résultat net sur les trois premières années d'activité

Sur le tableau ci-dessus, nous pouvons observer que le résultat net de notre activité est positif dès la première année. Ceci peut s'expliquer par le faible montant de l'investissement initial que doit supporter l'entreprise et par le fait que le porteur du projet ne touche pas de rémunération durant le premier semestre de l'activité. Le résultat net croît ensuite durant les deux années d'activité suivantes. Ceci s'explique par le modèle relativement linéaire de notre entreprise et par le recrutement d'un coach supplémentaire chaque semestre à partir de la deuxième année.

10.4. Plan de trésorerie

Le graphique ci-dessous présente le plan de trésorerie prévisionnel pour l'année 2020. Celui-ci a été réalisé selon les estimations présentées précédemment. Le plan de trésorerie comptait initialement un capital de départ de 2000€. Il s'agit du montant que nous avons gagné lors de la cérémonie de remise des diplômes de l'UCLouvain Fucam Mons en novembre 2019. Ce prix du « Grand Prix de l'Entrepreneuriat » nous a été remis par la professeure Amélie Jacquemin, en collaboration avec BASF. Ce montant sera directement investi dans la création de

⁷ Taux d'imposition standard de 29,58%. Source : <https://notaire.be/societes/impots-des-societes>

l'entreprise GOAT et est donc considéré ici comme acquis. Il entre directement en compte dans l'établissement du plan de trésorerie initial.

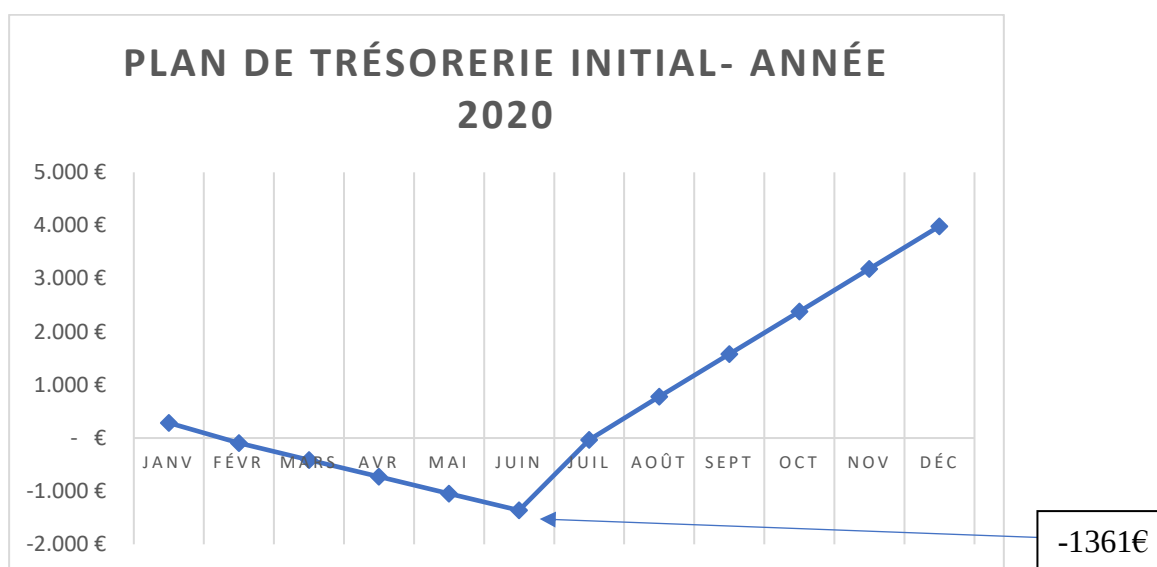


Figure 9 – Plan de trésorerie 2020 sans injection de capital

L'élaboration de ce premier plan de trésorerie nous a permis de mettre en avant un déficit de trésorerie à partir de mars 2020 et ce jusqu'à un montant de 1260€ en juin 2020. Afin d'éviter d'avoir une trésorerie négative, nous avons donc un besoin de financement de 1260€. Ces 1361€, arrondis à 1500€, seront financés par fonds propres, via le porteur de projet. La figure ci-dessous présente le plan de trésorerie de l'année 2020 lorsque ce capital est injecté dans l'entreprise. La trésorerie ainsi obtenue est positive durant l'ensemble de l'année comptable. La dernière figure présente le plan de trésorerie de l'année 2021.

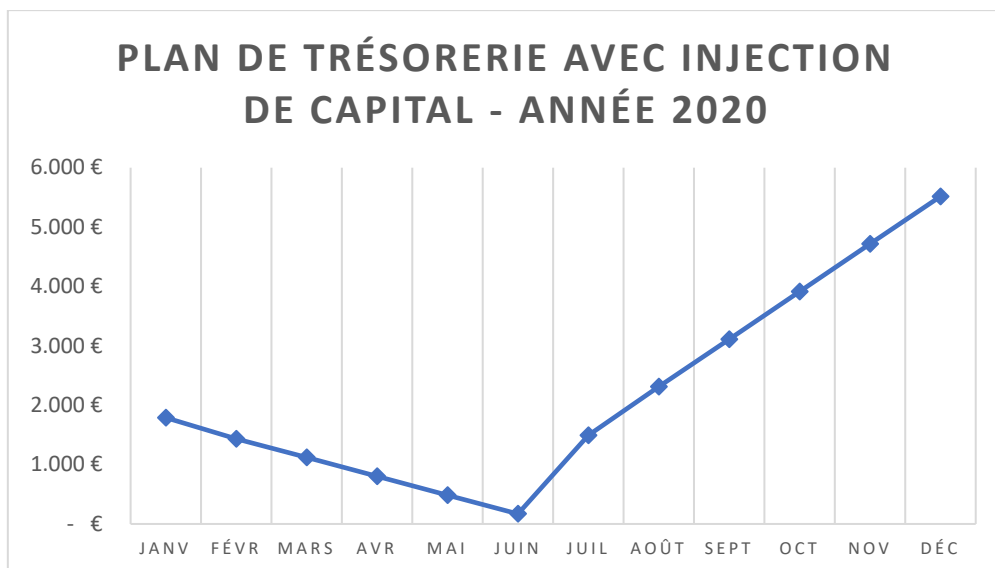


Figure 10 – Plan de trésorerie 2020 avec injection de capital

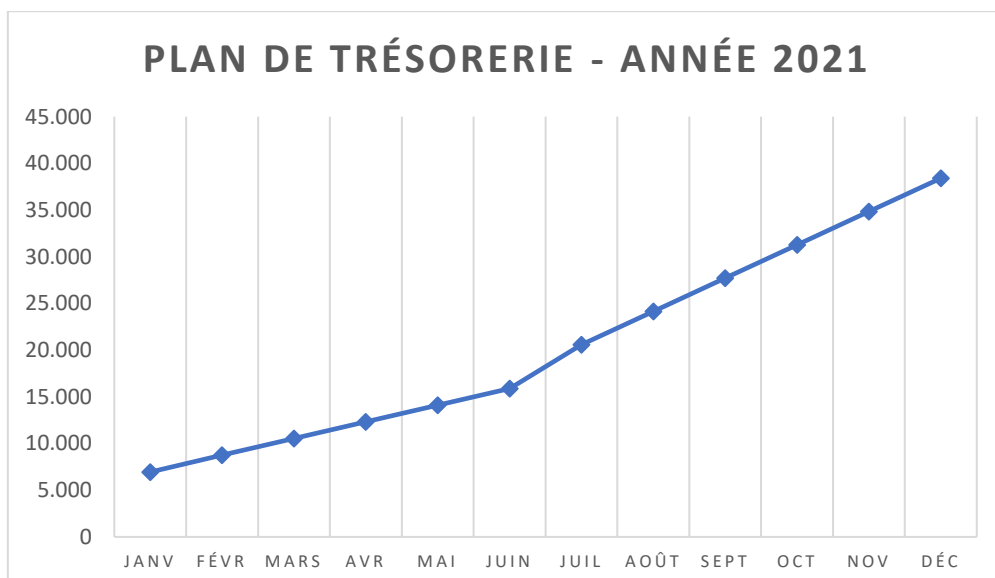


Figure 11 – Plan de trésorerie prévisionnel 2021

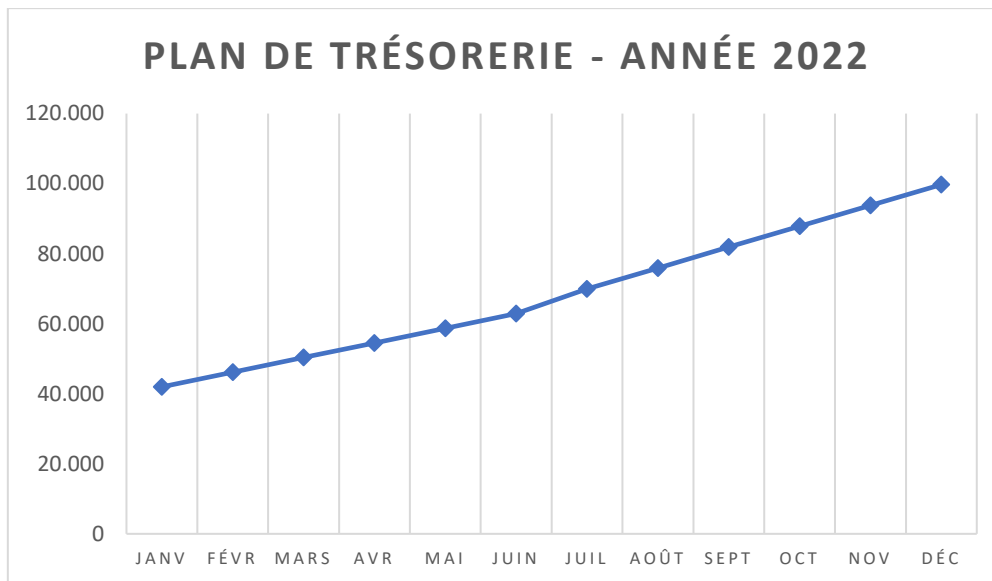


Figure 12 – Plan de trésorerie prévisionnel 2022

10.5. Besoin de financement

Comme décrit dans la partie ci-dessus qui traite du plan de trésorerie, l'apport de capital nécessaire pour la création de notre entreprise est de 3361€. Ce capital sera apporté de la manière suivante :

- 2000€ proviennent du « Grand Prix de l'Entrepreneuriat », récompense obtenue à l'issue la cérémonie de remise des diplômes de l'UCLouvain Fucam Mons en novembre 2019. Ce capital est supposé acquis.
- 1500€ seront apportés par fonds propres, par le porteur de projet

Le capital de départ est relativement faible. Ceci s'explique par le peu de charges qu'a à supporter l'entreprise en début d'activité. Ces charges se limitent principalement aux frais de constitution de la société, de frais marketing et de frais divers.

Réflexion critique

Ce mémoire fut riche d'enseignements. D'abord par les nombreuses rencontres et échanges qui ont permis de façonner ce travail, desquels nous retirons beaucoup. Ensuite par l'exercice que représente en lui-même la réalisation d'un mémoire, qui permet de développer certaines compétences organisationnelles, rédactionnelles ou encore humaines.

Concilier la présomption d'objectivité du mémoire à toute la subjectivité qui compose un projet entrepreneurial personnel est un travail complexe, qui requiert une perpétuelle prise de recul. Il n'a pas été aisé d'y faire face mais nous avons tenté, au travers de ce mémoire, de nous positionner de la manière la plus neutre. Force est de constater que cela n'a pas toujours été possible mais nous sommes satisfaits de l'équilibre ainsi trouvé.

La limite principale de ce travail repose sur le fait qu'il existe encore, à l'heure actuelle, bon nombre d'inconnues dans la proposition du service d'accompagnement. Bien que le résultat présenté ici émane d'une quantité d'informations importante et d'une réflexion critique profonde, il est tout à fait probable que certains aspects du projet soient remis en cause une fois les premières missions réalisées.

Il faut cependant noter que cette remise en question perpétuelle fait partie intégrante de la démarche entrepreneuriale. Notre projet a d'ailleurs beaucoup évolué depuis l'idée initiale, ce qui est bon signe dans la conceptualisation d'un projet entrepreneurial. Nous avons tenté de faire preuve d'écoute au fur et à mesure de nos entretiens, tout en essayant d'y intégrer les enseignements ainsi retirés.

De cette manière, ce travail présente la proposition de service la plus complète que nous ayons pu conceptualiser compte tenu du temps et des consignes relatives à la réalisation d'un mémoire. Il constituera une base solide pour la création effective de l'entreprise GOAT.

Perspectives futures

La prochaine étape est claire : confronter la proposition de service à la réalité d'une entreprise. C'est la philosophie de l'action dans laquelle nous nous inscrivons, qui s'inspire principalement de la méthode du Lean Startup, développé par Eric Ries en 2008, qui propose une démarche entrepreneuriale basée sur la confrontation rapide de l'offre minimum au marché, à partir de laquelle il convient de retirer des enseignements et d'adapter l'offre en fonction de ceux-ci ; et ce jusqu'à ce que la proposition soit optimale. Pour cela, nous avons sollicité la Brasserie Dubuisson, qui nous avait dit lors de notre entretien avec eux, être à la recherche d'un stagiaire qui pourrait les aider à développer leur implication écologique. Saisissant l'opportunité, nous leur avons proposé nos services. Ils ont rapidement accepté. Bien que cette mission ne sera pas rétribuée, il s'agit là d'une opportunité unique pour développer notre proposition de service. C'est la raison pour laquelle nous entamerons ce partenariat dès février 2020.

A l'issue de ce partenariat, nous espérons réunir assez d'éléments pragmatiques pour être en mesure de proposer un service d'accompagnement payant, à de nouvelles entreprises clientes.

Conclusion générale

Ce mémoire s'est articulé autour de l'étude de la faisabilité du projet entrepreneurial *GOAT*, sous différents aspects habituellement traités dans le cadre de la création d'une entreprise.

A cette fin, nous nous sommes d'abord intéressés à la littérature qui traite du sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, sous sa dimension environnementale, adapté au contexte de la PME. Nous nous sommes ainsi penchés sur les facteurs qui influencent les PME à s'engager sur la voie de l'engagement environnemental, aux freins qu'elles connaissent à sa mise en place, ou encore aux éléments qui semblent caractériser les PME impliquées dans une telle démarche. Cette exploration littéraire nous a permis de dégager certaines implications pragmatiques qui auront charpenté, de manière explicite ou non, la conceptualisation de notre projet entrepreneurial. Parmi elles, nous avons retenu l'intérêt que représente la mesure des résultats économiques et environnementaux de la démarche, ou encore de l'intérêt d'une communication forte autour de cette initiative, tout en favorisant la création et la diffusion de connaissances sur le sujet.

Dans la seconde partie de ce mémoire, nous avons pu nous pencher sur les points importants qui composent le projet entrepreneurial, comme ses sources de revenus, principalement composées de la prestation du service d'accompagnement et des partenariats qui y sont liés, de la structure du service sous la forme du *B2B*, ou encore de la proposition de valeur du service, notamment sur sa participation à la réduction de l'impact environnemental des entreprises.

Il a également été question de la description détaillée du service d'accompagnement, qui a beaucoup évolué au fil de la réalisation de ce travail, tout en proposant la perspective d'un service futur qui prendrait la forme d'une plateforme en ligne, et qui constituerait une manière d'automatiser la démarche. Brièvement, ces services ont pour objet l'intégration d'habitudes écologiques au sein des organisations professionnelles. Certains aspects apparaissent de manière récurrente et font écho aux conclusions tirées de l'exploration théorique, notamment sur les points de la mesure des résultats et de leur communication en interne et en externe.

Dans un second temps, nous avons mené une étude de marché, sous la forme d'entretiens individuels semi-directifs. Les informations récoltées au travers de celle-ci nous ont permis de définir un profil de segment de clientèle cible : celui *des organisations professionnelles, à finalité lucrative ou non, déjà partiellement impliquées dans une démarche environnementale, qui possèdent plus de 50 travailleurs*. Elle nous a également offert des éléments pertinents dans

l'évaluation de la demande et nous a permis de mesurer l'intérêt que semble représenter la proposition d'un tel service, à l'heure où plusieurs entreprises interrogées déclaraient avoir mis en place des initiatives de ce type mais reconnaissaient le manque de temps et de connaissances comme principal frein à une implication plus concrète.

Nous avons ensuite réalisé une analyse stratégique afin de comprendre le contexte global dans lequel évoluera l'entreprise. Cette analyse stratégique a révélé un contexte global relativement favorable à la création d'une entreprise comme la nôtre. Sur le plan politique, d'abord, présentant un contexte national et européen assez propice à la création d'entreprises responsables. D'un point de vue économique, ensuite, avec un marché cible composé de PME belges qui montre des signes positifs de bonne santé. Socialement, nous avons pu constater une augmentation importante des préoccupations de la population belge concernant la cause environnementale. Et enfin, certaines technologies ont fait récemment leur apparition dans le domaine de la mesure écologique, qui pourraient être sollicitées pour favoriser le développement de notre service.

Pour ensuite comprendre le positionnement marketing de notre proposition et la façon dont nous en ferons la promotion, nous avons réalisé une analyse marketing. Au travers d'une communication allant à l'encontre du discours "rationnel et culpabilisant" habituel, nous tenterons de développer une image de marque forte, orientée vers les acteurs professionnels sensibilisés aux enjeux écologiques.

Enfin, il a été question d'étudier la viabilité financière du projet. Pour cela, nous avons réuni les éléments clés habituellement sollicités dans le cadre de cet exercice, que sont l'estimation du chiffre d'affaires, l'estimation des charges fixes et variables, le calcul des frais de constitution, l'élaboration du plan de trésorerie et le calcul du résultat net.

Nous avons donc d'abord estimé le prix moyen d'une mission d'accompagnement qui s'élève à 975€ HTVA. Pour cela, nous avons estimé que la durée moyenne d'une mission serait de 13 heures, sur base d'un tarif horaire de 75€/h, et d'un taux de facturation de 50 % du temps ouvrable d'un coach. En considérant une phase de lancement de six mois, nous considérons être en mesure de réaliser les premières missions d'accompagnement à partir du second semestre de la première année d'activité. A partir de la seconde année, nous estimons que nous serons en mesure de recruter un nouveau coach chaque semestre.

L'élaboration d'un plan de trésorerie nous a par ailleurs permis de remarquer un besoin de

financement de 1361€, auquel nous répondrons via un apport en capital, en fonds propres.

Le résultat net ainsi obtenu est positif, et atteint le montant de 1625€ après impôts après la première année d'activité. Ceci pouvant s'expliquer par les faibles charges que doit assumer l'entreprise en début d'activité.

Ainsi, à l'issue de ce mémoire, nous avons tenté de réunir toutes les données pour jauger au mieux de la faisabilité du projet entrepreneurial *GOAT*. Alors que tous les voyants sont au vert, c'est avec courage, créativité, et une motivation profonde et intense que nous mettrons tout en œuvre pour mener à bien ce projet.

Bibliographie

- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms : A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53. <https://doi.org/10.3917/entre.061.0053>
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 15(1), 9. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0009>
- Berger-Douce, S. (2011). L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? *Humanisme et Entreprise*, 303(3), 9. <https://doi.org/10.3917/hume.303.0009>
- Berger-Douce, S. (2012). Management environnemental et PME : Apports et limites d'une démarche collective. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 93-123. <https://doi.org/10.7202/1008484ar>
- Biwolé Foufa, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, 40(244), 11-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.244.11-32>
- Biwolé Foufa—2014—*Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables pr.pdf*. (s. d.).
- Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 23(3), 170. <https://doi.org/10.3917/mav.023.0170>
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220.

[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00007-7)

Commission Européenne (2011). Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.*, rapport en ligne consulté le 16 août 2019.

Eurostat (2017). Chiffres clés de l'Europe, édition 2017., rapport en ligne consulté le 22 octobre 2019.

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>

Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>

Hermans, J., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J., Brassey, J., Dejardin, M., Ramdani, D., & van Witteloostuijn, A. (2017). The Power Paradox : Implicit and Explicit Power Motives, and the Importance Attached to Prosocial Organizational Goals in SMEs. *Sustainability*, 9(11), 2001. <https://doi.org/10.3390/su9112001>

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. 2014. *Stratégie* (10e éd.). Paris : Pearson Education.

Quariel, F., & Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212.

- Labelle, F., & St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. 10^e CIFEPMÉ., <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01705659>
- Laloux (2015)., Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées. Éditions Diateino. 484 pp.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L. A., & Talbot, S. (2003). Determinants and impacts of environmental performance in SMEs. *R and D Management*, 33(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00297>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Luthans, F., Stajkovic, A. D., & Ibrayeva, E. (2000). Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies. *Journal of World Business*, 35(1), 95-110. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00035-8)
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs : The impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97. <https://doi.org/10.1108/17410400510576595>
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue française de gestion*, 39(236), 163-180. <https://doi.org/10.3166/rfg.236.163-180>
- Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises : De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des Sciences de Gestion*, 247-248(1), 129. <https://doi.org/10.3917/rsg.247.0129>
- Réseau Financité (2018). Synthèse du Rapport ISR 2018, accessible en ligne via l'adresse http://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/2019-08/synthese_isr_2019_comprese.pdf, consulté le 26 septembre 2019.

- Roy, M.-J., Berger-Douce, S., & Audet, J. (2008). L'engagement environnemental en PME : L'influence des ressources, des compétences et des connaissances. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 75-93. <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593414>
- SPF Economie 2019. Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendant 2018. [file:///C:/Users/leopo/Downloads/Brochure-tableau-de-bord-PME-2018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/leopo/Downloads/Brochure-tableau-de-bord-PME-2018%20(1).pdf), consulté le 15 novembre 2019.
- Spiegel, S., Grant-Pillow, H., & Higgins, E. T. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology*, 34(1), 39-54. <https://doi.org/10.1002/ejsp.180>
- UCM 2019. Combien va me coûter un travailleur, site en ligne <https://www.ucm.be/Secretariat-social-Employeur/FAQ/Cout-d-un-travailleur/Combien-va-me-couter-un-travailleur>, consulté le 23 décembre 2019.
- UCM 2019. Cotisations sociales 2019 : les grands principes, site en ligne, <https://www.ucm.be/Starter-et-independant/Pages-libres/Mes-cotisations-sociales/Cotisations-sociales-2019-les-grands-principes>, consulté le 23 décembre 2019.
- UNIZO vzw, Graydon Belgium nv et UCM. Rapport PME 2018. Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges. <file:///C:/Users/danie/Downloads/UCM-rapport-PME-2018.pdf>, consulté le 15 novembre 2019.
- Vacher, S., & Mathieu, P. (2016). Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350011>
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006a). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9187-1>