

## **Annexes**

### **1. Questionnaire *ad hoc* utilisé lors des interviews**

Le questionnaire qui suit est un document *ad hoc*, esquissant la structure des interviews qui ont été menées dans le cadre de ce mémoire.

### **GOAT – Questionnaire d'étude de marché**

Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Celui-ci porte sur l'étude de faisabilité du projet entrepreneurial « GOAT » dont les tenants et les aboutissants vous seront présentés durant notre entretien. Les réponses que vous me fournirez seront d'une importance capitale pour l'élaboration de ce travail. Je vous en remercie grandement.

Léopold Schoemans

### **Partie 1 – Informations relatives à votre organisation**

1. Quel est le nom de votre organisation ?
  
2. Votre organisation est...
  - Une PME
  - Un hôpital
  - Une école
  - Une grande entreprise (plus de 250 travailleurs)
  - Autres : .....
  
3. Combien de personnes travaillent au sein de votre organisation ?
  - Moins de 10 travailleurs
  - Entre 10 et 50 travailleurs
  - Entre 50 et 250 travailleurs
  - Plus de 250 travailleurs
  
4. Le secteur d'activité de votre organisation est .....
  
5. Quelle fonction occupez-vous au sein de votre organisation ?

6. Quelle est l'ancienneté de votre organisation ? .....

7. Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous que votre organisation est...

	<b>1 Pas du tout d'accord</b>	<b>2 Pas d'accord</b>	<b>3 Neutre</b>	<b>4 D'accord</b>	<b>5 Tout à fait d'accord</b>
Économiquement stable					
Innovante					
Évoluant dans un contexte favorable à la prise d'initiative environnementale					

8. Le dirigeant de votre organisation est...

- Une femme
- Un homme

9. Le dirigeant de votre organisation est âgé de...

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Entre 50 et 60 ans
- Plus de 60 ans

10. Sur une échelle de 1 à 5, à quel point vous considérez-vous sensible aux causes climatiques ?

	<b>1 Pas du tout sensible</b>	<b>2 Pas sensible</b>	<b>3 Neutre</b>	<b>4 Sensible</b>	<b>5 Tout à fait sensible</b>
Sensibilité aux causes climatiques					

11. Sur une échelle de 1 à 5, considérez-vous votre organisation comme étant impliquée dans une démarche écologique ?

	<b>1</b> <b>Pas du tout</b> <b>impliquée</b>	<b>2</b> <b>Pas</b> <b>impliquée</b>	<b>3</b> <b>Neutre</b>	<b>4</b> <b>Impliquée</b>	<b>5</b> <b>Tout à fait</b> <b>impliquée</b>
Implication dans une démarche écologique					

12. Avez-vous déjà appliqué des mesures concrètes en matière d'écologie ?

12.1. Si oui, lesquelles ?

--

12.2. Si non, pourquoi ?

13. Avez-vous déjà fait appel à un acteur externe (consultant) dans le but d'apporter des solutions écologiques à votre organisation ? Oui / Non.

Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

14. Avez-vous, au sein de vos travailleurs, un « responsable environnement » dont le rôle est de gérer l'impact environnemental de vos activités ? Oui / Non.

Si oui, pouvez-vous décrire son rôle brièvement.

15. Reconnaissez-vous des freins à l'implication de votre organisation dans une démarche écologique ?

- Manque de connaissances (Quoi et comment faire ?)
- Manque de temps
- Manque de ressources humaines
- Pas une priorité
- Déconnecté de l'objectif économique de l'organisation
- Contraignant
- Autres : .....

16. Feriez-vous appel à un acteur externe pour réduire l'impact environnemental de votre organisation ? Oui / Non.

Si oui, pour quelles raisons voudriez-vous y faire appel ?

17. A quelle fréquence votre organisation est-elle confrontée à une question liée à l'écologique ?

Pourriez-vous donner l'un ou l'autre exemple des questions auxquelles vous êtes confrontés en matière d'écologie ?

18. Avez-vous déjà mis en place des habitudes écologiques au sein de votre organisation ?

Oui / Non.

Auriez-vous des exemples ?

## **Partie 2 – présentation du service**

19. Percevez-vous un intérêt pour le service que je viens de vous présenter, pour votre organisation ?

20. Feriez-vous appel à un tel service ? Oui / Non.

Si non, pour quelle(s) raison(s) n'y feriez-vous pas appel ?

21. Quel prix seriez-vous prêt à payer pour ce service ? Pourriez-vous donner une estimation du prix que vous seriez prêt à payer ?

22. A vos yeux, quelle importance ont les éléments suivants dans une proposition de service comme le nôtre :

- Mesure des résultats financiers obtenus
- Mesure des résultats environnementaux obtenus
- Communication des résultats en interne
- Communication et reporting externe des résultats

23. Pour favoriser l'effet réseau et la communauté du grand public, GOAT souhaite se positionner sur une image de marque dynamique et innovante, différente des images de marque habituelle des mouvement écologistes. Trouvez-vous cela pertinent ?

24. Avez-vous un commentaire à nous laisser concernant le projet entrepreneurial qui vous a été présenté ? Nous le lirons avec plaisir.

Si cela vous intéresse de connaître les prochaines avancées du projet entrepreneurial qui vous a été présenté ici, n'hésitez pas à me laisser votre adresse e-mail ci-dessous :

.....@.....

- Merci pour vos précieuses réponses ! -

## **2. Retranscription des interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire**

a. Interview du directeur des Aveugles de Ghlin, Monsieur Pierre Poivre

**Depuis combien de temps existe votre organisation ?**

Depuis *plus de 130 ans*.

**Pour vous présenter un peu le contexte dans lequel je viens vous voir, je suis en train de réaliser un mémoire projet sur l'intégration d'habitudes écologiques au sein des organisations et donc je voudrais savoir votre taux de sensibilité à cette cause et les mesures que vous auriez déjà pu prendre.**

**Votre organisation est-elle considérée comme économiquement stable, de 1 à 5 ? innovante ?**

Oui Dans son domaine, oui sur une échelle, je la mettrais à 4.

**Le contexte est-il favorable à la prise d'initiatives en terme d'habitudes écologiques au sein de l'entreprise ?**

Il faut savoir qu'en début d'année, on a une journée du personnel et cette année, un des leitmotivs étudiés était justement l'environnement, sous toutes ses formes, aussi bien la gestion des déchets, que consommer différemment ... Tous ces points- là ont été mis en avant ; lors de cette journée du personnel, il y a des points qui sont mis en avant et font partie de toute une série de mesures durables dans le temps et cette année, un des points était l'environnement et on imagine ça comme étant une mesure qui va se développer.

**Et sous quelle impulsion ?**

Du comité de direction et des directeurs .

**Dans ce cadre-là, avez-vous déjà pris des dispositions ?**

Il y a des tris de déchets, il y a l'action « bouchons » ; on récupère des bouchons de l'extérieur, on a un accord avec une société qui les reconditionne ; on est rémunéré au tonnage et grâce à cela, on sponsorise un chien d'aveugle, un chien guide. On a poussé le vélo comme mode de déplacement. Ces premières initiatives sont relayées par le CPPT, tout ce qui concerne la protection au travail et donc cela c'est dans un plan d'action que tu dois remettre annuellement, à partir du moment où tu as plus de 100 employés. Des initiatives de ce type peuvent se retrouver là- dedans.

**Vous, à titre personnel, vous vous sentez sensible à ces enjeux-là ? sur une échelle de 1 à 5 ?**

5.

**Avez-vous un responsable attitré ?**

Non. Majoritairement, ça tourne chez moi.

### **Les impulsions viennent de vous ?**

Oui.

### **Avez-vous déjà fait appel à un consultant extérieur ?**

Au début, comme c'était les balbutiements, il y avait les « quick wins » qu'on pouvait installer directement nous-mêmes et dans une première étape, je pense qu'on peut y aller ; récemment, on a réalisé des outils énergétiques, mais là tu as des appels d'offre pour avoir une société qui va venir nous le faire et après coup, je peux imaginer qu'on va faire appel à des spécialistes pour mettre en place les recommandations qu'ils vont nous faire.

### **Dans ce cadre-là, êtes-vous subsidiés ?**

C'est au cas par cas. A nous de trouver le subside ou l'appel à projet, une façon de subventionner ou subsidier, tu le dis comme tu veux, en fonction de l'origine de l'argent, mais ces mesures qui ont un coût non négligeable, certainement dans le secteur dans lequel on est, qui n'est pas le secteur le plus riche.

### **Quand vous dites quick wins, j'ai entendu ce terme lors d'une interview d'un responsable d'IDEA , ce terme vient-il de là ?**

C'est une terminologie très souvent utilisée dans ton secteur d'activité, dans ta spécialité, ce que tu peux mettre de manière très très rapide en place pour un coût limité, qui va donner des résultats directs et donc qui peut embrayer vers d'autres démarches beaucoup plus longues. C'est une terminologie qui est souvent utilisée. Si tu veux faire une analogie, imagine-toi un concessionnaire voitures, tu organises un drink ou une fête, pour une inauguration, un moment donné, tu n'as pas assez d'invités, alors tu te dis, avec quick wins, tu prends 5 clients qui ont déjà acheté de la marque chez toi et tu les invites, parce que tu sais que là, tu vas avoir un return de 95% parce qu'ils sont convaincus de ta marque, de ton garage et que donc, ils seront plus enclins à venir à ton inauguration, ça c'est vraiment le quick wins. Ça ne coûte pas cher, ça va vite et ça donne les résultats que tu recherches.

### **Lorsque vous entreprenez ce genre de démarches, quels seraient les freins, est-ce le manque de temps, de connaissance financière ?**

Le frein peut être financier, manque de connaissance, manque de temps ou un dernier, ce serait la non adhésion de l'organisation au projet. Ce n'est pas parce que toi tu y es sensible que la majorité des collaborateurs sera sensible et donc, cela implique une communication en interne, donc tout cela mis ensemble, ce sont les 4 principaux écueils auxquels tu peux être confronté.

### **Si vous donnez l'impulsion d'une telle initiative, vous avez besoin de l'aval d'un comité ?**

Oui, le comité de direction, du moins si c'est une nouvelle orientation stratégique. Si ce sont de petites mesures, non. Je dois les assortir d'un plan de communication interne, pour être certain de la majorité des collaborateurs, on ne sait jamais avoir 100% mais qu'au moins, la majorité en fasse partie et que quelle que part, j'ai des ambassadeurs pour ce type de projet.

**Est-ce dans vos options de faire appel à un acteur externe pour réduire votre impact ?**

Cela pourrait. Aujourd'hui, il n'y a pas de frein à ne pas le faire. La raison pour laquelle on ne l'a pas fait est du fait que le besoin ne s'est pas encore fait sentir. Je peux imaginer que si l'on continue dans le même type de politique, sous peu, cela sera nécessaire pour aller plus loin.

**J'embraie sur mon projet de mémoire qui concerne un projet entrepreneurial où l'idée est d'intégrer des habitudes écologiques au sein des organisations professionnelles, que ce soient des PME, tout type d'organisations et l'idée est de s'attaquer justement aux petits gestes du quotidien. On est dans une dynamique où on est fortement sensibilisé aux gestes chez soi, utiliser des gourdes, trier les déchets, réduire l'électricité, ...mais le constat est que sur le lieu du travail, les gens ont une tendance à se déresponsabiliser de la chose.**

A la fête du personnel, par exemple, on a offert une gourde. On a installé aussi des fontaines à eau.

**Et pour cela, vous avez fait appel à un organisme pour l'installation ?**

On a fait un appel d'offre à trois fournisseurs potentiels et puis, on a choisi celui qui correspondait le mieux en fonction des paramètres qu'on avait déterminés.

**Appel d'offres publiques ?**

Oui

**Dans cette dynamique, je me positionne comme intermédiaire et consultant de ces petites mesures écologiques. L'idée est la suivante, je me rends sur le lieu de travail des organisations, je fais un état de toutes les mesures qui sont potentiellement à prendre et en fonction de cela, je propose un plan d'action à l'entreprise, avec comme points centraux, la mesure des résultats, le fait de dire si vous prenez telle mesure, voilà quels effets cela peut engendrer d'un point de vue économique, d'abord, puis d'un point de vue environnemental, en parlant en quantité d'eau économisée, de kilo de plastique sauvé, et autre.**

**A première vue, est-ce le genre de service qui pourrait vous intéresser (sur une échelle de 1 à 5) ?**

Oui, 3 dans un premier temps. Je rencontrerais la personne pour qu'il me montre à quoi cela peut ressembler et comment on peut l'implémenter. Il y a probablement beaucoup de petites

mesures qu'on pourrait implémenter, qu'on ne fait pas aujourd'hui, ou qu'on ne suit pas correctement.

**Mesurez-vous, par exemple, l'impact qu'a eu le fait d'avoir donné des gourdes et d'avoir installé des fontaines ?**

Non, pas de manière directe, pour l'eau oui, c'est relativement facile et encore, ... parce que tu vas voir la diminution dans les achats de bouteilles d'eau mais dans la pratique, non... on part du principe que tu poses un geste pour la nature et qu'il en résulte une économie mais je ne suis pas encore dans le modèle où je vais la chiffrer. Par contre, il est clair que si on met en place des mesures ...

L'audit énergétique, il aura une analyse avant-après parce que les montants sont tels que cela se justifie et donc, à terme il est plus que probable que si tu pars dans toutes une série de petites mesures qui sont des quick wins de les mesurer ne fût-ce aussi que pour pouvoir revenir vers les collaborateurs et leur expliquer que leur geste, qui demande quand même quelque part un tout petit effort, rapporte vraiment quelque chose et donc, à terme, oui, je devrais avoir une sorte de matrice qui va pouvoir me dire, soit tu gagnes du temps, soit tu gagnes de l'argent, soit les deux . Donc ça oui, il faut le faire.

**Cela pourrait vous intéresser de mesurer cet impact et d'avoir une communication ?**

Oui, bien sûr. S'il y a quelque chose qui est tout à fait abordable, et qui me permet de le faire efficacement, généralement, c'est la première démarche qu'on a, voir ce qu'il existe sur le marché avant de le développer soi-même.

Paperless, c'est un grand mot mais en tout cas on essaie de diminuer fortement la partie papier.

**A la suite des mesures, vous portez un intérêt que ce soit communiqué ?**

Oui, auprès des collaborateurs aussi.

**Et du grand public ?**

Aujourd'hui l'intérêt principal est auprès des collaborateurs pour dire que les actions prennent de l'ampleur et oui, parce qu'on émet un rapport d'activités annuelles et dans le côté « divers » on peut reprendre le fait qu'on met cela fort en avant et que c'est un point très important pour nous. Donc oui. Cela ne sera pas l'objet de la communication principale du rapport d'activités bien évidemment mais ça en fera partie dans les nombreuses initiatives qu'on prend soit pour améliorer le bien-être des travailleurs, au travail, ou des initiatives qu'on prend pour un meilleur environnement.

**La communication dans votre rapport et pour améliorer votre image de marque ?**

Elle a un côté formel aussi et informel parce que tu l'expliques, que tu la mets en avant, en musique ...

**Vous auriez un intérêt à développer une certaine image de marque verte ?**

Stratégiquement, point d'interrogation. On n'a jamais mesuré, anticipativement l'impact que pourraient avoir ces décisions-là. La seule partie étant qu'aujourd'hui, mettre en avant que tu n'es absolument pas un pollueur ou que tu fais tout pour le réduire au maximum, ça ne peut être que bénéfique. Je pense que clairement, on pourrait l'utiliser. Est-ce que ce sera le facteur différenciant par excellence, je ne crois pas mais en tout cas, il viendra s'ajouter aux autres qu'on peut avoir.

**Petite parenthèse sur le bilan carbone, vous avez déjà réalisé un bilan carbone ici ?**

Non.

**Vous comptez le faire ?**

On est en train de faire les objectifs et stratégie des deux années suivantes et donc ça peut faire partie de, mais comme ce n'est pas encore finalisé, je ne peux pas te dire si ça se fera en 2020 ou 2021.

**Dans la dynamique de mesurer et de communiquer le résultat auprès des collaborateurs, vous souhaiteriez instaurer une certaine culture verte au sein de l'entreprise ?**

C'était un des buts quand on a fait la journée du personnel.

Et de faire en sorte que les employés soient eux aussi sensibles et d'être sur la même ligne directrice.

**Concernant de potentielles formations au sujet ? est-ce un service qui pourrait vous intéresser ? formation** au sujet de l'écologie et des habitudes . Seriez-vous prêts à payer pour ce genre de service ?

Oui.

**Avez-vous une idée du prix à payer pour ce genre de formation ?**

Ça c'est vraiment difficile car tout va dépendre de la technicité et complexité de ce que tu veux mettre en place. Si, un moment ou à un autre, on veut faire une étude de géothermie, par exemple, ou passer aux panneaux solaires, je ne suis pas dupe sur l'idée que tu vas devoir avoir une formation qui sera plus onéreuse que si tu veux passer à du papier recyclé uniquement. Donc là, c'est difficile de mettre un montant mais je dirais que c'est aussi fonction de l'économie que ça va engendrer.

**A priori, ces économies sont difficiles à mesurer. Si on vous vend une formation de ce type, qui est celle de dire je vais proposer une formation à vos collaborateurs, sur les habitudes écologiques au quotidien ....**

A partir du moment où ça fait partie du plan stratégique, c'est moi qui l'intègre comme directeur des ressources humaines, dans un plan de formation, tout comme on a eu il y a trois ans, un plan très poussé de développement informatique pour réduire la fracture sociale auprès des collaborateurs et ce plan était extrêmement différent en fonction d'éduquer quelqu'un qui n'avait jamais allumé un PC ou quelqu'un qui devait apprendre les finesses des macros en Excel. Et donc, on a vraiment développé cela pour s'assurer que petit à petit tout un chacun s'y retrouve.

Tu peux lancer l'idée de faire du papier si à côté de cela tu bloques toujours quelqu'un sur l'électronique parce que tu n'as jamais démystifié le fait que ce n'était pas si difficile que cela de l'utiliser, pratiquement, tu ne sais pas le réaliser et donc oui, là, il y avait un montant qui avait été alloué, important. Pour une année, si on met en avant ce plan- là, moi je l'intégrerai et ça fera vraiment partie d'un déroulé durant toute l'année. Mais là, je le mettrais en place de manière telle qu'il y ait un budget prévu, un plan de formation et puis un suivi de ce plan de formation pour et tout cela soutenu par un plan de communication interne. Sinon, il n'y a pas d'effet majeur, du moins sur le long terme.

**Dans mon projet de mémoire, je dois un moment donné essayer d'esquisser une sorte de plan financier, de business model, ...**

Pour un plan de formation, suivi, relativement léger, de 200 personnes, 25 000 euros tu y es vite.

**Relativement léger càd ?**

Deux fois une journée, maximum, et encore, sur site. Sinon, si tu fais sur site extérieur, 200 personnes, avec le déplacement, tu arrives vite à 40, 45 000. Les montants sont impressionnants, il faut multiplier par le nombre de personnes et que tu adaptes à ton public, chez nous ce sont des activités très particulières, qui sont extrêmement différentes, avec des profils extrêmement différents. Moi, je ne sais pas avoir une formation générique, c'est vraiment adapté. On est une entreprise de travail adapté et donc, tu n'as pas du tout le même discours que le pôle inclusion qualité de la vie, où là, tu n'as vraiment que des spécialistes dans la déficience visuelle. C'est-à-dire que les modules sont adaptés, ce qui a un petit surcoût évidemment, un petit ou pas petit... Il faut ajouter à ces montants le coût de communication interne. Tu fais soit un coût réel et tu ne prends que le montant de l'action ou un coût total et tu vas jusqu'à calculer le temps passé par la personne en le mettant en relation avec son salaire et puis, le dernier point c'est tout ce que tu dois effectuer comme achat ou investissement pour mettre en place cette partie-là, qui peut aussi s'avérer relativement énorme, comme montant.

**Vous, lorsque vous avez fait vos formations à l'informatique, vous avez fait appel à quel genre d'acteurs ?**

Des acteurs privés, par appel d'offre ; on est soumis au marché publique. Il y a toute une série de sociétés qui répondent et en fonction des paramètres donnés, tu vois celui et puis il y a une négociation et un choix qui est posé.

**Quels sont les critères ?**

Le critère prix, tu sais rarement l'éviter, il est une part prépondérante et puis en fonction de ce que tu recherches, tu peux avoir la facilité, le délai d'installation. Tu pourrais imaginer avoir le côté vert de ta proposition. Il y a une partie des critères qui est fonction du cahier des charges mais en tout cas, le prix sera le paramètre que tu vas retrouver systématiquement mais il ne sera jamais le seul parce que cela est beaucoup trop réducteur.

**Un petit commentaire ?**

Je serais intéressé de recevoir ton travail... par voie électronique (pour éviter le papier).

**Il faut savoir que les mails consomment du CO2. Ce sont des points fortement négligés par les entreprises et pourtant, cela a un impact réel.**

Pourtant, il est double, au-delà de la partie purement écologique, il y a une partie très économique car avoir une politique d'archivage qui est non efficace, ça coûte très cher.

**C'est intéressant ce que vous me dites-là car je connaissais le côté économie environnementale ...**

Tu paies ton espace de stockage. Donc imagine-toi, on s'envoie une présentation power point, qui est typiquement le genre de Preza qui est très lourd, elle fait 5 mega. D'abord, un on se l'envoie par mail plutôt que le mettre dans un espace partagé où quand tu dois aller la consulter, tu vas l'avoir, on va se l'envoyer, tu vas faire des corrections, tu me la renvoies...c'est chaque fois 5 mega, pour peu qu'on soit 7 ou 8...et si en plus, l'archivage est tel que chacun va l'archiver sur son espace personnel, tu te retrouves à l'arrivée, imagine-toi 5 personnes, qui stockent 25 mega pour une Preza qui est totalement identique et que tu pourrais avoir dans un espace partagé une seule fois à 5 mega. Si tu multiplies ça par une centaine de collaborateurs, tu imagines aisément le coût de gestion et tout se tient parce que à ce moment-là, les back up sont beaucoup plus lourds aussi et donc tu as une partie empreinte écologique parce que le back up va durer 12 heures alors que si tu stockes correctement il ne va durer que 8h et donc consomme moins d'électricité et tu as un coût mesurable euro cent qui est vraiment très important.

Les envois peuvent être très lourds et s'ils sont très lourds, tu dois prévoir, dans tes mails box de pouvoir envoyer d'aussi grosses quantités alors qu'aujourd'hui, il y a quand même des

solutions et c'est quand même un peu plus facile, tu vas la chercher, tu la sauves et puis c'est tout, que d'envoyer un fichier de 15 méga en une fois.

Ce que je remarque, tu as besoin d'un investissement initial qui va de très petit à très grand mais à terme, il engendre une économie en plus de ce côté vert et donc c'est ce qui me fait dire que c'est plus facile aussi à faire passer parce que tu auras moins de blocage financier puisque tu as un R.O.I qui s'avèrera positif, au-delà de l'image de marque, de la notoriété Il y a même des initiatives où tu trouves par A+B relativement vite, je reviens à mon quick wins, que financièrement, à la fin de l'année, c'est un plus et donc, à ce moment-là, c'est aussi plus facile de faire passer ton projet.

Ce que je remarque, notamment dans les articles scientifiques, ils en parlaient déjà, en plus de cela, plus je me confronte au terrain, plus je le remarque, les entreprises qui prennent des mesures vont déjà assez loin dans la démarche, ne mesurent absolument pas les retours financiers de ces habitudes écologiques. Ça part souvent d'une impulsion du dirigeant, dans les PME, c'est une sensibilité de la personne qui est à la tête qui fait que tu vas avoir beaucoup ou peu.

Encore que, tu pourrais très bien imaginer que quelque part, si tu es à ton compte et que grâce aux mesures que tu prends, à la fin de l'année cela aura un impact positif sur ton compte en banque, tu vas y être sensible. C'est la cerise sur le gâteau.

### **Bien sûr si ça rend tout le monde heureux.**

Je pense que sensibiliser là-dessus c'est bien parce que par la porte ou par la fenêtre, c'est tout bénéfice. Donc si tu sais aussi sensibiliser sur cette partie-là, c'est un plus.

## **b. Interview de Madame Séverine Dubuisson, responsable à la Brasserie Dubuisson**

### **Ton organisation est-elle une PME ?**

Oui, une PME de plus ou moins 45 personnes, dans la boisson alcoolisée.

### **Quelle fonction occupes-tu ?**

Comme je te l'expliquais, j'ai été engagée comme contrôleuse de gestion mais comme on est une PME, on fait plein de choses et je me retrouve à faire tout et rien. Au final, maintenant je suis principalement responsable du service client, en gros, faire en sorte que les commandes des clients se passent bien et voir aussi avec la logistique, toujours pour améliorer les process que ce soit pour la Belgique, la France ...

### **Depuis combien de temps l'entreprise est-elle en place ?**

Elle a fêté ses 250 ans la semaine passée, avec le roi.

**Tu la considères comme économiquement stable ? innovante ?**

Oui, sur l'échelle de 1 à 5, je dirais 5 .

**Evoluant dans un contexte favorable à la prise d'initiatives pro-environnementales ?**

Oui, bien sûr, surtout avec un produit comme la bière, on a intérêt à bien se bouger en matière écologique car sans eau, sans houblon, .... on est obligé.

**C'est un homme qui gère ? de quel âge ?**

Oui c'est mon papa, 55 ans.

**Au sein de votre entreprise, vous vous considérez sensibles aux causes climatiques ?**

Oui complètement, mon papa est ingénieur agronome et donc il a toujours été très sensible à tout cela et depuis toujours, on fait des actions par rapport à cela mais après, on n'avait pas la structure derrière pour la communication. Les gens sont étonnés quand on dit tout ce qu'on fait mais maintenant, avec mon frère, moi-même, toute cette nouvelle génération, on a encore engagé deux jeunes de notre tranche d'âge, on est vraiment touché par rapport à cela et on pousse de plus en plus autant au niveau communication qu'action.

**Sur une échelle de 1 à 5 ?**

Maximum, je ne dirais pas parce que cela prend énormément de temps ; on a chacun notre boulot, on le fait en plus à côté, on fait des réunions avant le boulot pour ça mais on pourrait pousser franchement beaucoup plus. D'ailleurs on cherche un stagiaire pour nous aider mais on ne trouve pas. Avec les emplois du temps qu'on a, on fait notre maximum.

Je dirais donc 4.

**Sais-tu me citer quelques mesures concrètes qui ont été prises ?**

Un élément de base, l'eau, donc on a mis des choses en place pour réduire notre consommation d'eau. La moyenne, un litre de bière = 9 litres d'eau. Je pense que nous nous sommes passés en-dessous de 5.

Il y a des systèmes dans la production pour prendre moins de malte, tout ce qui est matière première, on a essayé de limiter. On a mis beaucoup de panneaux photovoltaïques voilà déjà un certain temps. La production de bière dégage de la vapeur et celle-ci est récupérée pour chauffer nos bureaux. On a mis une toiture végétale pour isoler le bâtiment dans lequel on est. On a mis une station d'épuration nous-mêmes cette année. L'eau de la station d'épuration est rejetée dans les douves qui sont juste ici, elle est plus chaude donc on la récupère pour chauffer le bâtiment dans lequel on est plus le musée d'à côté et alors, avec la station d'épuration, dans quelques années, on va pouvoir récupérer le biogaz pour continuer à chauffer.

On a lancé un comité écologique au sein de la brasserie, c'est vraiment plus par rapport aux petites actions quotidiennes dans la vie de tous les jours de l'entreprise. Avec les cadres et les responsables, on se voit plusieurs fois par an pour mettre des choses en place et chaque mois, on essaie de faire une action de sensibilisation pour le personnel.

Après, c'est pas vraiment écologique mais c'est quand même lié, il y a un énorme potager qui vient de se faire pour réaliser du circuit court et utiliser plus du local etc.

Les cartes on les a changées pour les mettre en papier recyclé, on a enlevé les pailles de tous nos établissements, bref, tous des petits gestes qui comptent .

**Tu me donnes toute une série de pistes super intéressantes.**

Il y a de plus grosses choses, tout le système, c'est le responsable qualité qui a inventé un système dans les douves, pour récupérer la chaleur mais ça, c'est un plus gros truc. La toiture végétale s'était un investissement de je ne sais combien. Economiquement, ce sera jamais rentable mais si on l'a fait, c'est pour la planète.

Tout ce qui est frigo, est mis dans une seule pièce, on récupère la chaleur de cette pièce pour continuer à chauffer les bâtiments d'ici.

**Quand vous prenez ces mesures, vous ne cherchez pas seulement la rentabilité ?**

Après il y a de petites actions qui ne coûtent pas grand-chose voire rien.

**Vous mesurez ce côté financier quand même ?**

En ce qui concerne la chaleur récupérée, non je pense qu'on ne le mesure pas. Ça pourrait se faire mais il n'y a personne pour vraiment mesurer. Nous on aimerait quand même mesurer ce qu'on a gagné en impact environnemental ; on a déjà fait notre bilan carbone , on sait qu'on pollue et ce sera impossible d'être à 0 mais à côté de cela, on peut se rattraper sur des petites choses et on aimerait bien calculer l'impact qu'on a déjà au niveau écologique, positif, du coup, ce que l'environnement gagne grâce aux mesures prises.

**Est-ce une démarche que vous mettez déjà en place (mesurer) ?**

On aimerait bien mais c'est compliqué car nous on travaille temps plein , c'est des choses qu'on fait à côté le soir chez nous, le matin, avant le boulot , avec l'aide de deux trois motivés qui veulent bien venir ou quand on a un peu de temps devant nous et c'est pour ça qu'on aimerait avoir un stagiaire pour lancer le truc quitte après à trouver quelqu'un et que ça fasse partie de son travail.

**Ce qui vous permettrait de vraiment se dire, ce mois-ci, on a économisé x quantité d'énergie.**

Oui c'est ça. Après, il y a des trucs qu'on a déjà faits. La première action qu'on avait faite pour le comité écologique, on avait offert une gourde à tous nos employés et là, on savait déjà

calculer, on a fait gagner autant de plastique non utilisé sur l'année, soit autant de litres d'eau économisés pour la planète, ce genre de choses on sait les calculer mais c'est surtout pour sensibiliser ...

Mais à côté de cela, calculer vraiment de manière précise et par rapport à nos actions, non. On doit le faire, on le sait. On aimerait le faire. On a déjà fait appel à des sociétés qui ont fait notre bilan carbone, qui nous ont proposé des solutions pour le diminuer. On le sait plus ou moins mais jamais calculé de manière précise.

On ne saura jamais être à 0 au niveau pollution mais on sait qu'il y a des choses qui existent comme investir dans d'autres choses.

Par exemple, si chaque année, on a 10 kg carbone qui partent de la brasserie et bien on va acheter une forêt (j'invente) qui elle va compenser cette émission de carbone.

**Au-delà du bilan carbone avez-vous déjà fait appel à des acteurs extérieurs pour mesurer votre impact sur certains points pour vous proposer des solutions innovantes ?**

A mon avis, on a dû le faire. Je sais qu'on a fait une fois une analyse pour mesurer mais à côté de cela, les acteurs externes, on sait pourquoi on les appelle directement, soit pour la station d'épuration. On a voulu mettre des ruches ici à côté, pas pour faire du miel mais vraiment pour l'écologie et donc comme tu vois, ce sont tous des acteurs externes qu'on appelle, qui nous conseillent, nous dirigent et nous orientent. Quand on les appelle, on sait pourquoi, ce ne sont pas eux qui nous font des propositions.

**Vous n'avez pas de responsable environnement ?**

Non pas vraiment, on a le comité écologique qui représente un peu cette personne qui serait responsable écologique. On se retrouve au moins une fois par mois et l'idée c'était de lancer une action écologique par mois. Finalement, on est plus sur deux mois. Sinon, avant, toutes ces actions écologiques c'était plus mon papa. Le responsable qualité n'est pas mal là-dedans. Avec le comité, on débat, on a fait une boîte à idées écologiques et puis on discute, on voit ce qui est important de mettre en place. Chaque département est représenté dans le comité car au final, il y a plein de choses pour lesquelles on ne se rend pas compte ... Moi, je suis au bureau, donc je me rends compte de la consommation de papier, par exemple mais après, il y a le responsable logistique qui lui, va nous expliquer qu'on reçoit d'un fournisseur une palette qui est emballée deux fois dans du plastique, il faut qu'on fasse une charte que les fournisseurs doivent signer et qu'ils s'engagent à n'emballer plus qu'une seule fois... d'où c'est important d'avoir l'avis de tous les départements.

**L'ensemble des travailleurs sont-ils sensibilisés à cette démarche ?**

Non je ne pense pas. Il y en a qui « s'en foutent », on le voit bien, sur le parking on trouve des papiers par terre, etc. Il y a un peu tous les niveaux aussi dans la société. Il y en a qui sont beaucoup plus sensibilisés que d'autres. Quand on a offert les gourdes, il y a vraiment eu une prise de conscience, tout le monde l'utilise, il y a moins de papier, je pense qu'il y a quand même un impact. C'est du donnant donnant, tu vois, ces gourdes ce ne sera jamais rentable mais à côté de cela, on a un retour dans le sens où les gens font attention et puis, dans la boîte à idées écologiques, j'ai déjà reçu pas mal d'idées de plein de travailleurs différents, donc c'est qu'ils commencent tout doucement à s'y intéresser.

**Cela montre donc qu'au sein de l'entreprise, vous essayez de mettre en place une sorte de culture écologique ? tu le ressens ?**

Oui, c'est cela. Je pense qu'on a quand même pas mal de retour positif par rapport à ce comité écologique, des gens qui s'y intéressent et puis je crois que mon papa les a toujours fort bien sensibilisés que si on ne fait rien pour la planète, notre entreprise pourrait fermer. On utilise des matières premières et des matières naturelles donc on est obligé de faire attention. Chez certains, ça commence à cogiter.

**Est-ce dû en partie à la communication ?**

Il y a plein de choses que l'on fait depuis toujours mais il n'y a pas beaucoup de communication et donc le comité écologique sert à cela aussi ; quand on l'a lancé s'était pour communiquer autant en interne qu'en externe parce que, on peut dire ce qu'on veut, mais ça reste un bel outil marketing, aussi, même si à la base c'est pas du tout fait pour cela. Toutes ces actions, elles sont faites depuis toujours mais personne n'a jamais été mis au courant ; l'idée première n'était pas d'en faire un outil marketing mais maintenant que c'est en place, on peut quand même montrer qu'on fait attention.

**Ne penses-tu pas que l'idée première était la recherche de l'image de marque ?**

Non pas du tout. Ça part vraiment de valeurs personnelles et sentimentales, si je peux dire, par rapport à l'environnement. Mon père a fait des études dans ce domaine et il est vraiment attaché à ces valeurs de biodiversité, environnement, etc. C'est vraiment depuis que mon frère (qui est très marketing) et moi sommes arrivés qu'on s'est dit pourquoi ne pas communiquer plus. Toutes les petites actions qu'on réalise en interne, personne ne le voit, on le fait parce qu'on le veut. C'est vraiment parce qu'on veut sensibiliser nos employés.

**Qu'est-ce qui vous empêche de vous impliquer plus ?**

Un manque de temps, et peut-être le manque d'une personne en plus ; on est tenu aussi au niveau financier, on ne peut pas investir dans tout ce qu'on veut. On a déjà fait de beaux investissements dans ce domaine mais on ne peut pas non plus tout réinvestir dans l'écologie.

**Vous voyez-vous assez déconnectés de l'objectif de rentabilité de l'entreprise ?**

Complètement. Ce n'est jamais mis en corrélation.

**Rencontres-tu des problèmes d'écologie au jour le jour, à quelle fréquence vois-tu des problèmes que tu pourrais améliorer, au sein de la brasserie ?**

Toutes les semaines. J'ai l'impression que tout peut toujours être amélioré, constamment même au niveau des technologies, cela évolue tellement vite que tous les ans, je pourrais te dire qu'il faut changer nos ampoules pour d'autres plus écologiques (car ça évolue toujours). On est une petite entreprise qui a grandi assez vite et donc, tout arrive en même temps.

L'autre fois, je me disais, en me lavant les mains, qu'on devrait mettre des régulateurs d'eau, non pas pour une économie d'argent mais d'écologie et pour d'autres choses, je me dis qu'on devrait automatiser toutes les lumières. Tout est tout le temps améliorable.

**Je vais maintenant te présenter le projet que je mets en place pour qu'on en discute.**

**L'idée est de proposer un partenaire à la transition écologique pour les entreprises, dans un premier temps, les PME comme la vôtre. L'idée est d'être un intermédiaire entre les initiatives qui se font au niveau de l'environnement, les fournisseurs, de matériel lié à l'environnement ou autre, pour justement faciliter cette transition auprès des entreprises. D'abord, au niveau des habitudes de consommation. On voit l'entreprise comme un lieu de vie où on consomme, on vit, on utilise de l'énergie, pas directement sur l'activité en tant que telle. Dans le cadre de ta brasserie, par exemple, l'idée n'est pas de se concentrer sur la production de la bière mais plus sur tout ce qui se passe dans la vie quotidienne et donc, c'est vraiment ce rôle de facilitateur ; la démarche, elle est ici de trouver des leviers qui font qu'on puisse convaincre les entreprises, l'intérêt économique, l'intérêt de l'image verte, ... Dans ce cadre-là, ma question est de savoir si c'est le genre de partenaire auquel vous pourriez faire appel, dans le cadre de votre entreprise ?**

Oui, totalement, comme je te le dis, nous sommes en manque de temps, on est en train de rechercher un stagiaire pour justement jouer ce rôle-là. Donc, oui c'est clair, totalement. Cela pourrait nous soulager dans ce projet à suivre.

**Seriez-vous prêt à payer pour un service comme celui-là ?**

Oui, comme je te le dis, franchement, au niveau écologique, on n'est pas trop regardant par rapport aux dépenses, on ne cherche pas forcément la rentabilité et on y est sensible. Rien que pour faire un bilan carbone, cela nous a coûté assez cher, ce sont des experts qui viennent, qui analysent tout pendant plusieurs jours, qui rédigent un dossier. Cela ne nous a rien rapporté de

spécial et pourtant on l'a fait car on avait envie de savoir comment on impactait la planète de manière négative et voir aussi où on se plaçait et voir si on pouvait changer quelque chose. Les panneaux photovoltaïques couvrent 10% de notre consommation, ce qui n'est déjà pas mal mais ils n'ont jamais parlé de rentabilité. Mon papa n'a jamais dit : on fait ça pour la rentabilité.

Après, c'est un levier sur lequel il faudrait jouer pour convaincre une entreprise. Je suis sûre qu'il y a plein d'actions qui sont rentables autant au niveau économique qu'écologique mais je pense qu'il y a une partie qui ne sera jamais rentable au niveau économique. Tout le monde n'est pas encore sensibilisé.

**Le constat, il est là, ce sont des entreprises comme les vôtres où le dirigeant et l'ensemble du personnel sont sensibilisés et donc, ils mettent des actions en place, ne cherchent pas à mesurer leur impact ou autre et puis, tu as ceux qui divisent complètement le milieu professionnel et ses valeurs et du coup, ne mette rien en application.**

**Question assez délicate et technique : combien seriez-vous prêt à payer pour un tel service ?**

Franchement, je n'ai aucune notion. Cela dépend aussi. Serait-ce un service qui s'effectuerait sur le long terme, un suivi au quotidien pendant plusieurs jours ou alors juste une analyse, puis un dossier ?

**En fait, ce serait en plusieurs étapes. Cela commence par une analyse, un bilan global sur ce qu'on peut améliorer, un listing de toutes les actions que l'on peut entreprendre, avec un plan d'action. Ça c'est la première étape et puis, il y a l'étape de la mise en application et là, l'idée serait d'accompagner l'entreprise pour lancer l'action et de faire intervenir les fournisseurs écologiques, ...**

Franchement, je n'ai aucune notion des prix. Tu n'as pas des fourchettes ? Je ne suis pas directement en contact avec le département financier. Le bilan carbone avait coûté plusieurs milliers d'euros. Il a duré, je pense, plusieurs jours, voire semaines, avant de rédiger le dossier en tant que tel. Pour l'analyse, je pense qu'ils sont venus une journée à la brasserie, ils ont posé les questions au responsable, analysé le tout, ils ont pris des notes etc.

**C'est l'action la plus délicate de mon mémoire prochain.**

Attends, je réfléchis, on fait toute une analyse, on accompagne quand même... Je dirais 3 000 euros.

Je dois essayer d'estimer le temps qu'une telle démarche prend et c'est forcément, en fonction de ce temps ...

Il faudrait se renseigner sur les bilans carbone, combien de temps ça leur prend.

A mon avis, votre démarche prendrait plus de temps que le bilan carbone. Une fois que tu sais faire tes calculs, tu peux les appliquer à toutes les entreprises tandis que vous, vous devriez vraiment étudier l'entreprise, comprendre les différents liens entre les différents départements, vivre vraiment avec l'entreprise et comme chaque entreprise est différente.

Après c'est une démarche qui peut être assez rapide, tu viens dans les locaux, tu vois ce qui peut être amélioré. Si j'arrive à estimer le temps que cela pourrait prendre, je pourrais t'envoyer des fourchettes par la suite.

### **Quel intérêt du perçois dans la manière dont je te présente ce service ?**

Cela peut être intéressant dans la mesure où vous penseriez à des choses auxquelles on n'avait pas fait attention, intérêt d'avoir un suivi et de lancer le truc. Quand on a lancé ce comité écologique, mon papa me disait que ça allait nous prendre du temps, je lui répondais que non et c'est au final, on se rend compte que ça prend un temps fou, faire des affiches, rechercher les informations. Le plus gros intérêt serait de me dire : voilà, notre entreprise a été analysée, on sait ce qu'on doit faire réellement et comment le mettre en place. Nous, on se rend compte de beaucoup de choses mais encore une fois, moi je ne me rends pas compte de tout parce que je ne fais pas partie de tous les départements. D'ailleurs, on avait déjà pensé à faire appel à ce genre d'entreprise. Au niveau des mails, on sait que ça pollue énormément... On est dans le dilemme : doit-on partir sur des plateformes où toutes les factures sont envoyées électroniquement ou est-ce plus écologique de garder le timbre et la poste. Sur internet, tu auras les deux versions et c'est difficile pour toi de trancher et donc, dans ces cas-là, j'aimerais bien que quelqu'un me dise, nous on sait que c'est mieux de continuer à le faire par la poste, ou pas.

Cela peut vraiment aider. Ici, on a expliqué à tous les employés que de laisser leur signature sur les mails envoyés à des collègues ça pollue énormément et ils ne nous croyaient pas.

C'est parce que j'ai su faire une comparaison en disant qu'une signature équivaut à laisser une ampoule allumée 20 minutes, je pense. Si nous, on était pas arrivé, ils n'auraient jamais fait attention à cela et c'est normal, ce n'est pas forcément des gens de notre génération. Et donc je me dis si eux n'étaient pas au courant pour les mails, il y a certainement d'autres choses qui vont arriver et pour lesquelles on ne sera pas au courant et donc, on a besoin de quelqu'un pour mettre le doigt dessus et pour qu'on s'en rende compte. Ce qui nous apporterait vraiment ce serait de savoir quoi faire dans les dilemmes.

Par rapport au green washing de certaines entreprises, nous aiguiller aussi. On a voulu passer à du papier recyclé pour s'essuyer les mains et au final, on s'est rendu compte que c'était des

rouleaux en plastique alors que les autres, en papier non recyclé c'était des rouleaux en carton. Nous, on tombe dedans parce qu'on ne s'y connaît pas.

Ce sont des démarches assez fastidieuses d'analyser chaque aspect, il faut faire des devis, quand on est passé du papier impression ou essuie-main, quand on est passé au papier recyclé, franchement, le prix était fois 5 et donc, avant de proposer le projet il fallait faire mes calculs ... On ne cherche pas la rentabilité mais il ne faut pas se ruiner non plus ; on a pris du papier recyclé et on a fait de la sensibilisation pour en utiliser moins mais à côté de cela, on a vu qu'il y avait du plastique à l'intérieur et donc finalement, on en achète plus et on a opté pour des Dyson ... Si on avait su directement quoi au début, on aurait évité de perdre du temps et de l'argent aussi.

### **Feriez-vous appel à un tel service ?**

Oui, sans problème. Je me rends compte que c'est vraiment un domaine dans lequel personne n'est vraiment spécialisé, il n'y a pas de consultance dans ce domaine encore et ce serait vraiment intéressant d'avoir l'avis de quelqu'un d'objectif qui sait exactement de quoi il parle, parce que, avec l'écologie, maintenant, comme avec le green washing, on entend un peu dans tous les sens et tu ne sais plus sur quel pied danser, sur ce qu'il faut faire exactement et si c'est vraiment écologique ou pas. Exemple le diesel et l'essence, où maintenant les idées changent....

On croit bien faire et au final on ne sait pas.

### **Dans ce service, on peut imaginer une étape de sensibilisation qui passe par des meetings ou des formations qui fassent que cela intègre vraiment la culture de l'entreprise et que ça sensibilise tous les acteurs.**

Justement, on aimerait bien trouver une formation sur la gestion de mails par rapport à la pollution mais je ne sais pas si ça existe, c'est dans nos projets quand ce sera l'action e-mail, de faire un genre de séminaire pour la gestion des e-mail, parce que tu te rends compte que les gens stockent tout et n'importe quoi, que ça pollue fort et qu'ils ne sont pas au courant et donc, on aimerait vraiment bien trouver une conférence là-dessus. On cherche un acteur externe qui nous explique clairement ce qu'il en est et comment faire au mieux. Avoir la vérité sur ce qu'il en est et qu'il nous apprenne à avoir nos habitudes quotidiennes en fonction et ainsi, avoir un avis objectif.

### **Intérêt dans les formations, sur une échelle de 1 à 5 ?**

5 franchement.

### **As-tu des idées de prix pour des formations de ce type ?**

Pour des ERP, par exemple, ça tourne autour de 400-500 euros la matinée, la demi-journée, pour un groupe, avec un nombre maximum de personnes, bien sûr. Je dirais dans ces eaux-là. Les ERP c'est de la programmation, il faut des informaticiens qui soient hyper compétents dans le domaine, c'est des implémentations qui ont été faites exprès pour toi et donc, il faut que la personne qui t'explique soit en connaissance de l'implémentation précise pour toi, et là c'est fort technique. Si c'est pour de simples infos, elles pourraient être répétées dans chaque entreprise et donc ne nécessite pas une si grosse recherche et donc peut-être un peu moins coûteuse (300 ?).

**On a parlé de l'importance de mesurer les résultats et surtout de la communiquer ; vous essayez maintenant de mettre un point d'honneur à cela. Du coup, qu'elle est la place de la communication, pour toi, dans cette démarche même s'il n'y a pas forcément un aspect économique ?**

Sensibiliser nos clients et même faire un peu réagir nos concurrents, pour qu'ils se disent qu'on se bouge.

**La communication, tu la vois dans une démarche d'image verte ?**

Oui, justement, que les concurrents se disent : ceux-là commencent à pousser l'écologie à fond, il serait peut-être temps que l'on se bouge pour notre planète. Dans ce secteur concurrentiel, les gens regardent beaucoup ce qui se passe ailleurs. Si on communique vraiment sur l'image verte, etc. déjà, pour nos clients, c'est top car ça fait une belle image et ça peut les sensibiliser s'ils aiment nos marques mais à côté de cela, ça peut sensibiliser d'autres entreprises.

**Est-ce que ça peut booster les ventes ?**

Oui, on le voit bien avec les produits bio, cela reste un levier marketing énorme au final même si, encore une fois la rentabilité n'est pas au centre exclusivement. Etant personnellement influencée et influençable par ce genre de démarche, je suis sûre que cela peut influencer d'autres personnes et les pousser à prendre nos produits ou à venir ici parce qu'ils savent qu'on utilise des méthodes écologiques.

**Quand tu mets l'accent sur la communication, tu es plus dans l'optique de sensibiliser tout le monde u de dire je vais donner une bonne image de mon entreprise, ou les deux ?**

Les deux. Moi cela me fait de la peine quand les gens disent : vous vous polluez beaucoup alors qu'on se bouge et donc évidemment le premier objectif est de renvoyer une bonne image de nous en fonction de tous les efforts réalisés. Le fait que les gens soient reconnaissants des efforts est important. Une bonne image, c'est hyper important et à côté de cela, en plus sensibiliser.

## **A titre personnel, cela te motive d'être dans une entreprise qui met en place des habitudes écologiques ?**

Je me dis que nous ne sommes pas à la traîne. Ça fait 250 ans qu'on est là, comme dit le comité manager il faut qu'on se bouge si on veut encore rester 250 ans et donc ça veut dire qu'on est quand même dans l'air du temps. On se rend compte de ce qui se passe et donc c'est bien, on veut se bouger pour les crises, les problèmes actuels...

Comme on est fort impliqué, n'importe quelle petite action a un impact, aussi petit soit-il. Par exemple pour les bouteilles d'eau, on a gagné une demi tonne de déchets par an. C'est bien.

### **Et qui t'a communiqué cela, ce que vous avez gagné ?**

C'est le comité manager qui est dans le comité écologique, qui avait fait les calculs sur base d'une statistique. C'est lui qui gère les graphiques et qui a lancé les affiches de sensibilisation pour cela. Donc, c'est lui qui a fait les calculs en disant, si chacun de nous utilise sa gourde, la brasserie fera gagner une demi tonne de déchets à la planète et donc il avait mis des affiches avec la mer pleine de bouteilles d'eau pour que les images choquent et que les gens se rendent compte, dans l'entreprise. On a pris une société belge pour l'installation des fontaines à eau, gourde, etc.

Un autre point qu'on aimerait travailler c'est le volet publicitaire. Pour le moment ce sont des choses qui sont faites en Chine mais on commence quand même à trouver des entreprises. 99,5% des gourdes sont faites en Chine et donc j'ai cherché pendant des mois pour trouver une entreprise. Ici, c'est une entreprise belge qui travaille avec un chinois. Mais, c'est une entreprise chinoise qui a une charte de développement durable et aussi au niveau social. Il faut rester cohérent, on ne peut pas tout faire en « vert ».

Pour les affiches, pour éviter la consommation de papier, je me dis que si une affiche permet d'en éviter 15 derrières, c'est toujours cela de gagné.

### **Votre comité manager a fait des affiches pour vous dire voilà ce qu'on va économiser et imaginons une plateforme en ligne où tu as justement en temps réel les résultats ...**

C'est en fait ce qu'on veut faire, on aimerait bien un intranet et mettre sur notre site internet un genre de jauge, avec des objectifs et que la jauge évolue en fonction de ce qu'on faisait mais encore une fois, on n'a pas le temps mais c'est un des projets. On en a parlé au comité écologique et puis rien que pour motiver les gens, pour se rendre compte qu'ils ne font pas tout cela pour rien, que cela a un impact.

Il y a parfois des choses compliquées. On a changé tous les produits d'entretien par des produits d'entretien naturels mais comment calculer l'impact ; il faut analyser ce que tu utilisais avant, analyser l'étiquette, le pourcentage de javel évacué dans la nature, c'est

vraiment compliqué c'est pourquoi on aimerait vraiment bien un stagiaire. On va peut-être engager un étudiant, je n'en sais rien.

**Si tu as un site de référence, tu peux te connecter quand tu veux et là, tu vois si ce mois-ci tu as économisé...**

On voulait vraiment une jauge qui évolue au fur et à mesure du temps, avec les actions réalisées et voir ce qu'on avait gagné. Au moins, tu mesures l'avancement et tu es vraiment dans la dynamique, c'est concret.

**En tout cas jusqu'ici, vous êtes un acteur des plus avancé dans la démarche écologique .Dans les autres PME, la question principale : êtes-vous rentables, est-ce confortable ?**

Je pense vraiment que cela vient du fait que mon papa est très touché par la cause. Je me rends bien compte, par exemple, à la brasserie, on a enlevé les essuies mains pour mettre des Dyson, c'était quand même, après toutes les études, plus écologique. J'ai eu des remarques « on va faire comment pour essuyer notre vaisselle ». Je me dis mais il essuie leur vaisselle avec du papier, alors que ce sont des gens de la même génération que mon papa. Clairement, pour eux, c'est vraiment le confort, le changement, ils n'aiment pas trop et en plus la comptable, quand elle voit les factures de papier qui coûte 2-3 fois plus cher.

**C'est vrai, dans la littérature, ce qui revient, c'est souvent que les démarches pro-environnementales viennent à la base du dirigeant de l'entreprise, c'est lui qui donne l'impulsion. Cela paraît logique et pourtant combien de dirigeants sont sensibilisé à ce domaine ?**

C'est vraiment lié à l'environnement dans lequel on travaille. Si tu interrogues une entreprise qui travaille dans le pétrole ou le plastique, je ne suis pas sûre que tu seras écouté. Après pour chaque entreprise, il y a toujours moyen de réfléchir et d'agir plus écologiquement et trouver des alternatives . Si tu es vraiment arrivé au maximum de ce que tu peux faire, alors, investir dans d'autres choses pour avoir un impact écologique.

**Commentaire ?**

Je trouve que ton projet est cool. Tu me tiendras au courant de l'évolution. Ton mémoire m'intéresse On va sûrement trouver un stagiaire pour faire un mémoire sur l'écologie au sein de la brasserie.

**Le profil de votre entreprise est très intéressant dans un cas comme le mien.**

Comment as-tu pensé à nous ?

**J'ai vu ton article. J'ai envoyé des mails à des entreprises qui n'ont pas répondu.**

**Directement, tu as réagi.**

### **c. Interview de Madame Nadine Fernez, responsable chez Midas**

- Vous êtes une PME ?
- Oui et nous sommes 14, 2 employés et 12 ouvriers, plus le boss.
- Justement, parlant du boss : c'est un homme ?
- Oui. Il a quel âge ?
- 52.
- Et vous, au sein de l'organisation, vous occupez quel poste ?
- Officiellement, employée et RH.
- Ça fait combien de temps que votre organisation existe ?
- Nous sommes franchisés Midas depuis 20 ans. On a pris énormément d'ampleur il y a 12 ans. La structure en tant que telle s'est peaufinée au fil du temps et elle est comme ça depuis 4 ou 5 ans.
- Du coup, est-ce que vous vous considérez comme économiquement stable ?
- Je dirais que depuis trop longtemps, on est sur 3 (sur l'échelle proposée de 1 à 5) et qu'on a énormément de mal à passer à un stade supérieur. On est en train de réévaluer notre structure, d'essayer d'optimiser.
- Considérée comme innovante ?
- Oui, oui.
- Evoluant dans un contexte favorable aux prises d'initiatives environnementales ?
- C'est catastrophique. Beaucoup trop cher.
- Est-ce que vous considérez votre organisation comme sensible aux causes climatiques et autres ?
- Non. Pas encore. Pas assez.
- Pour quelles raisons ?
- Manque de temps, au quotidien, parce que la balance économique veut que si je veux conserver 3, mon énergie, je ne peux pas la mettre de tous les côtés.
- Pour vous, c'est souvent des mesures qui coûtent cher à mettre en place et déconnectées de votre objectif premier qui est celui de pérenniser votre entreprise ?
- On est conscients qu'il va falloir y aller mais c'est toujours retardé. Il y a un minimum d'obligations bien sûr auxquelles on se soustrait, évidentes et logiques.
- Et dans les petites mesures que vous prenez, dans les minimums d'obligations, il y a quel genre de mesures ?

- Nous, nous avons pris le pli, et ce n'est pas encore obligatoire, de passer strictement par des firmes agréées de la Région Wallonne pour les déchets, quels qu'ils soient. C'est-à-dire qu'en fait, on scinde les huiles. Par exemple, en matière d'entretien de véhicules, il y a les filtres à carburant et les filtres à huile. Ils n'ont pas la même destination en matière de traitement des déchets. En matière d'organisation, c'est énorme. Et ça a un prix parce que ce ne sont pas les mêmes containers. Par ailleurs, tout ce qui est eaux de nettoyage des six ponts est évacué uniquement dans des bacs de rétention spécifiques. Ça ne va pas à l'égout. C'est pompé par des firmes qualifiées. On est sûr que ces déchets très polluants vont être traités. On a aussi choisi de travailler avec une firme qui nous loue des lavettes spécifiques réutilisables que les ouvriers utilisent.

- C'est le genre de mesures que vous avez prises pour dire d'être dans la durabilité ?

- Oui, à notre petit niveau, il y a quand-même moyen.

- Pour ces mesures, vous avez dû faire appel à quelqu'un d'extérieur ?

- Nous sommes franchisés Midas. Toute cette aide-là, ces questionnements en matière d'environnement, on les a gratuitement par un service qui est chez eux, à notre demande.

- Est-ce que vous feriez potentiellement appel à un acteur externe pour faire état de certains points à améliorer ?

- Je ne pense pas.

- Ça m'amène à vous présenter le projet sur lequel je travaille dans le cadre de mon mémoire, qui concerne l'intégration des gestes éco au sein des entreprises. Mon premier focus sont les PME, avec minimum 10 employés. Et l'idée, c'est vraiment de s'attaquer aux gestes que l'on essaie d'appliquer chez soi, les gestes de tous les jours de bonne pratique pour les mettre dans le monde de l'entreprise. Si j'étais consultant, est-ce que ce serait le genre de service qui pourrait vous intéresser ? Imaginons, je viens chez vous ; je fais état de la situation, je liste tous les points d'amélioration et ensuite, je vous fournis un plan d'action précis en vous disant : « voilà ce que vous pourriez faire », et surtout « voilà quelles améliorations cela apporterait, quel impact cela aurait ». En termes financiers d'abord et en termes d'impact CO2 ou autre, comme on les connaît. Est-ce que vous pourriez porter un intérêt à ce genre de service ?

- Oui, si économiquement j'en vois l'intérêt. Plus, les aspects bien-être, santé. C'est quelque chose qui m'encouragerait. Je suis qu'il y a des milliers de choses qu'on pourrait faire, comme changer de produit de nettoyage, j'ai déjà essayé.

- Souvent, je remarque une forme d'attention de la part des PME mais, par manque de temps, elles ne consacrent pas d'énergie à ça.

- On est dans un carcan de rentabilité.
- Quel point vous paraît essentiel ? Il y a les petites habitudes (comme les lavettes que vous évoquiez) et d'autre part des points comme l'isolation, l'installation de panneaux solaires.
- L'isolation impacte directement le confort général. C'est une bonne entrée en matière. Après, dans mon domaine, j'ai 9 véhicules de remplacement, je n'ai aucune aide pour acheter des véhicules électriques. Ce serait super pour la planète ; économiquement intéressant pour nous et quelle image on donnerait aux clients ! Ça ferait un trio gagnant. Exemple d'aide possible : nous allons acheter une Porsche électrique. Porsche se propose de venir vérifier gratuitement notre installation électrique et s'occupe de l'installation de la prise au garage et à la maison. Mais de la part de la Région Wallonne, rien !
- Autre chose : je veux dépolluer ici parce que nous voulons acheter le bâtiment (c'est une ancienne station-service). Le propriétaire a fait la caractérisation du sol, on sait que c'est pollué mais on ne sait pas à hauteur de combien. Comme c'est lui qui a fait la demande, la loi veut qu'il garde les données. La banque ne prêtera pas parce qu'il peut y en avoir pour 200.000 comme pour 600.000. Ils sont venus faire des carottages. Le propriétaire sait de quoi il en retourne mais n'est pas tenu de dépolluer. Moi, je veux faire des travaux, embellir. Si je construisais maintenant, bien sûr que je viserais les normes maximums. Moi, je n'ai plus que 10 ans à fonctionner ici, je ne vais pas prendre des risques inconsidérés.
- Un autre exemple ? En face de Bervoets, ça fait 20 ans qu'on suit le bâtiment, fermé par la Ville. Bâtiment pollué. Moi je veux bien dépenser, investir mais aucune aide n'est proposée.
- Dernière question : est-ce que vous seriez prêts à payer pour un service comme évoqué tout à l'heure, si on peut mesurer un certain intérêt économique ?
- Oui si c'est économiquement viable et en lien direct avec le confort et le marketing.
- Et seriez-vous intéressée par des formations sur le sujet ?
- Oui, il faut que mon équipe soit formée avant le moindre investissement.

#### **d. Interview de Madame Victoria Miller**

- Trenker est une entreprise familiale, une PME qui compte 100 collaborateurs. Rodolphe Trenker, le patron de la société, représente la 3<sup>e</sup> génération de la famille Trenker. On est encore une petite société mais qui se développe petit à petit. En 2019, 20 nouveaux collaborateurs ont été engagés. Avant, on était séparés en deux bureaux : un à Braine-l'Alleud et l'autre à Uccle et, depuis l'année passée, nous avons déménagé ici à Nivelles.
- Vous espérez la même croissance les années à venir ?

- On verra mais ça ne m'étonnerait pas.
- Et donc, vous êtes exclusivement dans le secteur pharmaceutique ?
- Oui, on vend des compléments alimentaires, des médicaments et des dispositifs médicaux. Mais la plus grosse partie de notre business, c'est les compléments alimentaires, dans différents domaines : pour les cheveux, les articulations, ...
- Vous occupez quel poste au sein de l'organisation ?
- Je suis « communication specialist », responsable de la communication interne et externe. Online, visibilité, relations avec la presse, organisation d'événements et, en interne, mise en place de certaines actions comme l'écoteam.
- Votre entreprise a quel âge ?
- Elle a débuté en 1933. On a fêté les 85 ans l'année dernière.
- De manière subjective, sur une échelle de 1 à 5, elle est considérée comme économiquement stable ?
- Le chiffre d'affaires est en évolution chaque année. On observe une croissance de plus ou moins 7% chaque année depuis 10 ans. Je dirais donc 4.
- Innovante ?
- Oui, dans le sens où ... avec notre nouveau bâtiment surtout. On a développé des zones de production propres à Trenker. On a une zone de fabrication pour les compléments alimentaires et une zone pour les médicaments avec des nouvelles machines qui respectent les différentes règles européennes en vigueur et au niveau de la recherche et développement, on va vers de nouvelles formules, on produit de nouvelles substances pour proposer des produits novateurs. On a un labo interne.
- L'entreprise évolue-t-elle dans un contexte favorable au niveau environnemental ?
- Le bâtiment déjà est construit de façon écologique : il y a 552 panneaux photovoltaïques, ce qui couvre 25% de la consommation électrique du bâtiment. On a des citernes qui récoltent les eaux de pluie et l'eau usée que l'on réinjecte ici en interne. Au niveau des tris des déchets, on fait attention d'avoir un bac papier, ... Il y a encore des choses à améliorer. C'est pour ça que j'ai été à l'initiative de l'écoteam et c'était chouette que les collaborateurs se sentent impliqués dans le processus et de réfléchir tous ensemble à comment améliorer encore plus notre impact écologique. Le projet est récent, six mois à peine. J'ai fait un appel aux volontaires en interne. On se réunit une fois tous les trois mois et chaque personne dans l'écoteam va être responsable d'un projet. Il y a 12 personnes, de différents départements (production, employés, délégués sur la route, ...). On a listé différentes thématiques : informatique (au niveau des serveurs, espace de stockage, ...) ; transport marchandises

(remplir plus les camions, ...) ; au niveau de l'eau, de l'énergie (ex. : faire en sorte que les lumières ne s'allument qu'en présence de gens) ; au niveau papier (on imprime beaucoup) ; au niveau des déchets, essayer de trouver par exemple des alternatives au plastique dans le secteur de la production ; au niveau des process techniques (d'où l'intérêt d'avoir dans l'écoteam des personnes du département technique). On aimerait mettre un potager, sur la terrasse en haut ou dans le jardin un peu plus loin ; faire un compost. Il y a des fruits et légumes qui sont donnés en interne (production d'une ferme de Nivelles). Au niveau mobilité, le télétravail est bien accepté au sein de l'entreprise.

- A hauteur de combien de jours par semaine ?

- Ça dépend des départements. En ce qui me concerne, c'est un peu comme je veux. Si je fais deux jours de télétravail par semaine, il n'y a pas de soucis. J'aime quand même être présente au bureau parce qu'on a beaucoup de réunions. Quoi d'autre ? Les fontaines à eau. A l'époque, on avait des gobelets, aujourd'hui remplacés par des verres. Les fiches de paie étaient envoyées par la poste, maintenant, elles sont envoyées électroniquement. Maintenant, le but, ce serait de faire chaque année une déclaration environnementale et d'être transparents auprès du consommateur en expliquant les actions qu'on a faites cette année et celles qu'on aimerait faire l'année prochaine. Evidemment, c'est à double tranchant. Si on n'atteint pas les résultats, on ne va pas mentir mais ça nous poussera aussi.

- C'est vous qui avez initié ce mouvement-là ; est-ce que la direction vous soutient ?

- Elle me soutient dans ma démarche. Après, au niveau budget, le potager, compost, etc., je dois démontrer le coût que ça va engendrer. Si j'arrive à bien vendre le projet, ils ne sont pas contre l'idée à la base. Quelqu'un de la direction fait partie de l'écoteam. Il sait ce qu'on fait et dans quelle direction on va.

- Votre dirigeant est sensible à ces causes, à titre personnel ?

- Il est sensible à ces causes. Je suis celle qui était le plus sensible et ai pris les choses en main mais quand j'en parle, ils ne sont pas du tout réticents. Mais ce n'est pas toujours évident. On suit des règles très strictes au niveau de la qualité des produits, qui doivent être bien emballés, hermétiques et le plastique le permet et d'autres substances peut-être pas. Jusqu'à présent, nous avons eu deux réunions.

- Et sur les points faciles, vous avez déjà commencé à les mettre en pratique ?

- Comme je le disais, on a remplacé les gobelets par des verres ; les tris des déchets, on a mis en grand où il fallait les placer ; fiches de paie électroniques ; l'eau, avant on récoltait l'eau de pluie mais on n'en faisait pas grand-chose, maintenant, elle est filtrée ; travail à la maison.

- Et vous mesurez l'impact que ça a ?

- Personnellement, je n'ai pas les chiffres. C'est assez difficile à calculer mais le but, c'est de vraiment faire une déclaration environnementale ; on est encore au début du processus.
- Vous pensez, dans cette démarche, à faire appel à un acteur externe ? Sur les process de production, par exemple, il y a toute une série de consultants qui existent.
- Pourquoi pas faire appel à des consultants externes. A discuter avec le directeur de production.
- Et, au-delà de l'écoteam, est-ce que vous ressentez que le reste des collaborateurs est aussi dans la même démarche ?
- Le but est d'essayer d'informer au mieux.
- Vous communiquez comment là-dessus ?
- En interne, par mails ; les collaborateurs de la production n'ont pas d'adresse mail et on communique alors par valves.
- Quel âge a votre dirigeant ?
- Il doit avoir 55 ans.
- Je vous propose maintenant d'échanger sur le sujet de mon mémoire. Il s'agit d'accompagner et de faciliter la transition écologique des entreprises au travers de plusieurs aspects. Il y a pour moi deux aspects importants : les process (chaîne de production, transport, aspects liés aux bâtiments) et d'autre part, les quick wins, les petits gestes du quotidien qui peuvent avoir une fois cumulés un certain impact. Et l'idée au travers de mon projet, c'est de proposer cette démarche aux entreprises : d'adopter des habitudes écologiques. L'idée, c'est : en tant que consultant, je viens voir l'entreprise, je fais état de la situation, je note tout les points d'amélioration et je leur donne un plan d'action en leur disant : « voilà ce qu'on peut mettre en place » et « voilà comment on peut y arriver ». Et aussi mesurer et communiquer là-dessus. Mesurer et communiquer, c'est hyper important. Dans votre cas, l'appel à un partenaire serait-il intéressant ?
- Je pense que oui ; à discuter avec la direction. C'est plus au niveau budget évidemment. Moi, je n'ai pas de budget pour mon écoteam.
- Est-ce que vous seriez prêts à payer pour ce genre de démarche ?
- Ça dépend de ce qui est inclus dans la démarche. Si c'est un suivi du début qui nous aide à mettre quelque chose en place, qui écrit la déclaration environnementale, une personne qui prenne ma place ... je ne sais pas, c'est vraiment difficile à dire.
- Et quid de séances de formation éco, par exemple sur les habitudes de consommation ?
- Je pense que ça pourrait faire partie d'un package avec l'accompagnement. On pourrait chiffrer le tout à, je dirais, 10.000€. En fait, tout dépend de ce qui est compris dans cet

accompagnement. Combien de fois la personne est présente, est-ce que ce consultant s'occupe de la rédaction de la déclaration environnementale, est-il la personne de contact avec les différents collaborateurs internes, gère-t-il les différentes actions ?

- Et ceci aussi : est-ce le consultant qui mesure les résultats de la démarche ? Et en cas de proposition de services : d'une part les quick wins et d'autre part, un projet qui s'intéresse plus aux problèmes de fond, est-ce que les deux pourraient vous intéresser ?

- Je pense que les deux pourraient être intéressants. Pour tout ce qui est process, je ne sais pas à quel point la personne pourrait aider, dans le sens où c'est tout de même des processus compliqués que même moi je considère comme n'étant pas mon job. Je verrais plus la personne comme une personne de contact, qui reçoit les informations et les partage ensuite.

- Il existe le bilan carbone mais avec des budgets très élevés. Autre chose : si je devais contacter un membre de votre entreprise pour faire part d'un service de consultance, est-ce que je m'adresse directement aux dirigeants ou vaut-il mieux passer par un intermédiaire, comme vous par exemple ?

- Je crois que c'est mieux de passer par un intermédiaire. Soit il ne va pas vous répondre ou il va me le transférer. Nous, on évalue, on voit et si on trouve que c'est une bonne idée, on communique auprès de la direction qui dit : « oui, je te suis ou non ». Pour revenir à l'aspect communication, j'aimerais aussi mettre en place un service intranet. Actuellement, je fais des newsletters tous les trois mois.

- Une petite question encore : quand vous avez envoyé un mail pour créer votre équipe écoteam, vous n'avez pas de reçu d'avis négatifs ?

- Non. La seule réaction que j'aurais pu avoir, c'est : « on a beaucoup de boulot ; qu'est-ce que tu viens encore nous mettre en plus ? »

#### **e. Interview de Louise Schoemans, responsable chez Tempora**

**-Tempora est-elle considérée comme une PME ?**

Oui, nous sommes une PME d'une trentaine de personnes.

On conçoit, réalise et gère des expositions et des musées ou équipements culturels.

**- Quel poste occupes-tu ?**

Je suis chef de projet.

**- Depuis combien de temps existe votre organisation ?**

20 ans

**- Sur une échelle de 1 à 5, c'est très subjectif, est-ce une organisation considérée comme économiquement stable ?**

Je dirais 3.

**- Innovante ?**

3 aussi

**- Qui évolue dans un contexte favorable aux prises d'initiatives pro-environnementales ? ce qui est aussi subjectif, l'idée : est-ce que ton contexte de travail et le contexte un peu plus large de la région vous pousse à adopter des comportements écologiques ? Ou pas spécialement.**

Je dirais 2 .

**2 ça veut dire qu'il est même défavorable. 3 c'est neutre.**

3 alors

**Le dirigeant est un homme âgé entre 60 et plus. Est-il sensible aux causes environnementales de 1 à 5 ?**

2

**Votre entreprise est-elle considérée comme déjà impliquée dans une certaine démarche écologique ?**

Non 2

**Avez-vous déjà appliqué certaines mesures en matière écologique ?**

Des panneaux solaires, qui couvrent tous nos besoins en électricité, on a des fontaines à eau, que de la vaisselle solide , des machines à café avec du café à moulin, pas de capsules, on a remplacé une machine à thé à capsules par une machine à thé en vrac, on a instauré le remboursement du transport en commun, totalement.

**Comme points négatifs ?**

On a un bâtiment assez mal isolé ; il y a beaucoup de voitures de société, on imprime beaucoup donc utilisation de beaucoup de papier, on travaille beaucoup à l'étranger donc beaucoup de déplacements humains mais également de matériel ; on doit souvent emballer nos produits par des moyens très rarement recyclables, si ce n'est certaines caisses sur mesure et ce genre de chose. On a encore des petits biscuits au chocolat emballés séparément, ...

**- Avez-vous déjà fait appel à un acteur externe pour mettre en place certaines mesures, dans le cas des panneaux photovoltaïques, oui pour d'autres mesures ? Y-a-t-il eu un consultant pour un bilan carbone ou pour ce genre de chose ?**

A un moment, on a dû compléter un permis d'environnement ou quelque chose du genre mais je ne m'en suis pas occupée et donc je ne sais pas trop de quoi il en retourne. On a dû donner plein d'informations sur les éléments utilisés en atelier, les peintures....

Comme négatif, encore, au niveau du tri des déchets, on a un système de tri classique, noir, jaune, bleu, etc. qui sont embarqués dans des containers séparés, donc le tri va jusqu'au bout mais bon nombre ne savent pas comment trier les poubelles, donc ça c'est plutôt dans l'éducation de chacun, ce qui est encore un peu fou à l'heure actuelle !

**Au sein de vos équipes, avez-vous un responsable environnemental ou quelqu'un qui prend en charge ce genre de mesure ?**

Les mesures sont prises par la personne qui gère le bâtiment ...et certaines mesures, parfois par la direction.

**C'est eux qui prennent la décision finale ?**

Ça dépend, càd pour le café, les fontaines, non pour mettre des panneaux photovoltaïques, oui forcément.

**Qui prend la décision alors d'installer une fontaine à eau ?**

Souvent l'initiative, j'ai l'impression, vient de celui qui gère le bâtiment, qui est aussi le comptable, mais en accord avec un membre de la direction

**Qu'est-ce qui vous empêche de prendre plus d'initiative en faveur de l'environnement ?**

Je dirais une question de confort, d'habitudes, de manque d'investissement de soi, du fait qu'on n'est pas à la maison...

**Ce serait, à ton sens, dû à un manque de connaissance, que faire et à quel moment ? manque de temps, aurais-tu du temps à consacrer à ce genre de démarche ?**

Je pense avoir du temps pour une réflexion à mettre des choses en place, on le fait pour le choix d'outils de travail ; on a des choses à côté (exemple cours de langue) qui font que les gens peuvent quand même dégager un peu de temps. Après, il faut aussi y retrouver son compte

**Je vais te poser maintenant des questions plus en lien avec mon travail. Ici, l'idée c'est de faire intervenir un acteur externe, qui vient faire un état des lieux dans votre entreprise pour voir quels sont les points d'amélioration sur lesquels agir pour faire en sorte que vous soyez plus écologiques. Typique, c'est repérer les manquements au niveau du tri des déchets, au niveau de l'utilisation du papier et autre pour, à l'issue de cela, proposer un plan d'action préétabli, concret, avec des contacts ou autre. Est-ce que dit comme cela, c'est le genre de service qui pourrait intéresser une organisation comme la vôtre ?**

Je pense que oui, si on cible les bonnes personnes dès le départ, des gens qui sont un peu consciencieux. Comme c'est une question générationnelle aussi, il y a des profils qui sont plus

intéressés par cela que d'autres, plus enclins au changement. Il y a des gens qui ne se posent jamais vraiment de question et qui, par habitude, cela fonctionne comme ça, alors pourquoi remettre les choses en question Je vois déjà à peu près quelle personne on pourrait mettre autour de la table pour en discuter

**Oui, donc avec un acteur externe ?**

Oui, c'est important car cela permet de sortir le nez du guidon, de se poser des questions et voir les choses d'une manière différente On le vit au jour le jour mais on se pose rarement des questions ? C'est d'ailleurs ce qu'on a fait pour le choix d'un nouveau logiciel de traitement des projets, par exemple, là, c'est un consultant externe qui vient à raison d'une fois toutes les deux semaines qui est payé (subsidés ?)

**Sur une échelle de 1 à 5, accepteriez-vous ce service ? 5 cela voudrait dire que vous acceptez directement ou 4 si les conditions sont remplies ?**

4, je pense

Tu soulignes un point intéressant, passer par un intermédiaire de votre entreprise, alors. Celui qui prend les décisions ,c'est un membre de la direction , de manière générale, pour accepter un acteur comme celui-là, mais n'est-il pas plus intéressant de passer, comme tu l'as dit, par un acteur déjà sensibilisé et enclin à ces changements ?

Ça peut déjà être quelqu'un de la direction qui est sensibilisé ou sinon passer par une sorte de « porteur du projet » ou porte-parole qui ira défendre la question ; je vais être franche, si on reçoit un mail nous invitant à faire appel à un consultant écologique pour analyser vos besoins, on ne va pas le traiter.Si on est démarché tous les jours, sans vraiment comprendre le pourquoi du comment et en ne tombant pas sur la bonne personne, cela ne va pas marcher non plus mais par contre, en sensibilisant c'est toujours plus facile.

**Mais comment verrais-tu la démarche ? (moi je vois une démarche de proposer une mini conférence où c'est libre à chacun d'y assister et l'idée, c'est justement d'attirer ces personnes-là qui sont déjà sensibilisées au sein de l'organisation pour qu'elles assistent à cette conférence et de là, montrer l'engouement de la chose.**

Oui, c'est une bonne idée, elle ramène l'information dans son entreprise auprès de la personne dont elle sait l'intérêt pour la démarche ...

**Vois-tu d'autres moyens de toucher ces personnes ?**

Peut-être des événements, type salon d'entreprise, Je pense que les gens doivent être dans une démarche déjà un peu proactive , ils doivent participer à cette conférence parce que le sujet leur parle, si ce n'est que de l'information les gens sont passifs et ils reçoivent par mail ou par coups de téléphone intempestifs, ça c'est plus compliqué, je trouve.

### **Seriez-vous prêts à payer pour un tel service ?**

Je pense...après, ce n'est pas moi qui tient les ficelles de la bourse mais je pense que oui parce que on l'a déjà fait dans d'autres contextes. Parfois, on est poussé parce qu'il y a des subsides derrière, ce qui sont des incitants.

### **Et de cela encore qui prend la décision ?**

Ce sera toujours un membre de la direction ; il y a beaucoup de membres dans la direction proportionnellement à notre personnel mais ce n'est pas une hiérarchie. Je vois très bien que je devrais en parler avec Raphaël pour lui demander ce qu'il pense de cela ou du moins quelqu'un qui a un pouvoir de « signature » pour engager le montant etc.

### **Tu dois réussir à convaincre ? Emballée par le projet, tu lui soumetts, serait-il assez vite favorable ?**

Il faudrait quand même le convaincre pour engager le budget Typiquement, lui c'est un profil financier et donc il faut qu'il voie les intérêts de cet investissement-là.

### **Est-ce que le fait de mesurer les résultats d'un point de vue financier a un intérêt ? important, peu important ?**

Important. Je pense à ceci, c'était plus pour un aspect budgétaire qu'écologique mais c'était peut-être un peu lié. A un moment donné, on a eu sur nos imprimantes, une badgeuse. Ça veut dire que quand tu lançais une impression, elle ne sortait que si tu allais à imprimante badgée, donc ça obligeait les gens à faire une démarche supplémentaire et à réfléchir à deux fois avant d'imprimer quelque- chose . Au final, cela a été abandonné , je ne sais pas très bien pourquoi.

### **Pourquoi avaient-ils pris cette initiative ?**

Je pense que c'était financier et écologique, on se rendait compte qu'on imprimait des trucs pour rien et il fallait trouver une alternative et on avait mis ça en place mais ça n'a pas fait long feu.

### **Mesuraient-ils vraiment les économies liées à cela ?**

Quand même.

### **Les petites mesures écologiques que vous prenez, vous les mesurez ? en terme financier et écologique ?**

Non pas vraiment, après ces petites choses, on les fait déjà depuis un certain temps. Donc il n'y a pas vraiment eu une transition radicale. Il y a juste eu une fois, un moment donné, on s'est dit, ça suffit d'acheter des capsules de thé ...ça c'était une petite révolution.

**Deuxième aspect du service, dimension de donner une certaine culture de l'entreprise.**

**Tu parlais d'un certain nombre de personnes qui ont du mal à trier leur déchet, sur une échelle de 1 à 5, comment estimes-tu ton intérêt pour un service comme celui-là ? qui passe par la formation, la sensibilisation, le fait d'amener ton entreprise à une réelle culture, que ce ne soit pas juste des mesures prises comme cela, à l'arrachée ?**

4. Je dirais 5 mais je ne suis pas sûre que cela fonctionne avec tous les profils Mais les gens qui peuvent déjà être sensibilisés dans l'entreprise ramènent l'idée aussi chez eux et donc c'est bénéfique.

**Et plus précisément, un service de formation ou vraiment l'idée c'est d'avoir une formation, construite de A à Z, précise, efficace où l'idée c'est de sensibiliser à ce fait ?**

Oui, pour moi, c'est le consultant qui vient dans l'entreprise, deux demi-journées ou une journée et qui fait plein d'activités autour de ce thème-là, des choses informatives, d'autres plus ludiques, des mises en situation, des jeux de rôle...

**Seriez-vous prêts à payer pour une telle formation ?**

Si elle est dans la continuité de l'analyse, de l'état des lieux, oui, cela me semble un tout. A partir du moment où on se dit qu'il faut faire la démarche, ça a un intérêt d'aller jusqu'au bout et que les employés soient aussi sensibilisés aux démarches que la direction met en place.

**As-tu une idée du prix de ce type de formation ? en parallèle avec les formations en néerlandais par exemple ?**

Les cours sont subsidiés au moins une fois par an. Que pour la journée de formation, par exemple, 500 euros ?

**Dans une démarche comme celle-là, d'intégration d'habitudes écologiques, je vais citer trois éléments et tu me dis si tu les trouves importants, pas trop importants, très importants ?**

**-le fait de mesurer le résultat de ces démarches en terme de CO2, kilogramme plastique, déchet.**

3 en pensant à tous les profils qui pourraient y être intéressés. Donc très important.

**- de communiquer ces résultats auprès du grand public**

2 c'est pas vraiment lié à notre corps business (quand on a mis les panneaux solaires, on a pas mal communiqué la dessus ; quand on répond à des marchés publiques, on met souvent en avant cet aspect-là et c'est quand même de plus en plus demandé, quelle est notre démarche écologique.

**Et depuis quand cette tendance ?**

Un an, deux ans.

### **Un commentaire à faire ?**

Très beau projet. Je pense que tu pourrais imaginer travailler avec **Tempora**

Remarque : j'ai dit très important, par rapport aux chiffres, etc. important, c'est bien aussi mais c'est dur de mesurer. C'est surtout de savoir si c'est un facteur motivationnel, le fait de voir ...Le constat qui est fait dans la littérature et dans les faits c'est que même les entreprises qui prennent des initiatives, aussi petites soient elles ou aussi grandes soient elles, ont tendance à ne pas du tout mesurer les résultats. Elles le font par souci de bonne conscience ou autre et elles ne mesurent pas ... et là, une des pistes, c'est celle de dire si on mesure, si on donne des objectifs, une continuité à ce processus est-ce qu'il n'y a pas moyen que les entreprises soient plus impliquées...

Oui c'est important parce que c'est du concret , en terme de chiffres ça leur paraît plus concret, ils voient la progression...

Pour la communication auprès des employés de l'entreprise,, tu trouves qu'il y a un intérêt à afficher, par exemple , les économies (en termes de plastique, déchets).

Oui.

f. Interview Instrumelec (23 juillet 2019)

### **Donc il s'agit d'une PME ?**

Tout à fait il y a si j'ai bien compris entre 10 et 50 de travailleurs, une petite cinquantaine de travailleurs en l'occurrence petite cinquantaine plus de 50 ou moins de 25 ans

### **Ok, dans le secteur des installations électriques ?**

Oui, industrielles.

### **Quel poste occupez-vous ?**

Je suis chef de projet de la société donc chef de projet et on gère on va dire toute la structure d'un projet depuis la soumission jusqu'à l'exécution de celui-ci et la rentabilité de chantier client.

### **Depuis de temps votre société existe-t-elle ?**

On existe depuis une trentaine d'années.

**Vous vous considérez économiquement stable oui euh oui non économiquement stable, de 1 à 5 ?**

Oui, oui, je dirais tout à fait d'accord. Depuis peu de temps maintenant fait partie d'un groupe de sociétés et on favorise l'échange entre les différentes structures du groupe d'accord euh pour justement pouvoir développer au mieux les attentes du client.

**Vous considérez évoluant dans un contexte favorable à la prise d'initiatives environnementales ?**

Je ne peux pas communiquer là-dessus tout simplement parce que je n'ai pas de recul par rapport à ça. Au niveau d'évoluer sur manière écologique dans le travail que nous sans eux je pense que de manière générale c'est une volonté et quant à trouver des moyens d'application, hum dans le travail de tous les jours, euh non je n'ai pas de choses concrètes à vous donner. On recycle.

**Le contexte est-il favorable à ces prises d'initiatives ?**

Neutre dans le sens où le contexte n'est pas forcément favorable.

**Sur une échelle de 1 à 5 considérez-vous sensible cause climatique au sein de la société ?**

Du point de vue professionnel, la question ne se pose pas vraiment en fait je vous appelle parce c'est je pense qu'on serait beaucoup plus enclins à tout ça si on était dans une dynamique de production. Vous pouvez mettre neutre mais de façon assez claire s'il y a des moyens pour lesquelles on peut arriver à améliorer eux le point de vue écologique sans que ça ne coûte bien sûr de trop voilà je pense que l'on serait porté à le faire sans aucun doute.

**Est-ce que vous reconnaissez des freins à eux l'implication du démarche écologique au sein de vos activités ?**

Je ne dirais pas le manque de temps c'est surtout qu'il faudrait que l'on puisse réaliser des choses pour voir si c'est bien le nécessaire et s'il y a des comportements qu'on peut améliorer par rapport à ça je pense qu'on n'est même pas au courant des comportements que nous pourrions améliorer par rapport à ça tout simplement parce que voilà encore une fois, nous recyclons au niveau de ce qu'il vient de chantier et nous essayons de gérer au mieux les véhicules. Nous essayons aussi de développer de plus en plus d'activités photovoltaïques.

**Dans quelle mesure vous pourriez adapter vos comportements pour être plus écologique ? Vous feriez appel un acteur externe pour justement évaluer la manière dont vous pourriez vous adapter à une situation plus écologique ?**

J'ai envie de vous dire que tout un coût donc il faut voir par rapport à ça malheureusement. C'est le maître mot. Je ne pense que l'argent soit un frein au niveau de choses constructives telles que celles-là mais bien sûr il faut voir de quoi on parle je pense que ça sera le premier point malgré tout bien sûr vu que ce n'est pas un élément qui pose énormément problème chez nous et je porte moi-même cette idéologie-là mais je ne vois pas ce que l'on fait le

contraire donc dépenser de l'argent par rapport à ça... peut-être un moment pour l'image de la société et parce qu'on voudrait avancer dans ce sens mais là tout de suite je pense que le premier point serait économique. Je pense que je n'aurai pas le même discours si on était une usine de production.

**Justement, dans cet aspect économique, est-ce que vous considérez important le fait de mesurer cet impact économique de ce genre de démarche ?**

**Si maintenant avec un acteur externe vous présente les améliorations que vous pouvez apporter et qui vous présente clairement quels apports économiques parce qu'il y en a souvent dans les démarches environnementales.**

Les résultats économiques ça peut nous amener à y accorder de l'importance à partir du moment où les choses sont dites clairement et on nous dit que ça nous en coûterait autant. Ça jouerait dans la balance.

**Et à quelle fréquence êtes-vous confronté à des questions qui traitent de l'écologie ?**

Très peu. Mais on a la volonté de se développer dans le photovoltaïque. On a même pensé aux batteries et aux nouveaux systèmes de recherche donc vraiment oui. Je parle encore une fois au nom de la société et au nom de l'Instrumelec. Pas forcément au nom des autres membres du groupe. Donc il y a peut-être d'autres branches du groupe qui sont plus dans cette optique-là. Mais voilà ici il est question se pose très peu mais si on peut attaquer les marchés innovant au niveau du photovoltaïque mais aussi des batteries par la suite quand ils se sont démocratisés et bien c'est quelque chose que l'on peut faire entrer dans la balance aussi.

**Parlons du service en tant que tel. Je voulais vous présenter ici sous les services dont il est question. Il s'agit d'apporter des mesures pour améliorer les habitudes de tous les jours des employés qui vont de choses très simples qui sont simplement eux celui celle de favoriser l'utilisation de gourdes de réduire l'utilisation de gobelets en plastique ou autre. Est-ce que vous pensez que votre entreprise serait intéressée par ce genre de mesure ?**

Oui je pense que l'on serait intéressé par rapport à l'image et pour vivre avec son temps aussi. Voilà de manière éthique je pense que c'est quelque chose qui serait intéressant pour moi. Encore une fois est-ce que je vous ai dit tout à l'heure bien sûr donc voilà si maintenant tu peux mettre en place certaines choses simples pour l'écologie on le fera il n'y a aucun souci avec ça.

**Quel prix donneriez-vous pour un service comme celui-là ?**

Je ne pense pas qu'on ait vraiment les clés en main pour pouvoir répondre. Pour un service de ce type, ce serait des valeurs qui tourne autour de 200 et EUR 300 pour un service de ce type.

**On parle de service unique de service mensuel donc en gros pour ce services c'est un service unique qui est celui donc d'un agent qui se rend sur place qui fait en fait une sorte d'audit des habitudes de vie de l'entreprise et qui propose un plan d'action et qui le met en place à l'aide de ses collaborateurs.**

Et combien de temps prendrait cet audit ?

**L'audit en lui-même une demi-journée.**

Il faut voir comment on pourrait mettre en place différents moyens, est-ce que ça prend du temps est-ce, que c'est contraignant ? Je pense que pour le montant de base que vous avez cité ça serait tout à fait correct maintenant le fait de dire ce que c'est vraiment nécessaire de requérir à ce système- là sachant que aller ne pas de pour que je le redis encore une fois n'est pas une usine de production donc quelque part, à mon avis il y a peu de choses à améliorer. Pas des grandes sommes d'accord donc je je ça me semble tout à fait correct très bien même.

**Sous la forme d'un abonnement mensuel, ou l'on propose une forme l'accompagnement de l'entreprise pour notamment donc trouver des opportunités de business dans le cadre de la démarche environnementale comme dans votre cas par exemple des panneaux photovoltaïques. C'est premièrement un support à ce ciblage des opportunités de business et c'est aussi eux une un service de conseil pour tout ce qui concerne les questions écologiques notamment dans la mise en place de projets ou des questions courantes qui sont du choix d'un tel fournisseur ou autre un service d'accompagnement à l'entreprise qui permet également de régler toutes ces questions d'accord je pense que au niveau de conseil.**

Pour ce qui est des marchés même ciblés sur l'écologie on est assez bien au courant de ce que nous avons à faire parce qu'on a étudié ça pendant longtemps même si nous ne sommes pas contre une idée extérieur qui peut venir améliorer le système bien sûr mais je pense que de ce côté-là on fait ce que l'on doit faire à l'heure actuelle. Je pense que se lancer sur un service mensuel serait un peu contraignant parce que on essaie de développer dans un maximum de ressources avec le photovoltaïque et le batterie par la suite donc pour l'instant donc je pense que ce serait trop contraignant niveau d'accord pour le peu de chose que l'on pourrait faire pour l'écologie va comparer une structure qui pourrait faire beaucoup plus encore par ses activités et le fait d'avoir une fin du un service de conseil qui est disponible même si ne n'est pas intrusif mais qui est simplement disponible si vous rencontrez ce genre de besoin la sur question est justement de savoir si besoin il se pose et vous y avez répondu rarement donc voilà je pense que quelque chose que je peux parler de moins intrusif mais au final c'est vrai

que c'est un peu ça aussi je pense quelque chose qu'on peut prendre contact une fois qu'il y a un problème qui se pose ce serait plus judicieux.

**Donc le fait d'adopter un abonnement mensuel est-ce que vous trouvez ça pertinent ?**

Si ça nous semble attrayant et que le contact est bon et que quelque part tout se passe bien dans le partenariat pourrait déboucher sur ce genre de d'autres d'habitude mensuel voilà maintenant c'est juste ça , je pense que dans un premier temps prendrai le temps de se connaître avant de se lancer dans quelque chose de plus important il faut qu'on puisse s'y retrouver aussi tout simplement.

**En ce qui concerne les formations liées à la manière de de d'introduire dans ses habitudes de vie je sois aussi bien personnel que sur le lieu de travail des habitudes écologiques est-ce que vous seriez potentiellement intéressés de proposer ça à eux mais a au collaborateur de l'entreprise ?**

Oui ça pourrait être intéressant ça pourrait être intéressant oui si les choses sont pas réellement contraignante et que finalement ces quelques habitudes de vie que l'on peut avoir alors je pense que c'est important de pouvoir le faire pour la nature. Il faut toujours voir de combien on parle mais effectivement si c'est une formation générale où on peut faire venir un maximum de personnes et eux discuter les différents attraits écologique alors pourquoi pas oui ça peut être fait en mode choqué que ça peut quelque part améliorer les choses alors pourquoi pas.

D'accord pour nous je pense que quelque chose de inférieur à EUR 500 serait judicieux.

**On arrive tout doucement à la fin de ces questions. A vos yeux quel poids ont les arguments suivants ?**

**La mesure des résultats obtenus en termes très concrets de eux ressources économisées pollution évitée. Est-ce que vous trouvez ça c'est un argument faible où fort dans le service proposé ?**

Oui cela peut avoir du poids. Au niveau de l'image de la société c'est quelque chose d'important aussi , ça rentrera d'une manière ou d'une autre dans la balance d'accord. Si je vois que derrière le service qui est proposé il y a une image de marque qui a été développée.

**L'image de marque d'associer un maximum de gens pour créer la plus grosse une communauté conséquente de gens qui justement suivent l'actualité et auprès de laquelle on peut reporter en disant voilà cette entreprise là il nous a rejoints eux et de créer comme ça il dynamique positive autour de ça ?**

Ca nous intéresse ça nous intéressé c'est quelque chose qui nous intéressé tout simplement parce que c'est une des images qu'on veut avoir au final mais même on va plus se faire vis-à-

vis du photovoltaïque et par la suite d'autres technologies que nous installerons mais c'est une image qu'on peut développer aussi oui.

**D'accord. Super, je pense que nous avons tout dit. Avez-vous un commentaire à me laisser ?**

Non, j'ai essayé de répondre comme je le pouvais, j'espère que cela est suffisant.

**Oui, parfait. Merci.**

g. Interview D-tek

[Présentation et prises des informations organisationnelles]

**Etes-vous sensibilisé à la cause écologique ?**

Ah ça c'est une bonne question. Je vais dire que je suis sensibilisé en tant que citoyen.

Je fais une distinction entre le citoyen et le propriétaire d'une entreprise qui doit tourner donc oui je devais faire un ami je suis prêt à faire un investissement en tant que privé pour mettre des panneaux photovoltaïques sur ma maison mais je ne suis pas pour le moment prêt à faire un investissement au sein de la société. Ça nous coûte oui la société si ça diminue d'une certaine manière être rentabilité ne suis pas prêt à le faire d'accord mais nous avons déménagé il y a donc un septembre 2010 nous avons fait la construction d'un bâtiment que nous avons construit et nous avons intégré du photovoltaïque à l'époque on était aussi intéressé. Si je résume, je suis sensibilisé en tant que citoyen je sais que c'est une problématique importante maintenant en tant que gestionnaire d'entreprise je dois me focaliser sur la rentabilité de l'entreprise et donc je ne pourrai pas faire d'investissements verts.

**Et est-ce que vous avez tout de même entreprise certaines petites mesures concrètes ?**

**Vous parlez ici de panneaux photovoltaïques notamment.**

Une grande partie de notre consommation est produite par 35 mètres carrés de panneaux photovoltaïque donc une grande surface et ça représente que 10 pour 100 tout en montrant à des congélateurs 180 degrés Celsius et donc ça ça consomme. Bien sûr je vous demanderai aussi lors de la construction qui permettait de récupérer les eaux de pluie pour pouvoir les utiliser pour les fan heater, c'était mis en place le problème c'est que la cuve salissait énormément donc nous avons vu que ça donnait des sanitaires qui était pas vraiment très propre donc notre image de marque malheureusement on n'a pas mis en place jusqu'au bout. Système où l'on cultive récolte l'eau de pluie mais on en sait rien du tout on est venu aujourd'hui d'accord à particules mais malheureusement c'est comme ça euh tout simplement parce qu'il faudrait faire un investissement chaque année de EUR 2000 pour quelqu'un qui vient guider la cure qui vient nettoyer la remettre en état pour EUR 2000 donc voilà.

On avait fait nos calculs les plus consommés en nos sanitaires ne justifiaient pas, on avait pas d'intérêt économique à le faire. Un moment donné, on a eu le choix de faire des éléments en plastique et de l'autre côté mon carton il s'est avéré que pour ton était moins cher que pouvait être puni donc il y avait un intérêt en termes de volume de stockage. On a aussi un système de tri des déchets, on va au parc à conteneurs pour porter certains éléments qui sont encombrants.

**Et quel est l'argument principal qui vous bloque dans la prise d'initiatives ? L'argent, le temps, la connaissance ?**

Prenons un exemple, si je veux la norme ISO14000, je dois m'investir dans une démarche de certification. Pour cela, il faudra que j'engage une personne ou je dois donner cette charge de travail la supplémentaire à quelqu'un. Avec notre structure économique, je préfère avoir des finances pour faire de la recherche et du développement que faire un investissement pour l'écologie même si je reconnais que c'est bien, c'est souvent comme ça que ça se passe c'est vrai qu'il y a forcément l'aspect économique court terme qui prend le dessus sur d'autres choses.

**Et si je vous propose un service qui vous aide à mettre en place des habitudes écologiques, ca vous intéresserait-il ? Vous seriez prêt à payer pour ça ?**

Je ne paierai pas forcément pour ces raisons là. C'est comme pour les sanitaires je ne payerai pas. Encore une fois et je suis schizophrénie par rapport ce que je suis en tant que citoyen. Pour que ce soit gagant, il faut une forme de certification, un label. Que je sois un australien ou un chinois il faut avoir à quel référentiel je fais référence. Des labels de qualité, on s'en souvient très bien, car tout le monde peut se targuer de faire les choses. Si c'est visible, ça apporte une réelle valeur ajoutée. Si c'est reconnu à l'international, c'est encore mieux. Par contre, en B2B, j'y vois moins d'intérêt. Dans notre cas, on travaille beaucoup avec des professionnels, ils y accordent moins d'importance.

Parce que si c'est une démarche purement personnelle qui ne regarde que toi je vois pas pourquoi je devrais payer plus cher les produits que je t'achète parce que tu es certifiés écologiques oui c'est ça la problématique. Maintenant plutôt si vous faites appel un peu à l'émotionnel du de l'utilisateur final alors c'est toujours une chose à savoir un peu ce que les gens veulent mieux dépenser mais peut-être contre un produits identiques qui en a un qui était un peu plus écologique parce que la société le veut.

Pour le caractère légal par contre oui là je suis d'accord.

Si je perçois une valeur ajoutée économique au fait d'introduire ces mesures écologiques non ça pourrait être quelque chose qui m'intéresse. Mais là il faut me le démontrer.

Pour vraiment nous faire bouger, il faudra des subsides. Car là oui si tu me dis que je suis gagnant à entreprendre telle démarche, je le fais volontiers.

**Très bien. J'aurais aussi voulu parler du fait... vous m'avez exposé le fait que vous étiez en en B2B du coup c'est peut-être quelque chose qui vous intéressera moins, mais le fait qu'il y ait une communauté et un effet réseau derrière ce mouvement pourrait être aussi un argument intéressant pour vous ?**

Si c'est un réseau de type Facebook, il n'y a aucun intérêt pour moi. En situation de B2B ça ne se fait. Je trouve d'ailleurs que c'est se décrédibiliser que de communiquer sur Facebook lorsqu'on est entre professionnels.

Par contre si vous parlez d'un réseau international, une sorte de label qui vous permet de travailler avec des indiens, ou autres, partout dans le monde quoi, là ça m'intéresse. Mais avant qu'on y arrive forcément, il faudra du temps.

**Pour ce qui est d'une formation auprès des collaborateurs de votre entreprise, cela pourrait vous intéresser ?**

Pour les sensibiliser aux comportements écologiques ? Si c'est une charge de travail supplémentaire, ça ne m'intéresse pas trop. Ça prendrait du temps et en entreprise, le temps est compté. Je suis assez réticent sur les trucs qu'il est difficile à maintenir à long terme. Ça pourrait avoir un impact sur le moment mais à terme, je ne suis pas sûr que ça suffise. Encore une fois je pense que dans mon cas il faudrait une obligation légale pour pouvoir me lancer là-dedans. Si j'ai l'obligation légale, je vais le faire. Mais ça veut dire que je dois encore consacrer du temps à ça. Et là ça devient intéressant de payer quelqu'un pour le faire.

**Merci beaucoup pour toutes vos réponses vous m'avez apporté des pistes très intéressantes pour la suite.**

Super, merci.

### **3. Preuve de l'échange d'e-mail avec l'un des responsables de la Brasserie Dubuisson**



**Marie-Paule Vancrutsen** <mp.vancrutsen@dubuisson.com>

mer. 11 déc. 2019 08:27 ☆ ↶ ⋮

À moi ▾

Bonjour Léopold,

Je fais suite à notre entretien d'hier.

Voudriez-vous me faire parvenir les informations suivantes :

Adresse

Période de présence à la brasserie

Contenu de votre mission

Afin que je rédige une convention de partenariat.

Je vous remercie.

Bien cordialement,

Marie-Paule

Madame Marie-Paule Vascrutsen est la responsable du recrutement au sein de l'entreprise Dubuisson, c'est elle qui rédige les conventions de stage dont il sera question lorsque nous irons proposer nos services à l'entreprise. C'est à l'issue d'un appel téléphonique qu'elle nous a envoyé le mail ci-dessus. Nous avons obtenu son contact téléphonique grâce au responsable que nous avons rencontré dans le cadre de notre interview.

#### 4. Annexes du plan financier – scénario neutre

##### a. Tableau du plan de trésorerie initial pour l'année 2020

Postes		Détails		Tableau de trésorerie - année 1											
		jan	fév	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total	
<b>Cash Flow provenant des opérations</b>															
<b>Revenues</b>															
Ventes missions	3 missions/mois à partir de juillet	0	0	0	0	0	0	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	17.550	
<b>Dépenses</b>															
<i>Frais variables</i>															
<i>Frais fixes</i>															
Loyer		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Electricité, chauffage	(payé le mois suivant)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Transport	Carburant	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.800	
Marketing	Supports marketing divers	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-1.755	
Fournitures de bureau		-75	0	0	0	0	0	-75	0	0	0	0	0	-150	
Télécom	(payé le mois suivant)		-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-220	
Frais de constitution	Frais de constitution	-1.342													
Rémunérations	Porteur de projet	0	0	0	0	0	0	-1.808	-1.808	-1.808	-1.808	-1.808	-1.808	-10.845	
	Coach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>															
	taxes encaissées lors des ventes (21%)	0	0	0	0	0	0	614	614	614	614	614	614	3.686	
	taxes à payer (sur les ventes)	0	0	0	0	0	0	0	-614	-614	-614	-614	-614	-3.071	
	taxes décaissées lors des achats		-66	-66	-66	-66	-66	-82	-66	-66	-66	-66	-66	-456	
	(soit 21% des achats : pièces, emballages, élec-chauff, mat. de bureau, télécom, taxe sur machine de production est payée en 1 x lors de l'achat, par contre pas de taxe sur les loyers et ass.)		66	66	66	66	66	82	66	66	66	66	66	680	
	taxes à recevoir (sur les achats)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>		<b>-1.713</b>	<b>-383</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>1.325</b>	<b>817</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>3.618</b>	
<b>Cash Flow des investissements</b>															
<i>Investissement</i>															
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Cash Flow des opérations de financement*</b>															
Libération de capital	Bourse prix BASF	2.000												2.000	
<b>TOTAL</b>		<b>2.000</b>												<b>0</b>	
* augmentation de capital, augmentation et réduction de la dette															
<b>Solde de trésorerie début du mois</b>															
Cash Flow des opérations		-1.713	-383	-316	-316	-316	-316	1.325	817	801	801	801	801	801	
Cash Flow des investissements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cash Flow des opérations de financement		2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Solde de trésorerie total</b>		<b>287 €</b>	<b>96 €</b>	<b>-412 €</b>	<b>-728 €</b>	<b>-1.045 €</b>	<b>-1.361 €</b>	<b>-36 €</b>	<b>781 €</b>	<b>1.582 €</b>	<b>2.383 €</b>	<b>3.185 €</b>	<b>3.986 €</b>		
		Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc		

## b. Tableau du plan de trésorerie avec injection de capital pour l'année 2020

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Tableau de trésorerie - année 1 (2020)														
Postes	Détails	jan	fev	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
<b>Cash Flow provenant des opérations</b>														
<b>Rentrées</b>														
Ventes missions	3 missions/mois à partir de juillet	0	0	0	0	0	0	2 925	2 925	2 925	2 925	2 925	2 925	17 550
<b>Dépenses</b>														
Frais variables	Pas de frais variables													
<b>Frais fixes</b>														
Loyer		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricité, chauffage		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transport	Carburant	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1 800
Marketing	Supports marketing divers	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-146	-1 752
Fournitures de bureau		-75	0	0	0	0	0	-75	0	0	0	0	0	-150
Télécom	(payé le mois suivant)	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-240
Frais de constitution	Frais de constitution	-1 342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1 342
Rémunérations	Porteur de projet	0	0	0	0	0	0	-1 808	-1 808	-1 808	-1 808	-1 808	-1 808	-21 696
	Coach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières	intérêts													0
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>														
	taxes encaissées lors des ventes (21%)	0	0	0	0	0	0	614	614	614	614	614	614	3 686
	taxes à payer (sur les ventes)	0	0	0	0	0	0	0	-614	-614	-614	-614	-614	-3 686
	taxes décaissées lors des achats		-36	-36	-36	-36	-36	-51	-36	-36	-36	-36	-36	-456
	(soit 21% des achats : pièces, emballages, élec-chauff, mat. de bureau, télécom, taxe sur machine de production est payée en 1 x lors de l'achat, par contre pas de taxe sur les loyers et ass.)		0	36	36	36	36	36	51	36	36	36	36	373
	taxes à recevoir (sur les achats)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	0	-36	0	0	0	0	599	16	0	36	36	36	579
<b>TOTAL</b>		<b>-1.713</b>	<b>-352</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>	<b>1.325</b>	<b>817</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>801</b>	<b>4.920</b>
<b>Cash Flow des investissements</b>														
Investissement	/													0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cash Flow des opérations de financement*</b>														
Libération de capital	Bourse prix BASF	3 500												3 500
<b>TOTAL</b>		<b>3.500</b>												<b>3.500</b>
* augmentation de capital, augmentation et réduction de la dette														
<b>Solde de trésorerie début du mois</b>														
		0	1 787	1 435	1 119	802	486	170	1 495	2 312	3 113	3 914	4 715	
Cash Flow des opérations		-1 713	-352	-316	-316	-316	-316	1 325	817	801	801	801	801	
Cash Flow des investissements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cash Flow des opérations de financement		3 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Solde de trésorerie total</b>		<b>1.787 €</b>	<b>1.435 €</b>	<b>1.119 €</b>	<b>802 €</b>	<b>486 €</b>	<b>170 €</b>	<b>1.495 €</b>	<b>2.312 €</b>	<b>3.113 €</b>	<b>3.914 €</b>	<b>4.715 €</b>	<b>5.517 €</b>	
		Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	

## c. Budget prévisionnel pour l'année 2020

Budget prévisionnel - année 2020														
Dépenses	Détail	Sous-total		Rentrées	Détail	Nbre pièces vendues	Prix de vente	Ventes						
Frais variables	/			Janvier	démarrage	0	0		0					
				Février		0	0		0					
				Mars		0	0		0					
Frais de constitution		1 342 €		Avril		0	0		0					
			1 342	Mai		0	0		0					
Frais fixes				Juin		0	0		0					
Local	Hypothèse d'un local loué 500€/mois	/		Juillet		3	975		2 925					
Transport	Consommation carburant 150€/mois par personne	1 800 €		Août		3	975		2 925					
Téléphonie	Abonnement mensuel de 20€/pers.	120 €		Septembre		3	975		2 925					
Fournitures	Fournitures de bureaux diverses	150 €		Octobre		3	975		2 925					
Marketing	Stratégie marketing : réinvestissement de 10% du CA	1 755 €		Novembre		3	975		2 925					
Autres charges	Frais de dépôt pour publication annuelle à la BNB	70 €		Décembre		3	975		2 925					
	Cotisation annuelle	348 €												
			4 243											
Rémunérations	Porteur de projet	1 807,5	10 845	Total missions	18									
	Coach	0	0											
Amortissements														
<b>Total</b>		<b>16.430</b>	<b>16.430</b>	<b>Total</b>		<b>18</b>			<b>17.550</b>					
Bénéfice avant impôts		1 120	6%	marge brute (résultat avant impôts/ventes totales)										
Impôts		0												
Bénéfice après impôts		1 120	6%	marge nette (résultat après impôts/ventes totales)										

## d. Tableau du plan de trésorerie pour l'année 2021

Tableau de trésorerie - année 2021 - scénario neutre														
Postes	Détails	jan	fev	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	dec	Total
<b>Cash Flow provenant des opérations</b>														
<b>Reentrées</b>														
Ventes	6 missions par mois / par coach	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	17.550	175.500
<b>Dépenses</b>														
<i>Frais variables</i>														
0														
0														
<i>Frais fixes</i>														
Loyer		-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
Electricité, chauffage		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1.200
Transport	Carburant	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-4.500
Marketing	10% du CA espéré dans le scénario neutre	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-1.463	-17.550
Matériel de bureau		-75	0	0	0	0	0	-75	0	0	0	0	0	-150
Télécom	(payé le mois suivant)	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-600
Rémunérations	Porteur de projet	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-43.380
	Coach 1	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-46.800
	Coach 2							-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-3.900	-23.400
	taxes encaissées lors des ventes (21%)	2.457	2.457	2.457	2.457	2.457	2.457	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	3.686	36.855
	taxes à payer (sur les ventes)	-2.457	-2.457	-2.457	-2.457	-2.457	-2.457	-2.457	-3.686	-3.686	-3.686	-3.686	-3.686	-35.627
	taxes décaissées lors des achats	-344	-328	-328	-328	-328	-328	-344	-328	-328	-328	-328	-328	-3.969
	(soit 21% des achats : pièces, emballages, élec-chauff, mat. de bureau, télécom; taxe sur machine de production est payée en 1 x lors de l'achat, par contre pas de taxe sur les loyers et ass.)	66	344	328	328	328	328	344	328	328	328	328	328	3.707
	TOTAL	-278	16	0	0	0	0	1.213	16	0	0	0	0	966
<b>TOTAL</b>		1.430	1.798	1.783	1.783	1.783	1.783	4.700	3.578	3.563	3.563	3.563	3.563	32.886
<b>Cash Flow des investissements</b>														
0														
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow des opérations de financement*</b>														
<i>libération du capital prêt bancaire</i>														
<b>TOTAL</b>														
* augmentation de capital, augmentation et réduction de la dette														
<b>Solde de trésorerie début du mois</b>		5.517	6.947	8.745	10.527	12.310	14.092	15.875	20.575	24.153	27.716	31.278	34.841	
Cash Flow des opérations		1.430	1.798	1.783	1.783	1.783	1.783	4.700	3.578	3.563	3.563	3.563	3.563	
Cash Flow des investissements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cash Flow des opérations de financement		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Solde de trésorerie total</b>		<b>6.947</b>	<b>8.745</b>	<b>10.527</b>	<b>12.310</b>	<b>14.092</b>	<b>15.875</b>	<b>20.575</b>	<b>24.153</b>	<b>27.716</b>	<b>31.278</b>	<b>34.841</b>	<b>38.403</b>	

### e. Budget prévisionnel pour l'année 2021

Budget prévisionnel - année 2021 - scénario neutre								
Dépenses	Détail		Sous-total	Reentrées	Détail	Nbre pièces vendues	Prix de vente	Ventes missions
<i>Frais variables</i>								
					Janvier	12	975	11.700
					Février	12	975	11.700
					Mars	12	975	11.700
					Avril	12	975	11.700
			0		Mai	12	975	11.700
					Juin	12	975	11.700
					Juillet	18	975	17.550
<i>Frais fixes</i>								
Local	Hypothèse d'un local loué 500€/mois	6.000 €						
Chauffage, électricité et Intern	Consommation de 200€/mois	2.400 €						
Transport	Consommation carburant 150€/mois par j	4.500 €			Août	18	975	17.550
Téléphonie	Abonnement mensuel de 20€/pers.	600 €			Septembre	18	975	17.550
Fournitures	Fournitures de bureaux diverses	150 €			Octobre	18	975	17.550
Marketing	Stratégie marketing : réinvestissement de	17.550 €			Novembre	18	975	17.550
Autres charges	Frais de dépôt pour publication annuelle	70 €			Décembre	18	975	17.550
	Cotisation annuelle	348 €						
			31.618					
<i>Rémunérations</i>								
Porteur de projet		3615	43.380		Tot. Missions	180		
Coach 1		3900	46.800					
Coach 2		3900	23.400					
			113.580					
<b>Total</b>		<b>145.198</b>	<b>145.198</b>	<b>Total</b>		<b>180</b>		<b>175.500</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>30.302</b>	<b>17%</b>	<b>(résultat/ventes totales)</b>				
<b>Impôts</b>		<b>10.303</b>						
<b>Bénéfice après impôts</b>		<b>19.999</b>	<b>11%</b>	<b>marge nette(résultat après impôts/ventes totales)</b>				

### f. Tableau du plan de trésorerie pour l'année 2022



Tableau de trésorerie - année 2021 - scénario optimiste														
Postes	Détails	jan	fev	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc	Total
<b>Cash Flow provenant des opérations</b>														
<b>Revenues</b>														
Ventes	6 missions par mois par coach	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	23 400	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000	374 400
<b>Dépenses</b>														
<i>Frais variables</i> Pas de frais variables														
0														
0														
<i>Frais fixes</i>														
Loyer		-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6 000
Electricité, chauffage		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1 200
Transport	Carburant	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-7 200
Marketing	10% du CA espéré dans le scénario neutre (	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-3 120	-37 440
Matériel de bureau		-150	0	0	0	0	0	-150	0	0	0	0	0	-300
Télécom	(payé le mois suivant)	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-960
<b>Rémunérations</b>														
Porteur de projet		-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-3 615	-43 380
Coach 1		-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-46 800
Coach 2		-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-46 800
Coach 3								-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-23 400
Coach 4								-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-3 900	-23 400
<b>Charges financières</b> intérêts														
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>														
taxes encaissées lors des ventes (21%)		4 914	4 914	4 914	4 914	4 914	4 914	8 190	8 190	8 190	8 190	8 190	8 190	78 624
taxes à payer (sur les ventes)		-4 914	-4 914	-4 914	-4 914	-4 914	-4 914	-8 190	-8 190	-8 190	-8 190	-8 190	-8 190	-75 348
taxes décaissées lors des achats		-794	-762	-762	-762	-762	-762	-865	-834	-834	-834	-834	-834	-9 639
(soit 21% des achats : pièces, emballages, élec-chauff, mat de bureau, télécom; taxe sur machine de production est payée en 1 x lors de l'achat, par contre pas de taxe sur les loyers et ass.)														
		66	794	762	762	762	762	865	834	834	834	834	834	8 871
taxes à recevoir (sur les achats)		-728	32	0	0	0	0	3 173	32	0	0	0	0	2 508
<b>TOTAL</b>		<b>6.877</b>	<b>7.787</b>	<b>7.755</b>	<b>7.755</b>	<b>7.755</b>	<b>7.755</b>	<b>18.238</b>	<b>15.247</b>	<b>15.215</b>	<b>15.215</b>	<b>15.215</b>	<b>15.215</b>	<b>140.028</b>
<b>Cash Flow des investissements</b>														
<i>Investissement</i>														
Achat de la machine de production payée en deux fois														
30 000 dacompte et 75 000 3 mois après														
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow des opérations de financement*</b>														
<i>Libération du capital</i>														
<i>Prêt bancaire</i>														
<b>TOTAL</b>														
* augmentation de capital, augmentation et réduction de la dette														
<b>Solde de trésorerie début du mois</b>														
		5 517	12 394	20 181	27 936	35 691	43 446	51 201	69 439	84 685	99 900	115 115	130 330	
Cash Flow des opérations		6 877	7 787	7 755	7 755	7 755	7 755	18 238	15 247	15 215	15 215	15 215	15 215	
Cash Flow des investissements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cash Flow des opérations de financement		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Solde de trésorerie total</b>		<b>12.394</b>	<b>20.181</b>	<b>27.936</b>	<b>35.691</b>	<b>43.446</b>	<b>51.201</b>	<b>69.439</b>	<b>84.685</b>	<b>99.900</b>	<b>115.115</b>	<b>130.330</b>	<b>145.545</b>	

## b. Budget prévisionnel pour l'année 2021 – scénario optimiste

Budget prévisionnel - année 2021 - scénario optimiste								
Dépenses	Détail	Sous-total		Revenues	Détail	Nbre missions réalisées	Prix de vente	Ventes
<i>Frais variables</i>								
				Janvier		24	975	23 400
				Février		24	975	23 400
				Mars		24	975	23 400
				Avril		24	975	23 400
			0	Mai		24	975	23 400
				Juin		24	975	23 400
				Juillet		40	975	39 000
<i>Frais fixes</i>								
Local	Hypothèse d'un local loué 500€/mois	6 000,00 €						
Chauffage et électricité	Consommation de 300€/mois	3 600 €						
Transport	Consommation carburant 150€/mois par	7 200 €		Août		40	975	39 000
Téléphonie	Abonnement mensuel de 20€/pers.	120 €		Septembre		40	975	39 000
Fournitures	Fournitures de bureaux diverses	300 €		Octobre		40	975	39 000
Marketing	Stratégie marketing : réinvestissement de	37 440 €		Novembre		40	975	39 000
Autres charges	Frais de dépôt pour publication annuelle	70 €		Décembre		40	975	39 000
	Cotisation annuelle	348 €						
			55 078					
<b>Rémunérations</b>								
Porteur de projet		3615	43 380	Tot. Missions	384			
Coach 1		3900	46 800					
Coach 2		3900	46 800					
Coach 3		3900	23 400					
Coach 4		3900	23 400					
			183 780					
<b>Total</b>		<b>238.858</b>	<b>238.858</b>	<b>Total</b>		<b>384</b>		<b>374.400</b>
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>135.542</b>	<b>0,36</b>	(résultat/ventes totales)				
Impôts		<b>46.084</b>						
<b>Bénéfice après impôts</b>		<b>89.458</b>	<b>0,24</b>	marge nette(résultat après impôts/ventes totales)				

## 6. Annexes du plan financier – scénario pessimiste

### a. Tableau de trésorerie pour l'année 2021 – scénario pessimiste

