

---

## **Un business model circulaire est-il un facteur de résilience accrue face à une crise comme celle de la Covid-19? Analyse dans le cadre deux entreprises brassicoles.**

**Auteur :** Senterre, Tom

**Promoteur(s) :** Bleus, Hélène

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/11581>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **UN BUSINESS MODEL CIRCULAIRE EST-IL UN FACTEUR DE RÉSILIENCE ACCRUE FACE À UNE CRISE COMME CELLE DE LA COVID-19 ? ANALYSE DANS LE CADRE DEUX ENTREPRISES BRASSICOLES**

Jury :  
Promoteur :  
Hélène BLEUS  
Lecteurs :  
Charlotte FERRARA  
Benjamin HUYBRECHTS

Mémoire présenté par  
**Tom SENTERRE**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
master en sciences de gestion, à finalité  
spécialisée en management des  
entreprises sociales et durables  
Année académique 2020/2021



## Remerciements

La rédaction d'un mémoire n'est jamais une tâche aisée, c'est pourquoi j'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu pendant ces quelques mois.

Dans un premier temps, je souhaiterais remercier ma promotrice, Madame Bleus, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Je souhaiterais aussi remercier les autres membres du jury, Mr Huybrechts et Mme Ferrara, pour avoir accepté de lire et de revoir ce mémoire.

Ensuite, j'aimerais exprimer ma gratitude envers les deux personnes que j'ai eu la chance d'interviewer, Mr Edward Martin et Mr Nicolas Declercq. Leur temps et leurs explications ont rendu ce mémoire possible et ont permis d'apporter un éclairage non-négligeable.

De plus, je suis reconnaissant envers Stéphanie Fellen qui m'a épaulé et coaché durant la rédaction de ce mémoire et qui a pris le temps de me conseiller sur certains aspects techniques.

Finalement, je tenais à remercier ma maman, Marie-Pierre Masquelier, et Nicolas Claessens, pour avoir pris le temps de me conseiller et de relire ce travail



# **SOMMAIRE**

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>3</b>
2.1    DE LA RESILIENCE .....	3
2.2    DES BUSINESS MODELS .....	9
2.3    L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE COMME BUSINESS MODEL INNOVANT .....	13
2.4    L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE COMME BUSINESS MODEL RESILIENT .....	20
<b>3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE .....</b>	<b>21</b>
3.1    LE CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS .....	21
3.2    LES INTERVIEWS .....	21
3.3    CONSTRUCTION ET DÉTAIL DES GRILLES D'ANALYSE .....	28
<b>4. RESULTATS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE .....</b>	<b>43</b>
4.1    ENTREPRISE 1 : BRASSERIE LEOPOLD7 .....	43
4.2    ENTREPRISE 2 : BRASSERIE JOHN MARTIN .....	55
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>65</b>
5.1    CONCLUSIONS ISSUES DE LA PARTIE EMPIRIQUE .....	66
5.2    LIMITES DE CE TRAVAIL ET FUTURES RECHERCHES .....	68
<b>6. ANNEXES .....</b>	<b>I</b>
<b>7. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>XLI</b>
<b>8. GLOSSAIRE .....</b>	<b>LIII</b>
<b>9. TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>LV</b>



# 1. INTRODUCTION

Alors que nous sommes toujours en pleine gestion de la crise sanitaire liée à la pandémie de la covid-19, les premiers constats économiques tombent déjà : en Belgique, le SPF Economie a enregistré une contraction de 6,3 % du PIB (produit intérieur brut) en 2020, soit le plus grand recul depuis la seconde guerre mondiale. Avec un taux de chômage de 7,3 % dans la zone euro (19 pays) et environ 1,15 millions de personnes enregistrées en chômage covid en Belgique en avril dernier, Defraigne (2020) affirme que cette crise est le fruit d'un problème structurel profond qui ne sera résolu que par une transition économique axée sur un modèle de croissance durable et soutenable.

Cette dernière affirmation coïncide justement avec le principe exposé par Clément et al. (2020) qui expliquent que, derrière le mot crise, se cache la notion de « point de bascule », de « moment décisif ». Ainsi, John F. Kennedy explique en 1959 dans un de ses discours à Indianapolis qu'« en chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger. L'autre l'opportunité .» Ces explications apportent une tout autre dimension au terme. La crise peut être maintenant perçue comme un évènement perturbateur qui vient, certes, chambouler les modes de fonctionnements actuels, mais qui devient aussi l'occasion de modifier nos comportements. Au vu de ces différents éléments, il apparaît intéressant d'explorer plusieurs aspects de la crise de la covid-19. Dans un premier temps, il semble pertinent d'analyser ce qui fait que certaines entreprises ont pu résister et rebondir à la crise de la covid-19 alors que d'autres n'ont tout simplement pas su encaisser le choc et sont aujourd'hui en situation de faillite. Pour étudier cette dimension, nous allons donc investiguer une notion qui apparaît de plus en plus dans la littérature : la résilience.

Cependant, étudier la résilience d'une entreprise donnée ne permet pas de fournir une solution aux enjeux exposés par Defraigne (2020). Il conviendrait dès lors d'étudier le concept de résilience sous l'angle de la durabilité afin de pouvoir observer si, comme le suppose l'auteur, la réponse à cette crise et l'opportunité qui en découle ne résident pas dans une transition vers un avenir économique plus durable et écologique. Pour ce faire, nous allons étudier le concept de résilience dans les business models (BM), et plus particulièrement dans les business models circulaires (BMC). L'économie circulaire semble en effet être un point de départ judicieux étant donné le mode de fonctionnement alternatif que propose ce système. C'est notamment la solution que privilégie le *European Green Deal*, le plan d'action de l'Union Européenne destiné à rendre notre continent neutre sur le plan climatique grâce à la circularité. Ainsi, l'exploration

des BMC offre un potentiel d'analyse de par leur manière innovante et durable d'appréhender le monde. C'est d'ailleurs cette idée d'innovation qui va nous permettre de relier les différents concepts de résilience organisationnelle et de BMC.

En termes de motivations scientifiques, le développement de ce sujet semble particulièrement adéquat du fait du contexte actuel de crise. De plus, si les notions de résilience et d'économie circulaire font chacune l'objet de nombreuses études, le lien entre ces deux aspects reste encore largement inexploré, particulièrement sous l'angle des business models.

En termes de motivations managériales, l'étude de la corrélation possible entre le concept de résilience d'une part et de BMC d'autre part semble pouvoir offrir une solution pragmatique aux entreprises désireuses de rebondir à la crise et de renforcer leur capacité de robustesse et d'agilité dans cet environnement turbulent.

Ce mémoire vise donc à répondre à la question suivante : les business models circulaires peuvent-ils être perçus comme un facteur de résilience accrue dans un environnement turbulent tel que celui imposé par la crise de la covid-19 ?

Étant donné que le cadre de la recherche est plutôt exploratoire, ce mémoire sera appréhendé sous la forme d'une recherche qualitative. Cette recherche se déroulera en quatre phases : dans un premier temps, nous analyserons dans la partie « revue de la littérature » ce qui relie les concepts de résilience et de circularité. Comme expliqué précédemment, une piste de réponse réside dans les business models innovants (BMI). Ensuite, il conviendra d'établir les éléments qui permettent de définir si un business model peut être qualifié (1) de circulaire et (2) de résilient. Plus précisément, la deuxième étape de ce mémoire consistera en l'élaboration de deux grilles d'analyse : une pour les BMC, l'autre pour la résilience. Ces deux grilles ont pour objectif de guider et de cadrer l'analyse pour la rendre plus claire et objective.

Troisièmement, et à l'aide des deux grilles d'analyse, nous examinerons, par le biais d'une étude de cas et d'interviews semi-structurées, si l'hypothèse selon laquelle un BMC est synonyme d'une résilience accrue se vérifie empiriquement. Cette étude de cas sera réalisée autour de deux entreprises du monde brassicole : la brasserie Léopold7 et la brasserie John Martin. Notons que le choix de ce secteur en particulier n'est pas anodin. Comme nous le verrons plus tard, les entreprises brassicoles ont été particulièrement impactées par la crise sanitaire, notamment à cause des fermetures répétées de l'horeca (Lauwers, 2021).

Finalement, nous observerons que cette étude empirique nous permet de dégager plusieurs pistes intéressantes. En effet, si les résultats semblent assez encourageants, la recherche sur le sujet est loin d'être terminée.

## 2. REVUE DE LA LITTERATURE

### 2.1 De la résilience

#### 2.1.1 Qu'est-ce que la résilience ?

La résilience est un concept relativement complexe et vaste à aborder dû au nombre important de définitions qui existent. Par exemple, le dictionnaire Oxford définit le concept de résilience comme la capacité à se remettre de difficultés ; la résistance [traduction libre] (Oxford Dictionary, 2021). Cependant, la définition du Larousse (2021) n'est pas la même. Le dictionnaire français distingue plusieurs types de résilience comme la résilience en psychologie, la résilience en physique ou la résilience écologique. Cette dernière décrit la résilience comme la « capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus à se rétablir après une perturbation extérieure (Larousse 2021).

C'est justement dans le domaine de l'écologie que la résilience va nous intéresser, et plus particulièrement la résilience sociale-écologique. Cette approche, qui incorpore à la fois une dimension systémique et individuelle de la résilience, permet d'observer la résilience de manière beaucoup plus complète, en prenant en compte l'aspect humain et l'aspect environnemental (Stockholm Resilience Center, 2015). Le concept peut d'ailleurs être défini comme la capacité d'un système à s'adapter et à se transformer face aux changements [environnementaux] d'une manière qui contribue à favoriser le bien-être humain [traduction libre] (Folke et al. 2016, p. 41). De cette définition découle trois grands concepts : la capacité à persister à court terme, à s'adapter à moyen terme et à se transformer à long terme suite à un choc (Chelleri et al., 2015; Lade, 2020).

De leur côté, Dufourmont et al. (2020), dans le rapport « Resilience & the Circular Economy », considèrent que le concept de résilience sociale-écologique va plus loin et reprend en son sein quatre types de résilience pouvant être mis en œuvre à des niveaux différents: la résilience individuelle, c'est-à-dire la résilience physique ou psychologique d'un individu après un choc ; la résilience organisationnelle, que les auteurs définissent comme l'habileté des organisations à faire face à des turbulences tout en s'adaptant à son environnement (cette notion de résilience organisationnelle sera abordée beaucoup plus en profondeur dans la sous-section suivante) ; la résilience sociale qui considère une communauté dans son ensemble et, enfin, la résilience écologique qui reprend les écosystèmes naturels.

## 2.1.2 De la résilience d'un système à la résilience organisationnelle

Dans la sous-section précédente, le thème de la résilience sociale-écologique a été abordé. Toutefois, dans le cadre de ce TFE, ce n'est ni la résilience écologique, ni la résilience d'un écosystème qui nous intéresse, mais bien la résilience d'une organisation, appelée résilience organisationnelle. En effet, les principes et concepts expliqués ci-dessus ont été construits pour des systèmes beaucoup plus vastes et complexes que le monde de l'entreprise. Cependant, et comme le rappellent Dufourmont et al. (2020), les quatre types de résilience repris sous le nom de résilience sociale-écologique – à savoir la résilience individuelle, la résilience organisationnelle, la résilience sociale et la résilience écologique – sont des types de résilience (profondément) interconnectés. C'est d'ailleurs cette interconnexion qui est à l'origine de ce mémoire recherche, étant donné que la crise du coronavirus, bien qu'initialement une crise sanitaire, a un impact global sur beaucoup d'autres domaines, dont celui de l'économie.

Dès lors, il paraît intéressant de repartir des concepts et principes de la résilience sociale-écologique et de les mettre en parallèle avec d'autres recherches focalisées sur la résilience organisationnelle. Cette méthode est d'autant plus pertinente que la notion de résilience organisationnelle ne possède pas, à l'instar du concept global de résilience, de définition uniforme (Carden et al., 2018; Linnenluecke, 2017). La première source de disparité dans les définitions est que la littérature offre deux perspectives différentes d'approche à la notion de résilience organisationnelle. Les deux perspectives sont exprimées comme suit par Lengnick-Hall et al. (2011):

1. La résilience organisationnelle comme l'habileté [d'une organisation] à rebondir de situations hostiles, stressantes et inattendues et à reprendre là où elle s'est arrêtée [traduction libre]. C'est la compréhension qu'en ont déduit Balu (2001), Dutton et al. (2002), Cameron et al. (2006), Horne (1997), Horne & Orr (1998), Mallak (1998b); Robb (2000), Rudolph & Repenning (2002) et Sutcliffe & Vogus (2003).
2. La deuxième perspective de la résilience organisationnelle va au-delà de la restauration pour inclure le développement de nouvelles capacités et une capacité accrue de suivre le rythme et même à créer de nouvelles opportunités [traduction libre]. C'est la compréhension qu'en ont déduit Coutu (2002), Freeman et al. (2004), Guidimann (2002), Jamrog et al. (2006), Layne (2001), Lengnick-Hall & Beck (2003, 2005) et Weick (1988).

Dans le cadre de ce mémoire recherche, c'est cette deuxième perspective que nous allons privilégier, et ce pour deux grandes raisons :

- Premièrement, cette perspective s'inscrit dans la vision exposée par le Stockholm Resilience Center (2020) et le rapport de Circle Economy. Tous deux expriment la résilience sociale-écologique – qui, pour rappel, reprend la notion de résilience organisationnelle en son sein - comme un équilibre dynamique. Cette vision est d'ailleurs partagée par d'autres auteurs comme Koninckx & Teneau (2010), Lengnick-Hall et al. (2011) ou encore Lombardi et al. (2021) .
- Deuxièmement, cette perspective possède l'avantage de ne pas se limiter à la seule notion de résistance mais de promouvoir cette notion de transformation et d'adaptabilité (Lengnick-Hall et al., 2011). Elle rentre donc en parfaite adéquation avec les recherches de Buliga et al. (2016) qui expliquent que la résilience organisationnelle d'une structure se situe sur un continuum dont les deux pôles sont la robustesse et l'adaptabilité.

Ainsi, Lengnick-Hall et al. (2011) définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à absorber efficacement [un choc], à élaborer des réponses propres à la situation et, au bout du compte, à s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des perturbations qui menacent la survie de l'organisation [traduction libre].

### 2.1.3 Défis, dimensions et niveaux d'application de la résilience organisationnelle

Dans un premier temps, les entreprises désireuses de faire preuve de résilience doivent faire face à quatre défis (Bégin et Chabaud 2010; Hamel et Välikangas 2003) : un défi cognitif, c'est-à-dire accepter la réalité dans laquelle elles évoluent ; un défi stratégique qui nécessite de se réinventer et de créer de nouvelles solutions ; un défi politique impliquant de réorienter ses ressources vers un nouveau portfolio d'activités, quitte à perdre un produit ; et, enfin, un défi idéologique qui vise à constamment se renouveler plutôt que de chercher à optimiser un business model obsolète.

Lengnick-Hall et al. (2011) soulignent l'importance de répondre à ces défis en développant un mélange unique de capacités cognitives, comportementales et contextuelles qui sont les fondements de la résilience organisationnelle :

3. Les éléments cognitifs de la résilience organisationnelle impliquent de (1) promouvoir un sens du devoir axé autour d'un système de valeurs fortes et partagées qui vont entretenir le sentiment d'appartenance (et ainsi permettre à l'entreprise d'adopter une démarche active dans la recherche de solutions plutôt que d'avoir recours à des menaces et à faire preuve de rigidité) et (2) de donner du sens à la situation vécue par

l'organisation afin que tout le monde aille dans le même sens. Le but est d'avoir un état d'esprit similaire au sein de l'organisation afin qu'elle puisse se relever avec flexibilité et créativité plutôt qu'en restant fixée sur des modes de fonctionnement conventionnel et inadéquat ;

4. Les éléments comportementaux de la résilience se basent sur une double approche (relativement conflictuelle) qui demande à l'organisation de l'ingéniosité et de la débrouillardise pour trouver des solutions situées en dehors des schémas traditionnels (ce qui implique de parfois abandonner des pratiques et/ou des produits obsolètes) et, en même temps, lui demande de fonctionner en repartant de processus simples et des habitudes de l'entreprise connues de tous ses membres (cfr le sentiment d'appartenance) (Akgün et Keskin 2014; Bégin et Chabaud 2010; Kantur et Iseri-sav 2015);
5. Les éléments contextuelles de la résilience peuvent être divisés en quatre facteurs qui, ensemble, encouragent la résilience organisationnelle grâce à des relations interpersonnelles tant en interne que vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement de l'entreprise: (1) la sécurité psychologique des acteurs au sein de leur environnement ; (2) un capital social profond (*deep social capital*) qui est source d'interactions basées sur la confiance et le respect mutuel ; (3) un système de gouvernance décentralisé axé sur la responsabilisation (*diffuse power and accountability*) et (4) des réseaux de ressources élargis (*broad resource networks*) diversifiant ainsi le risque grâce à de multiples possibilités de rebond (via, par exemple, l'échange de ressources clés et la création d'alliances stratégiques). Ces éléments contextuels englobent en quelque sorte les éléments cognitifs et comportementaux de l'organisation en fournissant une base stable et opérationnelle pour réagir favorablement à un choc (Xiao et Cao, 2017).

La mise en place de ces différents éléments favorisant la résilience organisationnelle suppose qu'une organisation doit adopter à la fois une démarche défensive visant à préserver son intégrité et une démarche proactive demandant ingéniosité, créativité et flexibilité afin de trouver les solutions adéquates aux problèmes générés par la crise (Bégin et Chabaud, 2010). De plus, il est nécessaire selon Christianson et al. (2009) qu'une organisation puisse faire preuve d'une capacité d'autocritique afin de pouvoir évaluer adéquatement ses modes de réponse face à des évènements impromptus et modifier ses pratiques en conséquence.

Ces trois aspects forment donc un ensemble qui demande d'une organisation résiliente qu'elle soit (1) robuste, c'est-à-dire qu'elle sache absorber les chocs inhérents à un environnement turbulent et persister en mobilisant ses ressources internes et externes, que ce soit directement

grâce à un excédent de ressources ou, indirectement, grâce à ses contacts (*organizational slack*<sup>1</sup>) (Bégin et Chabaud 2010; Buliga, Scheiner, et Voigt 2016; Burnard et Bhamra 2011; Kantur et Iseri-sav 2015; Koninckx et Teneau 2010a; Lade 2020; Xiao et Cao 2017) ; (2) qu'elle puisse s'adapter aux nouvelles conditions et faire preuve d'agilité à court et moyen terme en imaginant des solutions novatrices et ingénieuses axées sur des procédés simples et connus des membres de l'entreprise<sup>2</sup> (Bégin et Chabaud 2010; Buliga et al. 2016; Burnard et Bhamra 2011; Hamel et Välikangas 2003; Kay et Goldspink 2012; Lengnick-Hall et al. 2011) et (3), qu'elle soit prête à se transformer et transformer ses modes de fonctionnement grâce à l'apprentissage de ses erreurs (Bégin et Chabaud 2010; Hamel et Välikangas 2003; Koninckx et Teneau 2010b; Lengnick-Hall et al. 2011 ; Xiao et Cao 2017).

De plus, ces trois dimensions que sont la robustesse, l'adaptabilité et la capacité à se transformer face à un environnement turbulent doivent être appliquées à trois niveaux dans l'organisation : au niveau individuel, c'est-à-dire au niveau de l'état d'esprit de chaque individu (confiance ? optimisme ? proactivité ? etc.), au niveau collectif, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble des individus vus comme un groupe, comme une collectivité (état d'esprit général) et au niveau organisationnel, c'est-à-dire au niveau de la transformation de la structure de l'organisation (Kantur et Iseri-sav 2015; Koninckx et Teneau 2010b; Xiao et Cao 2017).

Cette notion de résilience transversale et multi-niveaux est notamment motivée par le fait que les individus au sein d'une entreprise sont à la base de la résilience organisationnelle. En effet, les ressources humaines sont un sujet au centre de l'identité d'une organisation. Des individus positifs, motivés et en phase avec la vision de l'entreprise seront plus à même d'être psychologiquement résilients et pourront alors être les moteurs d'une dynamique de relance d'une organisation (Koninckx et Teneau 2010b; Lengnick-Hall et al. 2011; Xiao et Cao 2017).

## 2.1.4 La résilience organisationnelle en résumé

Le terme résilience est un concept pluridisciplinaire possédant de multiples définitions et pouvant être abordé au niveau de l'individu isolé ou à un niveau plus systémique (Koninckx et Teneau 2010b; Lengnick-Hall et al. 2011; Xiao et Cao 2017).

Une première approche très intéressante du concept est celle amenée par le Stockholm Resilience Center (2015) dans sa définition de la résilience sociale-écologique. La résilience

---

<sup>1</sup> Cette notion d'*organizational slack* sera abordée dans le chapitre 3, et plus précisément au point 3.3.2.1.

<sup>2</sup> L'agilité et l'adaptabilité d'une entreprise sont parfois reprises par les auteurs sous le simple nom « *agility* » (Serrat 2013). Toutefois, nous conserverons ici les deux notions : là où l'agilité se réfère à la rapidité et à l'efficacité d'une réponse, l'adaptabilité amène une dimension d'ajustement (mesuré).

sociale-écologique est formée à partir de quatre niveaux de résilience que sont la résilience individuelle, la résilience organisationnelle, la résilience sociale et la résilience environnementale. De plus, de cette vision holistique apportée par la résilience sociale-écologique découle trois éléments qui, ensemble, caractérisent un écosystème résilient : une capacité à persister à court terme, à s'adapter à moyen terme et à se transformer à long terme.

Cette approche a été traduite par le CGIAR, un programme de recherche en sept piliers destinés à encourager la résilience d'un écosystème : maintenir la diversité, gérer la connectivité, gérer les variables dites lentes et les retours, entretenir une pensée complexe et adaptative d'un système, encourager l'apprentissage, promouvoir un mode de gouvernance polycentrique et élargir la participation de chaque acteur.

En ce qui concerne la résilience des organisations - le type de résilience qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire - le concept ne possède pas non plus de définition uniforme. En effet, les chercheurs sont divisés autour de la question : certains voient la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à revenir le plus rapidement à son état initial à la suite d'un choc ou d'une perturbation, alors que d'autres vont plus loin que cette simple idée de restauration et abordent la résilience organisationnelle sous l'angle d'un équilibre évolutif à rechercher (Koninckx et Teneau 2010). C'est cette deuxième perspective qui nous intéresse dans le cadre de ce TFE.

Pour finir, une entreprise qui se veut résiliente doit surmonter quatre défis : un défi cognitif, un défi stratégique, un défi politique et un défi idéologique (Hamel et Välikangas 2003). Pour surmonter ces défis, l'entreprise doit faire preuve de résilience au niveau cognitif - c'est-à-dire avoir un système de valeurs partagées - comportemental et contextuel (Lengnick-Hall et al. 2011; Xiao et Cao 2017). Ces conditions ne peuvent être remplies que si l'entreprise fait preuve de robustesse face à un choc, qu'elle arrive à s'adapter avec agilité aux perturbations générées par celui-ci et qu'elle apprend de ses erreurs de manière dynamique en se transformant et en transformant ses modes de fonctionnement (Bégin et Chabaud 2010; Buliga, Scheiner, et Voigt 2016; Burnard et Bhamra 2011; Kantur et Iseri-sav 2015; Koninckx et Teneau 2010a; Lade 2020; Xiao et Cao 2017).

Si une entreprise remplit ces différents critères de manière transversale et multiniveaux au sein de son organisation, alors elle pourra être qualifiée d'organisation résiliente (Koninckx et Teneau 2010b; Lengnick-Hall et al. 2011; Xiao et Cao 2017).

## 2.1.5 Liens avec la crise de la covid-19

L'importance de la notion de résilience organisationnelle prend tout son sens dans la crise de la covid-19 qui ébranle le monde économique. Les conséquences de cette crise ont ébranlé le monde économique et « le bureau d'études Graydon redoute [...] jusqu'à 50.000 faillites en raison de la crise du Covid19 » (Anon 2021)

Les entreprises qui ont survécu à cette crise ont dû faire preuve de robustesse pour encaisser le choc. Toutefois, ce n'était que la première étape d'un long cheminement qui va demander aux organisations de se renouveler pour surmonter les épreuves, mais aussi d'innover dans ses procédés et de recentrer ses valeurs afin de persister.

## 2.2 Des business models

La section précédente (section 2.1) induit l'idée qu'il faut observer la résilience d'une organisation de manière transversale et multiniveaux (Koninckx et Teneau, 2010). Or, un outil extrêmement pratique pour analyser une organisation sous toutes ses dimensions est sans nul doute le concept de business model (BM) (Lecocq et al., 2006). Dans les sous-sections suivantes, nous allons donc aborder cette thématique plus en profondeur - notamment grâce aux travaux d'Alexander Osterwalder – et observer en quoi les BM offrent une analyse transversale des organisations.

En résumé, cette section a pour objectif premier de définir ce qu'est un BM et les dimensions qu'il englobe. Dans un deuxième temps, il convient d'identifier en quoi les concepts de BM et de résilience sont interconnectés. Une piste de réponse réside dans la notion de business model innovant (BMI).

### 2.2.1 qu'est-ce qu'un business model ?

En 2002, Joan Magretta définit les BM comme suit : ce sont, à l'origine, des histoires – des histoires qui expliquent comment une entreprise fonctionne. Un bon business model répond à l'éternelle question [...]: qui est le client ? Et quelle est la valeur pour le client ? Il répond aussi à la question fondamentale que tout manager doit poser : comment faisons-nous de l'argent dans ce business ? Quelle est la logique économique sous-jacente qui explique comment nous pouvons délivrer de la valeur au consommateur au coût approprié ? [Traduction libre]

Une définition plus récente explique que les termes business models réfèrent au plan d'une entreprise pour générer du profit. Ce plan identifie les produits et services que l'organisation planifie de vendre, son marché cible et ses dépenses anticipées (Kopp 2020). Toutefois, et

comme le rappellent Voelpel et al. (2004), il n'existe pas une seule et unique définition du concept de BM. Par exemple, Wirtz et al., (2016) soulignent l'idée que certains auteurs voient les BM d'un point de vue statique alors que d'autres les voient comme un processus dynamique. C'est donc pour parer à ce problème de pluralité dans les définitions qu'Alexander Osterwalder a proposé le fameux « business model canvas » en 2005. Cet outil, plutôt que de tenter de définir de manière exhaustive ce qu'est un BM, propose un tableau qui reprend les éléments importants qu'une entreprise doit prendre en compte dans la réalisation de sa mission (Stanford eCorner 2012). Les éléments composites de ce BM canvas sont expliqués par Ovans (2015, paragr. 11). L'auteur décrit l'outil comme un moyen d'exposer ses hypothèses non seulement à propos des ressources et activités clés de sa chaîne de valeur mais également de son offre de valeur, de sa relation client, de ses canaux, de son public cible, de sa structure coût et de son flux de revenu - afin de voir s'il manque quelque chose d'important et de comparer son modèle aux autres [traduction libre].

Grâce à ces explications, on peut observer la transversalité qui caractérise les BM. En effet, si les éléments appuyés par Ovans (2015) décrivent avant tout le business model canvas d'Osterwalder, il n'en reste pas moins que la caractéristique commune de tous les BM est que le concept est là avant tout pour fournir une perspective holistique des entreprises via une vision intégrée des actions d'une organisation (Schneider et Spieth 2013).

Ainsi, et au vu de tous les aspects précédés, le choix a été fait d'utiliser la définition issue du livre d'Osterwalder & Pigneur (2010, p. 14) intitulé « Business Model Generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers » : un business model décrit la logique selon laquelle une organisation crée, délivre et capture la valeur [traduction libre].

## **2.2.2 En quoi la crise de la covid-19 demande-t-elle l'arrivée de nouveaux business models ?**

Comme expliqué précédemment, la crise de la covid-19 a eu un impact sur beaucoup d'aspects de nos vies, que ce soit en Belgique ou à l'étranger. Cette crise a notamment particulièrement impacté le monde économique et le monde de l'entreprise (SPF économie, 2021)

Cependant, cette crise peut être une véritable opportunité pour certaines entreprises si celles-ci sont prêtes à faire les changements nécessaires. Dans ce sens, quatre mesures sont proposées par l'agence de咨询管理麦肯锡 & Company : (1) l'adaptation du cœur de métier des entreprises pour rencontrer les besoins changeants des clients ; (2) identifier et rapidement adresser les nouvelles opportunités créées par l'environnement turbulent ; (3)

réévaluer le portefeuille des initiatives d'innovations et s'assurer que les ressources soient allouées en fonction et (4) construire les fondations d'une croissance post-crise afin de rester compétitif durant la période de récupération (Bar Am et al. 2020).

De plus, l'agence de consultance promeut l'idée que les modèles qui ont historiquement fonctionné ne sont et ne seront probablement plus viables à terme. Il y a donc un besoin d'innovation. Cette vision est appuyée par Hamel & Välikangas, qui en 2003 déjà, soulignaient l'importance de l'innovation comme facteur de compétitivité accrue, particulièrement dans des environnements sujets à une forte volatilité. De plus, Buliga et al. (2016) expliquent qu'une réponse à un environnement turbulent implique des changements profonds dans la dynamique d'une entreprise et ce à de multiples niveaux : aux niveaux de la structure de l'entreprise, de sa stratégie, de ses processus, etc.

Les trois idées convergent donc vers la même conclusion : une réponse possible à la crise de la covid-19 réside potentiellement dans un business model innovant (BMI).

### **2.2.3 Les business models innovants (BMI)**

La question qui se pose maintenant est de savoir ce qui définit un BMI. Une première définition du concept de BMI est apportée par Antikainen & Valkokari (2016, p. 7) qui, en se basant sur les travaux d'Osterwalder & Pigneur (2010), décrivent le concept comme une nouvelle façon de créer, délivrer et capturer la valeur qui est atteinte grâce au changement d'un ou plusieurs composants d'un business model [traduction libre].

De son côté, Markides (2006, p. 19) explique qu'un BMI est la découverte d'un nouveau business model fondamentalement différent au sein d'un business existant [traduction libre]. De plus, cette innovation doit permettre d'attirer de nouveaux consommateurs ou d'encourager des consommateurs existants à consommer plus.

Enfin, une troisième définition provient du Boston Consulting Group (BCG) qui décrit le processus d'innovation dans les BM comme la capacité d'une entreprise à augmenter son avantage compétitif et sa capacité à créer de la valeur en changeant simultanément sa proposition de valeur et son mode opératoire (Deimler et Kachaner, s. d.).

Toutefois, il paraît intéressant de mentionner que cette vision radicale du changement n'apparaît pas comme essentielle pour tous les auteurs. Par exemple, Lindgård et al. (2009) (cités par Geissdoerfer et al., 2017) considèrent que la modification de seulement deux éléments d'un BM est nécessaire pour qu'un changement puisse être qualifié d'innovation. C'est pour cette raison que Geissdoerfer et al. (2017, P. 406) reprennent une définition plus large de ce qu'est un BMI

et l'expliquent comme la conceptualisation et l'implémentation de nouveaux business models. Cela peut donc reprendre le développement de nouveaux business models, la diversification en business models supplémentaires, l'acquisition de nouveaux business models ou encore la transformation d'un business model en un autre. La transformation peut affecter l'ensemble du business model [...] ou une combinaison [...] d'éléments [traduction libre].

Enfin, pour innover, Reinmoeller & Van Baardwijk (2005) ont identifié quatre méthodes à mettre en place au niveau stratégique : (1) utiliser le savoir et le savoir-faire de l'organisation ; (2) explorer de nouvelles solutions par la création de nouvelles idées internes et de ressources ; (3) coopérer avec des acteurs extérieurs à l'entreprise car le transfert et/ou la mutualisation des ressources peut permettre d'ouvrir de nouvelles portes ; (4) entreprendre de manière créative et au-delà des limites de l'entreprise.

## 2.2.4 Lien entre les business models innovants et la résilience

Le lien entre les notions de business model innovant et de résilience réside dans l'idée d'environnement turbulent. En effet, d'un côté, les organisations soumises à un environnement très turbulent doivent savoir faire preuve de robustesse pour survivre, mais aussi d'adaptabilité et d'agilité ainsi que de transformabilité si elles veulent continuer leurs activités (Bégin et Chabaud 2010; Buliga et al. 2016; Burnard et Bhamra 2011; Hamel et Välikangas 2003; Kay et Goldspink 2012; Lengnick-Hall et al. 2011).

D'un autre côté, les organisations survivent et prospèrent sur la base d'une proposition de valeur saine et d'un business model fonctionnel qui aident à verrouiller, à capturer et à redistribuer de manière efficace la valeur ajoutée par l'organisation en question [traduction libre] (Carayannis et al. 2014, p. 440).

Or, dans le cas d'événements particulièrement turbulents, il arrive que les BM qui faisaient autrefois la force d'une organisation perdent leur avantage compétitif ou, pire, deviennent carrément obsolètes (Bar Am et al. 2020).

L'innovation dans les BM apparaît donc comme un facteur de résilience face à une perturbation du système (Geissdoerfer, Vladimirova, et Evans 2018; Voelpel, Leibold, et Tekie 2004). C'est notamment l'idée promue par Buliga et al. (2016) qui expliquent que les BMI possèdent une grande capacité de flexibilité (c'est-à-dire d'agilité et d'adaptabilité). En effet, les BMI auront tendance à aller chercher de nouvelles solutions, à exploiter toutes leurs ressources et à explorer de nouvelles opportunités. Ainsi, ces BMI pourront chercher de nouvelles manières d'obtenir

un avantage compétitif et/ou proposer une valeur ajoutée plus importante à leurs clients (Geissdoerfer et al. 2017).

## **2.3 L'économie circulaire comme business model innovant**

Pour rappel, nous avons vu dans les sections précédentes ce qu'était exactement un business model (BM), ce qu'était un business model innovant (BMI) et pourquoi la crise de la covid-19 demandait l'arrivée de ces BMI. Dans cette section, la question qui se pose est dès lors la suivante : existe-t-il un BMI qui pourrait apporter une réponse adaptée aux turbulences environnementales actuellement rencontrées et qui serait donc un facteur de résilience accrue pour les entreprises ?

La réponse à cette question réside peut-être dans l'économie circulaire et plus précisément dans les business models circulaires (BMC). En effet, ces BM ont un potentiel d'innovation de par leur logique selon laquelle les « organisations créent, délivrent et captent de la valeur au travers de boucles fermées » (Mentink, 2014 cité par Antikainen et Valkokari 2016).

Cette section est donc articulée autour de deux objectifs :

1. Expliquer et définir ce qu'est l'économie circulaire : pour ce faire, les notions de « modèle linéaire » et de business model durable (BMD) vont être abordées.
2. Définir et identifier les facteurs qui caractérisent un BMC.

### **2.3.1 Qu'est-ce que l'économie circulaire ?**

Pour bien comprendre ce qu'est l'économie circulaire et les enjeux qu'elle recouvre, il est nécessaire de repartir de la source du problème, à savoir le mode de fonctionnement global de notre économie.

#### **2.3.1.1 Le modèle linéaire actuel**

Actuellement, le modèle dominant privilégié par les entreprises suit un principe simple appelé « take-make-waste » (*prendre-transformer-jeter* en français). Dans ce mode de fonctionnement, les matières premières sont extraites du sol, transformées en produit fini destiné au consommateur final puis, une fois que celui-ci n'a plus d'usage du produit, il le jette (Lacy et al. 2014).

Ce mode de production dit linéaire date de la révolution industrielle. Toutefois, et s'il était encore viable il y a plusieurs dizaines d'années, il devient maintenant impossible à soutenir en raison de l'explosion de la démographie mondiale (Nguyen et al. 2014). En effet, et comme le dit si bien David Suzuki, universitaire canadien notable et activiste écologique, nous vivons

dans un monde fini avec un nombre fini de ressources. Bien que notre planète semble assez grande, elle est en fait très petite – une petite oasis bleue et verte dans un univers froid [traduction libre]. En d’autres termes, le problème du modèle linéaire réside dans le fait que les ressources matérielles sont épuisables alors que notre système économique promeut une croissance économique continue (Lacy et al., 2014).

Mais plus encore, les conséquences des modes de production et de consommation instaurés il y a deux cents ans ont des répercussions globales : pollution, réchauffement climatique, diminution de la biodiversité mondiale, apparition de nouvelles maladies, etc. C'est donc pour essayer de prendre en compte ces différents facteurs que les entreprises se tournent de plus en plus vers ce qu'on appelle des business models durables (Ram Nidumolu 2009)

### 2.3.1.2 Les business models durables

Un business model durable (BMD), ou *sustainable business model*, est un BM qui crée, délivre et capture la valeur pour toutes ses parties prenantes sans appauvrir le capital naturel, économique et social dont il dépend [traduction libre] (Breuer et Lüdeke-Freund 2014, p. 3). A noter que cette définition n'est pas la seule qui existe. Toutefois, et afin de simplifier cette partie, nous nous en tiendrons à celle-là pour deux raisons : premièrement, cette définition est en lien direct avec celle exposée dans la section précédente, à savoir la définition des BM selon Osterwalder et Pigneur (2010). Ensuite, cette définition à l'avantage de rester simple et de ne pas perdre le lecteur dans le méandre des interprétations et théories abordées par les différentes ressources académiques.

Pour en revenir aux origines du concept de BMD, l'idée première était alors d'accélérer la transition vers une économie plus durable en utilisant comme levier les entreprises et les organisations. Ainsi, celles-ci auraient à leur disposition un outil leur permettant d'atteindre leurs objectifs et leurs ambitions tout en gardant en tête les aspects que sont la durabilité et la transition écologique (Geissdoerfer et al. 2018; Rashid et al. 2013).

Depuis lors, le concept a pris une autre dimension intéressante pour les organisations qui est l'avantage compétitif qu'offre l'adoption d'un BMD. En effet, l'intégration des aspects de la durabilité sont actuellement des enjeux clés que toute organisation doit pouvoir prendre en compte si elle veut se développer à long terme. De plus, il est à noter que cet avantage compétitif accru est dû à l'innovation dont ces BMD font preuve (Geissdoerfer et al. 2018; Mitchell et Coles 2003; Ram Nidumolu 2009).

Ainsi, N. Bocken et al. (2014), mis à jour en 2018 par Ritala et al. (2018, p. 218-219), identifient neuf archétypes permettant (ou facilitant) le développement d'un BMD innovant : maximiser l'efficacité des matériaux et de l'énergie; créer de la valeur à partir de « déchets » (c'est-à-dire fermer les boucles de ressource – *closing resource loops* (Geissdoerfer et al. 2018)) ; effectuer la transition vers des énergies renouvelables et des procédés naturels ; offrir des fonctionnalités plutôt que d'offrir le droit de posséder ; adopter un rôle d'intendance (*stewardship role*) ; encourager l'autosuffisance; réorienter l'entreprise vers la société et l'environnement; favoriser une création de valeur inclusive; et développer des solutions à grande échelle (*scale-up solutions*) [traduction libre].

Enfin, notons qu'il n'existe pas un seul et unique type d'innovation possible dans les BMD. En effet, une innovation peut avoir lieu dans une start-up adoptant un nouveau business model ou par une organisation qui diversifie et élargit son BM par l'adoption de pratiques durables par exemple (Geissdoerfer et al. 2018) De plus, il existe plusieurs types de stratégies pouvant être mises en place. Ces stratégies découlent directement des archétypes exposés ci-dessus.

C'est justement une de ces stratégies qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de ce mémoire : l'innovation dans les BMD grâce à des pratiques de l'économie circulaire. C'est en effet une des quatre stratégies identifiées par Geissdoerfer et al. (2018) et qui, au vu des archétypes développés par N.Bocken et al. (2014), présente un potentiel fort en tant que BMD et innovant.

### 2.3.1.3 L'économie circulaire

Avant d'aborder les business models circulaires (BMC) à proprement parler, il est nécessaire d'expliquer ce qu'est l'économie circulaire et les dimensions que ce mode de fonctionnement englobe.

Les origines du concept d'économie circulaire peuvent être attribuées à Kenneth Boulding qui, en 1966, expliquait que la terre était un système fermé avec une capacité d'absorption limitée. L'auteur était en effet le premier à suggérer que les notions d'environnement et d'économie étaient des concepts à prendre en compte de manière parallèle (Millar 2019).

Depuis lors, l'idée a énormément évolué avec, entre autres, des auteurs tels que Braungart et al. (2007) (auteurs du livre *Cradle-to-Cradle*, « de la terre à la terre ») ou la Fondation Ellen McArthur (EMF). De plus en plus, les notions de boucle et de système fermé font leur chemin et s'ancrent dans la vie économique. Par exemple, il existe actuellement des programmes

internationaux visant à promouvoir ce système alternatif tel que le *European Green Deal* (cfr. Introduction) ou, à l'échelle belge, le « be circular be.brussels ».

Mais qu'est-ce que l'économie circulaire ? Une première explication est que l'économie circulaire est un mode de fonctionnement alternatif visant à casser avec le modèle linéaire. Dans une économie circulaire, la croissance est découpée de la consommation de ressources rares. Les produits et les matériaux sont maintenus en état d'utilisation productive le plus longtemps possible, et, lorsqu'ils atteignent la fin de leur utilisation, ils sont réintroduits (*looped*) dans le système. Parvenir à une véritable circularité signifie repenser et transformer toutes les chaînes de valeur pour créer un système dans lequel les déchets sont entièrement exclus et où l'objectif est la positivité nette (ajouter au lieu d'extraire des ressources) grâce à des modèles de restauration [traduction libre] (Lacy et al. 2020, p. 6)

De plus, le rapport *Growth Within: a circular economy vision for a competitive Europe* (EMF 2015) tend à amener 3 grandes lignes directrices pour l'économie circulaire : (1) préserver le capital naturel, (2) optimiser le rendement des ressources et (3) découvrir et éliminer les externalités négatives.

Enfin, un postulat important établi par Konietzko et al., (2020) concernant l'économie circulaire est qu'elle doit être comprise comme la propriété d'un système (par exemple, le système de mobilité d'une ville), plutôt que la propriété d'un produit ou d'un service individuel (par exemple, une voiture ou un service d'autopartage) [traduction libre]. Cela signifie donc qu'une entreprise ne pourra pas (ou difficilement) être à elle seule à cent pourcent circulaire car elle agit et interagit dans un environnement donné, où toutes les parties prenantes ne seront peut-être pas circulaires (N. Bocken et al., 2016). En d'autres termes, et comme expliqué par Antikainen & Valkokari (2016), l'idée est que c'est au réseau en entier d'agir dans ce sens afin de créer une boucle totalement circulaire.

C'est pourquoi actuellement, il n'existe que très peu de business models innovants pour l'économie circulaire développés de manière complète et testée (Antikainen et Valkokari 2016). Les modèles existants ont été imaginés par des pionniers de l'innovation, souvent pour une application dans des secteurs spécifiques. Ces business models novateurs ne sont donc que très peu utilisés et encore perçus comme une innovation de niche (Bleus 2020).

Cependant, et comme nous allons le voir dans la section suivante, il existe de nombreuses sources permettant de définir si un BM tend à se diriger vers une notion de circularité. C'est ce que nous appellerons des business models circulaires (BMC).

### 2.3.2 Les caractéristiques d'un business model circulaire ?

Le but de cette section est de parvenir, au travers de différentes ressources de littérature, à identifier ce qui fait qu'un business model (BM) peut être qualifié de circulaire.

Le premier point qu'il est important de nuancer est le suivant : quelle est la différence entre un business model circulaire (BMC) et un business model traditionnel (ou linéaire) ? La réponse proposée par Bocken et al. (2016) est qu'un BMC, à l'inverse d'un BM traditionnel, a pour but de générer des profits non plus par la simple vente de simples objets, mais par le flux de matériaux et de produits au fil du temps. Ainsi, et toujours selon les auteurs, les entreprises employant un BMC vont avoir tendance à trouver ou à innover dans leurs modes de fonctionnement afin de constamment tirer profit des ressources à leur disposition, et ce grâce à la réutilisation continue des produits et matériaux.

Nußholz (2017) corrobore cette affirmation en expliquant que la différence entre un BMC et un BM linéaire réside dans le fait qu'un business model circulaire vise à intégrer dès le début une stratégie circulaire. Cette stratégie aura pour conséquence de modifier les flux de matière.

De plus, et en lien avec la notion d'innovation dans les BM, Nußholz (2017) établit qu'il est nécessaire, pour arriver à une stratégie dite circulaire, de réexaminer les trois aspects principaux d'un business model, à savoir la proposition de valeur offerte par une organisation, le mode de capture de cette valeur et, enfin, la manière dont cette valeur est générée et délivrée. Le fruit de cette nouvelle approche permettra donc à une organisation d'aligner son Business Model avec les principes de circularité.

Finalement, l'auteur explique qu'en pratique il existe de nombreux modèles capables d'intégrer cette dimension circulaire dans la stratégie d'une organisation. C'est cette diversité qui rend difficile l'identification de caractéristiques propres au business model circulaire.

Toutefois, et à l'aide des classifications établies par Bakker et al. (2014) (typologie produit), Bocken et al. (2016) (typologie des flux de ressources) et Moreno et al. (2016) (typologie de la chaîne de valeur), Nußholz (2017) conclut qu'il existe bel et bien des BM répondant aux trois typologies en même temps et affirme que ces BMC ont alors pour vocation de/d'::

- Remplacer l'usage de matières premières par une production secondaire ;
- Allonger la durée de vie des produits en les concevant de manière à ce qu'ils soient plus durables dans le temps et/ou qu'ils puissent plus facilement avoir une seconde vie (via la réparation ou la refabrication) ;
- Favoriser le recyclage des matériaux.

Cette idée de préservation de la valeur et d'amélioration de l'efficacité des ressources dans la stratégie circulaire d'une entreprise est, selon l'European Environment Agency (EAA, 2019) d'autant plus cruciale qu'elle doit être appliquée à tous les stades de vie d'un produit, que ce soit au niveau de l'utilisation des matériaux, du design du produit, de sa production et de sa distribution, de son utilisation ou, enfin, de sa fin de vie.

De manière plus globale, la Fondation Ellen McArthur (2015), identifie six types d'actions entrepreneuriales pouvant être mises en place par des organisations qui implémentent une dynamique d'économie circulaire. Ensemble, ces six actions forment le modèle *ReSOLVE* : Régénérer, Partager, Optimiser, Boucler (*loop*), Virtualiser (ou digitaliser) et Échanger :

1. La régénération des écosystèmes grâce aux énergies et aux matériaux renouvelables ;
2. La partage des ressources entre les différents utilisateurs ;
3. L'optimisation de l'utilisation et de l'efficacité des ressources et la suppression progressive des déchets générés par les activités humaines ;
4. Le maintien des produits et des matériaux dans des boucles fermées et, idéalement, internes ;
5. La digitalisation des processus et des produits ;
6. L'échange et le remplacement des anciens modes de fonctionnement et de création par des nouveaux procédés plus efficaces.

De son côté l'Ademe, l'agence de la transition écologique en France, a identifié trois domaines d'actions et sept piliers qui, ensemble, forment les composants d'une économie dite circulaire. Ces trois domaines sont l'offre des acteurs économiques, la demande et le comportement du consommateur et la gestion des déchets. Ces trois domaines reprennent donc de manière simplifiée le cycle de vie complet d'un produit. De ces trois domaines d'action découlent les sept piliers qui permettent une meilleure gestion des ressources :

1. L'approvisionnement durable (ou logistique durable) reprend l'extraction et l'exploitation efficace des ressources ;
2. L'écoconception vise, comme son nom l'indique, à penser le design d'un produit dès sa conception afin de limiter son impact environnemental ;
3. L'écologie industrielle et territoriale ou symbiose industrielle a pour objectif d'organiser des partenariats interentreprises permettant un meilleur partage et échange des ressources entre différents acteurs ;
4. L'économie de la fonctionnalité reprend l'idée qu'il est parfois plus judicieux de payer pour l'usage d'un bien que pour la possession de ce même bien ;

5. La consommation responsable vise à prévenir et instruire le consommateur afin qu'il fasse ses achats de la manière la plus responsable possible ;
6. L'allongement de la durée d'usage tend à promouvoir la réutilisation ou la réparation afin que le produit reste dans le système le plus longtemps possible ;
7. Le recyclage vise à transformer des déchets en nouvelles ressources.

En résumé, et bien que de nombreux facteurs influencent la circularité d'un business model, trois grandes idées se démarquent : le fait d'inclure et d'axer son BM autour d'une stratégie circulaire, la notion d'efficacité au niveau de l'utilisation des ressources lors des phases de production et de distribution et l'idée de boucle (*loop*) qui permet de fonctionner selon un système plus ou moins fermé. Enfin, ces trois niveaux d'analyse sont à prendre en compte dans toute la chaîne de valeur. En effet, et comme le rappel Moreno et al. (2016), le paragon du BMC prend en compte un approvisionnement circulaire grâce à l'idée de symbiose industrielle, la valeur des ressources à chaque étape, la durée de vie d'un produit et sa valeur (dans l'optique de garder les produits le plus longtemps possible au sein d'une boucle) et vise à une augmentation du taux d'utilisation d'un bien grâce, notamment, au partage.

Toutefois, et avant de pouvoir conclure sur ce qui définit et influence un BMC, une dernière ressource de littérature est à prendre en compte : le rapport «Resilience & the Circular Economy » de Dufourmont et al. (2020). Dans ce rapport, les auteurs tentent d'amener une première explication au rapport entre résilience et économie circulaire. Ils ont donc défini une série de pratiques qui permettent de qualifier un système de circulaire. Certaines de ces huit pratiques ont d'ores et déjà été mentionnées plus haut (l'efficacité des ressources, le partage des ressources et la régénération des ressources), les autres méritent qu'on leur accorde une certaine attention. Ces cinq pratiques sont la décentralisation des prises de décisions, le transfert des compétences de la main d'œuvre, l'apprentissage continu, la flexibilisation des contrats de travail et la prise en compte d'un maximum de variables sociales. Voici ci-dessous une brève explication de ce que chacune de ces cinq pratiques implique :

- La décentralisation des prises de décision induit, comme son nom l'indique, que les systèmes circulaires ont tendance à promouvoir un modèle où les décisions sont prises de manière plus locale, sans nécessairement en référer à une autorité supérieure et centrale ;
- Le transfert des compétences signifie qu'un système circulaire privilégiera la polyvalence plutôt que la (sur)qualification ;

- L'apprentissage continu est en lien avec le transfert des compétences car il visera à permettre à la main-d'œuvre de constamment apprendre de manière à être la compétente possible ;
- La flexibilisation des contrats a pour objectif de pouvoir aisément jouer sur la transférabilité de la main-d'œuvre en cas de besoin ;
- La prise en compte de toutes les variables sociales reprend autant les variables dites de court terme (revenu, création d'emploi ou accès aux ressources) que les variables de long terme (législations, comportement des acteurs économiques, etc.).

On comprend aisément que ces pratiques apportent un complément aux théories exposées ci-dessus par Nußholz (2017), la Fondation Ellen McArthur ou le rapport Ademe. En effet, ces théories ont pour but de prendre en compte la totalité de la chaîne de valeur, sans se limiter aux seules notions de ressource et de produit. Ici, l'idée est aussi de prendre en compte la totalité des effectifs qui caractérisent un système.

## **2.4 L'économie circulaire comme Business model résilient**

La section 2.2.4 « Lien entre les business models innovants et la résilience » a permis, comme son nom l'indique, d'établir et de clarifier le lien direct qui existe entre les notions de BMI et de résilience organisationnelle. De son côté, la section 2.3 intitulée « l'économie circulaire comme business model innovant » a établi un lien direct entre la notion de BMI et de BMC notamment en expliquant qu'un BMC propose une nouvelle manière de créer, capturer et délivrer de la valeur grâce à un flux circulaire de matériaux et de produits et non plus linéaire.

Or, si les notions de résilience et de BMI sont corrélées, et si un BMC est une forme de BMI, on peut aisément supposer qu'un BMC sera un facteur de résilience accrue pour une entreprise. Ainsi, une entreprise ayant adopté un BMC aura, théoriquement, fait preuve de plus de résilience qu'une entreprise fonctionnant selon un BM plus classique eu égard à sa capacité à mieux s'adapter et à rebondir plus facilement.

C'est donc cette hypothèse que nous allons examiner empiriquement dans le chapitre suivant à travers une étude de cas.

### 3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

#### 3.1 Le choix de l'étude de cas

Comme expliqué précédemment, le choix d'une étude de cas a été privilégié dans le cadre de ce mémoire pour étudier l'hypothèse selon laquelle un business model circulaire (BMC) est un facteur de résilience accrue pour une organisation. En effet, comme l'explique Barlatier (2018), les études de cas sont extrêmement pratiques « pour étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle [...]. [Elles] apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets ». L'auteur ajoute « chaque cas doit être clairement défini dans sa nature, son espace et son temps, ce qui signifie que le périmètre temporel (début et fin du cas) et spatial (zone géographique, organisation, groupe social, etc.) [...] doit être connu. »

En ce qui concerne l'espace et le temps, les études de cas abordées dans le cadre de ce mémoire reprennent des acteurs du monde brassicole belge et la période analysée est de mars 2020 à mai 2021 (cfr section suivante « Interviews »)

De plus, Robert Yin explique qu'une étude de cas est judicieuse pour analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand la frontière entre un phénomène et son contexte est ténue [traduction libre] (Yin 1981, p. 98).

Dans notre cas, ce que Yin appelle le « contexte » est en fait la crise de la covid-19, tandis que le « phénomène » peut être compris comme la résilience des entreprises ayant adopté un business model circulaire.

Notons qu'en annexe 1 est résumé la procédure qui a été suivie dans le cadre de ce TFE pour réaliser cette étude de cas. De plus, rappelons que la méthode qui a été privilégiée pour mener à bien l'analyse des entreprises étudiées est la conduite d'interviews semi-structurées.

#### 3.2 Les interviews

##### 3.2.1 Identification du secteur

Le secteur qui a été choisi pour cette étude de cas est le secteur brassicole. En effet, ce secteur a été profondément impacté par la crise, comme l'illustre cet extrait paru dans le journal *L'Écho* à la date du 16 mars 2021 :

Les conclusions de Graydon [entreprise belge spécialisée dans l'analyse de données] interpellent: si 87,5% des petites et moyennes brasseries belges (moins de 50 emplois) étaient saines avant la crise, elles ne sont plus que 28,4% aujourd'hui. Autrement dit, à peine une cinquantaine d'entre elles sont restées financièrement au-dessus de la ligne de flottaison, contre 150 il y a douze mois. Ils vivent une situation en réalité pire que celle des bars et restaurants. Selon la même grille d'analyse, 79% de ces derniers établissements étaient sains avant la pandémie, contre 37% aujourd'hui. [...] Parmi les entreprises en difficulté [...], 31,8% des brasseries artisanales frôlent actuellement la faillite. (Lauwers, 2021)

Au vu de ces conclusions, l'analyse de la résilience d'entreprises brassicoles semble tout à fait pertinente.

Du côté de la circularité, le secteur brassicole possède un réel potentiel étant donné sa grande consommation de ressources en tout genre (Holland 2021). Par exemple, pour produire un litre de bière, il faut compter cinq litres d'eau. A cela s'ajoute tous les déchets liés à la transformation des céréales en bière (seuls sont utilisés les sucres de ces céréales). On estime que pour produire cent litres de bière, vingt kilos de drèche (les résidus issus du processus de transformation des céréales en bière) sont jetés. Enfin, il faut compter que chaque bière produite demande un contenant pour être vendue et doit ensuite être transportée jusqu'à son point de vente final.

De plus, le concept d'économie circulaire est actuellement en train de se développer dans le secteur brassicole comme en atteste les différentes initiatives qui voient le jour. En voici des exemples comme le Brussels Beer Project, une entreprise bruxelloise qui est à l'origine de la première bière brassée à partir de pain, le projet THERCHEMA<sup>3</sup>, un projet visant à développer la réutilisation des drèches de bière afin de produire du biogaz ou encore cette entreprise californienne qui produit sa bière à partir des eaux usées (cfr. *infra*).

Au vu de ces quelques exemples, on comprend aisément qu'il existe de nombreuses solutions pour des entreprises souhaitant limiter leur impact environnemental et s'engager dans la circularité.

### 3.2.2 Choix des cas étudiés

De nombreuses contraintes ont régi le choix des cas étudiés. Voici ci-dessous une liste non-exhaustive des facteurs ayant influencé la décision d'interviewer telle ou telle entreprise :

---

<sup>3</sup> THERCHEMA signifie “thermochemical pre-treatment technology for residues from breweries and other biomass to enhance anaerobic digestion”

- Le secteur : les entreprises interviewées devaient faire partie intégrante du secteur brassicole. Ainsi, les entreprises devaient produire de la bière elle-même (ne pas être un intermédiaire) dans le but d'en faire un commerce ;
- Le type d'entreprise : les entreprises interviewées devaient être des entreprises marchandes. Interviewer une ASBL ou une coopérative aurait sans doute biaisé les résultats ;
- La localisation : les entreprises devaient avoir leur siège social en Belgique et y préster une partie de leurs opérations ;
- La langue : afin de faciliter le contact et les interviews, celles-ci devaient pouvoir se dérouler en français ;
- La taille : les entreprises interviewées devaient être de taille abordable. Ainsi, des multinationales comme AB In Bev ou Stella Artois auraient demandé un travail d'analyse beaucoup trop conséquent ;
- La disponibilité : les interviews devaient pouvoir se dérouler dans le courant des mois d'avril ou mai. De plus, elles devaient se faire avec un cadre d'entreprise (car il fallait quelqu'un avec une vue d'ensemble sur l'entreprise). Étant donné le climat de reprise lié à l'allègement des mesures pour le secteur de l'horeca, bon nombre d'entreprises tournaient à plein régime et n'avaient donc pas de temps à consacrer à des interviews ;
- Le type d'entreprise : afin de rendre l'analyse et les résultats les plus complets possibles, il fallait pouvoir interviewer une entreprise a priori circulaire et une entreprise a priori non circulaire ;
- Des aspects plus spécifiques : des aspects beaucoup plus « au cas par cas » ont dû être pris en compte dans le choix des cas comme la santé financière de l'entreprise, l'histoire de l'entreprise (et donc son ancienneté), etc.

Au vu de ces critères, le choix des interviews s'est porté sur deux entreprises spécifiques : la brasserie Léopold7 et la brasserie John Martin. Ces deux brasseries seront présentées plus en détails dans le chapitre suivant « Résultats de la recherche qualitative ».

### 3.2.3 Objectifs et structure générale des grilles d'analyse

Une des étapes cruciales dans l'élaboration de ce mémoire a été la création des deux grilles d'analyse : une pour analyser la circularité des BM des entreprises étudiées et l'autre pour déterminer la résilience dont ont fait preuve ces entreprises (cfr. annexe 2 et 3). Le but de cette sous-section est de fournir une première idée de la manière dont sont structurées les deux grilles d'analyse afin que le lecteur puisse comprendre la manière dont les interviews ont été

construites. Une analyse plus approfondie de chaque grille sera l'objet de la section 3.3 « Construction et détail des grilles d'analyse ».

Chacune des deux grilles possède un triple objectif : (1) synthétiser en un tableau les aspects théoriques étudiés dans la partie « Revue de littérature » ; (2) guider les interviews en structurant les questions autour des points retrouvés dans les grilles ; et (3) faciliter l'analyse des résultats.

Un point très important à relever est le fait que ces deux grilles ne visent pas à comparer les entreprises étudiées à proprement parler mais existent pour fournir au lecteur une première analyse des éléments importants abordés lors des interviews (cfr. les travaux de Rashid et al. (2019) repris en annexe) et pour mettre en contraste ces différents éléments (Yin 1981). Cette idée est d'autant plus cruciale que ce mémoire n'a pas pour objectif de mettre en avant des pratiques jugées vertueuses ou, à l'inverse, réprover des pratiques jugées néfastes. Le but est d'amener au lecteur des outils et des résultats qui lui permettront de se forger lui-même sa propre opinion (cfr vision épistémologique interprétative de Rashid et al. (2019)).

### 3.2.3.1 Méthode utilisée

La méthode utilisée pour créer les grilles d'évaluation s'inspire de l'entreprise B-Corp dans son programme de certification des entreprises à impact social et environnemental positif, à savoir le *B Impact Assessment*. Ce questionnaire en ligne, qui est la première étape vers la certification B-Corp d'une entreprise, présente l'avantage d'être à la fois simple à comprendre, rapide à réaliser et inclusif (Salathé-Beaulieu, Anne Lautier, et Gruet 2018).

En quelques mots, ledit questionnaire, développé par le B-Lab (entité en charge de la réalisation du test au sein de B-Corp), comprend 200 questions réparties en cinq catégories. La réponse à chacune de ces questions rapporte un certain nombre de points au répondant. À l'issue du test, l'entreprise répondante reçoit un résultat sur 200. Si ce résultat est supérieur à 80 sur 200, elle peut passer à l'étape suivante qui est une étape de vérification des données encodées (Dorff, 2016). Le format de réponse adopté par le questionnaire suit dans la grande majorité des cas, un principe de questions à choix multiples (QCM) ou de questions à réponses multiples (QRM).

La méthode d'évaluation présentée ci-dessus possède de nombreux avantages : elle est facile à mener, le format QCM/QRM permet une évaluation simple, rapide, précise et méthodique (Lepage et Romainville 2009) et le système de points fournit un résultat objectivé (cfr. le format de réponse à choix multiple).

Cependant, l'outil rencontre aussi quelques faiblesses dont la plus flagrante est sans doute le fait que le *B Impact Assessment* doit concilier entre simplicité d'utilisation et validité des résultats, deux aspects qui sont en concurrence lorsqu'on sait que, plus un modèle est simplifié, moins il est en adéquation avec la réalité complexe qu'il vise à expliquer. Un exemple de biais est le processus d'autoévaluation des répondants qui, s'il facilite l'accès au test et le rend abordable à grande échelle, porte atteinte à l'objectivité des résultats (Dorf, 2016).

### 3.2.3.2 Structure de la grille d'analyse de la circularité d'un business model

La grille d'analyse des business models étudiés est basée sur les conclusions de la section 2.3.2 « Quelles sont les caractéristiques d'un business model circulaire ? » et le format de question/réponse est sous forme de QCM ou de QRM.

Cependant, et avant d'aller plus loin, il convient de mentionner qu'il existe des outils permettant d'évaluer le niveau de circularité au sein d'une entreprise. Toutefois, ces outils, tels que le *Circulytics 2.0.*, développé par la Ellen MacArthur Foundation, demandent la réalisation d'un processus assez long et lourd et se concentrent souvent sur un seul aspect de la circularité (exemple : la circularité d'un produit). Ils ne convenaient donc pas dans le cadre de ce TFE.

Pour revenir à notre grille, celle-ci est divisée en trois parties représentant trois niveaux d'analyse que sont (1) la stratégie de l'entreprise, (2) la gestion efficace des ressources lors des phases de production et de distribution (3) et la boucle dans laquelle s'inscrit l'entreprise :

1. **L'axe « stratégie de l'entreprise »** vise à reprendre toutes les décisions managériales qui sont prises par l'entreprise. En d'autres termes, sous cet axe sont repris les modes de fonctionnement de l'organisation ;
2. **L'axe « production et distribution »** comprend toutes les actions mises en place afin de garder le produit le plus longtemps possible au sein de la boucle du cycle de vie, c'est-à-dire du design du produit jusqu'au moment où la limite de sa durée de vie est atteinte ;
3. **L'axe « boucle »** tend à reprendre toutes les actions réalisées au début et à la fin de la vie du produit. En d'autres termes, l'idée ici est de regarder d'où proviennent les ressources et où elles vont lorsque le produit est en fin de vie (exemple : sont-elles recyclées ?).

Concernant l'attribution des points à chaque catégorie (cfr. méthode B-Corp), la méthode utilisée est celle recommandée par Patriarca et al. (2018) qui vise à prendre en compte trois critères : l'importance de la question, l'importance de la réponse et la subjectivité de cette réponse. Ce point fera l'objet de plus amples explications dans la section suivante mais nous

pouvons d'ores et déjà noter que, pour ne pas influencer le choix des réponses, les participants n'ont à aucun moment eu connaissance de la méthode d'attribution des points.

De plus, il paraît essentiel de rappeler que ce questionnaire ne vise pas à mesurer le degré de circularité des entreprises étudiées mais tend à fournir une première analyse objective et simplifiée des actions mises en place vis-à-vis d'une dynamique de BMC. Ainsi, les résultats ont pour vocation de déterminer les segments dans lesquels une entreprise semble circulaire et les segments où cette même entreprise pourrait s'améliorer. Cette idée est centrale lorsqu'on se souvient du fait que l'économie circulaire doit être vue comme la propriété d'un système plutôt que la propriété d'un produit ou d'un service (Konietzko et al., 2020).

Notons que, par souci de validité, cette grille d'analyse a été revue et approuvée par Stéphanie Fellen, CEO de Smart2Circle, une agence de conseils en stratégie durable et en économie circulaire.

### 3.2.3.3 Structure de la grille d'analyse de la résilience d'une entreprise

La méthode utilisée pour estimer le niveau de résilience des entreprises étudiées est, à l'instar de la grille d'analyse des business models circulaires, construite sous forme d'un tableau. De même, ce tableau a pour objectif de reprendre les notions clés de la résilience. Cependant, et à la différence de la grille d'analyse des BMC qui était partiellement dévoilée aux participants de l'étude, la grille d'analyse de la résilience n'était quant à elle pas visible des répondants.

Une autre différence de taille est le fait que le système de points n'a pas été retenu pour cette grille. Plusieurs raisons ont guidé ce choix :

- **La subjectivité quasi-systématique des réponses :** comme expliqué précédemment, et afin de ne pas influencer les réponses des répondants, les interviews visant à analyser la résilience des entreprises étudiées ont été menées de manière semi-structurée. Or, si cette méthode facilite énormément la phase d'interprétation des résultats, elle ne permet pas toujours de dégager des faits ou des vérités mais rend plutôt compte d'un vécu, d'un ressenti. Par exemple, à la question « comment avez-vous réagi à la crise ? », certains répondants décideront peut-être de répondre de manière très personnelle alors que d'autres vont prendre du recul vis-à-vis de la situation et essayer d'expliquer l'état d'esprit général de l'entreprise ou même du secteur à ce moment-là. A l'inverse, si l'interviewer essaye de guider le répondant vers une réponse plus précise, il risque d'influencer sa réponse, ce qui est à l'opposé de l'objectif visé par une interview semi-structurée. Dès lors, attribuer des points rentreraient en contradiction avec le principe

d'interview semi-structurée. C'est d'ailleurs pour cette raison que la grille ne comprend pas de QCM ou de QRM mais plutôt des questions générales et des indicateurs de réponse sous forme de mots-clés qui permettront de dégager la tendance générale de la réponse.

- **L'importance similaire de chaque aspect et de chaque niveau (ou le fait que la littérature ne permette pas de les départager)** : comme nous avons pu nous en rendre compte dans le chapitre 2 « revue de la littérature », la résilience est un concept très vaste comportant de nombreuses dimensions. Si certains auteurs semblent insister sur certaines caractéristiques comme l'adaptabilité et l'agilité, d'autres auront tendance à privilégier la capacité de robustesse d'une entreprise. Il en est de même pour les autres aspects. Dès lors, pour la construction de cette grille, le parti pris a été de privilégier la diversité des visions plutôt que de se baser sur les recherches d'un seul auteur.
- **L'idée que la résilience ne se mesure pas vraiment, elle se construit et se développe en permanence** : une tendance générale qui se dégage des conclusions de travaux d'auteurs comme Bégin et Chabaud (2010), Carden et al. (2018), Hamel et Välikangas (2003), Patriarca et al. (2018) est l'idée que la résilience est une capacité qui se construit et qui se développe constamment. De plus, étant donné que les notions de résilience et d'environnements turbulents sont intrinsèquement liées, il paraît plus intéressant d'observer la résilience comme un processus dynamique (cfr. résilience de type 2) plutôt que comme un état.

La question qui se pose alors est : comment la grille fonctionne-t-elle ?

Dans un premier temps, la grille a été divisée en trois niveaux d'analyse représentant les trois éléments constitutifs d'une entreprise appréhendés dans les travaux de Koninckx & Teneau (2010) :

1. **L'axe « management »** vise à reprendre les aspects directement liés à la gestion des ressources humaines ou matérielles ;
2. **L'axe « structure »** est en quelque sorte le squelette de l'entreprise, à savoir la manière dont elle fonctionne en général et dont la collaboration interdépartementale est gérée ;
3. **L'axe « stratégie »** incorpore tous les aspects liés aux parties prenantes externes à l'entreprise. Ces éléments font en effet partie intégrante de la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Ensuite, pour chaque niveau, des questions assez globales articulées autour de thématiques bien définies ont été identifiées. Ces questions visent à reprendre tous les aspects de la résilience organisationnelle telle qu'exposée dans la revue de la littérature.

Finalement, pour chaque question, des pistes de réponses ont été indiquées afin de guider l'analyse. Ces réponses servent donc à dégager une tendance dans les réponses de la personne interviewée.

### **3.2.4 Conduite des interviews**

Les deux interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire, à savoir l'interview avec Nicolas Declercq (brasserie Léopold7) et l'interview avec Edward Martin (brasserie John Martin), ont duré respectivement 52 et 39 minutes. La totalité des retranscriptions des deux interviews est disponible en annexe 4.

Pour chacune des deux personnes interviewées, la grille d'analyse de la circularité du BM a été envoyée au préalable, le but étant de permettre aux intervenants de se familiariser avec les thématiques abordées avant l'interview. Rappelons toutefois que le système de cotation de la grille n'était pas visible et ce afin d'éviter d'influencer les réponses. En ce qui concerne la grille d'analyse de la résilience, celle-ci n'a jamais été dévoilée.

Au niveau des interviews à proprement parler, celles-ci se sont déroulées en trois temps. La première phase consistait à introduire le contexte du mémoire et à poser une question assez générale afin de mettre la personne interviewée plus à l'aise. La durée de cette étape était d'environ cinq minutes. Ensuite, la question de la circularité des business models étudiés était abordée. Cette étape consistait à reprendre les questions de la grille d'analyse et à demander à la personne interviewée de justifier ses choix de réponses assez rapidement. La durée de cette étape était d'environ dix minutes. Finalement, la troisième et dernière partie de l'interview consistait en une série de questions générales autour de la gestion de la crise de la covid-19. Ces questions ont permis de dégager des réponses assez transversales. Lorsque cela était nécessaire, quelques précisions étaient demandées aux intervenants afin que leur réponse soit plus complète et/ou plus ciblée.

## **3.3 Construction et détail des grilles d'analyse**

Avant de commencer cette section, nous invitons le lecteur à prendre sous les yeux les deux grilles d'analyse disponibles en annexe 2 et 3 afin de faciliter la compréhension. En effet, les deux grilles ont été développées afin d'être le plus visuelles possibles.

Les deux grilles d'analyse ont été construites de manière assez similaire afin de rendre l'évaluation des résultats plus aisée :

- Chaque grille a été divisée en trois niveaux d'analyse.
- Pour chaque niveau d'analyse, les thématiques importantes ont été identifiées. Ces thématiques sont issues des nombreuses sources de littérature mentionnées dans le chapitre « Revue de littérature » et tendent à reprendre tous les aspects considérés comme essentiels.
- Pour chaque thématique, des questions ont été développées afin de couvrir au maximum la thématique abordée.

Concernant le reste des aspects, ceux-ci sont différents pour les deux grilles et seront donc abordés séparément.

### 3.3.1 Grille d'analyse de la circularité d'un business model

L'objet de cette grille est de parvenir à établir à quel point un BM peut être qualifié de circulaire ou non. Pour ce faire, au terme du questionnaire, l'entreprise se voit octroyer un score sur 25 points, 25 représentant une entreprise remplissant tous les critères de circularité étudiés.

Dans cette section, nous examinerons thématique par thématique les notions clés qui ont été retenues pour la conception de cette grille. Toutefois, avant de commencer, il semble intéressant d'expliquer dans un premier temps la méthode générale qui a guidé l'attribution des points. Cette méthode a été pensée pour être à la fois simple et représentative de la littérature. Ainsi, le résultat pour chaque question dépend de trois critères :

1. **L'importance de la question** représente le score maximum pouvant être obtenu à cette même question. C'est donc en quelque sorte le dénominateur de la fraction.

Les questions relatives aux aspects « production et distribution » et « boucle » ont reçu une importance de deux points. Cela s'explique par le fait que l'économie circulaire (et donc le BMC) a comme objectif central l'amélioration de l'utilisation des ressources. Ce sont en effet les conclusions avancées par le modèle *ReSOLVE* (EMF 2015), Nußholz (2017) ou encore l'Ademe avec les piliers de l'économie circulaire.

En ce qui concerne les questions relatives à l'axe « stratégie » de l'entreprise, elles ont quant à elles reçu une importance d'un point car (1) ce sont des facteurs qui « facilitent » la circularité plutôt que des critères qui la caractérisent à proprement parler (cette notion sera approfondie lorsque nous aborderons l'axe « stratégie » de la grille) ; et (2) la récurrence de ces principes dans la littérature n'est pas systématique.

Toutefois, une exception a été accordée pour la thématique de la symbiose industrielle qui s'est vu octroyer un score d'importance de deux points par question, soit un total de quatre points. En effet, cet aspect semble faire consensus auprès des nombreux auteurs étudiés étant donné que la collaboration et le partage de connaissances et de ressources sont considérés comme fondamentaux dans une économie circulaire (EMF 2015) De plus, cette thématique aurait pu se retrouver dans l'axe « boucle » si elle n'était pas si intimement liée avec la notion de parties prenantes (notion qui est par ailleurs reprise dans l'axe « stratégie » de la résilience organisationnelle).

## **2. L'importance de la réponse** représente le numérateur de la fraction.

Chaque réponse a une importance différente dans le processus de circularité et a donc un score qui lui est propre. Ce score est défini en fonction de la réponse elle-même et du degré de circularité de la pratique qu'elle représente.

Notons que, si le format de la question est un QRM – c'est-à-dire que le participant peut cocher plusieurs réponses – les points sont cumulables jusqu'à un maximum représenté par le score d'importance de la question (ou le dénominateur de la fraction).

## **3. La subjectivité de la réponse :**

La subjectivité est un problème rencontré dans le questionnaire de l'entreprise B-Corp. De son côté, l'entreprise a partiellement solutionné le problème en vérifiant uniquement les réponses des répondants qui obtiennent un score de 80 points (ou plus) sur 200 (et ce afin d'éviter de devoir vérifier les informations de tous les répondants).

Dans le cadre de ce mémoire, et puisque le nombre d'interviews le permettait, la solution au problème de subjectivité a été de remplir la grille avec les deux intervenants. Ainsi, la subjectivité du répondant était limitée car il devait pouvoir justifier oralement ses choix.

Passons maintenant à l'analyse axe par axe des thématiques étudiées par la grille des BMC.

### **3.3.1.1 Axe « stratégie »**

L'axe « stratégie » reprend en son sein quatre grandes thématiques (la prise de décision – les compétences et qualifications des employés – la flexibilité des contrats de travail - la symbiose industrielle) et cinq questions pour un total de 7 points sur 25. Cela signifie que cette section représente 28% des résultats finaux.

#### **1. Thématique « prise de décisions » :**

La décentralisation des prises de décisions est un facteur favorable à la mise en œuvre d'un BMC (Circle Economy 2021). Cela s'explique par le fait qu'un mode de gestion où les

décisions sont prises de manière plus horizontale permettra de gérer les - flux de - ressources plus efficacement. Cela est particulièrement vrai dans les domaines de l'énergie, de l'alimentation ou de la maintenance (Dufourmont et al. 2020).

**Attribution des points :** les points de chaque réponse sont corrélés avec la décentralisation de la prise de décision.

## 2. Thématique « symbiose industrielle » :

Pour rappel, l'écologie industrielle et territoriale, ou symbiose industrielle, a pour objectif d'organiser des partenariats interentreprises afin de permettre un meilleur partage et un meilleur échange des ressources entre différents acteurs (cfr. la section 2.3.2 sur les caractéristiques d'un BMC). Dans cette optique, une entreprise circulaire doit tendre à fermer, ralentir ou raccourcir la boucle de ses ressources (*closing, slowing or narrowing the loop*) grâce à la collaboration (Antikainen et Valkokari 2016).

**Attribution des points :** la collaboration pouvant se faire de plusieurs façons, chaque méthode a obtenu un nombre de points en fonction de son impact potentiel. Ainsi, l'échange et/ou le partage de ressources matérielles (impact environnemental), l'échange et/ou le partage de connaissances entre professionnels (impact sur l'innovation et sur la mise en place de bonnes pratiques), et la mise en place de démarches durables (impact social et environnemental) rapportent chacun 1,5 points. Le partage de connaissances aux particuliers permet de sensibiliser la population. Toutefois, rien ne certifie que cette pratique promeut des pratiques durables, c'est pourquoi un seul point a été attribué à cette démarche. Ensuite, certaines entreprises peuvent être actuellement en train de mener des démarches visant une collaboration responsable. Si cette démarche n'est pas obligatoirement synonyme de partenariat, elle souligne la prise de conscience et l'intérêt que l'entreprise a d'aller vers des démarches plus durables ce qui lui vaut 0,75 point. Enfin, le terme « symbiose » dans la notion de symbiose industrielle sous-entend le nécessité d'association de manière générale. Cette association peut aussi prendre une forme plus simple que celles exposées plus haut et est reprise par la dernière réponse pour 0,5 point. Notons enfin que les résultats aux deux questions sont cumulables jusqu'à un total de quatre points (deux fois deux points).

## 3. Thématique « compétences et niveaux de qualification » :

Les BMC et les BMI sont en constante adaptation dans un environnement marqué par la transition écologique et la transition vers une économie circulaire. Un BMC privilégiera donc la transférabilité des compétences (*skills transferability*) plutôt que la (sur-) qualification de ses

collaborateurs dans un domaine (Adrianna Haigh et Goodwin Brown, 2021; Dufourmont et al., 2020).

**Attribution des points :** les points de chaque réponse sont corrélés avec la polyvalence des travailleurs au sein de l'entreprise.

#### 4. Thématique « flexibilité des contrats de travail » :

La flexibilité dans les contrats de travail, c'est-à-dire l'habileté de pouvoir facilement adapter sa main d'œuvre, est un élément récurrent dans les secteurs de l'économie de plateforme ou de l'économie du partage (Dufourmont et al. 2020). Cet aspect est également repris dans le modèle *ReSOLVE* de la Fondation Ellen McArthur et correspond au V de *virtualize*. L'importance de la digitalisation est un aspect mis en valeur dans les pratiques d'économie circulaire (EMF, 2015). De plus, l'augmentation des ventes de produits en ligne (augmentation de 30 % des achats en ligne depuis le début de la crise de la covid-19) ne cesse de prendre de l'ampleur et impacte aussi le secteur brassicole.

Cette tendance à la flexibilisation des contrats dans des BMC n'est cependant pas limitée aux secteurs de l'e-commerce et devient de plus en plus courante dans des secteurs plus traditionnels (Dufourmont et al. 2020). Cette notion est aussi en lien direct avec la nécessité d'obtenir de nouvelles compétences rapidement pour s'adapter à son environnement (Adrianna Haigh et Goodwin Brown 2021).

**Attribution des points :** les points de chaque réponse sont corrélés avec le potentiel de flexibilité que l'entreprise peut avoir dans ses relations de travail avec ses employés, le CDI (contrat à durée indéterminée) étant considéré comme la relation de travail permettant le moins de flexibilité.

##### 3.3.1.2 Axe « production et distribution »

L'axe « production et distribution » comprend quatre thématiques et quatre questions pour un total de 8 points sur 25. Ce niveau d'analyse possède donc un poids de 32 % sur le résultat final.

###### 1. Thématique « input & déchets »

Malgré tous les efforts qu'une entreprise peut mettre en place, il paraît peu probable qu'elle arrive un jour à ne plus sortir un seul déchet de ses processus de production. Cela étant dit, elle peut avoir comme objectif de constamment essayer de limiter ce nombre de déchets.

Rappelons aussi que les déchets sont un aspect central de la circularité car ils représentent une perte directe de ressources.

La question ici vise donc en quelque sorte à établir le degré d'utilisation des ressources et voir ainsi si les processus sont optimisés et cherchent à être optimisés.

Les cinq options de réponse permettent au répondant de choisir la situation la plus représentative. Notons que ce n'est pas tant le nombre de tonnes de déchets qui est important, car il dépend notamment de la taille de l'entreprise, mais bien la représentation que l'entreprise s'en fait et sa volonté de s'améliorer. En ce qui concerne la durée d'observation sur cinq ans, cela permet d'examiner l'évolution de l'entreprise à moyen terme, de prendre en compte une dynamique globale plutôt que de petites actions éparses et, enfin, de ne pas juger l'entreprise sur une année difficile.

**Attribution des points :** les points de chaque réponse sont corrélés avec la capacité et la volonté de l'entreprise à limiter ses déchets.

## 2. Thématiques « flux de matières entrants » et « flux de matières sortants »

L'objet de cette thématique est d'observer à quel point une entreprise essaie de limiter la distance parcourue par ses intrants et ses produits finis. En effet, un des objectifs de l'économie circulaire est de raccourcir les flux de matière au maximum (*narrowing the loop*) car leur impact environnemental peut être conséquent et limite la possibilité de symbiose industrielle locale. Par exemple - et pour fournir une idée de l'importance que représentent les flux de matières – le transport d'une tonne de marchandises entre Bruxelles et Liège (environ 98 kilomètres) se fera, en général, en camion et émettra 7 kilos de CO2. Si on étend la zone (tout autre chose restant égale) pour inclure une ville comme Paris (320km), le coût du transport en termes de kilos de CO2 s'élève maintenant à 21.3 kilos, soit un impact environnemental trois fois plus important.

Pour prendre en compte l'importance de la distance parcourue par les ressources (matières premières, emballages, etc.), les réponses ont donc été divisées en quatre zones géographiques : le niveau régional ou national, les pays limitrophes, l'Europe et le monde.

**Attribution des points :** les points de chaque réponse sont corrélés négativement avec la distance parcourue par les intrants ou les produits finis.

## 3. Thématique « allongement de la durée de vie des produits »

Allonger la durée de vie des produits (ou *slowing the loop*) est une des solutions privilégiées par l'économie circulaire. Cette démarche permet de garder un produit dans le cycle plus longtemps, de l'utiliser de manière plus efficace et d'éviter indirectement l'extraction de ressources naturelles. L'allongement de la durée de vie peut se faire de multiples façons : grâce

à l'économie de la fonctionnalité, par le biais de l'économie du partage, via l'investissement dans la R&D (recherche et développement), etc.

Toutefois, le secteur brassicole présente une particularité qu'il convient de prendre en compte. Cette particularité est le fait que la bière est, par nature, un produit qui ne périme pas. Sa durée de vie théorique est donc illimitée. Toutefois, les bières perdent avec le temps leur goût initial. C'est pourquoi on ne parle pas de date de péremption (ou de DLC, date limite de consommation) pour une bière, mais bien de DLUO (date limite d'utilisation optimum).

Dès lors, ce qu'il est intéressant d'observer dans cette partie de l'analyse n'est pas la durée de vie d'un bière en elle-même, mais la manière dont une entreprise essaie d'allonger cette DLUO et son succès dans cette démarche.

Outre la notion de DLUO, et en lien avec la notion d'économie de la fonctionnalité, une option qui peut être envisagée par une entreprise est la location d'équipement (que ce soit elle qui loue à d'autres entreprises ou d'autres entreprises qui lui louent ses équipements.) En effet, la location d'équipement est un moyen indirect de « rentabiliser » ses équipements au niveau environnemental par une utilisation plus complète de ceux-ci.

**Attribution des points :** les points pour cette question sont corrélés avec l'utilisation efficace des équipements et l'allongement de la durée de vie des produits et/ou des équipements. Notons que le système de location ne rapporte que 0,5 point. Cela s'explique par le fait que la méthode ne permet pas d'allonger la durée de vie d'un équipement mais simplement l'utiliser de manière plus complète.

### 3.3.1.3 Axe « Boucle »

Ce dernier niveau d'analyse se focalise sur les actions mises en place par l'entreprise en début et fin de vie du produit. Il reprend quatre thématiques et cinq questions pour un total de 10 points sur 25, ce qui compte pour 40 % du résultat final.

#### 1. Thématique « matières premières » :

Les matières premières peuvent avoir deux origines : soit elles sont directement extraites du sol, situation que l'économie circulaire cherche à éviter, soit elles proviennent du recyclage ou de la réutilisation. Cette deuxième optique est bien entendu celle qui est privilégiée par un BMC.

Afin de fournir une analyse plus complète, une distinction a été réalisée entre les emballages d'un côté et la bière de l'autre. En ce qui concerne les emballages, aucune différence n'a été faite quant aux matériaux utilisés. Cela s'explique par la difficulté supplémentaire qu'aurait

demandé cette distinction. En effet, outre l'impact résultant de l'extraction du produit, il aurait fallu prendre en compte la quantité de matériau utilisé, le taux de recyclage de ce matériau, le poids du matériau lors du transport, etc. Notons que le détail de ce calcul pourrait être réalisé avec un outil tel que le Bilan Carbone®, mais cette méthode demande un certain niveau d'expertise et un temps considérable. La décision a donc été prise de ne pas distinguer le type de matériau mais plutôt de distinguer son origine (seconde vie, recyclage ou rien).

En ce qui concerne la production de la bière, l'objectif est de savoir si l'entreprise cherche à développer de nouvelles méthodes de production basées sur des matières premières déjà utilisées. Notons que cet aspect a été intégré à la grille suite à des recherches qui ont permis d'observer que la production de bière à partir de pain rassis par exemple était possible. Ce type de pratique est donc tout à fait possible et a donc été pris en compte dans l'analyse.

**Attribution des points :** les points sont attribués de la manière suivante : si une entreprise emballle ses produits avec des matières recyclées au moins à 50 %, ou si l'entreprise n'utilise pas ce type d'emballage (cfr. *supra*), elle obtient 0,5 point. Pour la bière, les points obtenus sont de 2 si l'entreprise est à 100 % dans une démarche de production à partir de résidus, de 1 si l'entreprise met cette démarche en pratique à petite ou moyenne échelle, et de 0 si elle ne le fait pas du tout.

## 2. Thématique « énergies renouvelables » :

Comme le rappelle notamment le modèle *ReSOLVE* (EMF 2015), l'utilisation d'énergies renouvelables dans ses processus de production est un facteur de circularité. Deux cas ont donc été distingués : (1) l'utilisation d'énergies renouvelables pour le transport de matériel et de personnes, c'est-à-dire l'utilisation de véhicules électriques et (2) l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter les infrastructures de l'entreprise. Concernant ce deuxième point, il semble intéressant de noter deux choses : si l'entreprise ne peut pas produire elle-même son énergie (via des panneaux solaires par exemple), elle a peut-être opté pour passer par un fournisseur d'électricité privilégiant les énergies renouvelables. Cependant, cela signifie que l'entreprise ne répond pas elle-même à (une partie de) ses besoins énergétiques ; enfin, il se peut que l'entreprise ait mis en place un système de valorisation énergétique à partir de ses déchets de production (le biogaz par exemple). Cette méthode complexe et novatrice est reprise dans la thématique sur le recyclage et la réutilisation (et rapporte plus de points étant donné l'aspect novateur et complexe du processus).

**Attribution des points :** les points sont attribués en fonction de la mise en valeur des énergies renouvelables au sein de l'entreprise. De plus, à l'instar de la thématique sur la symbiose

industrielle, les points des questions sont cumulables jusqu'à un maximum de deux points. L'objectif de cette cumulation est de ne pas « pénaliser » une entreprise ayant opté pour une solution (les voitures électriques par exemple) plutôt qu'une autre.

### **3. Thématique « recyclage/réutilisation des emballages » :**

Cette thématique suit les mêmes principes que la partie « emballages » (cfr. thématique sur les matières premières) mais vise ici à établir ce qu'il advient de ces emballages lorsqu'ils arrivent en fin de vie. Les points sont attribués de la même façon.

### **4. Thématique « recyclage/réutilisation des produits et des déchets de production » :**

A l'instar de la thématique précédente, la première question vise la fin de vie du produit et non plus son origine. Plusieurs initiatives sont observées concernant les déchets de production : soit l'entreprise ou une autre organisation réutilise directement ses déchets pour la production d'un autre produit, soit elle les valorise au niveau énergétique via les biogaz, soit elle les donne à une ferme (ou autre infrastructure du même type) qui les utilise comme source d'engrais ou comme source de nourriture. Cette dernière pratique, jugée plus indirecte (c'est-à-dire qu'une grande partie du produit et de ses propriétés est perdue) comptabilise moins de point (0,5 point), tout comme le traitement des eaux usées.

Enfin, et concernant la réutilisation des bières en fin de vie, il est apparu que cette pratique était très peu répandue et, lorsqu'elle était mise en place, c'était à petite échelle. En effet, les entreprises brassicoles préfèrent privilégier un produit frais et/ou l'allongement de la durée de vie. Toutefois, cet aspect a tout de même été pris en compte au cas où une entreprise venait à développer cette activité à petite échelle.

**Attribution des points :** comme expliqué ci-dessus, les points ont été attribués en fonction du taux de recyclage et/ou de réutilisation du produit ou des déchets. L'ensemble est mis sous forme de QRM avec un total de deux points afin de valoriser les bonnes pratiques plutôt que de « pénaliser » une entreprise ayant privilégié un aspect à un autre.

## **3.3.2 Grille d'analyse de la résilience d'une entreprise**

L'objet de cette grille est de parvenir à identifier les différents facteurs de résilience et à observer si ceux-ci ont été mis en œuvre au sein d'une entreprise donnée.

Comme nous avons pu le constater dans la section 2.1.3 « défis, dimensions et niveaux d'application de la résilience organisationnelle », analyser la capacité de résilience d'une entreprise suite à un choc est loin d'être aisé. Toutefois, cette section a permis d'identifier trois niveaux de résilience : la résilience individuelle, la résilience collective et la résilience de

l'organisation (Cunha et al. (2013) cité par Xiao & Cao, 2017). Ces trois niveaux doivent être analysés, pour rappel, sous le prisme de la résilience cognitive (recherche de but, vision authentique de la mission de l'entreprise, valeurs partagées), de la dimension comportementale (via la collaboration et la mise en œuvre d'actions simples et connues visant la proactivité) et de la résilience contextuelle (sécurité psychologique, capital social profond, gouvernance décentralisée, réseaux de ressources élargis) (Lengnick-Hall et al., 2011). De plus, pour chaque niveau de résilience, il va falloir déterminer à quel point l'entreprise a fait preuve de robustesse, d'adaptabilité et d'agilité et, finalement, de capacité d'appropriation et de transformation (ces deux notions sont reprises sous le terme de « transformabilité » dans le cadre de ce mémoire) tout au long de la crise de la covid-19, c'est-à-dire de mars 2020 jusqu'au moment des interviews (Bégin & Chabaud, 2010; Buliga et al., 2016; Burnard & Bhamra, 2011; Hamel & Välikangas, 2003; Kantur & Iseri-sav, 2015; Kay & Goldspink, 2012 ; Koninckx & Teneau, 2010a; Lade, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011 ; Xiao & Cao, 2017).

La grille est donc construite en mettant en lien les différentes ressources de littérature exposées ci-dessus avec des outils créés par des spécialistes. Parmi ces outils, notons le tableau des indicateurs de Serrat (2013), les neufs standards de la résilience de Kantur et Iseri-sav (2015), et plus particulièrement le modèle RAG (*Resilience Analytical Framework*) développé par Patriarca et al. (2018).

Dans les points suivants, nous allons expliquer avec plus de précision le fonctionnement de la grille d'analyse de la résilience des organisations développée dans le cadre de ce TFE. Celle-ci est, pour rappel, articulée autour des trois niveaux d'analyse identifiés dans la section 3.2.3.3. « structure de la grille d'analyse de la résilience d'une entreprise » - à savoir le niveau managérial, le niveau structurel et le niveau stratégique de Koninckx & Teneau (2010).

### 3.3.2.1 Niveau « Management » :

L'axe « management » est divisé en trois thématiques - employés, cadres, ressources - qui visent à identifier comment l'entreprise a géré la crise au niveau humain et au niveau matériel.

#### 1. Thématiques « employés » et « cadres » :

Une distinction a été établie entre, d'une part, les employés et, d'autre part, les cadres. Cette distinction s'explique par le fait que les réalités dans lesquelles évoluent ces deux catégories de travailleurs ne sont pas les mêmes. Pour tenter d'appréhender l'aspect humain dans sa globalité, cinq questions ont été développées :

- Les trois premières cherchent à connaître l'état d'esprit général qui a habité l'entreprise tout au long de la crise. L'idée est d'observer s'il était assez positif ou assez négatif.
- Ensuite, la quatrième vise à comprendre comment les employés/cadres ont agi durant la totalité de la crise. Des employés/cadres proactifs, flexibles et présents sont source de résilience car ils permettent à l'entreprise et à la collectivité de réagir plus rapidement (voir d'anticiper certains problèmes). A l'inverse, des employés/cadres détachés de la situation et rigides dans leur mode de pensée et de fonctionnement ne laisseront pas beaucoup de marge de manœuvre pour agir efficacement.
- La dernière question a pour objectif de savoir comment la crise est observée d'un point de vue plus extérieur, avec un certain recul.

Notons que ces questions sont toutes étroitement liées. En effet, un état d'esprit positif chez les cadres aura probablement des conséquences positives sur l'état d'esprit des employés, qui seront alors plus proactifs, plus flexibles, etc.

**Éléments théoriques observés :** les questions exposées ci-dessus observent la résilience organisationnelle sous l'angle de la résilience individuelle et collective. Les questions visent à comprendre comment les employés et les cadres ont réagi au défi cognitif de la crise. Pour ce faire, les éléments cognitifs et contextuels tels que le sentiment de sécurité et d'appartenance ou la confiance en l'organisation sont fondamentaux. Les dimensions abordées par ces deux thématiques sont donc la robustesse - ou la capacité des employés/cadres à encaisser le choc - et l'agilité et l'adaptabilité -ou la capacité de l'entreprise à répondre rapidement et efficacement à la situation de crise en s'adaptant au nouveau contexte.

## 2. Thématique « ressources » :

La gestion des ressources matérielles possède un très grand impact sur la résilience d'une organisation. Une entreprise qui ne gère pas correctement ses ressources ou qui n'arrive pas à anticiper ses besoins futurs risque, surtout dans un contexte de crise, de devoir affronter une pénurie. Une manière d'éviter cette pénurie à court terme est d'avoir en sa possession un excédent de ressources matérielles. Toutefois, cette pratique est une arme à double tranchant qui peut se retourner contre l'entreprise si la crise impacte principalement les ventes de l'entreprise plutôt que les ressources matérielles.

Une autre solution pour l'entreprise renvoie à la notion d'excédent organisationnel (*organizational slack*). Cette notion suppose qu'une organisation peut aussi résoudre ses problèmes grâce à ses contacts avec des acteurs externes tels que des collaborateurs de longue date sur qui l'entreprise peut compter.

Ainsi, les notions d'anticipation, d'agilité et d'adaptabilité possèdent ici une réelle importance. Il faut, idéalement, que l'entreprise ait pu anticiper une pénurie de ressources ou une diminution des ventes pour mieux encaisser le choc et rebondir par la suite.

Les questions développées pour cette thématique tendent à amener des pistes de réflexion plus que des vérités. L'idée est d'observer de manière générale la réaction de l'entreprise dans la gestion de ses ressources matérielles.

**Éléments théoriques observés :** les trois dimensions de la résilience sont étudiées dans le cadre de la gestion des ressources matérielles de l'organisation : (1) la robustesse de l'entreprise dépend notamment de sa gestion à court terme des ressources matérielles et de la possibilité d'avoir recours à des acteurs externes pour la soutenir ; (2) l'agilité et l'adaptabilité de l'entreprise font référence à sa capacité à anticiper les problèmes et à les résoudre rapidement, mais aussi à adapter sa production au contexte ; et (3) l'habileté de l'entreprise à se transformer (ou transformabilité) sera nécessaire si l'organisation a rencontré des problèmes majeurs durant la gestion de cette crise.

Outre ces dimensions, la gestion des ressources aborde la résilience d'un point de vue organisationnel où la crise représente un défi stratégique – avec la nécessité de se réinventer et de développer de nouvelles solutions –, politique – avec la nécessité réorienter ses ressources là où elles sont indispensables – et idéologique – avec la nécessité de repenser ses modes de fonctionnement. Enfin, les éléments qui doivent être pris en compte pour cette partie de l'analyse sont les éléments comportementaux comme l'ingéniosité dont a fait preuve l'entreprise et ses dirigeants, mais aussi les éléments contextuels, principalement en ce qui concerne le mode de gestion du réseau de ressources.

### 3.3.2.2 Niveau « structure »

L'axe « structure » regroupe quatre thématiques qui définissent le squelette de l'entreprise et les modes d'interaction entre les différentes unités de l'entreprise.

#### 1. Thématique « mode de gouvernance » :

Le mode de gouvernance d'une entreprise aura un impact sur sa résilience. Une gouvernance plus horizontale (ou décentralisée) permettra une plus grande flexibilité des acteurs qui pourront réagir plus vite en cas de problème. Cette agilité accrue sera a priori un facteur de résilience organisationnelle (Burnard et Bhamra, 2011; Dufourmont et al., 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

De plus, une prise de décision décentralisée (ou, comme l'expose Lengnick-Hall et al. (2011) *diffuse power and accountability*), qui est un des facteurs de la résilience contextuelle, aura un effet bénéfique sur les éléments cognitifs et comportementaux, car les parties prenantes seront responsabilisées et auront un sentiment d'appartenance accru. La robustesse de l'entreprise sera donc positivement impactée.

**Éléments théoriques observés :** en résumé, une gouvernance décentralisée, polycentrique ou horizontale agira positivement sur les trois éléments de la résilience organisationnelle – c'est-à-dire les éléments cognitifs, comportementaux et contextuels – en permettant une réponse plus agile aux défis cognitifs, stratégiques et politiques. De plus, l'entreprise rencontrera peut-être un défi idéologique si elle doit modifier son mode de gouvernance pour répondre plus efficacement à la crise.

## 2. Thématique « prise de décision » :

Cette thématique est en lien direct avec la thématique précédente et se base donc sur les mêmes éléments théoriques. Elle vise à analyser si les modes de réponse de l'entreprise étaient adéquats et si l'idée de responsabilisation des employés a été mise en place.

## 3. Thématiques « unité de l'entreprise » et « collaboration » :

Ces deux thématiques ont pour but d'analyser plus en détail la résilience collective de l'organisation. Une meilleure collaboration et un sentiment d'unité entre les différents membres d'une entreprise encourageront la résilience cognitive et favoriseront la robustesse de l'entreprise ainsi que sa capacité à aborder les problèmes avec agilité. Cette collaboration passe notamment par une communication directe et franche entre les parties prenantes au sein de l'entreprise (Lengnick-Hall et al. 2011).

### 3.3.2.3 Axe « stratégie »

Ce troisième niveau d'analyse apporte une vision plus holistique de l'entreprise, en prenant notamment en compte sa relation avec les parties prenantes externes (fournisseurs, clients et le réseau dans sa globalité) et ses décisions stratégiques. La stratégie de l'entreprise est regardée au travers de cinq thématiques : les collaborateurs (employés, cadres, travailleurs intérimaires, etc.), les fournisseurs, les clients, les produits de l'entreprise et le réseau de l'entreprise.

## 1. Thématique « collaborateurs » :

L'objet de cette thématique est double : regarder si l'entreprise a dû licencier ou résilier des contrats de travail et constater si l'apprentissage continu est un aspect important pour l'entreprise.

**Éléments théoriques observés :** les licenciements ou la résiliation de certains contrats de travaux peuvent démontrer un certain manque de robustesse de l'entreprise. Cependant, s'ils ont été réalisés de manière préventive, cela peut s'expliquer par la volonté de l'entreprise d'anticiper des conséquences plus graves par des mesures développées en amont et être observés sous l'angle de l'adaptabilité et de la transformabilité. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si les licenciements ont été réalisés par dépit - « pour limiter la casse » - cela signifie probablement que l'entreprise n'a pas le choix et qu'elle doit se restructurer. Ce deuxième cas peut être révélateur de problèmes internes assez graves. En outre, des licenciements seront probablement source d'insécurité et de division au sein de l'entreprise, affectant ainsi la résilience individuelle et collective.

Concernant l'apprentissage continu, ce point aborde la résilience sous l'angle de la transformabilité. Plus précisément, c'est la « capacité d'appropriation » de Bégin et Chabaud (2010) qui est analysée ici. Une entreprise résiliente regardera la crise et l'environnement turbulent qu'elle a affronté comme un challenge et une source d'apprentissage.

## 2. Thématiques « fournisseurs » et « clients » :

Les relations avec les fournisseurs et les clients ont un impact crucial sur la résilience. Les premiers se trouvent au début de la chaîne de valeur et, s'ils ne fournissent plus les matières premières, la production entière est impactée. Les clients quant à eux sont les payeurs. S'ils n'achètent plus (ou ne paient plus), l'entreprise n'a plus aucune rentrée d'argent.

En temps de crise, la gestion de ses relations clients-fournisseurs est cruciale. Cette gestion dépend aussi des relations entretenues avec ces deux parties prenantes avant que la crise n'arrive. Finalement, avoir des fournisseurs et des clients diversifiés peut limiter le risque lié à des défauts de paiement ou de livraison, mais peut également avoir un impact sur la nature des relations. En effet, avoir une relation privilégiée avec un client ou un fournisseur facilitera la négociation d'accords situés en dehors des cadres habituels.

**Éléments théoriques observés :** l'importance des clients et des fournisseurs dans la résilience organisationnelle demande à une entreprise d'affronter les quatre défis identifiés par Hamel et Välikangas (2003) : un défi cognitif car les entreprises doivent pouvoir accepter que la crise bouleverse le « business as usual » et demande donc des réponses différentes aux moyens utilisés habituellement (cfr. le défi stratégique). De plus, toutes les parties prenantes sont affectées différemment par la crise ce qui demande à chacun de se réinventer et de se renouveler (cfr. défis politique et idéologique). Pour surmonter ces défis, les entreprises doivent donc modifier leurs comportements et leurs habitudes en étant plus flexibles, en cherchant des

solutions simples et/ou innovantes qui sortent des sentiers battus. Outre ces aspects, les entreprises vont peut-être devoir rassurer leurs parties prenantes externes pour que le commerce et les échanges puissent continuer et/ou reprendre lorsque la situation le permettra.

Toutes ces dimensions demandent à l'entreprise de faire preuve de robustesse en encaissant indirectement les problématiques rencontrées par ses clients et/ou ses fournisseurs, mais lui demandera de l'agilité et de l'adaptabilité dans ses décisions à court et moyen terme. Une certaine transformabilité sera par ailleurs requise si l'entreprise se rend compte que ses activités, ses clients ou ses fournisseurs ne sont pas assez diversifiés ou assez fiables.

### 3. Thématique « produits »

Comme expliqué dans l'introduction de ce mémoire, une crise est à la fois un challenge et une opportunité. Cette idée d'opportunité peut prendre plusieurs formes, une d'entre elles étant l'occasion de revoir ses méthodes et de repenser ses produits. En effet, certains produits sont peut-être obsolètes ou peu rentables, d'autres ne sont peut-être plus en phase avec les valeurs de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la crise peut devenir une occasion de réviser et de repenser ses produits pour les adapter aux réalités du moment.

**Éléments théoriques observés :** la thématique des produits demande à une entreprise de savoir s'adapter avec agilité aux circonstances de la crise (éléments contextuels). Cela représente à la fois un défi stratégique, politique et idéologique.

### 4. Thématique « réseau » :

Comme expliqué précédemment, une entreprise subissant une crise va peut-être devoir faire appel à des acteurs externes pour s'en sortir. Ces acteurs externes peuvent prendre la forme de banques, d'entités politiques ou de conseillers. Encore faut-il que l'entreprise soit capable de mobiliser ce réseau et puisse compter dessus. Cela passe notamment par la réputation de l'entreprise et la démonstration de sa capacité à surmonter la crise à court, moyen et long terme.

**Éléments théoriques observés :** les éléments présentés ci-dessus demandent à une entreprise de développer un réseau fiable, mais surtout de savoir mettre en avant ses éléments comportementaux. Par exemple, une entreprise qui demanderait un financement à court terme à un investisseur sans pour autant pouvoir lui exposer un plan de redressement valable verrait probablement sa demande refusée. En outre, faire appel à son réseau (pour lui demander du soutien) demande à l'entreprise d'être capable de surmonter le défi cognitif imposé par la crise.

## 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats des deux interviews réalisées dans le courant du mois de mai. Ce chapitre est divisé en deux grandes parties, une pour chaque entreprise étudiée. Pour chacune des deux entreprises, la structure de l'analyse fonctionne comme suit :

1. Présentation de l'entreprise et de la personne interviewée ;
2. Analyse en deux temps de la circularité du business model :
  - a. Dans un premier temps, nous analyserons l'entreprise au travers de la grille d'analyse, c'est-à-dire en prenant en compte toutes les thématiques et en exposant les résultats de l'interview. Lorsque cela sera nécessaire, nous irons également chercher des compléments d'informations sur les sites web de l'entreprise et de ses fournisseurs, dans des articles de presse, etc. Cette première étape se veut la plus objective.
  - b. Dans un deuxième temps, les résultats de l'analyse seront reportés dans la grille qui sera complétée avec les informations exposées au point précédent. Ces résultats seront expliqués puis interprétés.
3. Analyse en deux temps de la résilience de l'entreprise face à la crise de la covid-19 :
  - a. La première étape consiste en l'exposition des faits issus des interviews en suivant la structure de la grille d'analyse.
  - b. La deuxième étape consiste en l'interprétation des faits et événements exposés au point précédent. Ces faits seront analysés et interprétés au travers des concepts théoriques étudiés préalablement.

Pour rappel, les retranscriptions complètes des deux interviews sont reprises en annexe 4.

### 4.1 Entreprise 1 : brasserie Léopold7

#### 4.1.1 Présentation de l'entreprise

La brasserie Léopold7 (VanDecq SA), autrement appelée brasserie de Marsinne, est une société anonyme fondée fin 2011 - bien que la première bière ne soit sortie qu'en 2013 - par deux entrepreneurs : Tanguy Van der Eecken et Nicolas Declercq. Le lieu de production (et siège social de l'entreprise) est une annexe du château-ferme de Marsinne, situé rue de la Médaille 17, 4218 COUTHUIN dans la région de Hesbaye. La brasserie produit actuellement quatre

types de bière (la Léopold7, bière en bouteille, et trois bières en canettes) qui sont distribuées dans le Bénélux et en France.

Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé de grandir et de se développer jusqu'à employer sept personnes à temps plein et dégager un chiffre d'affaire de près de 900.000 euros en 2019.

Si quelques années après la création de la société Tanguy Van der Eecken a préféré se retirer de l'entreprise, ce n'est pas le cas de Nicolas Declercq qui en est resté le dirigeant jusque juillet 2020. Aujourd'hui encore, il reste le seul actionnaire de l'entreprise bien que le « fondateur passionné » n'en soit plus à la tête. C'est en effet Olivier Van Hulsel qui a pris la tête de l'entreprise, et ce pour laisser à Nicolas Declercq le temps de développer ses autres projets de production de bière locale au Ghana.

#### **4.1.2 Analyse de la circularité dans le business model de la brasserie Léopold7**

Au niveau de sa stratégie, la brasserie Léopold7 est une entreprise où la prise de décision est très décentralisée. L'organisation fonctionne en suivant un principe où les parties prenantes internes - c'est-à-dire les collaborateurs – ont chacune un pouvoir de décision dans leur domaine d'action spécifique. Par exemple, la seule personne dans l'entreprise à avoir l'autorité pour valider un lot de production est la responsable de qualité. Cela signifie qu'Olivier Van Hulsel, le directeur commercial, ne peut, par exemple, pas valider lui-même un produit. Cette décentralisation de la prise de décision va de pair avec une grande polyvalence de la part des collaborateurs, particulièrement dans le département production. Nicolas Declercq explique :

« Donc, on a des tâches qui sont ce qu'on appelle des fonctions verticales et des fonctions transversales. Chacun a évidemment une tâche ou une fonction verticale qui est par exemple la production, le labo ou la comptabilité, et puis chacun doit avoir une tâche transversale donc qui balaie différentes fonctions verticales. Par exemple, la qualité, la maintenance préventive, la R&D, la stratégie financière, etc. pour qu'on ne puisse pas avoir une personne qui ait autorité sur l'ensemble de la brasserie. »

Notons que ces mêmes collaborateurs sont tous employés sous un contrat de type CDI (contrat à durée indéterminée). La vision de l'entreprise à ce niveau est très claire : si, au terme du processus de recrutement, ils ne sont pas prêts à engager une personne directement sous CDI avec des conditions similaires aux contrats des autres collaborateurs, cela signifie que la personne n'a pas convaincu et qu'elle ne doit pas être engagée. Toutefois, une exception à cette règle réside dans les contrats de stage IFAPME. La brasserie a accueilli plusieurs stagiaires via

ce type de formation professionnalisaante. Tous ces stagiaires ont ensuite été engagés par la brasserie sous contrat CDI.

Pour ce qui est de la notion de symbiose industrielle, plusieurs aspects peuvent être abordés. Dans un premier temps, Nicolas Declercq explique qu'il y a une réelle volonté de la part de Léopold7 de collaborer avec d'autres organisations. Cette collaboration n'est cependant pas toujours facile, en particulier avec les autres acteurs du marché brassicole - c'est-à-dire les autres brasseries – car il existe toujours un certain protectionnisme, une certaine rivalité entre brasseurs. Ce constat ressort notamment des observations que Nicolas Declercq a pu faire en tant que membre de l'association Brewers of Europe.

Cependant, difficile ne veut pas dire impossible. L'entreprise a, par exemple, développé une très bonne relation avec BruneHaut, une autre brasserie belge qui les aide dans le cadre de la certification B-Corp de la brasserie Léopold7. BruneHaut est en effet la première brasserie européenne à avoir reçu la certification B-Corp. Cette collaboration s'explique par le fait qu'« on rentre clairement dans la même philosophie. On a une collaboration évidente parce qu'on est tous [...] dans le même *spirit* ».

En ce qui concerne des partenariats autres que brassicoles, la collaboration semble plus aisée car il n'y a plus cette notion de compétition qui freine. Dans ce cadre, la brasserie Léopold7 s'engage donc dans plusieurs associations et partenariats. Parmi ceux-ci, il y a, par exemple, le programme « prix juste producteur », qui favorise une rémunération plus équitable des producteurs et de l'agriculture locale, le programme « Terrabrew » qui promeut les circuits courts et le développement de la culture d'orge belge ou encore l'association Brasseurs Belges qui a « pour objet social d'informer, de soutenir et de conseiller les brasseries établies en Belgique dans des dossiers liés au secteur de la bière belge. » [extrait du site belgianbrewers.be].

Un partenariat qui mérite un point d'attention supplémentaire au vu de sa dynamique directement circulaire est la collaboration avec la Boulangépicerie Champain, située à sept kilomètres de la brasserie. Les deux infrastructures ont établi un système d'échange mutuel : les pains invendus de la boulangerie sont livrés à la brasserie, qui va se servir de ces déchets comme substitut au malte pour produire la bière, et à l'inverse, la drèche de la bière, c'est-à-dire les déchets des céréales issus de la production, sont renvoyés à la boulangerie qui va la mélanger avec de la bière justement pour fabriquer son pain.

Au niveau de la production et de la distribution, l'entreprise a comme objectif prioritaire d'optimiser ses processus. Comme le souligne Nicolas Declercq, cette démarche est motivée

par un objectif environnemental, mais aussi par un objectif de rentabilité. Les KPI (*Key Performance Indicators*) de l'entreprise sont donc centrés autour de cet aspect, même si la dynamique est de plus en plus complexe au fur et à mesure que le procédé est optimisé.

En complément de cette démarche, la brasserie Léopold7 investit énormément dans la qualité et dans la durée de vie de son produit. Cette durée de vie s'exprime chez les brasseurs sous les initiales DLUO (date limite d'utilisation optimum), qui représente la date limite au-delà de laquelle le goût de la bière est altéré, bien qu'elle soit encore consommable. Chez Léopold7, la DLUO d'une bière en bouteille est de deux ans. Concernant les fûts de bière, l'entreprise a privilégié le passage par des *Ecodraft kegs*, des fûts développés par la société Ecodraft. Cette société propose une solution alternative aux fûts en métal et aux fûts à usage unique. Les principaux avantages de ce contenant pour Léopold7 sont qu'il permet de conserver la bière quatre fois plus longtemps qu'un fût traditionnel grâce à un système où le CO2 n'est pas en contact avec la bière et que le produit est plus léger qu'un fût métallique dû à sa composition en PEHD (polyéthylène haute densité – un thermoplastique réutilisable) et donc réduit l'empreinte carbone liée au transport (cfr. *infra*). Cependant, Nicolas Declercq explique que cette solution possède évidemment un coût, qui est supérieur à celui d'un fût traditionnel en métal.

Pour son outillage, c'est-à-dire ses machines, ses cuves, etc., la brasserie privilégie l'achat à la location et fonctionne comme suit :

« Un équipement est amorti en 10 ans. Mais ici on ne parle pas comptablement. Nous faisons une maintenance préventive assez agressive, assez proactive, assez importante mais dès qu'on dépasse 10% de la valeur des pièces de rechange annuellement, et bien ça devient beaucoup plus efficace d'en acheter une nouvelle [machine]. [Mais,] pour l'instant, on fait suffisamment de maintenance préventive. » (Nicolas Declercq)

Pour en revenir sur le sujet du transport, l'entreprise limite ses flux de matière en se fixant comme limite 185 grammes de CO2 par bière. Pour respecter cette barrière, la brasserie privilégié le circuit court et achète ses intrants – que ce soit pour la production de la bière ou son emballage – de manière régionale uniquement (cfr. programmes « prix juste producteur », « Terrabrew »). C'est notamment la raison pour laquelle l'entreprise n'achète pas des matières premières bios. Concernant ses ventes, l'objectif des 185 grammes de CO2 par bière limite les ventes de bières en bouteilles à un rayon d'environ 350 kilomètres – c'est-à-dire plus ou moins à Paris et Amsterdam. Les bières en canettes peuvent, elles, être envoyées jusqu'au sud de la France.

Finalement, au niveau de la boucle dans laquelle s'inscrit l'entreprise, Léopold7 utilise dans ses emballages du plastique qui est majoritairement recyclé. Le plastique provient en effet d'une entreprise qui confectionne les casiers à partir de pellettes de plastiques (c'est-à-dire du plastique broyé). Ces casiers sont réutilisés et le reste des emballages en plastique est recyclé. Toutefois, Nicolas Declercq souligne le fait qu'il n'a pas de poids dans cette prise de décision, son entreprise est trop petite que pour pouvoir influencer son fournisseur.

Un autre type d'emballage est le carton qui lui provient, pour rappel, d'une entreprise belge. Ces cartons sont, pour les emballages de bières, issus d'une première production, c'est-à-dire qu'ils ne proviennent pas d'une usine de recyclage, et ce pour des questions de solidité. Ce carton est néanmoins recyclé après utilisation et les impressions réalisées sont faites à partir d'une encre végétale.

Un troisième type d'emballage est bien entendu les bouteilles en verre. Celles-ci sont sérigraphiées - c'est-à-dire que la bouteille n'a pas d'étiquette car les impressions se font directement sur la bouteille -, lavées et réutilisées grâce au système de caution. Notons que les bouteilles sont lavées sans séquestrant (c'est-à-dire sans produits chimiques) et que la sérigraphie permet un lavage plus facile de la bouteille (car certaines étiquettes demandent plusieurs lavages pour partir complètement). L'eau utilisée pour ledit lavage est ensuite traitée et renvoyée neutre dans les égouts.

La quatrième type d'emballage utilisé par l'entreprise est le métal, et plus particulièrement les canettes en aluminium. Ces canettes sont issues d'une seconde vie et sont recyclées après usage. En effet, la brasserie a décidé de privilégier les canettes « long neck », des canettes plus allongées que la normale, qui sont plus écologiques mais plus chères à produire.

Pour finir, un dernier aspect à aborder dans cette section est celui des énergies renouvelables. Pour cette thématique, Nicolas Declercq est assez clair : l'entreprise fonctionne actuellement à plus de 60 % en autoconsommation grâce à des panneaux solaires et vise un objectif de 100 % dans les prochaines années. En ce qui concerne les véhicules électriques ou les modes de transports écologiques, seul Olivier Van Hulsel possède actuellement une voiture électrique. Cela s'explique par le fait que les véhicules de société achetés par l'entreprise datent d'il y a quatre ans et sont destinés aux représentants commerciaux uniquement. Or, il y a quatre ans, Nicolas Declercq explique :

« Nous les seuls véhicules qu'on ait au niveau société, c'est les véhicules commerciaux, et là ils datent d'il y a 4 ans et à ce moment-là les véhicules électriques on en parlait pas encore vraiment. On en parlait hein, mais pour des commerciaux c'est dur. [...] On

s'était renseigné sur des Kangoo électriques, on faisait 135-140km. Pour un commercial, il ne fait rien avec ça et encore, on mettait une demi-palette dedans et il n'y avait plus rien qui rentrait. Aujourd'hui, on a une autonomie de 3-400 km, ce qui est largement suffisant. »

### 4.1.3 Interprétations sur la circularité du Business model de la brasserie Léopold7

#### 4.1.3.1 Résultats par thématique

Ci-dessous sont exposés les résultats obtenus grâce à la grille d'analyse ainsi que quelques pistes d'améliorations à destination de l'entreprise (si celle-ci veut encore développer sa circularité) lorsque cela semble judicieux et dans son intérêt.

##### ➤ Au niveau de la stratégie :

Le degré de circularité de la brasserie Léopold7 au niveau de sa stratégie est de 6 sur 7.

Le mode de gouvernance au sein de l'entreprise ainsi que la grande polyvalence des employés favorisent la circularité. Toutefois, le fait que les collaborateurs soient tous engagés sous un CDI limite la flexibilité de l'entreprise dans l'adaptation de son business model aux réalités du monde économique et brassicole.

Un point très important de la stratégie dans un BMC est la volonté de symbiose industrielle. En ce sens, la brasserie Léopold7 semble assez impliquée. L'entreprise met en effet en place une dynamique de collaboration en vue de partager ses ressources (cfr. la relation avec Champain), forme des stagiaires au travers de formations professionnalisantes, favorise l'agriculture locale et raisonnée (programmes Terrabrew, programme « prix juste producteur ») et s'engage dans plusieurs actions et associations brassicoles en tout genre (Brasseurs Belges, Brewers of Europe, etc.).

**Piste d'amélioration :** la brasserie Léopold7 ne paraît pas avoir de réel échange avec d'autres acteurs brassicoles à l'exception de Brunehaut qui aide l'entreprise dans sa démarche B-Corp. Le développement d'un réseau comprenant plusieurs entreprises brassicoles qui partageraient directement entre elles leur savoir semble être une idée d'amélioration.

##### ➤ Au niveau de la production et de la distribution :

Le degré de circularité de la brasserie Léopold7 au niveau de sa production et de sa distribution est de 7 sur 8.

La brasserie s'inscrit clairement dans une démarche qui vise à optimiser ses processus afin de limiter ses déchets et son impact environnemental. Dans cette optique, les points forts de l'entreprise sont sa tendance à optimiser ses processus – en misant notamment sur l'aspect qualité du produit - et la limitation de son empreinte carbone – via son objectif de 185 grammes de CO2 par bière.

➤ **Au niveau de la boucle :**

Le degré de circularité de la brasserie Léopold7 au niveau de sa production et de sa distribution est de 7,5 sur 10.

L'entreprise se révèle assez efficace en ce qui concerne sa démarche de recyclage et de réutilisation de ses déchets de production et de ses emballages. Concernant l'origine des emballages justement, l'entreprise utilise majoritairement des emballages recyclés et/ou issus d'une seconde vie, sauf pour ses cartons.

Par contre, un des points faibles de l'entreprise réside dans son utilisation quasi systématique de modes de transports utilisant des énergies fossiles. Notons toutefois que l'entreprise alimente en majorité ses infrastructures grâce aux énergies renouvelables.

**Pistes d'amélioration :** il semblerait intéressant pour l'entreprise de privilégier, lors de son prochain achat de véhicules, des modes de transports électriques. En outre, l'entreprise peut d'ores et déjà commencer par essayer de promouvoir la mobilité douce pour ses collaborateurs. Une autre piste d'amélioration possible est d'implémenter l'utilisation à plus grande échelle de matières premières issues d'une seconde vie dans les processus de production et de fabrication de la bière. Par exemple, en Californie, la Half Moon Bay Brewing Company a décidé de fabriquer sa bière à partir des eaux usées des douches, évier et machines à laver. Lorsqu'on sait qu'une bière est composée à plus de 80 % d'eau, cela peut avoir un impact significatif.

#### 4.1.3.2 Résultats généraux

En résumé, l'entreprise Léopold7 obtient un résultat de 20,5 sur 25 au niveau de la circularité de son business model. Ce résultat reflète la dynamique dans laquelle la brasserie s'inscrit, à savoir une dynamique centrée autour de la durabilité et la devise « avoir 10 ans d'avance ».

### 4.1.4 Analyse de la résilience de la brasserie Léopold7 face à la crise de la covid-19

Au niveau managérial, et plus particulièrement de la gestion des ressources humaines, la crise a révélé plusieurs aspects intéressants chez Léopold7. Le premier de ces aspects concerne l'état

d'esprit qui a habité l'entreprise durant toute la crise. Nicolas Declercq raconte que le début de la crise sanitaire, à savoir l'annonce du premier confinement aux alentours de mi-mars, a d'abord déclenché une première phase de panique : le marché fermait, les clients (Carrefour, Delhaize, Colruyt, etc.) ramenaient toutes leurs vidanges d'un coup et l'incertitude générale était assez importante. Ses employés se sont donc tournés naturellement vers lui, afin de lui demander la marche à suivre face à cette situation tout à fait inédite.

A toutes ces questions, l'entrepreneur a demandé dans un premier temps à ses collaborateurs de lui accorder une semaine pour réfléchir à la situation. Pendant cette semaine - qui était, pour rappel, une semaine de confinement généralisé, c'est-à-dire que la vie économique du pays entier tournait au ralenti et que la plupart des entreprises ont fermé provisoirement leurs portes - mais aussi pendant les semaines qui suivirent, Nicolas Declercq décrit la situation comme suit :

« J'ai vraiment vu pendant la crise une disponibilité de la part [de mes collaborateurs] - que ce soit de la distribution, des commerciaux, de quoi que ce soit - qui était vraiment impressionnante. J'ai vraiment vu les effets bénéfiques d'être une société participative : en période de crise, on a un amortisseur humain qui est colossal. Donc là où moi à un moment donné j'étais peut-être avec un peu moins de ressources, eux [les collaborateurs] ils étaient là pour me dire "Nicolas, nous notre vision elle est là, on est là, voilà où on veut aller, etc." Ça fait du bien d'avoir des collaborateurs qui se sentent très impliqués. Donc, pour moi, [...] un effet très bénéfique au niveau de la brasserie, c'était cette solidarité humaine que ça a dégagé »

Notons qui plus est qu'aucun contrat de travail – exclusivement des CDI pour rappel - n'a pris fin durant cette période de crise, bien que l'entreprise ait mis tous ses travailleurs en *chômage covid*<sup>4</sup> pendant les premiers mois.

En ce qui concerne la gestion des ressources matérielles, Nicolas Declercq explique qu'il n'a pas eu de souci sur ce plan. Les raisons avancées sont doubles : premièrement, les matières premières agricoles n'ont pas manqué, que ce soit pour lui ou le secteur brassicole en général. Deuxièmement, là où la plupart des autres brasseries - et entreprises en général - ont dû faire face à une pénurie au niveau du packaging de leurs produits – car les frontières étaient fermées et leurs emballages provenaient de Chine, d'Italie, d'Espagne, de Roumanie etc. - la brasserie

---

<sup>4</sup> Le chômage covid est une forme de chômage temporaire mis en place à l'échelle nationale durant la période du 1<sup>er</sup> mars 2020 au 30 juin 2021. Au niveau de l'industrie de la fabrication de la bière, cela représente 2193 emplois durant le mois de mars 2020, 3013 pour le mois d'avril et 2955 pour le mois de mai et concernait respectivement 110, 120 et 115 employeurs. (Source : Onem)

Léopold7 n'a pas eu à affronter ce genre de problème car leur fournisseur, Servibox, est une entreprise belge.

De plus, que ce soit au niveau des ressources ou au niveau du produit fini, aucun composant n'a dû être jeté ou déclassé à cause de la crise. Nicolas Declercq explique que le mode de gestion préconisé durant la crise était « une gestion en bon père de famille : limiter les stocks, augmenter les flux et aller chercher là où il y avait une valeur ajoutée importante. »

Au niveau structurel, la crise a eu un impact sur la gestion de l'entreprise : depuis juillet 2020, c'est Olivier Van Hulsel qui a repris la direction de la brasserie. Toutefois, cette transition n'a pas pour autant bouleversé les modes de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise exposés dans les sections 4.1.1 et 4.1.2. En fait, Nicolas Declercq présente ce changement comme une des conséquences positives de la crise :

« L'autre point assez bénéfique [de la crise], c'est que ça m'a dégagé moi personnellement beaucoup de temps, puisqu'il y avait beaucoup moins de travail. Donc j'ai pu me poser les questions : « quelles sont nos missions? Quelles sont nos valeurs? Quelles sont nos visions? Où on veut aller? Comment est-ce qu'on veut y aller? » Et finalement, ça a été un très beau tremplin pour mettre en place pas mal d'évolution dans la brasserie et Olivier, qui est maintenant le directeur opérationnel, il en est le résultat. Donc moi je me suis dit, ma plus-value elle est plutôt d'amener le projet vers le haut et ne plus être opérationnel, et là on a un Olivier qui lui est opérationnel, qui lui est là au day-to-day, qui mène au final la société aujourd'hui finalement. »

Au niveau stratégique et des relations avec ses clients et ses fournisseurs, Nicolas Declercq dresse un bilan assez positif centré autour d'une démarche proactive de sa part. En effet, le fondateur de la brasserie Léopold7 explique qu'il y a d'abord eu une espèce de « moratoire tacite où plus personne ne payait et où plus personne n'était payé » durant les 15 premiers jours de la crise. Pour remédier à cette situation assez inédite, et assez paniquante car plus d'argent ne rentrait pour payer les fournisseurs et les salaires, Nicolas Declercq a décidé d'appeler d'abord tous ses clients pour leur proposer un système d'étalement de leur dette. Cette proposition a été très bien accueillie par les clients qui, eux-mêmes, n'étaient pas capables de payer toute leur dette d'un coup. Cela arrangeait aussi la brasserie qui avait une petite rentrée hebdomadaire. Ensuite, le chef d'entreprise explique : « j'ai été chercher tous les petits fournisseurs avec qui on entretient une relation privilégiée et, ceux-là, je les ai payés directement parce que cela fait partie d'une relation saine aussi et, souvent, les factures ne sont

pas énormes. » Finalement, et pour pouvoir payer ses propres dettes, Nicolas Declercq a proposé la même solution à ses fournisseurs et précise que ces mêmes fournisseurs étaient globalement très contents de voir que la brasserie anticipait le problème et ils ont donc accepté ce système.

Cependant, il convient de mentionner qu'un fournisseur et un client – relativement peu importants au niveau du poids de leur dette et de leur créance - ont refusé cette solution, le fournisseur voulant être payé en totalité directement et le client refusant de payer tout court. Ces exceptions proviennent dans les deux cas de grosses entreprises avec lesquels Léopold7 n'a pas de relation particulière.

Concernant les clients justement, quelques points pratiques méritent une attention particulière :

Premièrement, notons que la brasserie Léopold7 commerçait et commerce encore en grande partie avec le secteur de la grande distribution - c'est-à-dire avec des commerces qui n'ont pas fermé durant le confinement ou par après. En outre, Nicolas Declercq explique qu'ils se sont rendu compte, au sein de l'entreprise, qu'une partie de leurs clients avait basculé de l'horeca pour aller chercher la Léopold7 dans la grande distribution, « ce qui nous a permis d'augmenter le volume de manière significative: plus 20% dans la grande distribution. » Il ajoute ceci :

« On n'a pas fait des bénéfices colossaux, on était juste à l'équilibre, mais ça nous a permis, malgré des volumes moindre, de tenir la route au niveau des clients et de la trésorerie. Je crois que c'était une de nos grandes forces comme on est présent au niveau régional et surtout qu'on a une clientèle chez Léopold7 qui est assez engagée vis-à-vis de nos produits, et bien c'est des clients qui ont été fidèles et qui nous ont suivis tout au long de la crise. »

Notons dans ce sens que les chiffres d'octobre 2020 démontraient une chute des ventes de bières dans l'horeca de 45 % et, contrairement à ce qu'on espérait, la dégringolade dans les cafés n'a pas été compensée par les ventes dans le retail puisque, même là, les volumes ont reculé (-0,5 %) (Lauwers, 2020).

Deuxièmement, Nicolas Declercq précise que l'entreprise a notamment pu s'en sortir grâce à un contrat passé avec Carrefour France en avril 2020 qui a permis à la brasserie de contrebalancer une partie de ses pertes issues de l'horeca grâce à ce nouveau marché.

Et, troisièmement, concernant l'horeca justement, le chef d'entreprise explique ceci par rapport à ses clients du secteur :

« Tous ceux qui savaient ont payé, peut-être en plusieurs parties, et donc comme ça nos distributeurs ont pu nous payer. Donc, honnêtement, moi ça crée un lien vis-à-vis de certains de nos établissements, et il y a même deux établissements où nous, en fait, on les a aidés pour qu'ils puissent payer le distributeur. En gros, on a rapatrié la dette client vers la dette horeca. Donc, en gros on a pris en charge l'ardoise, et ils nous ont payés hein. Ils nous paient chaque semaine. »

#### 4.1.5 La résilience de la brasserie Léopold7 : retour à la théorie

Si on repart des éléments théoriques étudiés dans le chapitre 2, voici les remarques que nous pouvons tirer sur la résilience dont a fait preuve l'entreprise Léopold7 :

##### 1. **Malgré un début difficile, l'entreprise a fait preuve d'une certaine robustesse face à la crise de la covid-19 ;**

Cette robustesse s'illustre notamment par un état d'esprit positif et proactif des employés qui ont fait preuve de flexibilité durant la crise. De plus, leur confiance en l'entreprise et en son fondateur leur a permis de rester optimistes lorsque la situation semblait assez catastrophique au début du confinement et que Nicolas Declercq leur a demandé un délai de réflexion. Concernant ce dernier, il semble sûr d'avancer que, une fois la surprise de l'annonce du confinement annoncée, il a lui aussi fait preuve de proactivité et d'optimisme pour contrebalancer une situation initiale difficile (cfr. la situation délicate en matière de trésorerie due au retour des vidanges et le climat d'incertitude général).

Au niveau individuel et collectif, l'entreprise a donc été relativement robuste, son mode de gouvernance décentralisé et les valeurs partagées par l'organisation agissant comme des catalyseurs.

En ce qui concerne la gestion des ressources matérielles, les effets bénéfiques de passer par un des fournisseurs belges et de privilégier la qualité du produit se sont fait ressentir. En effet, l'entreprise n'a pas dû affronter une pénurie dans ses emballages en carton (comme la plupart des autres acteurs du secteur) et elle n'a pas non plus dû déclasser certains de ses fûts. Sur ce deuxième point, il apparaît pertinent de relever que beaucoup d'entreprises brassicoles ont été amenées à jeter une partie de leurs fûts qui avaient périmé<sup>5</sup> (ou à trouver rapidement une solution pour tenter de les garder plus longtemps).

---

<sup>5</sup> Dans ce sens, une étude de l'association Brasseurs Français a révélé que près de 10 millions de litres de bières avaient été jetés à cause du confinement. (Les Echos, 2020)

Finalement, la robustesse de l'entreprise s'est ressentie au niveau de ses relations stables et avec ses fournisseurs et avec ses clients, mais ce point sera plus profondément étudié sous le prisme de l'adaptabilité et de l'agilité de l'entreprise. Un point cependant mérite une certaine attention : la fidélisation des clients. Ce point peut être abordé comme un élément cognitif de la résilience organisationnelle. En effet, si cet aspect est principalement observé par des auteurs comme Lengnick-Hall (2011) sur les employés et les parties prenantes internes, il apparaît dans ce cas-ci qu'il a aussi eu un impact sur les acheteurs de la Léopold7 qui se sont retrouvés dans les valeurs promulguées par la brasserie et ont continué à consommer la bière en dehors de leur cadre habituel.

## **2. La brasserie a répondu aux défis politiques et stratégiques de la crise avec agilité et adaptabilité ;**

Un des points forts de l'entreprise lorsqu'elle a affronté la crise se révèle notamment aux niveaux du défi politique et du défi stratégique qu'elle a relevés. Concernant le défi politique, l'organisation a réussi à rebondir en signant un contrat avec la chaîne de distribution Carrefour. Ce contrat a demandé à l'entreprise de focaliser sa production sur les canettes de bière plutôt que sur les bouteilles car, pour rappel, la limite de 182 grammes de CO2 par bière empêche l'entreprise d'exporter ses bouteilles au-delà de Paris. Grâce à ce partenariat, la brasserie a pu combler en partie ses pertes de l'horeca et augmenter ses ventes de bière au détail (plus 20 %) pour un résultat équivalent à une diminution de 20% du volume de bière vendue, mais à une diminution de seulement 10 % du chiffre d'affaire.

Pour ce qui est du défi stratégique, la solution trouvée par Nicolas Declercq pour résoudre ses problèmes de trésorerie et de cash-flow est à la fois très simple et très efficace (cfr. l'étalement des créances clients et des dettes fournisseurs). Ce mode de réponse peut être qualifié d'innovant dans le sens où il sort des cadres du commerce habituel, comme le souligne la réaction négative d'un client et d'un fournisseur. De plus, cette démarche a été menée de manière anticipative de la part du chef d'entreprise, ce qui a renforcé la crédibilité et la réputation de l'entreprise auprès de ses collaborateurs externes.

## **3. La transformabilité, ou capacité d'appropriation de l'entreprise, s'observe au niveau du changement structurel au sein de l'organisation et de l'apprentissage fait de la crise ;**

Dans le cas de la brasserie Léopold7, le premier aspect où la transformabilité peut être observée est au niveau du changement dans le leadership de l'entreprise. Le fait que la direction de l'entreprise soit passée de Nicolas Declercq à Olivier Van Hulsel est le résultat d'une certaine

remise en question de la part du fondateur de la brasserie qui a vu cette crise comme une opportunité. Cette opportunité se traduit dans la passation de pouvoir qui a eu lieu durant le mois de juillet 2020, mais aussi dans la phase de réflexion où les valeurs de l'entreprise et ses objectifs à long terme ont été reposés. De plus, à la question «qu'est-ce que vous feriez différemment maintenant que nous sommes un an après la crise ?», Nicolas Declercq répond :

« Je crois que c'est un peu tôt pour répondre à la question parce que j'ai envie de te dire, aujourd'hui, je ne changerais rien. Ça peut paraître un peu perturbant, mais moi la brasserie, oui elle a souffert, oui elle a mangé du cash, oui elle a dû faire le gros dos, oui on ne s'est pas enrichi financièrement, par contre humainement ça a été une belle aventure : j'ai pu voir sur qui je pouvais compter et sur qui c'était plus difficile. Je te dis, j'ai pu voir deux sociétés avec qui c'était plus difficile. Et j'ai vraiment vu le personnel, les collaborateurs, qui ont joué le jeu et qui ont été très flexibles. »

Cette réponse souligne le fait que la crise est vue comme un challenge source d'apprentissage qui a permis à l'entreprise de grandir et de se développer.

## 4.2 Entreprise 2 : brasserie John Martin

### 4.2.1 Présentation de l'entreprise

La brasserie John Martin est une société anonyme (John Martin SA) dont le siège social se situe rue du Cerf 191, 1332 à Genval, dans le Brabant Wallon. L'entreprise familiale John Martin, créée en 1909 par le fondateur éponyme, est actuellement dirigée par Anthony Martin (troisième génération).

La société, qui fête ses 112 ans, se spécialise dans la production et le commerce de bière, bien qu'elle ait aussi d'autres activités comme un hôtel cinq étoiles, une distillerie ou une production de cidre (ces éléments ne seront pas abordés dans le cadre de ce TFE). Au niveau brassicole, l'entreprise commercialise une douzaine de gammes de bière comme la Gordon Finest Beers, la Timmermans, la Waterloo ou la Bourgogne des Flandres. L'organisation est aussi responsable de la commercialisation de la Guinness sur le continent depuis 1912. Notons que, dans les sections suivantes, lorsque nous parlerons de « la brasserie John Martin », ce terme visera l'ensemble de l'activité brassicole de l'organisation. En d'autres termes, nous analyserons John Martin dans son ensemble et non brasserie par brasserie.

Aujourd'hui, l'entreprise comptabilise en chiffre d'affaire annuel de 46 millions d'euros (bilan 2019) et commercialise ses produits dans plusieurs pays d'Europe. L'organisation possède d'ailleurs des filiales en France, en Italie et en Espagne. Toutefois, malgré sa taille, l'entreprise

est considérée dans le secteur brassicole comme une « moyenne brasserie », par comparaison avec des « grandes brasseries » qui reprennent des groupes internationaux comme AB InBev, Stella Artois ou Alken-Maes.

En ce qui concerne l'interview, celle-ci a été réalisée auprès d'Edward Martin, arrière-petit-fils de l'anglais John Martin et fils d'Anthony Martin. Si aujourd'hui Edward Martin est chef distillateur pour la distillerie familiale, son parcours a d'abord commencé comme brasseur, notamment à la brasserie de la ferme de Mont-Saint-Jean où il a lancé le projet de la brasserie de Waterloo.

#### **4.2.2 Analyse de la circularité dans le business model de la brasserie John martin**

Au niveau de sa stratégie, John Martin est une entreprise où la prise de décision est très centralisée, c'est-à-dire que les grosses décisions sont prises par Anthony Martin, actuel CEO, qui est conseillé par ses cadres et sa famille, particulièrement en ce qui concerne la crise (cfr. analyse de la résilience ci-dessous). Les employés de leur côté sont plutôt polyvalents et sont amenés à devoir accomplir des tâches assez diversifiées. Ces mêmes employés sont majoritairement employés sous CDI, bien que l'entreprise fasse de temps en temps appel à des intérimaires ou recoure à des CDD (contrats à durée déterminée).

Pour ce qui est de la dynamique de collaboration, Edward Martin explique :

« Il y a énormément de partage, on ne parle jamais de concurrent entre nous, on parle de [...] nos collègues brasseurs. [...] Il y a énormément d'entraide et de respect entre les brasseurs, il y a énormément de copiage dans le marketing aussi. On regarde tous ce que les uns et les autres font, ça marche sur les copies. C'est comme ça, c'est le jeu. Mais on s'entraide quand même énormément, il y a un grand respect entre les brasseurs. Surtout, surtout, surtout entre les familles de brasseurs [qui] restent encore très, très, très indépendantes, très, très, très familiales. »

Plus concrètement, le chef distillateur présente deux exemples de la façon dont s'entraident les entreprises brassicoles :

« Par exemple à Waterloo, je brasse, je fermente mais je ne sais pas embouteiller. Donc je vais aller travailler avec un collègue pour aller embouteiller chez eux par exemple. Je fais des bières à Timmermans, des bières très spécifiques qui sont donc la bière de Lambic. Nous on brasse également du Lambic pour d'autres brasseries, parce qu'eux ne savent pas faire de Lambic. Et donc on fait des échanges comme ça, on s'entraide.

On a déjà eu le coup, un partenaire brasseur qui avait sa ligne d'embouteillage qui avait pété, gros problème, il devait absolument livrer un client, et ben on a mis à disposition notre ligne d'embouteillage à Timmermans pour lui. »

En outre, la collaboration prend aussi la forme d'affiliation auprès d'organismes brassicoles tels que l'association Brasseurs Belges, la communauté assez exclusive *Belgium Family Brews* ou l'ASBL « Horal » pour la promotion du lambic.

Au niveau de la production et de la distribution, et plus particulièrement au niveau du flux de matière, l'entreprise passe majoritairement par des agriculteurs et des producteurs belges pour se fournir en céréales destinées à la production de la bière. Le packaging, par contre, « il vient d'Asie, il vient d'Italie, il vient d'Espagne » explique Edward Martin. Quant à ses ventes, la brasserie exporte ses produits dans toute l'Europe.

En ce qui concerne la DLUO (date limite d'utilisation optimum) des produits de la brasserie John Martin, Edward Martin explique que, d'après lui, « la moyenne c'est 18 mois, le plus petit ça devrait être 12 [mois] à mon avis, le "maximum normal" c'est 24 [mois] ». Toutefois, il précise qu'une des productions de la brasserie est la bière lambic. Ce type de bière bien particulière, légèrement plus acidulée, a l'avantage de ne jamais pouvoir périmer. La raison est que la bière n'a pas besoin d'être pasteurisée car la fermentation est spontanée. De plus, notons que l'entreprise, comme expliqué précédemment, loue certaines de ses infrastructures à d'autres entreprises et, à l'inverse, utilise les infrastructures d'autres entreprises pour certaines de ses bières.

Au niveau de la boucle, l'entreprise John Martin utilise en grande partie des emballages recyclés et les recycle après. Qui plus est, notons que l'entreprise n'utilise pas de plastique dans ses emballages.

Concernant ses déchets de production, l'entreprise met en place deux pratiques : dans un premier temps, la drêche est envoyée dans des fermes afin de servir comme nourriture pour le bétail. Ensuite, l'eau utilisée par l'entreprise est traitée et recyclée avant de repartir dans les égouts.

Finalement, en matière d'énergies renouvelables, la brasserie John Martin produit plus de 50 % de son énergie grâce à des panneaux solaires sur les toits des bâtiments. Cette démarche est complétée par une flotte de véhicules électriques pour une majorité de cadres.

## 4.2.3 Interprétations sur la circularité du Business model de la brasserie John Martin

### 4.2.3.1 Résultats par thématique

Ci-dessous sont exposés les résultats obtenus grâce à la grille d'analyse ainsi que quelques pistes d'améliorations à destination de l'entreprise (si celle-ci veut encore développer sa circularité) lorsque cela semble judicieux et dans son intérêt..

#### ➤ Au niveau de la stratégie :

Le degré de circularité de la brasserie John Martin au niveau de sa stratégie est de 5,16 sur 7.

L'entreprise possède un réel atout au niveau de ses contacts et de sa collaboration avec les autres acteurs brassicoles, particulièrement du fait de son cadre familial et de son ancienneté qui lui offre un accès à un réseau soudé. De plus, l'organisation partage son savoir et son expertise en brassant pour des collègues brasseurs leur lambic. Enfin, plusieurs cas démontrent que l'entreprise est dans une dynamique de partage de ses ressources et de ses infrastructures. Ces aspects font que l'entreprise obtient un score de 5,16 sur 4 en matière de symbiose industrielle. Bien entendu, ce score est ramené à 4 sur 4 dans le calcul du résultat final.

En ce qui concerne les autres thématiques, le bilan est plus nuancé le mode de gouvernance très centralisé de l'entreprise est moins en phase avec une dynamique d'économie circulaire, ce qui n'est pas le cas de la polyvalence dont font preuve les employés, cette polyvalence étant un facteur de circularité. Finalement, l'emploi de personnes en intérimaires ou en CDD permet une certaine flexibilité dans l'entreprise, ce qui cadre avec une vision d'une économie circulaire en constant changement.

**Piste d'amélioration :** bien que cela ne soit sans doute pas envisagé ou envisageable, une décentralisation progressive de la prise de décision permettrait à l'entreprise de mieux répondre aux enjeux de l'économie circulaire.

#### ➤ Au niveau de la production et de la distribution :

Le degré de circularité de la brasserie John Martin au niveau de sa stratégie est de 3,5 sur 8.

Le point fort de l'entreprise réside dans la limitation de ses déchets de production et dans son amélioration continue à ce niveau-là. En effet, Edward Martin estime que son entreprise s'est améliorée dans la gestion de ses déchets de production depuis cinq ans.

En matière de flux de matière, ceux-ci proviennent à la fois de Belgique pour les produits agricoles et du reste de l'Europe pour les emballages. L'option numéro trois a donc été cochée

dans la grille (« nous achetons au moins une partie de nos produits en Europe. »). Pour la vente, les produits sont quant à eux distribués dans plusieurs pays européens.

Finalement, en ce qui concerne la durée de vie des produits, l'entreprise ne paraît pas utiliser de méthode visant à allonger directement la durée de vie de ses produits. En effet, bien que l'entreprise fabrique du lambic, cette solution n'est applicable qu'à cette variété de bière. Toutefois, notons que l'entreprise loue ses équipements à d'autres entreprises, comme le souligne Edward Martin lorsqu'il explique que la brasserie de Waterloo ne possède pas elle-même de ligne d'embouteillage.

**Pistes d'amélioration :** deux pistes d'amélioration semblent envisageables : premièrement, le passage par des fournisseurs belges concernant l'emballage permettrait à l'entreprise de devenir 100 % locale au niveau de ses intrants. La deuxième piste réside dans l'allongement de la durée de vie des produits. Un mode de conservation différent permettrait d'augmenter la DLUO (cfr. méthode des fûts Ecodraft par exemple).

➤ **Au niveau de la boucle :**

Le degré de circularité de la brasserie John Martin au niveau de sa stratégie est de 6,75 sur 10. L'entreprise possède un réel impact positif quant à son utilisation d'énergies renouvelables dans le mode de transport des cadres et comme source énergétique. En outre, le fait de privilégier des emballages recyclés (et recyclables) et/ou réutilisés (et réutilisables) est un facteur de circularité non négligeable qui permet de « boucler la boucle » des ressources à ce niveau-là. De plus, l'entreprise fournit ses déchets de production – c'est-à-dire sa drêche – à une ferme afin qu'ils soient revalorisés et traite ses eaux afin qu'elles sortent recyclées de l'entreprise.

Par contre, la brasserie obtient un score nul quant à la production de bière à partir de matériaux issus d'une seconde vie et quant à la réutilisation et/ou la revalorisation de la bière qui n'est plus propice à la consommation.

**Pistes d'amélioration :** la brasserie pourrait envisager de développer une gamme de bière produite à partir d'éléments issus d'une seconde vie. Par exemple, et comme expliqué plus haut, l'entreprise californienne Half Moon Bay Brewing Company a décidé de fabriquer sa bière à partir des eaux usées des douches, évier et machines à laver.

#### **4.2.3.2 Résultats généraux**

En résumé, l'entreprise John Martin obtient un résultat de 15,41 sur 25 au niveau de la circularité de son business model. Les atouts majeurs de l'entreprise en terme de circularité se situent autour de sa dynamique de collaboration évidente avec les autres acteurs brassicoles et

autour de sa dynamique d'optimisation de ses processus de production. A l'inverse, l'entreprise reste assez faible au niveau de ses flux de matières, mais surtout en ce qui concerne l'utilisation de produits recyclés pour le brassage de la bière.

Au vu des résultats exposés ci-dessus, il semble donc pertinent de supposer que, **si l'entreprise s'ancre progressivement dans une démarche de durabilité** (via l'optimisation de ses processus, le recyclage des emballages et l'utilisation d'énergies renouvelables), **elle ne vise pas pour autant la circularité**. En effet, des pratiques révélatrices d'un tel mode de fonctionnement manquent comme, par exemple, la réutilisation des déchets de production par une autre entreprise dans le but de développer un nouveau produit.

#### **4.2.4 Analyse de la résilience de la brasserie John Martin face à la crise de la covid-19**

Pour observer la résilience chez John Martin, il est judicieux de commencer par l'analyse de la structure de l'entreprise.

Comme expliqué dans la section précédente, la structure de l'entreprise est très verticale, avec à la tête de la brasserie Anthony Martin, le CEO. Dès lors, dès les premiers signes de crise, Edward Martin explique que son père a directement pris des décisions fortes : là où certaines brasseries ont sous-estimé l'ampleur de la crise et ont continué à faire des dépenses (marketing par exemple), Anthony Martin lui a préféré tout arrêter et couper court à toute dépense. Dans cette optique, le CEO a donc presque immédiatement mis tout son personnel en chômage technique.

La question se pose donc de savoir comment a réagi le personnel de l'entreprise à ces mesures drastiques. Dans ce sens, Edward Martin explique ceci:

« Alors nous, on a la force d'être une entreprise familiale, on a la force d'être quatre personnes actives dans la société - mon père, mon frère, ma soeur et moi - et la force aussi que nous sommes très transparents et c'est tout le monde à la même enseigne. Quand un ouvrier ne recevait plus de salaire, mon père CEO ne recevait plus de salaire non plus. Et les gens le savent très bien. Ça a duré, sans salaire, jusqu'à il y a quelques semaines, authentique. [...] Jusqu'au mois d'avril [2021], toutes les équipes étaient encore minimum [...] une fois par semaine au chômage.[...]. Maintenant, avec le redémarrage de l'horeca, on estime que la situation est assez stable que pour se permettre de redonner un salaire complet à tout le monde et ça a été très apprécié par les équipes évidemment de retrouver un salaire confortable parce que ça veut dire que

pendant plus d'un an, les employés ont "sacrifiés leurs vies" pour la société parce qu'en plus, la plupart des équipes travaillaient sans être rémunérées, parce qu'il fallait travailler derrière. Mais ils savaient que c'était pour un bien pour tout le monde parce que, s'ils ne travaillaient pas les jours où ils n'étaient pas rémunérés, ça veut dire qu'on aurait dû mettre des gens à la porte [...]. C'est-à-dire que toutes les équipes de l'horeca, tous les représentants commerciaux qui vont de bar en bar pour vendre notre produit, pour voir si tout se passe bien, etc. eux n'avaient pas de travail. Donc eux ne nous servaient à rien, donc quelque part on aurait pu faire comme d'autres entreprises et les licencier, attendre la crise, et les réengager. Ce qu'on n'a pas fait car nous on valorise énormément la personne humaine. Donc mon père connaît chaque personne une à une, il sait exactement avec qui il est marié, combien il a d'enfants. Nous c'est très très familial, on fait des soirées où tout le monde est invité et donc on a toutes les équipes marketing [...] dont je fais partie, on a travaillé des semaines durant sans être payé pour justement nos collègues. »

Cet extrait est révélateur de plusieurs choses : dans un premier temps, il semble que l'entreprise soit très soudée et que les collaborateurs aient une grande confiance en l'entreprise. Ensuite, les employés ont l'air d'avoir eu une attitude assez optimiste et proactive du fait qu'ils ont continué à travailler et à se « sacrifier » pour l'entreprise. De plus, notons que l'organisation privilégie un mode de communication assez direct avec l'utilisation du *Facebook at work* de l'entreprise pour communiquer les décisions prises par Anthony Martin à la suite des différentes décisions gouvernementales.

Au niveau des ressources matérielles maintenant, la situation s'est avérée plus complexe pour l'entreprise, surtout en termes d'emballages. Edward Martin expose la situation comme suit :

« [Au niveau des ressources], ça ça a été la guerre, parce qu'on a manqué énormément de matière pendant le confinement. Les produits qui n'arrivaient pas, des produits qui étaient bloqués ailleurs: c'était du carton d'emballage, à la bouteille, au bouchon, à la couronne. Il y a vraiment eu de tout. Il fallait jongler, il fallait se battre pour avoir les matières premières. Mais en termes de céréales, houblon, bien sûr que non [...]. En termes de matière première pour le brassage, non, mais parce que personne ne brassait donc il y avait limite plus, limite trop, mais en terme de packaging, oui. Pourquoi ? Parce que le packaging, malheureusement, il vient d'Asie, il vient d'Italie, il vient d'Espagne et donc les frontières fermées ça ne pouvait plus circuler. On a eu également [...] un fournisseur d'Italie qui lui n'a pas su nous fournir parce qu'il avait trop de cas

covid dans son usine et qu'il a dû fermer. Et fatallement s'il est fermé, il ne peut pas nous approvisionner. Donc on arrive à des soucis comme ça, et c'était pareil pour tout le panier de brasseurs vu qu'on s'appelle et qu'on se dit " tiens tu n'as pas ça, tu n'as pas ça". Ca c'étaient les problèmes qu'on a reçus: c'était plus du packaging que des matières premières brassicoles. »

De plus, et bien que l'entreprise travaille en majorité avec des acteurs de la grande distribution, le problème de la DLUO des fûts s'est posé quand l'horeca a fermé ses portes. Pour tenter de repousser cette DLUO au plus loin (jusqu'à la reprise de l'horeca), l'entreprise a trouvé comme solution de transformer ses chambres chaudes – habituellement utilisées pour la fermentation de la bière – en chambres froides et elle a mis ses fûts dans les chambres froides pour « pouvoir garder nos fûts le plus longtemps possible et espérer qu'ils lèvent le confinement pour pouvoir [les] vendre ». De surcroît, la brasserie a préféré attendre la reprise normale des activités avant de sortir de nouveaux produits afin de limiter ses coûts et le risque.

Un point important qui n'a pas pu être abordé dans le cadre de l'interview est la relation client-fournisseur de l'entreprise John Martin. La raison est tout simplement qu'Edward Martin ne sait pas comment s'est passé la gestion de la crise à ce niveau, « ce n'est pas ma branche » répond-il. Toutefois, plusieurs suppositions et conclusions peuvent être tirées à partir des faits exposés plus haut :

Dans un premier temps, John Martin est une entreprise présente dans le commerce de la bière depuis plus de 100 ans. Cela signifie que l'entreprise possède probablement des contacts privilégiés avec certains de ses fournisseurs les plus proches, comme le groupe Diageo (Guiness) avec qui l'entreprise est en partenariat depuis plus de 100 ans.

A l'inverse, il est probable que l'entreprise ait eu des difficultés dans ses relations avec certains fournisseurs ou clients plus éloignés comme dans le cas des emballages (cfr. *supra*).

Troisièmement, Edward Martin explique, en parlant de la réactivité de son père à la crise, qu'Anthony Martin « a reçu des félicitations d'un des directeurs de banque de CBC qui l'a appelé pour lui dire que c'était un des seuls CEO de son secteur [...] à avoir [...] évité un maximum l'hémorragie. » Cet aspect suppose que la réputation de John Martin, et plus particulièrement d'Anthony Martin, a été globalement (positivement) impactée par la réactivité dont a fait preuve le CEO.

#### 4.2.5 La résilience de la brasserie John Martin : retour à la théorie

Si on repart des éléments théoriques étudiés dans le chapitre 2, voici les observations qu'on peut tirer sur la résilience dont a fait preuve l'entreprise John Martin :

- 1. En dépit de la pénurie de matières destinées au packaging des produits, l'entreprise John Martin peut être qualifiée de robuste, notamment grâce à la résilience individuelle et collective dont ont fait preuve les parties prenantes.**

La brasserie John Martin a fait preuve de robustesse face à la crise, notamment grâce à la présence et à l'abnégation de ses employés qui ont eu confiance dans les décisions de leur leader. Il semble en effet qu'Anthony Martin ait eu un effet bénéfique sur la résilience individuelle des collaborateurs. De plus, la capacité de robustesse a été favorisée par l'unité de l'entreprise (qui est, pour rappel, un des éléments cognitif de la résilience) et la résilience collective qui en découle.

Toutefois, l'entreprise a été ébranlée par une pénurie dans ses ressources matérielles destinées au packaging de ses produits. Cette situation traduit un certain manque de robustesse face au défi politique<sup>6</sup> imposé par la crise, l'entreprise étant dépendante des importations pour pouvoir finaliser ses produits. Ce défi politique demande donc à l'entreprise de repenser son réseau d'approvisionnement afin de le rendre moins perméable en cas de fermeture des frontières (par exemple).

- 2. La brasserie a fait preuve d'une grande agilité et d'une grande adaptabilité face aux défis cognitif et stratégique imposés par la crise.**

Le fait qu'Anthony Martin ait, dès le premier signe de crise, pris des décisions fortes a permis à la brasserie d'anticiper énormément de problèmes. Dans ce sens, le CEO a répondu au défi cognitif<sup>7</sup> de la crise avec brio. Notons que cela a aussi favorisé le sentiment de sécurité tant au niveau des collaborateurs internes qu'externes (cfr. éléments contextuels de la résilience organisationnelle).

Un autre exemple de l'agilité et de l'adaptabilité dont a fait preuve l'entreprise est dans sa gestion des fûts (cfr. *supra*). Les collaborateurs ont fait preuve d'agilité dans leurs démarches et ont réussi à adapter leurs modes de fonctionnement pour permettre à la DLUO des fûts d'être reportées de quelques mois.

---

<sup>6</sup> Pour rappel, le défi politique de Hamel et Välikangas (2003) consiste en la réorientation des ressources vers un nouveau portfolio. Dans ce contexte, cela signifie donc repenser son réseau d'approvisionnement.

<sup>7</sup> Pour rappel, le défi cognitif de Hamel et Välikangas (2003) consiste en l'acceptation de la crise et la prise de décision en adéquation avec la réalité dans laquelle évolue l'entreprise.

Enfin, l'adaptabilité s'est ressentie aussi au niveau organisationnel avec la mise en chômage totale puis partielle des équipes de production, et ce jusqu'à la reprise des activités complètes de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement ainsi que la flexibilité des travailleurs ont permis à l'entreprise de ne pas procéder à des licenciements.

### **3. L'entreprise répond au défi idéologique en faisant preuve d'une certaine transformabilité.**

Bien que l'entreprise ne compte pas modifier des aspects fondamentaux de sa structure, quelques points peuvent être relevés quant à la capacité d'appropriation de l'entreprise. Dans un premier temps, Edward Martin explique que l'entreprise va essayer de partir à la conquête de l'horeca, qui était un de leur point faible avant la crise. Cette modification dans la stratégie de l'entreprise s'explique notamment par le fait que la société a décidé durant la crise de déménager les bureaux de Genval à la ferme de Mont-Saint-Jean, où se trouvent la brasserie de Waterloo, mais surtout une grande salle pour l'évènementiel et un restaurant.

Ce changement démontre la volonté de l'entreprise de transformer une de ses faiblesses d'autrefois en force.

## 5. CONCLUSION

Au travers de la section précédente, nous avons pu constater que les entreprises étudiées, à savoir la brasserie Léopold7 et la brasserie John Martin, ont chacune à leur façon fait preuve de résilience face à la crise de la covid-19.

D'un côté, nous avons l'entreprise Léopold7, une entreprise brassicole de petite taille - 900.000 euros de chiffre d'affaire pour 7 employés – et qui a été fondée en 2011 par Nicolas Declercq. Au vu des résultats de la grille d'analyse (20,5 points sur 25), il semble évident que l'entreprise s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire.

Au niveau de sa résilience, le court délai demandé par Nicolas Declercq à ses collaborateurs lors de l'annonce du premier confinement traduit un léger manque de robustesse et d'agilité, mais peut être aussi observé comme une manière de prendre du recul par rapport à la situation et comme une façon de ne pas commettre d'actions irréfléchies et/ou précipitées. Qui plus est, ce délai de réflexion a eu lieu durant la période de confinement généralisé, où l'activité économique nationale tournait au ralenti.

De plus, notons que Nicolas Declercq explique avoir pu compter de manière significative sur ses collaborateurs lorsqu'il était lui-même « avec un peu moins de ressource ». Cette responsabilisation de la part des employés est le résultat, selon l'entrepreneur, de la politique collaborative qui régit les modes de fonctionnement internes de l'entreprise.

En ce qui concerne le reste de la crise, c'est-à-dire de fin mars, début avril 2020 à mai 2021 (date de l'interview), la gestion globale de l'entreprise peut être qualifiée de proactive et efficace. En effet, le plus gros défi de l'entreprise consistait à trouver une réponse appropriée au problème de cash-flow qui « bloquait » les relations fournisseurs-clients. A ce challenge, la solution proposée par Nicolas Declercq à ses parties prenantes externes a été de leur suggérer un système de paiement étalé de la dette ou de la créance. Deux facteurs peuvent expliquer que cette solution ait pu être mise en place : le premier est que l'entreprise a pris les devants, ce qui a permis de résoudre le problème avant que la situation ne devienne critique pour tous ; le second peut être attribué à la proximité qui lie les différentes institutions. Cette proximité tant géographique que situationnelle (confinement national) a favorisé un échange direct, rapide et constructif entre les différentes parties prenantes.

Un autre accomplissement pour l'entreprise a été de contrebalancer les pertes dues à la fermeture de l'horeca en décrochant un nouveau contrat avec Carrefour France.

D'un autre côté, nous avons la brasserie John Martin, une entreprise brassicole de taille moyenne – 45 millions d'euros de chiffre d'affaire pour 45 employés – fondée en 1909 par John Martin et gérée depuis plus de 40 ans par Anthony Martin. La brasserie est spécialisée dans la production et le commerce de la bière dans toute l'Europe. Au vu du résultat de la grille d'analyse de la circularité du business model de John Martin (15,41 sur 25), nous avions conclu que l'entreprise ne visait probablement pas une dynamique de circularité, mais n'en était pas moins en train de mettre en place une politique de production durable.

Lorsqu'on observe l'entreprise sous l'angle de la résilience, la première observation est la capacité d'anticipation de son CEO Anthony Martin qui a réussi à prendre des mesures fortes et adéquates dès les premiers signes de crise. Cette capacité est le fruit d'une longue expérience de la part du leader qui a vu plus d'une crise. Il va sans dire que cette prise de décision rapide a été facilitée par la structure très verticale de l'entreprise, structure qui a permis à Anthony Martin de prendre des décisions, certes unilatérales, mais qui se sont révélées être les bonnes.

Un autre point qui a joué en la faveur de l'organisation est sa capacité à développer une solution pour allonger la DLUO de ses fûts, DLUO qui aurait normalement dû arriver à terme avant la reprise de l'horeca. Un facteur qui pourrait expliquer comment cette solution a pu être imaginée est la polyvalence qui caractérise le travail des employés de l'entreprise. Cette polyvalence a probablement permis aux collaborateurs de prendre en compte un plus large éventail de potentielles solutions.

Un problème de taille qu'a dû affronter l'entreprise est la pénurie de ressources destinées au packaging de ses produits. Dans ce cas-ci, c'est la fermeture des frontières qui a affecté l'entreprise étant donné que les ressources provenaient du commerce international, commerce profondément impacté par la crise mondiale de la covid-19.

Toutefois, l'entreprise a pu, pour résoudre certains de ses problèmes d'emballage à court terme, compter sur son réseau comme le confirme Edward Martin en expliquant qu'il a pu appeler ses collègues brasseurs pour leur demander de l'aide. Ce réseau semble aussi un outil efficace en cas de problème ponctuel tel que la panne d'une machine.

## **5.1 Conclusions issues de la partie empirique**

En conclusion, l'analyse empirique permet de déduire plusieurs facteurs qui tendent à confirmer l'hypothèse selon laquelle un business model circulaire est source d'une résilience accrue.

Le premier de ces facteurs, et le plus évident, concerne le transport des ressources matérielles. L'observation des deux cas étudiés permet de supposer que, plus une partie prenante est

éloignée de l'entreprise, plus la relation est soumise aux risques liés avec le commerce international. Cette observation est aussi valable pour des relations entre des acteurs culturellement éloignés : la langue, les traditions, les législations, etc. sont autant de barrières à une relation claire et directe. Or, l'économie circulaire promeut des flux de matières raccourcis (*narrowing the loop*) et donc, en quelque sorte, une économie plus locale. Un BMC comme celui de Léopold7 sera donc moins sujet aux risques liés au commerce international.

Le deuxième facteur de résilience accrue d'un BMC est illustré par l'allongement de la durée de vie des produits. En effet, un examen plus attentif des deux cas met en contraste deux situations : dans la première, nous avons la brasserie Léopold7 qui a misé sur un système de fûts ecodraft qui, outre leur dimension écologique, permet d'allonger la DLUO de la bière qu'ils contiennent ; dans le deuxième cas, nous avons l'entreprise John Martin qui a dû faire preuve d'inventivité (et d'adaptabilité) pour allonger cette même DLUO. Ainsi, la crise met en lumière le fait que l'allongement de la durée de vie d'un produit est synonyme de robustesse pour une entreprise qui aura besoin de faire preuve de moins d'agilité/adaptabilité concernant ses produits finis.

Un troisième élément qu'on retrouve dans un BMC et qui augmente la capacité de résilience est le réseau de ressources. Ce point, abordé comme un élément contextuel de la résilience par Lengnick-Hall et al. (2011) (sous le terme de *broad resource networks*) est retrouvé dans le cadre d'un BMC sous la thématique de la symbiose industrielle. Au niveau de notre étude de cas, les deux brasseries mettent chacune en exergue un aspect<sup>8</sup> : Léopold7 d'un côté démontre l'importance d'avoir des contacts rapprochés avec ses clients et ses fournisseurs afin de trouver des solutions adéquates, ce qui est d'autant plus vrai que le seul véritable conflit a eu lieu avec des grosses structures assez distantes ; de l'autre côté, l'entreprise John Martin peut compter sur ses partenaires brasseurs en cas de problème, et plus particulièrement sur le soutien des autres brasseries familiales.

Le point suivant concerne la polyvalence des employés. Bien que ce point ait déjà été abordé, il semblerait que la polyvalence des collaborateurs au sein d'une entreprise impacte positivement l'agilité et l'adaptabilité d'une entreprise. Bien que cet argument soit plus une supposition qu'une réelle observation, il paraissait pertinent de le mentionner eu égard à l'accroissement de l'éventail de possibilités qui résulte de travailleurs ayant des compétences dans plusieurs domaines et dans plusieurs secteurs de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> Rappelons que les deux brasseries ont reçu respectivement un score de 4,5 (Léopold7) et de 5,25 (John Martin)

Ensuite, sur base de notre analyse de cas, un autre facteur de résilience issu d'un BMC est la prise de décision. Tout d'abord, il convient de mentionner que ce point soulève une approche divergente entre les modes de gouvernance de la brasserie Léopold7 et de la brasserie John Martin. Pour sa part, l'entreprise John Martin, qui fonctionne selon une structure très verticale, possède un leader fort et expérimenté en la personne d'Anthony Martin. Le CEO, grâce à sa position au sommet de l'entreprise, a pu prendre les mesures adéquates en un temps record, ce qui a considérablement impacté la robustesse de l'organisation au vu de l'agilité avec laquelle le chef d'entreprise a réagi. A l'inverse, l'entreprise Léopold7 a pris plus de temps à réagir. Toutefois, deux effets bénéfiques peuvent être observés de l'horizontalité qui caractérise cette brasserie : dans un premier temps, on observe que les collaborateurs ont directement manifesté leur soutien et leur solidarité envers leur leader, ils se sont sentis responsabilisés. Cette caractéristique possède l'avantage unique de limiter énormément le risque de voir (1) un chef d'entreprise écrasé par le poids de ses responsabilités et incapable de prendre une décision et (2) objective la prise de décision afin que celle-ci soit la meilleure possible. Pour résumé, même si les deux modes de gouvernance ont chacun leurs forces et leurs faiblesses, ils représentent chacun à leur façon un indéniable facteur de résilience.

Finalement, un dernier facteur de résilience plus « indirecte » peut être observé dans un BMC. Ce dernier facteur peut être exprimé par la notion de fidélisation. En effet, il semblerait que les BMC inspirent plus facilement la confiance par leur authenticité et leur système de valeurs fort et, dès lors, fidélisent plus naturellement leurs parties prenantes internes (les employés par exemple) et externes (les clients). Cette conclusion est le résultat d'une observation plus holistique de l'entreprise Léopold7.

## **5.2 Limites de ce travail et futures recherches**

A l'issue de ce travail, plusieurs critiques et limitations peuvent être observées.

Une première limite concerne le nombre d'entreprises étudiées. Bien que les résultats soient a priori assez encourageants, il serait judicieux d'analyser d'autres entreprises, brassicoles dans un premier temps, afin d'observer (1) la pertinence de la grille d'un BMC; (2) de pouvoir affiner et compléter cette grille ; et (3) de pouvoir tirer des conclusions plus générales. Il serait aussi intéressant d'observer plus amplement la résilience d'entreprises sous l'angle de leur polyvalence, de leur gestion des déchets, de la flexibilisation de leurs contrats de travail et de la fidélisation de leurs parties prenantes.

Ensuite, la deuxième limite de ce travail concerne ce concept de résilience. Comme nous avons pu le constater, il est extrêmement vaste et englobe une multitude de dimensions. Dans le cadre de ce mémoire, des choix ont dû être posés afin de délimiter l'analyse. Ce sont ces choix qu'il faudrait donc ré-examiner afin d'apporter des améliorations dans la grille d'analyse de la résilience. Celle-ci reste en effet très générale. Deux raisons l'expliquent : la première a déjà été exposée et concerne l'ampleur du sujet étudié. La deuxième raison est due au fait que la grille se voulait simple, sans cotation, mais qu'il lui manque in fine un aspect quantitatif. Notons que ce manque est probablement lié au fait que la littérature sur la résilience ne fait pas encore consensus. Il serait dès lors intéressant de (1) réutiliser cette grille pour analyser d'autres entreprises et (2) de l'affiner jusqu'à en obtenir une similaire à la grille des BMC, c'est-à-dire avec un système de points. Toutefois, ce travail prendrait sûrement encore énormément de temps et de recherche, en particulier du fait que la crise de la covid-19 est loin d'être terminée



## 6. ANNEXES

### Annexe 1 : Étapes de créations d'une étude de cas

Dans cette annexe est développé le processus qui a été suivi pour mener l'étude de cas en profondeur.

Afin de développer une étude de cas complète et riche, les travaux de Rashid et al. (2019) sont extrêmement utiles. En effet, les auteurs ont développé un guide pour les *business researchers*, et plus particulièrement à destination des étudiants (jusqu'au niveau d'un doctorat). Cet article présente donc un guide pratique, facile à lire, basé sur l'expérience et expliqué étape par étape pour sélectionner, conduire et compléter une étude de cas qualitative avec succès [traduction libre].

Au vu de ces éléments, il semble judicieux et adéquat de suivre les étapes prescrites par l'article. Ci-dessous sont donc expliqués les différents niveaux de l'analyse et l'application pratique qui en sera faite dans le cadre de ce mémoire.

1. **La phase de fondation :** cette étape a pour objectif de définir de façon théorique le mode de réflexion que va suivre l'auteur d'une étude de cas. L'étude de cas de ce mémoire se positionne, comme recommandé par Rashid et al. (2019), dans une démarche d'ontologie relativiste, c'est-à-dire que les cas étudiés auront pour objectif d'informer les lecteurs et de leur donner des pistes de réflexion plutôt que d'essayer de parvenir à une vérité unique et objective (ontologie réaliste). Concernant la vision épistémologique (c'est-à-dire la manière dont a été construit le savoir), celle-ci est dite subjective eu égard à la notion d'interprétation des événements.
2. **La phase de préparation :** cette étape reprend en réalité tous les éléments abordés dans ce mémoire avant la conduite des interviews. Les objectifs sont en effet de :
  - a. Déterminer si le choix de l'étude de cas est judicieux;
  - b. Définir la question de recherche (cfr chapitre 1 et la méthode de recherche) ;
  - c. Obtenir l'accord de l'entreprise et de la personne étudiée avant de réaliser l'étude ;
  - d. Se mettre d'accord sur les critères éthiques (exemple : le choix de la part des entreprises de pouvoir garder l'anonymat, la certitude de ne pas être trompé sur les objectifs de l'étude de cas, etc.) ;

- e. Établir comment vont être traitées les données ;
- f. Définir les critères de l'évaluation qui rendront les résultats de l'analyse les plus en phase avec la réalité.

3. **La phase de terrain :** Cette phase se déroule en deux temps :

- a. La prise de contact requiert au préalable que le chercheur ait une certaine connaissance des entreprises qu'il va étudier.
- b. L'interaction avec les participants de l'étude de cas peut se dérouler de plusieurs manières. Pour rappel, celle qui a été privilégiée dans le cadre de ce mémoire est la conduite d'une interview dite semi-structurée. Cette méthode a de nombreux avantages : l'interview ressemblera plus à une conversation où le participant pourra répondre plus spontanément, le répondant n'est pas influencé dans ses réponses étant donné que celles-ci sont très libres, l'interview pourra être très transversale et pourra couvrir de nombreuses thématiques en peu de temps, etc. Toutefois, cette technique est très chronophage a posteriori pour le chercheur car elle lui demande une analyse minute par minute de la conversation afin que l'interprétation qu'il en fait soit la plus complète possible.

4. **Le rapport d'interview (reporting phase):** comme le souligne Rashid et al. (2019), cette étape est tout aussi importante que les étapes précédentes. En effet, un bon case study doit permettre au lecteur de se faire sa propre opinion des résultats en plus de l'analyse fournie par le chercheur. Les auteurs conseillent donc de :

- a. Commencer par présenter le cas de manière à ce qu'il soit facile à comprendre. En d'autres termes, il faut bien placer le contexte et le phénomène étudié (cfr Yin 1981);
- b. Expliquer qui sont les participants de l'étude et qui sont exactement les personnes interviewées ;
- c. Décrire la relation qui lie les participants de l'étude de cas ;
- d. Détails le déroulement de l'interview ;
- e. Expliquer les résultats obtenus grâce au case study et comment le chercheur est parvenu à ces interprétations ;
- f. Conclure l'étude de cas par un résumé le plus exhaustif des éléments exposés ci-dessus.

## Annexe 2 : Grille d'analyse des BMC

Niveau d'analyse	Thème	Question	Réponses	Points	Réponses Léopold7	Réponses John Martin	Importance de la question	QCM ou QRM?
Stratégie	Prise de décision	Comment se passe la prise de décision au sein de votre entreprise?	La prise de décision est très centralisée. Aucune décision ne peut être prise sans l'aval de la direction de l'entreprise.	0			1	QCM
			La prise de décision est plutôt centralisée, mais une certaine marge de manœuvre est autorisée pour les décisions les moins importantes	0,33				
			La prise de décision est plutôt décentralisée. La majorité des décisions peuvent être prises de manière locale (au sein d'un même secteur par exemple) sans l'aval d'un supérieur hiérarchique.	0,66				
			La prise de décision est très décentralisée. L'accent est mis sur l'autonomie de chaque acteur et de chaque secteur.	1				
	Symbiose industrielle	Y a-t-il une dynamique de collaboration avec d'autres organisations dans le but de mutualiser vos besoins et/ou de partager les ressources matérielles?	Oui, nous collaborons actuellement avec une ou plusieurs organisations dans le but de mutualiser nos besoins et/ou de partager nos ressources (exemples: achat partagé d'une machine, collaboration avec une autre entité pour éviter les transports à vide, échanges de ressources matérielles, etc.)	1,5			4	QRM
			Nous sommes en cours de négociation avec une ou plusieurs organisations afin de trouver des arrangements visant à mutualiser nos besoins et/ou partager nos ressources.	0,75				
			Nous collaborons/aidons ponctuellement (avec) d'autres entreprises	0,75				
			Non, nous n'avons aucune collaboration de ce type.	0				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• partager vos connaissances/votre expertise avec d'autres professionnels</li> <li>• partager vos connaissances/votre expertise avec des particuliers (formations, stages, visites de la brasserie, sensibilisation, etc.)</li> <li>• favoriser de manière directe des pratiques durables au niveau social ou environnemental (exemple: certificat ISO, participation à des projets d'agriculture durables, etc.)</li> <li>• soutenir le secteur brassicole et ses acteurs (exemple: être membre d'une association représentative des brasseurs et de leur patrimoine)</li> </ul>	1,5				
	Compétences et qualifications	Vos employés sont-ils plutôt qualifiés ou plutôt polyvalents?	Les employés sont très qualifiés dans une ou quelques tâches bien précises.	0			1	QCM
			Les employés sont plutôt qualifiés dans plusieurs tâches.	0,33				
			Les employés sont plutôt polyvalents, ils peuvent, si la situation le demande, changer de tâche.	0,66				
			Les employés sont très polyvalents, ils changent régulièrement de tâches en fonction des besoins.	1				
	Flexibilité des contrats de travail	Les contrats de travail au sein de votre entreprise sont-ils plutôt flexibles (exemples: CDD, intérimaires, indépendants)?	<p>Oui, nous essayons d'avoir un maximum de contrats les plus flexibles possibles.</p> <p>Nous avons quelques travailleurs avec un contrat de travail flexible mais la majorité des travailleurs ont un CDI.</p>	1			1	QCM
	Non, nous n'avons que des travailleurs en CDI.	0						

Niveau d'analyse	Thème	Question	Réponses	Points	Réponses Léopold7	Réponses John Martin	Importance de la question	QCM ou QRM?
Production et distribution	Input & déchets	Durant votre processus de production, à quel point essayez-vous de limiter les déchets? (hors collaboration)	Nous n'avons pas ou très peu de déchets durant notre phase de production.	2			2	QCM
			Nous avons encore quelques déchets issus de notre phase de production mais nous nous sommes améliorés par rapport aux cinq dernières années.	1,5				
			Nous avons encore pas mal de déchets issus de nos phases de production mais nous nous sommes améliorés dans les cinq dernières années.	1				
			Nous avons encore beaucoup de déchets issus de nos phases de production mais nous nous sommes un peu améliorés dans les cinq dernières années.	0,5				
			Nous avons encore beaucoup de déchets issus de nos processus de production et les objectifs actuels de l'entreprise ne visent pas une réduction de leur nombre pour tout de suite.	0				
	Flux de matières entrants	A quel point essayez-vous de limiter la distance parcourue par vos ressources?	Nous achetons la grande majorité de nos produits en Belgique/de manière régionale.	2			2	QCM
			Nous achetons au moins une partie de nos produits dans les pays limitrophes à la Belgique.	1,5				
			Nous achetons au moins une partie de nos produits en Europe.	0,75				
			Nous achetons au moins une partie nos produits hors Europe.	0				
	Flux de matières sortants	A quel point essayez-vous de limiter la distance parcourue par vos produits une fois sortis de l'entreprise?	Nous vendons la grande majorité de nos produits en Belgique/de manière régionale .	2			2	QCM
			Nous vendons au moins une partie de nos produits dans les pays limitrophes à la Belgique.	1,5				
			Nous vendons au moins une partie de nos produits en Europe.	0,75				
			Nous vendons nos produits dans le monde entier.	0				
	Allongement de la durée de vie des produits	A quel point essayez-vous d'étendre la durée de vie de vos produits et appareils afin qu'ils restent le plus longtemps possible dans leur cycle de vie?	Nos produits ont une durée de vie plus longue que la moyenne et/ou allongée grâce à nos modes de productions et/ou d'emballages.	2			2	QRM
			Nous essayons tant que faire se peut d'allonger la durée de vie de nos produits et équipements.	1				
			Oui, nous louons certains équipements à d'autres entreprises/organisations	0,5				
			Nous ne pouvons pas ou difficilement allonger la durée de vie de nos produits et équipements.	0,25				

Niveau d'analyse	Thème	Question	Réponses	Points	Réponses Léopold7	Réponses John Martin	Importance de la question	QCM ou QRM?			
Boucle	Matières premières	Vos matières premières sont-elles issues d'une seconde vie?									
		• au niveau des emballages									
		En plastique	Oui, plus de 50% de ces emballages ont été recyclés au moins une fois.	0,5	0,5	0,5	2	QCM			
			Non, moins de 50% de ces emballages ne proviennent pas du recyclage.	0	0	0					
			Non, nous n'avons pas d'emballages de ce type.	0,5	0,5	0,5					
		En carton	Oui, plus de 50% de ces emballages ont été recyclés au moins une fois.	0,5	0,5	0,5	2				
			Non, moins de 50% de ces emballages ne proviennent pas du recyclage.	0	0	0					
			Non, nous n'avons pas d'emballages de ce type.	0,5	0,5	0,5					
		En verre	Oui, nous utilisons des bouteilles qui sont réutilisées au moins une fois par notre entreprise.	0,5	0,5	0,5	2				
			Non, nous n'utilisons pas de bouteilles ou celles-ci ne sont pas réutilisées par notre entreprise.	0	0	0					
			Non, nous n'avons pas d'emballages de ce type.	0,5	0,5	0,5					
		En métal	Oui, plus de 50% de ces emballages ont été recyclés au moins une fois ou réutilisés.	0,5	0,5	0,5	2				
			Non, moins de 50% de ces emballages ne proviennent pas du recyclage.	0	0	0					
			Non, nous n'avons pas d'emballages de ce type.	0,5	0,5	0,5					
		• au niveau de la production de la bière									
		Oui, notre production de bière se base à 100% sur des matières premières issues d'une seconde vie.									
		Oui, notre production de bière se base en partie sur des matières premières issues d'une seconde vie.									
		Non, notre production de bière n'utilise pas de matières premières issues d'une seconde vie.									
	Energies renouvelables	Priviligiez-vous, dans votre production, la consommation d'énergies renouvelables?									
		• Transport	Oui, nous avons des voitures électriques et/ou privilégions les transports en commun pour la mobilité des employés (>50%)	0,5	0,5	0,5	2	QRM			
			Oui, nous avons des voitures électriques et/ou privilégions les transports en commun pour la mobilité des cadres (>50%)	0,5	0,5	0,5					
			Oui, nous privilégions des véhicules électriques pour le transport de marchandise.	0,5	0,5	0,5					
			Non, nous n'utilisons aucun des modes de transport pré-cités.	0	0	0					
		• Des infrastructures	Oui, nous avons mis directement en place un système permettant de produire des énergies renouvelables et qui couvre plus de 50% de notre consommation.	1	1	1	2				
			Oui, nous avons mis directement en place un système permettant de produire des énergies renouvelables et qui couvre entre 20 et 50% de notre consommation.	0,5	0,5	0,5					
			Oui, nous avons mis directement en place un système permettant de produire des énergies renouvelables et qui couvre moins de 20% de notre consommation.	0,25	0,25	0,25	QCM				
			Oui, nous privilégions le passage via un distributeur d'électricité verte (lequel?).	0,25	0,25	0,25					
			Non, nous n'avons aucune infrastructure de ce type et nous passons par un distributeur "classique".	0	0	0					

Niveau d'analyse	Thème	Question	Réponses	Points	Réponses Léopold7	Réponses John Martin	Importance de la question	QCM ou QRM?
Boucle	Recyclage/réutilisation des emballages	Vos emballages sont-ils recyclés et/ou réutilisés? (si vous n'utilisez pas ce type d'emballage, cochez "oui")						
		• emballages en plastique	Oui Non	0,5 0				
		• emballages en carton	Oui Non	0,5 0				
		• emballages en verre	Oui Non	0,5 0				
		• emballages en métal	Oui Non	0,5 0				
	Recyclage/réutilisation des produits et des déchets de production	Vos déchets de production (hors emballage) sont-ils réutilisés/recyclés?	Oui, notre entreprise ou une autre organisation réutilise ces déchets pour la conception d'un autre produit.	1,5				
			Oui, notre entreprise ou une autre organisation réutilise ces déchets comme source d'énergie (biogaz ou réutilisation de l'énergie pour un autre processus).	1,5				
			Oui, notre entreprise ou une autre organisation réutilise ces déchets dans une ferme (source de nourriture animale, composte, etc.)	0,75				
			Oui, les eaux usées sont traitées.	0,5				
			Non, aucune de ces démarches n'est mise en place.	0				
	Vos produits sont-ils réutilisés/recyclés? Ont-ils une seconde vie?	Vos produits sont-ils réutilisés/recyclés? Ont-ils une seconde vie?	Oui, lorsque la bière n'est plus consommable/vendable, elle est réutilisée par notre entreprise ou une autre organisation.	0,5				
			Non, lorsque la bière n'est plus consommable/vendable, elle est simplement jetée.	0				
Points par axe	Stratégie				/7			
	Production & distribution				/8			
	Boucle				/10			

Résultats Léopold7		
Points par axe	Stratégie	6/7
	Production & distribution	7/8
	Boucle	7,5/10
	<b>Total des points</b>	<b>20,5 sur 25</b>

Résultats John Martin		
Points par axe	Stratégie	5,16/7
	Production & distribution	3,5/8
	Boucle	6,75/10
	<b>Total des points</b>	<b>15,41/25</b>

### Annexe 3 : Grille d'analyse de la résilience

Niveau d'analyse	Thématique abordée	Question	Résilience accrue	Résilience affaiblie	Dimension étudiée	Concept théorique étudié	
Management	employés	Etat d'esprit des employés général au début de la crise	Optimiste	Pessimiste	Robustesse	niveau individuel - niveau collectif - éléments cognitifs - éléments comportementaux - défi cognitif	
			Confiance dans l'entreprise et ses dirigeants	Méfiance dans l'entreprise et ses dirigeants			
			Sentiment de sécurité	Sentiment d'insécurité			
		Etat d'esprit général des employés fin 2020	Optimiste	Pessimiste	Robustesse		
			Confiance dans l'entreprise et ses dirigeants	Méfiance dans l'entreprise et ses dirigeants			
			Sentiment de sécurité	Sentiment d'insécurité			
		Etat d'esprit général des employés actuellement	Optimiste	Pessimiste	Robustesse		
			Confiance dans l'entreprise et ses dirigeants	Méfiance dans l'entreprise et ses dirigeants			
			Sentiment de sécurité	Sentiment d'insécurité			
		Comment les employés ont-ils agi tout au long de la crise?	Proactif	Attentiste	Agilité/adaptabilité		
			Flexible	Rigide			
			Présent	Absent			
		Comment les employés ont-ils appréhendé la crise?	Comme un challenge source d'apprentissage	Comme un problème supplémentaire source d'anxiété	Robustesse - Agilité/Adaptabilité		
	cadres	Etat d'esprit des cadres au début de la crise	Optimiste	Pessimiste			
		Etat d'esprit des cadres fin 2020	Optimiste	Pessimiste	Robustesse		
		Etat d'esprit des cadres actuellement	Optimiste	Pessimiste			
			Proactif	Attentiste			
		Comment les cadres ont-ils agi tout au long de la crise?	Flexible	Rigide	Agilité/adaptabilité		
			Encourageant	Pessimistes			
			Réaliste	Peu réaliste			
		Comment les cadres ont-ils appréhendé la crise?	Comme un challenge source d'apprentissage	Comme un problème supplémentaire source d'anxiété	Robustesse - Agilité/Adaptabilité		
	ressources	Les ressources matérielles ont-elles manqué au niveau sectoriel ?	Non	Oui	niveau organisationnel - défi stratégique - défi politique - défi idéologique - éléments comportementaux - éléments contextuels		
		Si oui, avez-vous été impacté par cette pénurie? (Pourquoi?)	Non	Oui			
		Si oui, avez-vous trouvé des alternatives aux ressources manquantes?	Oui	Non			
		Possédez-vous un excédent de stock de ressources avant la crise?	Oui	Non		Robustesse - Adaptabilité/Agilité - transformabilité	
		Possédez-vous un excédent de stock de ressources maintenant?	Oui	Non			
		Avez-vous géré vos ressources efficacement? Avez-vous évité tout gâchis?	Oui	Non			
		Avez-vous dû jeter des produits/ressources au début de la crise?	Oui	Non			
		Avez-vous dû jeter des produits/ressources récemment?	Oui	Non			

Niveau d'analyse	Thématique abordée	Question	Résilience accrue	Résilience affaiblie	Dimension étudiée	Concept théorique étudié	
Structure	Mode de gouvernance	Mode de gouvernance avant la crise	Décentralisée/polycentrique	Centralisée			
		Mode de gouvernance actuel	Décentralisée/polycentrique	Centralisée			
	Prise de décision	Les décisions ont-elles été prises rapidement au début de la crise?	Oui	Non	Robustesse - Adaptabilité/Agilité	niveau collectif - niveau organisationnel - défi cognitif - défi stratégique - défi idéologique - éléments cognitifs - éléments comportementaux - éléments contextuels	
		Les décisions prises au début de la crise étaient-elle claires et efficace?	Oui, claires et efficaces	Non, brouillonnes et anecdotiques			
		Les employés ont-ils eu plus de responsabilité pendant la crise?	Oui (responsabilisation)	Non			
		Les employés ont-ils plus de responsabilité maintenant?	Oui (responsabilisation)	Non			
	Unité de l'entreprise	La structure de l'entreprise facilitait-elle l'unité entre les différents membres?	Oui, valeurs et vision de l'entreprise partagée	Non, tension et rivalités	Robustesse		
		Si non, la structure a-t-elle été modifiée pour favoriser cet aspect?	Oui	Non	Transformabilité		
		Comment s'est déroulée la communication au sein de l'entreprise durant la crise (début, milieu et maintenant)?	De manière directe	Via des intermédiaires	/		
	Collaboration	La collaboration entre les différents employés était-elle encouragée?	Oui	Non	Robustesse		
		Si non, la collaboration entre les différents employés est-elle encouragée?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité		
Stratégie	Collaborateurs	Y a-t-il eu des licenciements dans les travailleurs en CDI?	Non	Oui	Robustesse	niveau individuel - niveau collectif - niveau organisationnel - défi stratégique - défi politique - défi idéologique - éléments cognitifs - éléments comportementaux - éléments contextuels	
		Certains contrats habituellement renouvelés ont-ils dû être arrêtés?	Non	Oui	Robustesse		
		L'apprentissage continu est-il un aspect important?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité - Transformabilité		
	Fournisseurs	Certains fournisseurs vous ont-ils fait défaut?	Non	Oui	Robustesse		
		Si oui, avez-vous changé de fournisseurs?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité		
		Vos clients étaient-ils variés avant la crise?	Oui, nous avions beaucoup de clients différents	Non, nous avions quelques gros clients	Robustesse		
		Globalement, quels sont vos relations avec vos fournisseurs?	Stable	Instable	Robustesse - adaptabilité/agilité		
	Clients		Bonne	Tendue			
		De combien ont diminué vos ventes?	De longue date	Récente			
		De combien ont diminué vos ventes?	Peu	Beaucoup	Robustesse		
		Vos clients provenaient-ils de secteurs diversifiés?	Oui	Non	Robustesse		
		Vos clients étaient-ils variés avant la crise?	Oui, nous avions beaucoup de clients différents	Non, nous avions quelques gros clients	Robustesse		
		Avez-vous diversifié vos clients?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité		
		Globalement, quels sont vos relations avec vos clients?	Stable	Instable	Robustesse - adaptabilité/agilité		
			Bonne	Tendue			
		De combien ont diminué vos ventes?	De longue date	Récente	Robustesse - adaptabilité/agilité		
		Avez-vous développé des solutions pour vendre différemment vos produits?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité		

Niveau d'analyse	Thématique abordée	Question	Résilience accrue	Résilience affaiblie	Dimension étudiée	Concept théorique étudié
Stratégie	Produits	Avez-vous abandonné la fabrication de certains produits obsolètes?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité - Transformabilité	niveau individuel - niveau collectif - niveau organisationnel - défi stratégique - défi politique - défi idéologique - éléments cognitifs - éléments comportementaux - éléments contextuels
		Avez-vous adapté votre production aux réalités de la crise?	Oui	Non	Agilité/adaptabilité	
		Les modes de production ont-ils dû être adaptés pour répondre à la crise?	Oui	Non	Robustesse - Adaptabilité/Agilité	
		Comment qualifieriez-vous les processus mis en place pour répondre à la crise?	Simple	Complexé	Adaptabilité/Agilité	
	Réseau	Comment qualifieriez-vous les processus mis en place pour répondre à la crise?	Adapté	Inadéquat	Adaptabilité/Agilité	
		Avez-vous pu mobiliser votre réseau de connexion pour répondre aux challenges de la crise? (exemple: recours à des aides financières, consultance, etc.)	Oui	Non	Robustesse - Adaptabilité/Agilité	
		Avez-vous développé de nouveaux partenariats durant cette crise?	Oui	Non	Adaptabilité/Agilité - Transformabilité	

## Annexe 4 : Retranscription des interviews

Légende :

I = Interviewer

R = Répondant

[...] = données inaudibles ou confidentielles

### **Interview 1 : Nicolas Delcercq**

- Position : Fondateur de la brasserie Léopold 7
- Date de l'interview : 02.05.2021
- Durée de l'interview : 52 minutes

#### **Introduction:**

I : Bonjour Monsieur Declercq.

R : Bonjour.

I : Voilà, avant de commencer je tenais à vous remercier pour votre temps, c'est vraiment super sympa de votre part de me laisser vous poser mes questions.

R : Et ben écoute, il n'y a pas de problème, ça me fait plaisir.

I : Génial. Alors avant de commencer je dois vous demander si vous m'autorisez à vous enregistrer et à citer votre nom ainsi que celui de votre entreprise dans mon mémoire.

R : Oh oui, pas de problème.

I : Super.

R : Si ça te va, je te propose qu'on se tutoie, ce sera quand même plus convivial.

I : Oh ben écoute oui pourquoi pas, ça va être un peu dur au début mais je vais m'y faire.

R : Et ben nickel, dis-moi tout alors, je suis à toi.

I : Donc, voilà, je vais juste peut-être remettre le contexte de mon mémoire. En fait, mon mémoire il porte sur les entreprises circulaires et la résilience dont elles ont fait preuve durant la crise de la covid-19. Et moi je m'intéresse particulièrement aux entreprises brassicoles. Pourquoi? Parce que c'est un sujet qui m'intéresse forcément et elles ont quand même été fortement impactées par cette crise, avec l'horeca qui a fermé, etc. Donc, ce que j'essaye de savoir c'est si une entreprise qui met en place des pratiques circulaires a mieux résisté qu'une entreprise avec un business model plus classique.

R : D'accord.

I : Donc ça c'est le contexte de mon mémoire. Du coup si ça vous va, on va peut-être commencer par compléter cette grille qui définit si une entreprise est plus circulaire ou moins circulaire. Vous l'avez sous les yeux?

R : Je l'ai ici. [...]. On va se fixer 40 minutes si c'est possible pour toi.

I : Pas de souci, donc à 14h20 on arrête.

R : Ce serait top si on y arrive.

[...]

### **Partie BMC :**

I: Du coup, cette partie-ci est un peu plus lourde et un peu plus longue mais on va la faire assez rapidement. Du coup, ben dans votre entreprise, comment ça se passe la prise de décision ? Est-ce que c'est plutôt centralisé, très centralisé, décentralisé ?

R : Alors chez nous, à la brasserie Léopold7, on essaye d'avoir toutes les parties prenantes qui ont un pouvoir de décision, [...] chacun dans leur domaine spécifique. Donc on a des tâches qui sont ce qu'on appelle des fonctions verticales et des fonctions transversales. Chacun a évidemment une tâche ou une fonction verticale qui est par exemple la production, le labo ou la comptabilité, et puis chacun doit avoir une tâche transversale donc qui balaie différentes fonctions verticales. Par exemple, la qualité, la maintenance préventive, la R&D, la stratégie financière, etc. pour qu'on ne puisse pas avoir une personne qui ait autorité sur l'ensemble de la brasserie. Donc moi-même je n'ai pas autorité sur, par exemple, la validation d'un lot.

I : Ok oui. Donc c'est fort décentralisé quand même, il n'y a pas une autorité, une hiérarchie ?

R : Non, maintenant il y a dans certains cas qui est la réunion HQ&P [...] qui a lieu le lundi matin, qui elle brosse évidemment l'ensemble de la production - hors aspects financiers - et là il y a toutes les parties prenantes qui sont intéressées qui font partie du processus.

I : Ok, impeccable.

R : Il y a un rapport, le rapport est envoyé après et ce n'est pas moi qui fais ce rapport par exemple. C'est Florence, la responsable qualité, qui fait le rapport avec toutes les tâches qui sont reprises dans un PDCA avec chaque fois un responsable du PDCA.

I : Ok. Je me permets d'enchaîner assez rapidement sur les questions suivantes. [...] Est-ce que vous avez une dynamique de collaboration avec d'autres organisations afin de mutualiser vos besoins, partager vos ressources ?

R: Alors on voudrait en avoir de plus en plus, c'est clairement notre volonté. Maintenant ça dépend dans quel secteur : le marché brassicole est relativement fermé à ce genre de collaboration. On fait partie du département durable des Brewers of Europe, on voit qu'il y a vraiment des freins collaboratifs par rapport à ça. Tout le monde n'a pas encore intégré la nécessité de collaboration.

I : Ok, mais vous vous essayez?

R : Maintenant, on a par exemple dans le cadre de la certification b-corp de la brasserie, qu'on voudrait lancer cette année-ci, ben là on a de très bonnes collaborations avec par exemple la brasserie Brunehaut qui eux sont certifiés B-Corp depuis quelques mois et on rentre clairement dans la même philosophie. Donc là on a une collaboration évidente parce que on est tous dans le même module d'ODD, dans le même spirit on va dire.

I : Ok, impeccable. Je sais que vous travaillez aussi avec Champain donc c'est vrai que vous avez pas mal de partenaires à ce niveau-là.

R : Voilà. Ben disons que les partenaires autres que brassicoles sont beaucoup plus évidents, sont beaucoup plus simples, parce qu'il n'y a pas une concurrence entre parties prenantes. Par contre, dans le secteur brassicole là on voit qu'il y a encore clairement un protectionnisme de chacun chez soi. Ca c'est évident.

I : Alors la question suivante sur la polyvalence, ça vous y avez déjà très bien répondu tout à l'heure, c'est que vous êtes plutôt polyvalents, donc tout le monde doit essayer d'être un peu transversal.

R : Attention! Par contre, il y a quand même deux grands départements dans la brasserie qui est d'abord le département production, où là ils ont une grosse polyvalence, et puis le département "commercial marketing et communication", où là c'est plus Olivier qui est à la tête, qui est le moteur mais on peut difficilement demander aux commerciaux d'aller brasser par exemple.

I : Oui, forcément.

R : Parce que là il y a une limitation au niveau des compétences. Comme quelqu'un en production ne sera pas super enthousiaste à aller chez les clients, parce qu'ils ont des caractères différents, ce sont des gens différents. Mais au sein des deux grands départements, on va dire des deux grands piliers, là effectivement il y a une très grande intersectibilité.

I : Ok, génial. Au niveau des contrats de travail que vous mettez en place au sein de l'entreprise, c'est plutôt des CDD, des CDI, ...?

R : CDI! On est en train d'engager un nouveau commercial, c'est directement en CDI.

I : Impeccable, simple et efficace.

R : Voilà. A l'époque on avait commencé un CDD pour un commercial, maintenant j'avoue que si j'ai un doute à l'engagement, c'est qu'il ne faut pas l'engager. Si je ne suis pas prêt à signer un CDI avec des conditions qui sont les mêmes pour tous puisqu'à la brasserie on a une grosse homogénéité au niveau des salaires, ben c'est que la personne ne m'a pas convaincu à 100%.

I : Ok, c'est aussi une question de feeling que vous avez alors?

R : Attention, de feeling, de compétences, on a un processus de recrutement. Mais si on n'est pas prêt à offrir à la personne en question un CDI, c'est qu'on est pas totalement convaincu et donc c'est qu'il y a quelque chose qu'on doit encore creuser.

I : Ok et au niveau de...

R : Par contre, et là je fais une toute petite parenthèse, il y a au niveau de la production, là on fait appel souvent, ah ils sont tous venus de là en fait, par l'IFAPME. C'est-à-dire que c'est un contrat de stage IFAPME, ce sont des formations professionnalisaantes d'un niveau relativement faible, ils font leur stage chez nous à la brasserie et tous ceux qui ont fait leur stage ont été engagés par la suite, en CDI.

I: Ah oui ok, mais le stage ça c'est un cadre assez différent d'un CDI.

R: Oui c'est un cadre différent, c'est une formation professionnalisaante.

I: Oui, vous faites bien de le préciser. Si on pouvait passer à la question de la production et de la distribution, à quel point est-ce que vous essayez de limiter vos déchets dans vos processus? Donc là, je parle hors collaboration, donc c'est-à-dire vous dans vos processus, qu'est-ce que vous essayez de mettre en place pour que les déchets soient les plus infimes possible.

R: Ben disons que là nous on essaye de réduire de un la source des déchets. Ça c'est une évidence. Maintenant, tout ce qui est drèche etc., ça part dans les cultures. Donc nos propres déchets sont revalorisés. Mais c'est facile, c'est de l'agro-alimentaire donc la drèche ça sert au bétail ou ça sert à l'épandage dans les champs donc ça c'est assez simple. Tout ce qui est déchets par exemple chimiques, comme nous on a un processus assez particulier à ce niveau-là, bouteilles sérigraphiées, laveuse bouteilles sans séquestrant, c'est simplement neutralisé et c'est renvoyé neutre dans les égouts [...] donc on rejette de l'eau finalement, de l'eau salée, rien de plus. Et tout ce qui est autre, là je parle évidemment cartons, verres, pmc, etc., là on a des

poubelles tri sélectif avec Cita Suez, mais on a encore toujours un petite conteneur sur roulette de tout venant. Voilà parce qu'on achète des houblons, ils dépendent d'un packaging qui n'est pas encore exactement celui qu'on voudrait et donc voilà quoi.

I: Ok [...] Et dans vos processus, est-ce que vous avez mis des choses en place pour, par exemple, que le taux de production soit plus efficace? Avec une tonne d'orge, vous fabriquez de plus en plus de bière?

R: Ca c'est de l'optimisation de process. Ca, c'est juste notre seul objectif aujourd'hui. Au-delà de l'environnement, c'est de la rentabilité. Celui qui te dirait non, il [...]. Il est évident que celui qui a comme indicateur d'aller vite d'un endroit A à B, il ira à 160 km/h mais il ne sera pas très ecofriendly. Celui qui a réussi à mettre son curseur à un autre endroit, il va réagir de manière différente. Nous, nos indicateurs sont principalement mis en place pour l'optimisation.

I: Oui, donc vous essayez vraiment d'optimiser. Et par rapport aux cinq dernières années, vous y êtes arrivés?

R: J'ai envie de dire que les trois premières années ont été les plus faciles, puisque l'optimisation était beaucoup plus simple. Maintenant on arrive à des [...] d'optimisation qui sont beaucoup plus importants. Maintenant on a une stagiaire qui travaille dessus, aujourd'hui on est beaucoup plus dans l'optimisation énergétique puisqu'on a des panneaux solaires sur les toits de la brasserie et là on veut absolument augmenter notre taux d'autoconsommation. Donc aujourd'hui on est à 60-70% d'autoconsommation selon les mois, mais on voudrait arriver à 100% comme tout le monde évidemment.

I: Oui, évidemment, c'est l'objectif de tous ceux qui se veulent durables.

R: Voilà, mais nous on y est pas encore. On est bon, on n'est pas excellent et on n'y est pas encore et on travaille dessus.

I: Évidemment. Et [...] vous essayez de limiter les flux de matière [...] au niveau de la distribution? Vous essayez d'envoyer vos bières à une certaine limite géographique non?

R: C'est ça. Donc nous on s'est mis, à l'époque on s'était mis [comme limite] 185 gr de CO2 par bouteille, ce qui fait que la bouteille Léopold 7 retornable sérigraphiée peut environ faire 350km au niveau de l'empreinte carbone. Ce qui fait que souvent, on ne dépasse pas Paris ou Amsterdam par exemple. Donc, nous, notre vocation ici en Belgique c'est clairement de vendre au niveau régional. On est une brasserie régionale avec une vente et une distribution régionales. On ne fait pas d'export, on n'envoie pas nos palettes en Chine ou en Amérique du Sud. Par contre, on a la philosophie du "Belgian born-locally brew" - né en Belgique, brassé localement

- ce qui fait que la semaine prochaine je vais au Ghana, c'est pour brasser la Léopold7 au Ghana. On est dans le pays de destination, avec les mêmes valeurs qu'en Belgique.

I: Ok oui, il y a donc une réelle volonté de rester local, régional.

R: Voilà, c'est ça.

I: Et au niveau des intrants, des matières premières aussi, je suppose, au niveau de l'orge etc. vous voulez aussi rester très local.

R: Oui bien entendu. On fait partie du programme "Terrabrew", on fait partie du programme "prix juste producteur", voilà ça c'est une évidence. Non, franchement, il y a même pas à discuter. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on n'est pas bio.

I: Oui, c'est vrai que ça j'avais entendu.

R: On priviliege le circuit court au circuit bio. C'est un débat, il n'y en a pas un qui a raison sur l'autre, nous on a juste pris à un moment donné la décision de se dire "on achète de toute façon nos matières premières de manière locale", si elles peuvent être bio, ce sera bio, mais comme on n'est pas tout le temps en bio parce qu'il y a la nature qui fait en sorte que le climat est ce qu'il est, [...] avec une agriculture raisonnée mais pas toujours bio, ben à ce moment-là on achète quand même local. Mais on fait partie du programme "prix juste producteur", donc rémunération juste au niveau du producteur, circuits courts, etc.

I: Oui, génial. Je me demandais au niveau de la durée de vie des produits, donc ça c'est une démarche de l'économie circulaire, c'est d'essayer d'allonger la durée de vie des produits et des équipements, est-ce que vous avez essayé de mettre des choses en place et par exemple, est-ce que vous louez certains équipements de vos équipements pour mieux les rentabiliser, ...?

R: Non, nous achetons toujours tout. Nous nos équipements ils ont maintenant sept ans pour la plupart, il y en d'autres qui sont beaucoup plus anciens comme la ligne de conditionnement, maintenant à ce niveau-là c'est aussi un ratio coût. Un équipement est amorti en 10 ans. Mais ici on ne parle pas comptablement. Nous faisons une maintenance préventive assez agressive, assez proactive, assez importante mais dès qu'on dépasse 10% de la valeur des pièces de rechange annuellement, et bien ça devient beaucoup plus efficace d'en acheter une nouvelle [machine]. Pour l'instant, on fait suffisamment de maintenance préventive, ..., notre sous-tireuse elle a 30 ans.

I: Ah oui, c'est déjà ça.

R: Maintenant, dans la logique, c'est simplement un retour sur investissement même si nous notre idée c'est de l'entretenir du mieux possible pour que ça tienne le plus longtemps possible sans devoir faire des gros frais dessus.

I: Oui, c'est vrai que ça paraît assez logique. Au niveau de vos emballages, vous en avez déjà parlé un petit peu mais comme ça je suis sûr, [...] est-ce que ces emballages ont déjà été recyclés quand vous les achetez? Pour le plastique par exemple?

R: Alors, ben écoute, je crois bien que oui. Pour le plastique il me semble que oui. c'est une condition sine qua non. Moi quand je les commandais moi, ils l'étaient. Parce que nous les casiers en plastique c'est très simple de l'utiliser broyé, avec ce qu'on appelle des pellettes de plastique, et il me semble qu'Olivier a continué cette optique-là. Maintenant ça dépend de ce qui se trouve sur le marché par rapport à nos casiers. C'est-à-dire que nous on est trop petit que pour imposer aux gens de nous faire un cycle de casier recyclés. Nous on achète par 2000 casiers, on connaît le modèle, on sait la taille et on connaît notre fournisseur, et notre fournisseur nous dit "voilà, c'est disponible dans deux mois ou dans trois mois", mais on peut pas influencer. Maintenant je crois qu'ils le sont de manière assez standard.

I: Et au niveau des cartons, même principe? C'est aussi des emballages majoritairement recyclés?

R: Non, là on a différentes catégories de cartons: les clusters pour les bouteilles, elles sont évidemment FFC avec imprimé vert, donc c'est des encres végétales, le logo est d'ailleurs sur le carton. Ce sont des cartons [...] mais là ils sont neufs. Pour des questions de résistances il me semble, par contre les cartons qu'on utilise là, les cartons lamellés, là ils sont recyclés. De toute façon, tout est recyclable. Par contre, tout ce qui est papier imprimante ça c'est évident que c'est recyclé.

I: Ok ok, et les verres, est-ce que les bouteilles en verre, ... je suppose qu'il y a un cycle de retour qui est prévu pour que vous récupérez vos bouteilles?

R: Nous on récupère toutes nos bouteilles pour l'instant. Il y a une consigne de 30 cents donc les gens nous les ramènent. Donc nous on ne recycle pas, on lave.

I: Oui.

R: On ne recycle pas, on les réutilise.

I: Et, ça je ne sais pas du tout, est-ce que vous faites des canettes?

R: On fait des canettes, tout à fait.

I: Et ça, ce n'est pas possible de faire avec du métal recyclé si?

R: Si si, il y a une grosse partie de l'aluminium de chez Val d'ailleurs, nous notre fournisseur c'est Val et une grosse partie de l'aluminium est recyclé. L'aluminium est un des métaux les plus faciles à recycler et à réutiliser. Souvent le premier cycle sert dans l'informatique et dans l'automobile, pour avoir une pureté parfaite de la voie optique, et donc souvent nous les canettes on est déjà au 2e cycle de vie.

I: Ah ok, ça c'est génial. Je ne savais pas que c'était possible.

R: C'est même souvent hein. Et c'est pour ça que les canettes sont recyclées. Une canette ça vaut cher, ça vaut de l'argent.

I: Ah oui? A ce point-là?

R: Oui, parce que c'est l'aluminium qui vaut de l'argent, après le consommateur lui il n'en bénéficie pas, mais sur le marché, [...] récupère de l'argent avec de l'aluminium, ça c'est clair.

I: Oui ok. Et au niveau de la bière, vous utilisez des matières premières issues d'une seconde vie? Je sais par exemple qu'avec Champain, vous utilisez les ..?

R: Oui, mais ça c'est le seul.

I: C'est le seul?

R: Ben oui parce que nous le malt d'orge il doit contenir de l'amidon, donc être de première vie, le houblon aussi. Après, la levure on réensemence mais ça c'est un organisme vivant donc on récupère à chaque fois donc ça fait partie du process de la brasserie. Le seul ingrédient déchet revalorisé est d'un côté c'est l'utilisation de pain de manière standard dans notre Léopold7, et de deux c'est l'évacuation des drèches qui elles partent chez l'agriculteur et champain.

I: Et toute dernière question concernant ces business models circulaires, est-ce que vous utilisez des voitures ou des modes de transport électrique?

R: Alors Olivier a une voiture électrique. C'est le premier de la flotte, et moi je vais m'en acheter une normalement au mois de juin.

I: Mais les autres employés n'en ont pas?

R: Non, nous les seuls véhicules qu'on ait au niveau société, c'est les véhicules commerciaux, et là ils datent d'il y a 4 ans et à ce moment-là les véhicules électriques on en parlait pas encore vraiment. On en parlait hein, mais pour des commerciaux c'est dur.

I: Oui, c'est sûr que l'efficacité énergétique maintenant est doublée voire triplée depuis il y a quatre ans.

R: C'est ça, avant, moi je me souviens, on s'était renseigné sur des Kangoos électriques, on faisait 135-140km. Pour un commercial, il ne fait rien avec ça et encore, on mettait une demi-palette dedans pouf il n'y avait plus rien qui rentrait. Aujourd'hui, on a une autonomie de 3-400 km, ce qui est largement suffisant.

I: Et ben génial, voilà pour la partie des BMC.

### **Partie crise sanitaire:**

I: Maintenant, si on peut un peu plus aborder la crise, je me demandais comment est-ce que vous avez réagi à la crise de manière globale?

R: Alors, il y a d'abord eu une première phase de panique. C'était le 14-15-16 mars, au moment où tout le marché fermait. On a une phase tout à fait délicate pour nous où tous les clients nous ramenaient leurs vidanges. Je parle du Delhaize, du Carrefour, etc. Donc en termes de trésorerie c'était un moment terriblement douloureux et on ne savait pas encore si l'état allait jouer un rôle actif ou pas. Donc honnêtement le mois de mars, allez la dernière quinzaine de mars, a été un mois assez douloureux psychologiquement pour essayer de trouver des solutions, de minimiser la casse, on ne savait pas où on allait, on n'avait pas de recul par rapport à la situation. Après, durant le mois d'avril, on a pu mettre une partie du personnel en chômage technique, puis il y avait les commerciaux en chômage covid. Puisque les commerciaux ne pouvaient même plus se rendre dans les supermarchés ou même se rendre chez les clients horeca qui étaient fermés. Donc là heureusement on a pu les mettre en chômage technique. Et là, ça a vraiment été une gestion en bon père de famille : limiter les stocks, augmenter les flux, et aller chercher là où il y avait une valeur ajoutée importante.

I: C'est-à-dire ça?

R: Ben, [...] c'est-à-dire que c'est les mois où j'ai vraiment pris le temps de faire la rentabilité de chaque produit, et sur chaque réseau de distribution. Donc ce n'était plus la question de se dire "on vend un maximum partout", mais se dire "on vend un minimum au meilleur prix".

I: Donc ok, par exemple des produits qui n'étaient plus très intéressants pour vous, ceux-là vous les avez par exemple abandonnés?

R: Voilà, nous de toute façon on ne faisait que de la Léopold 7 à l'époque, on avait les canettes. Par contre, on a eu la chance de commencer [un partenariat] avec carrefour France au mois d'avril l'année passée qui nous a clairement fait un gros boum au niveau des canettes pour la France. Puisque les canettes sont beaucoup plus légères, elles peuvent aller jusque dans le sud de la France pour la même empreinte carbone. Donc c'était vraiment prioriser nos canaux de

distribution, prioriser la production et ne faire tourner l'outil que lorsque c'était clairement indispensable. Maintenant on s'est vite rendu compte que, même si l'HORECA s'est cassé la figure, on a eu un très bon retour marché dans le sens où, comme on est assez fort régionalement, ou en tout cas on a des clients qui sont très fidèles, on s'est rendu compte que beaucoup de clients, ou en tout cas une partie des clients, basculaient de l'horeca et allaient chercher la Léopold7 dans la grande distribution. Ce qui nous a permis d'augmenter le volume de manière significative : +20% dans la grande distribution, mais surtout on vend beaucoup plus cher dans la grande distribution que dans l'horeca. On a augmenté notre marge nette au niveau de la brasserie. Donc, si tu prends 2020, on a fait 20% en moins par rapport à 2019, ce qui est significatif, par contre, on a fait que moins 10% en termes de chiffre d'affaires.

I : Ce qui est intéressant.

R : Donc ce qui fait qu'on a finalement augmenté notre rentabilité. Donc on n'a pas fait des bénéfices colossaux, on était juste à l'équilibre, mais ça nous a permis, malgré des volumes moindres, de tenir la route au niveau des clients et de la trésorerie. Je crois que c'était une de nos grandes forces comme on est présent au niveau régional et surtout qu'on a une clientèle chez Léopold7 qui est assez engagée vis-à-vis de nos produits, et ben c'est des clients qui ont été fidèles et qui nous ont suivis tout au long de la crise.

I : Ça, c'est très positif pour vous et heureusement.

R : Et alors là on a eu Carrefour France qui eux clairement nous ont permis qu'on s'en sorte honorablement parce qu'on a clairement perdu 50 % du marché en une journée.

I : Oui, ça ce n'est jamais une bonne nouvelle.

R : Oui, en tout cas chez nous c'était difficile.

I : Et je me demandais, au niveau de l'état d'esprit au sein de l'entreprise, comment ça s'est passé tout au long de la crise ?

R : Ben je te dis, il y a vraiment eu le mois de mars, qui était plutôt un mois de panique, un mois de désarroi où mes collaborateurs me demandaient "tiens on en est où, qu'est-ce qu'on va faire ?". J'ai dit "écoutez, pour l'instant, laissez-moi réfléchir une semaine, on se repose dans une semaine" parce que je n'avais moi-même pas du tout les idées claires sur ce qu'il fallait faire et comment réagir par rapport ça.

Sinon moi, j'ai vraiment vu pendant la crise une disponibilité de la part, que ce soit de la distribution, des commerciaux, de quoi que ce soit, qui était vraiment impressionnante. J'ai vraiment vu les effets bénéfiques d'être une société participative : en période de crise on a un

amortisseur humain qui est colossal. Donc là où moi à un moment donné j'étais peut-être avec un peu moins de ressources, eux [les collaborateurs] ils étaient là pour me dire "Nicolas, nous notre vision elle est là, on est là, voilà où on veut aller, etc." Ça fait du bien d'avoir des collaborateurs qui se sentent très impliqués.

Donc, pour moi, ça a été un effet très bénéfique au niveau de la brasserie, c'était cette solidarité humaine que ça a dégagée. Et ensuite, l'autre point assez bénéfique, c'est que ça m'a dégagé moi personnellement beaucoup de temps, puisqu'il y avait beaucoup moins de travail. Donc j'ai pu me poser les questions "quelles sont nos missions ? Quelles sont nos valeurs ? Quelles sont nos visions ? Où on veut aller ? Comment est-ce qu'on veut y aller ? Et finalement, ça a été un très beau tremplin pour mettre en place pas mal d'évolution dans la brasserie et Olivier, qui est maintenant le directeur opérationnel, il en est le résultat. Donc moi je me suis dit, ma plus-value elle est plutôt d'amener le projet vers le haut et ne plus être opérationnel, et là on a un Olivier qui lui est opérationnel, qui lui est là au day-to-day, qui mène au final la société aujourd'hui finalement.

I : Et ça c'est depuis la crise? Où ça, c'était prévu avant mais ça a été accéléré.

R : Non non, donc en fait, en avril, je me suis poser la question parce que je voulais développer des projets en Afrique. Mais pour développer des projets en Afrique, il faut du temps, il faut de l'énergie et il faut avoir les moyens pour le faire. Je me dis comment faire? Et ben en engageant quelqu'un qui reprenait mon poste à la brasserie, pour moi me dégager du temps pour pouvoir le faire en Afrique.

I : Oui, donc c'était un projet de base mais qui a pris son sens avec la crise.

R : Oui, la crise a clairement été le moment où on a pu le matérialiser [ce projet de reprise]. Mais ça, ça n'a pu être fait que parce que Léopold 7 est solide. J'ai des amis brasseurs qui ont commencé la crise avec une trésorerie qui n'était pas florissante, je peux dire qu'ils en ont bavé sec. Et ils souffrent encore toujours fort aujourd'hui.

I : Oui, justement, est-ce que vous avez dû vous jeter des produits? Par exemple, j'ai vu des images de AB InBev qui devait jeter des fûts dans la Meuse parce que justement il n'arrivait pas à suivre le rythme de vente.

R : Ben écoute, nous, à ce niveau-là, on a toujours heureusement investi énormément dans la qualité et au niveau *shellfly*, c'est-à-dire du vieillissement de notre produit. Donc la bouteille, elle a 2 ans de DLUO. Et nous on travaille en fût avec des systèmes **Ecodraft keg**, où le CO2 n'est jamais en contact avec la bière. C'est une poche indépendante, ça coûte beaucoup plus cher

évidemment. Ce qui permet une bien meilleure conservation du produit. Donc, jusqu'à présent, on arrive à avoir des produits qui ne sont pas déclassés.

I : Ah oui, c'est extrêmement positifs ça.

R : Oui, c'est là où j'ai vraiment vu l'effet bénéfique de miser sur la qualité, l'effet bénéfique d'investir dans des *shellfly* important parce que on n'a pas dû jeter de fût, en tout cas pas à cause de la crise. Je crois qu'on a dû jeter deux fûts mais parce qu'il y a eu un problème. Voilà, mais bon ça arrive.

I : Et au niveau de vos fournisseurs, comment ça s'est passé au niveau de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des ressources? Comment cela s'est-il passé au début de la crise ?

R : Bah un peu de tension comme partout. Moi, comme mes clients ne payaient plus, je ne payais plus. On a clairement, pendant 15 jours, donc le mois de mars jusqu'au 7-8 avril, il y a eu une espèce de moratoire tacite où plus personne ne payait et plus personne n'était payé. C'était assez impressionnant. Moi, sur 3 semaines, je crois qu'il n'y a que 10 000 euros qui sont arrivés sur les comptes. Ce qui est ridicule, ça ne permet même pas de payer les salaires. Donc ça peut effectivement être paniquant de voir que tout est bloqué au niveau des clients, que plus personne ne paie, c'était un peu la catastrophe. Donc moi, ce que j'ai simplement fait c'est évidemment contacter les clients. Je leur ai dit écoutez oui, je me rends bien compte que vous avez une ardoise à hauteur de 15000 euros chez nous, c'est beaucoup, vous n'allez pas savoir nous la payer d'un coup. Du coup, on va faire un étalement. Donc en fait nos clients nous ont étalé nos paiements. Ils payaient donc toutes les semaines au lieu de tout payer d'un coup - au lieu de 15000 euros d'un coup, ils payaient toutes les semaines 1000 euros par exemple. Ce qui faisait que moi j'avais quand même chaque semaine une petite rentrée. Et puis, j'ai été chercher tous les petits fournisseurs avec qui on entretient une relation privilégiée et ceux-là je les ai payés directement parce que cela fait partie d'une relation saine aussi, et souvent, les factures ne sont pas énormes. Et alors, mes gros postes, qui ne représentent que 5 clients, mais qui représentent 80% des charges, je leur ai dit "voilà ce que j'ai fait pour mes clients. Est-ce que vous êtes d'accord de le faire vous en tant que fournisseur ?" Et en fait, les fournisseurs ont été très contents que, d'un, on anticipe le problème et finalement qu'on paie.

I : Ah oui, c'est une solution qui finalement arrangeait un peu tout le monde.

R : Ouais, ok ils ont pas directement leurs 25 000 euros dans la poche, mais en 3-4 mois c'était payé. Et alors au mois d'avril quand j'ai vu que la situation devenait un peu plus saine, et

comme on avait la trésorerie, pour ne pas pénaliser les fournisseurs, j'ai tout payé d'un coup. Parce que j'ai vu que ça commençait à retourner un petit peu.

R : Donc oui, vos relations avec vos fournisseurs, bien qu'elles aient été tendues forcément au début, tout s'est assez vite arrangé?

I : Oui, mais tu sais les fournisseurs étaient exactement dans la même situation que nous. A un moment donné, tout le monde sait que c'est une situation inédite, et tout le monde essaie de trouver une solution. Et à un moment donné, il y a un de mes gros fournisseurs, avec qui je n'ai pas de relations particulières, c'est un gros bazar, qui lui m'a dit "non, vous devez payer tout de suite", je lui ai répondu "ok, mais vous serez payé dans trois mois." [...] Il m'a envoyé des lettres de rappels mais je lui ai dit "voilà qu'est-ce que vous voulez, aujourd'hui vous ne serez pas payé". [...] C'est le problème des grosses structures.

Et c'est là où on se rend compte de l'importance d'avoir des bonnes relations, qui soient étroites avec ses fournisseurs. Des problèmes, un jour, tout le monde en a. Personne ne peut dire qu'il sera heureux, beau, fort, intelligent, en bonne santé toute sa vie. Non, on a toujours des problèmes. Et c'est au moment où on a ces problèmes que c'est important d'avoir des relations qui font en sorte que ces problèmes finalement ils puissent trouver des solutions simples.

I : Oui, tout à fait. [...]

R : Tu sais, si on avait acheté nos cartons en Roumanie comme 90% des gens, ben les Roumains, ils nous auraient dit "vous payez et point barre" et allez vous faire voir. Ici, on travaille avec Servibox qui est une société belge, avec qui on a eu une relation téléphonique avec le DG qui m'a dit "Ben oui écoute Nicolas, voilà ta créance client, voilà les commandes en cours, qu'est-ce qu'on fait? 1000 euros par semaine? Oui, non? et quand ça ira mieux vous payerez le solde" et ça s'est passé comme ça en fait.

I : Oui, c'est vrai qu'au final c'est beaucoup plus fluide.

R : Et moi, j'ai fait la même chose avec mes clients. Un gros client qui m'a envoyé balader qui m'a dit non je ne vais pas payer en évoquant tous les prétextes du monde avec des documents légaux, je lui ai envoyé ma lettre d'avocat et puis ta créance et maintenant c'est en justice. Ça n'a aucun sens. Ce sont des tout gros [clients ou fournisseurs] qui se croient, parce qu'ils font parties de la FEBED, intouchables et puis finalement ils ont payé comme tout le monde, sauf que ça a été un moment tendu. Mais moi, dans ce cas-là, je t'avoue que je dépense même plus l'énergie et je mets ça dans les mains de spécialistes. Mais c'est le seul chez qui on a dû le faire.

On a eu des problèmes avec UN fournisseur et UN client. Et ce client est un tout gros client, pas en volume chez nous, mais c'est un tout gros acteur au niveau belge, et bien c'est le seul qui nous a posé problème et tout ça pour seulement deux palettes. Et le seul fournisseur qui nous a posé problème, c'était une grosse multinationale qui s'est montrée inflexible alors que tous les autres, qui sont des acteurs belges, on a eu aucun problème.

I : Et même les acteurs de l'horeca qui ont dû fermer complètement par exemple et qui ont encore du mal maintenant?

R : Mais donc nous on ne vend quasiment pas en direct à l'horeca. On passe à 99 % via des distributeurs et je vais quand même te dire que l'horeca n'a pas toujours très bonne presse, en tout cas auprès de nous parce que, parfois, c'est des mauvais payeurs. Dans certains cas c'est même des très mauvais payeurs. Mais, au niveau de cette crise, ils ont vraiment joué le jeu. Tous ceux qui savaient ont payé, peut-être en plusieurs parties et donc comme ça nos distributeurs ont pu nous payer. Donc, honnêtement, moi ça crée un lien vis-à-vis de certains de nos établissements, et il y a même deux établissements où nous en fait, on les a aidés pour qu'ils puissent payer le distributeur. En gros, on a rapatrié la dette client vers la dette horeca. Donc en gros on a pris en charge l'ardoise, et ils nous ont payés hein. Ils nous paient chaque semaine.

I : Oui donc c'est très positif, c'est une recherche de solution un peu innovante

R : Ce n'est même pas innovant, tu n'as pas le choix. [...] Au final, c'est du bon sens, je paie une petite partie à chacun dès que je peux, comme ça eux peuvent payer leurs fournisseurs et tout le monde est content.

I : Alors pour clôturer cette interview, j'ai deux petites questions:

Maintenant, si la crise arrivait maintenant, qu'est-ce que vous changeriez ? Qu'est-ce que vous feriez différemment ?

Et deuxième question, comment est-ce que vous voyez, maintenant que ça fait un an que la crise a commencé ? Quelle est votre vision de la crise que vous avez « a posteriori » ?

R : Je crois que c'est un peu tôt pour répondre à question parce que j'ai envie de te dire, aujourd'hui, je ne changerai rien. Ça peut paraître un peu perturbant, mais moi la brasserie, oui elle a souffert, oui elle a mangé du cash, oui elle a dû faire le gros dos, oui on ne s'est pas enrichi financièrement, par contre humainement ça a été une belle aventure : j'ai pu voir sur qui je pouvais compter et sur qui c'était plus difficile. Je te dis, j'ai pu voir deux sociétés avec qui

c'était plus difficile. Et j'ai vraiment vu le personnel, les collaborateurs qui ont joué le jeu et qui ont été très flexibles.

Peut-être que j'aurais été plus rapide à donner une ligne directrice aux collaborateurs. J'ai mis 15 jours, et c'est sans doute 15 jours qui ont été assez angoissants pour eux [...]. Peut-être que eux ils ont eu 15 jours de doutes, comme moi j'ai eu 15 jours de doutes. Et peut-être que j'aurais dû être encore plus réactif. Maintenant, 15 jours ça me semble encore raisonnable.

Moi, au niveau humain, ça m'a apporté du temps, de la disponibilité et surtout de pouvoir redéfinir les visions et pouvoir mettre un coup d'accélérateur. Donc, je n'ai pas grand chose que je changerais. [...]

Par contre, dans deux ans, je pourrais te dire si j'ai eu raison d'investir en Afrique et dans Olivier qui est un salaire un peu plus gros. C'est un pari, c'est une phase d'investissement. J'espère que j'ai pris la bonne voie. Mais bon, ça c'est l'opposition entre la vision et le day-to-day.

I : Ca c'est sûr, mais comme tout investissement comporte un risque.

R : Voilà, c'est pour ça que je te dis que c'est un peu tôt pour en parler, mais j'espère avoir le même discours dans deux ans.

I : C'est justement ce que je cherche à savoir, est-ce que vous avez pris la crise comme une source d'apprentissage?

R : Oh mais oui, cette crise m'a appris énormément. Mais tu sais, toutes les crises on apprend énormément. C'est les périodes où on apprend le plus si on se donne la peine de comprendre, c'est une phase d'apprentissage obligatoire.

I : Oui, c'est ça que je me demande, est-ce que des gros distributeurs comme les fournisseurs qui vous ont embêtés, est-ce que eux aussi le voient comme ça?!

R : Attention, là je mettrais deux choses en opposition. Ici [pour Léopold 7], l'actionnariat c'est moi et mon épouse. Nous on a jamais été en 7 ans dans la brasserie, on a jamais pris un euro de dividende. Donc on est clairement assez fusionnel par rapport à notre société. Donc moi je ne suis pas paniqué par le court terme. Moi, tant qu'elle tient la route, je suis déjà content pendant une crise.

Par contre, si j'étais CEO d'une grosse structure qui doit donner des dividendes à des actionnaires et qui sait que les primes sont liées aux dividendes et aux indices de performance, je serais beaucoup moins content. Mais là je crois que c'est plus le problème des indicateurs de performance qui sont peut-être erronés et qui ne cadrent peut-être plus avec le système de management du 21ème siècle. Il y a encore beaucoup de grosses structures dont les KPI sont

basés uniquement sur des rendements financiers. C'est pour ça qu'ils sont moins flexibles quand il s'agit de payer.

I : Et donc vous, votre vision est une vision beaucoup plus axée sur le long terme?

R : Nous, la vision de la brasserie Léopold 7, c'est de se dire d'avoir 10 ans d'avance. Donc pour tout ce qu'on fait on essaie de s'imaginer dans 10 ans et de l'appliquer aujourd'hui.

I : C'est une vision à long terme.

R : Pas tant que ça, regarde quand on a commencé il y a sept ans, le durable n'était pas encore la norme et maintenant, on en parle, mais ce n'est toujours pas un acquis social global.

I : Ca fait son chemin tout doucement.

R : Il y a vraiment eu un gros coup d'accélérateur il y a deux ans je trouve, et la crise est un très beau moteur de conscientisation. Maintenant, il faut voir si la société aura appris de cette crise.

I : Ben écoutez Nicolas, un tout tout grand merci pour votre intervention. C'était très enrichissant. Je vois qu'on arrive à la fin du timing donc je vais vous laisser.

[...]

R : Écoute avec un tout grand plaisir, à une prochaine fois.

I : Merci beaucoup, au revoir.

R : Salut.

## **Interview 2 : Edward Martin**

- Position : Chef distillateur et fils du CEO (Anthony Martin)
- Date de l'interview : 17.05.2021
- Durée de l'interview : 39 minutes

### **Introduction:**

I: Voilà c'est parti. Alors pour commencer un tout grand merci pour votre temps. Je sais que c'est une période assez compliquée pour vous. C'est super gentil d'accepter cette petite interview. Est-ce que je peux vous demander l'autorisation d'enregistrer cette interview ? C'est juste pour moi pour avoir plus facile d'analyser mes données après.

R: Oui, pas de souci.

I: Et, est-ce que vous me donnez aussi votre accord pour mentionner le nom de l'entreprise et votre nom dans le mémoire ?

R: Oui, pas de problème.

I: S'il y a un souci, vous pouvez toujours me le dire par mail et je peux toujours garantir l'anonymat.

R: Ca va.

I: Bon ben super écoutez, je vais juste vous remettre dans le contexte de mon mémoire. Donc moi mon mémoire, il porte sur la résilience des entreprises brassicoles face à la crise de la covid-19 et donc mon objectif ici c'est d'analyser, par le biais d'interviews notamment, les pratiques que vous avez mises en place pour mieux résister et vous adapter à la crise. Donc moi l'entreprise John Martin m'intéressait tout particulièrement parce que déjà elle a une histoire qui est très intéressante, qui est assez longue. Vous en êtes déjà à votre quatrième génération de brasseurs donc ça c'est toujours bénéfique pour analyser la résilience. Un aspect intéressant aussi de l'entreprise, c'est les valeurs que vous mettez en avant, donc la durabilité, par exemple le fait que vous n'avez pas de plastique dans vos emballages, etc. C'est toujours très intéressant d'analyser tout ça.

R: Absolument.

I: Donc, avant de commencer, je me demandais, j'ai vu sur votre site internet que vous en étiez arrivé à devenir chef distillateur de la brasserie John Martin et surtout je me demandais comment vous en étiez arrivé à devenir "Chevalier de droit". J'ai vu ça sur la page de l'entreprise. Je trouvais ça très intéressant.

R: Oui, donc effectivement d'abord distillateur qui est quelque chose d'assez récent. Donc il faut savoir qu'en 1909 mon arrière-grand-père est arrivé au port d'Anvers. Il venait d'Angleterre, de New Market. Il avait décidé de quitter son entreprise familiale et de créer la sienne et donc il a commencé à faire des transports maritimes. Et dans ces transports maritimes, le petit clin d'œil par rapport à mon métier d'aujourd'hui c'est que lui il importait les alcools. Et ensuite il a découvert que, s'étant ancré à Anvers, il a découvert que le marché belge aimait la bière belge mais avait des bières belges très typiques. C'était chaque village, chaque ville avait sa propre bière, ce qui est un peu moins le cas aujourd'hui avec l'expansion du transport et de toute façon la mondialisation si on va jusqu'à la fin du 20ème siècle. Mais donc ce qui était très fort le cas c'est que chaque village avait sa propre bière et donc lui ce qu'il a fait c'est qu'il a voulu apporter une nouvelle bière au peuple anversois et après à travers la Belgique c'était les Eels britanniques et il a notamment dégoté un très beau contrat qui est en 1912 le contrat avec Guiness qui appartient aujourd'hui à Diageo, qui est un groupe britannique. Mais donc Guiness qui est un très grand groupe et dont nous avons la chance encore aujourd'hui d'avoir le plus vieux contrat établi avec Guiness [...] et dont le contrat date de 1912 et a plus de 100 ans donc.

Mais donc ce que je veux dire par là, ce n'était pas toute la partie bière, c'était surtout sur la partie clin d'œil de juste avant qu'on passe du côté bière, c'est qu'il importait des spirits, notamment des vodkas, il allait également en Norvège et en Suède et donc, quelque part, je ne l'ai pas fait pour ça mais ce qui est assez amusant c'est que le commencement au final c'était pas la bière, c'était les spiritueux. Ça a duré un petit temps mais ça c'est un petit clin d'œil quoi.

En fait, la véritable histoire derrière, c'est qu'il y a un grand festival en Allemagne, à Nuremberg, BrauBeviale, où on va chaque année. Donc ça c'est vraiment très important, tous les brasseurs y vont. C'est là où on rencontre ses collègues, c'est là où on va regarder pour des nouveaux outils de production, des techniques de fermentation, des nouvelles brasseries, des achats, des contrats, même des sous bocks, des parasols, vraiment tout ce qui concerne de près ou de loin la bière : donc les bars, la production, la logistique, donc vraiment tout. Et là on se promenait avec mon père, et il m'a dit en 2016 "oh regarde la distillerie là, moi j'ai toujours rêvé d'avoir une distillerie, je pense que je ferais ça à ma retraite, quand ton frère et toi vous reprendrez le business". Et je lui ai fait "ben écoute, tu sais quoi, chiche », j'ai fait le tour des brasseries, parce que j'ai d'abord brassé à Timmermans en 2014, puis j'ai lancé la brasserie de Waterloo à Mont-Saint-Jean en fin 2014, tout 2015 pour le bicentenaire, et en 2016 j'étais passé à la brasserie Bourgognes des Flandres et, à ce moment-là, fin 2016, j'étais même revenu à Waterloo pour continuer à brasser. Et moi j'ai dit, ce que j'aime c'est de lancer les projets, ce que j'aime c'est

vraiment [...] implémenter un nouveau process et donc c'est là où j'ai dit "chiche, si t'es d'accord, on achète une petite distillerie et on essaie de faire quelque chose vraiment à base de bière". Et donc là-dessus, il me répond "ben qu'est-ce que tu veux faire". Je lui dis "ben du gin et du whisky vu que la base du whisky c'est du céréale, comme la bière". Et alors là-dessus on a dormi, on a d'abord rigolé de ça le soir au repas, on a commencé à faire un petit business plan autour de la table tous ensemble sans savoir ce que c'était un peu les risques, et le lendemain on a acheté l'unité. Et c'est là où je suis parti dans ce délice, dans ce trip de lancer une distillerie et de faire du gin et du whisky.

I: Ok, génial, c'était un peu novateur pour l'entreprise, c'était vraiment revenir aux sources.

R: C'était revenir aux sources, ça c'était un petit clin d'œil que pas grand monde ne connaît. C'était vraiment surtout développer [...] de tout nouveaux produits qu'on ne faisait pas du tout, c'est les spiritueux. Et donc ça c'était en 2017, et donc petit à petit j'ai lancé ça. D'abord j'ai appris dans des livres, dans des bouquins, internet évidemment. Et en 2018-19, j'ai fait un master d'un an à Édimbourg pour me perfectionner dans le whisky. Donc ça c'est LE master le plus reconnu dans le monde en distillerie. C'est Heriot-Watt university à Edimbourg, donc ça c'était vraiment top, c'était la dernière pierre sur l'édifice j'ai envie de dire. Avant de partir j'ai donc formé quelqu'un, moi j'ai été prendre les cours et en revenant avec le savoir de brasseur que j'avais de base et ce que j'avais appris à Édimbourg, j'ai commencé à *blender*, à mélanger mes whiskys et j'ai sorti mes premiers whiskys fin 2020 qui ont un succès exceptionnel à l'heure actuelle, qui sont d'ailleurs sold out.

I: Ah oui, c'est toujours une bonne nouvelle ça.

R: Oui, donc ça c'était pour la petite histoire sur la distillerie.

I: Ben écoutez, c'est toujours super intéressant de savoir un peu l'histoire de l'entreprise. C'est vrai qu'on retrouve sur le site internet, c'est assez bien fait mais il n'y avait pas autant de compléments.

### **Partie grille d'analyse des business models:**

I: Pour en revenir un petit peu plus alors dans le sujet ici du mémoire, de la grille, je ne sais pas si vous vous rappelez, je vous avais envoyé une petite grille que vous avez remplie. J'avais juste quelques questions au niveau par exemple de la collaboration au sein de l'entreprise John Martin, donc je parle en général. Comment se passe la collaboration avec d'autres organisations. Est-ce que vous mettez en place un partage des ressources, un partage des connaissances, comment est-ce que ça se passe?

R: Avec quels autres organisations tu veux dire? D'autres brasseries ou..?

I: Oui, donc en fait dans la petite grille, je vous avais demandé "Y a-t-il une dynamique de collaboration avec d'autres organisations pour mutualiser vos ressources matérielles ?" et vous aviez répondu "oui".

R: Absolument. [...] Donc en fait le monde brassicole belge est un monde très spécial parce que, nous, la plupart parce qu'il y a toujours les mauvais canards comme Ab InBev, mais la plupart des brasseries, surtout les moyennes brasseries, et certainement les petites brasseries, nous on est une moyenne brasserie mais on aide énormément les petites brasseries, mais donc il y a énormément de partage, on ne parle jamais de concurrent entre nous, on parle de collègue: nos collègues brasseurs. On parle toujours de collègue. Il y a vraiment cet esprit de respect qui existe. Il y a toujours une part de cachette mais il n'y en a pas tant que ça au final. Parce qu'au final, on sait tous qu'on fait la même chose, on sait tous que ce qui est important c'est les matières premières, c'est la levure qu'on utilise, et après au final le process est le même chez tout le monde, et ça va au-delà de ça, c'est-à-dire que moi par exemple à Waterloo, je brasse, je fermente mais je ne sais pas embouteiller. Donc je vais aller travailler avec un collègue pour aller embouteiller chez eux par exemple. Je fais des bières à Timmermans, des bières très spécifiques qui sont donc la bière de Lambic. Nous on brasse également du Lambic pour d'autres brasseries, parce qu'eux ne savent pas faire de Lambic. Et donc on fait des échanges comme ça, on s'entraide.

**10:26** On a déjà eu le coup, un partenaire brasseur qui avait sa ligne d'embouteillage qui avait pété, gros problème, il devait absolument livrer un client, et ben on a mis à disposition notre ligne d'embouteillage à Timmermans pour lui.

I: Ok oui, génial.

R: Donc il y a énormément d'entraides et de respect entre les brasseurs, il y a énormément de copiage dans le marketing aussi. On regarde tous ce que les uns et les autres font, ça marche sur les copies. C'est comme ça, c'est le jeu. Parfois, quand on a une bonne idée, ben on l'a mauvaise que l'autre lance la même deux-trois mois plus tard, mais c'est comme ça, c'est le jeu. Mais on s'entraide quand même énormément, il y a un grand respect entre les brasseurs. Surtout, surtout, surtout entre les familles de brasseurs. Parce que ça, mine de rien, c'est d'autant plus vrai dans les brasseries que dans les sociétés belges, les brasseries belges restent encore très, très, très indépendantes, très, très, très familiales. Il y a nous, mais je peux en citer plein : Duvel Moortgat est très familiale, Romane qui est une grosse brasserie en Flandres qui n'est pas connue en Belgique, Huyghe, qui est la Délirium, est familiale, vraiment énormément de

brasseries. Tout ce que je viens de citer, ce sont des grosses brasseries qui sont familiales. Malheureusement, AbInBev n'est plus du tout familiale et ça en fait ce que c'est aujourd'hui, ça fait que les gens commencent un peu à les bouder, et il n'y a personne qui joue avec eux parce qu'ils nous mettent des bâtons dans les roues à tous les coups.

I: Donc il y a vraiment une dynamique d'entraide et de collaboration entre les brasseries, entre les moyennes brasseries, je ne compte pas AbInBev et tous ces gros poissons qui n'en font qu'à leur tête.

R: Ben Duvel Moortgat c'est un gros poisson, même très gros poisson. On s'entend bien avec eux mais on travaillera moins avec eux parce qu'eux ont moins besoin de nous, eux sont plus indépendants. Je crois que Duvel Moortgat est la plus grosse brasserie encore familiale aujourd'hui. AbInBev c'est des actionnaires, Maes c'est des actionnaires, ... Nous on va surtout s'entraider entre nous. Quand tu regardes Romane, Huyghe et John Martin, nous sommes des très grosses brasseries familiales. Mais on est tout petit par rapport à AbInBev.

12:35

I: Ok, oui génial. Pour passer à une question un peu différente [...], c'est quoi la durée de vie moyenne d'une bière chez John Martin? Et qu'est-ce que vous mettez en place pour essayer d'allonger cette durée de vie au plus long ?

R: Ah je pensais qu'on parlait d'une marque! On parle du produit, donc du brassage, une fois que le produit est fini jusqu'à la DLUO?

I: Oui, donc vraiment tout le cycle de vie du produit, du brassage à la consommation.

R: La DLUO quoi, ou la BBE.

I: Je me disais, c'est parce que je vois dans l'actualité qu'il y a beaucoup de brasseries qui doivent jeter leurs produits parce qu'ils deviennent périmés à cause de l'horeca qui a fermé. Et vous, vous me disiez dans la grille que vous essayez justement d'allonger au maximum la durée de vie du produit, ce qui est aussi commercial.

R: De tête [...], je te dirais que la moyenne c'est 18 mois, le plus petit ça devrait être 12 à mon avis, le "maximum normal" c'est 24, mais par contre, tu as du Lambic qui ne périme jamais. Donc on met une date de péremption, c'est tout à fait vrai ce que je te dis, on a mis 2057 parce que c'est la loi qui nous l'oblige. Mais on aurait pu mettre 2058 ou 2157. Mais on a mis sur certains de nos produits 2057, pourquoi ? Parce que 1957 c'est la date de naissance de mon père. C'est juste pour rigoler.

I: Ah oui, ok.

R: Oui, c'était juste pour se marrer. Donc [...] le lambic en règle générale, le lambic pur, la gueuze [...], ça ne périt pas parce qu'elle ne doit pas être pasteurisée parce qu'en fait elle est légèrement acide du fait que c'est une fermentation spontanée, c'est-à-dire qu'on ne rajoute pas de levure, c'est de la levure sauvage qui va faire fermenter le brassage. Donc du coup au final elle ne saura jamais être mauvaise.

I: Ok, ça c'est génial. Et vous essayez de privilégier ce genre de pratique pour allonger la durée de vie de vos produits en général ?

R: Non non, c'est-à-dire que tu ne peux pas privilégier cette pratique. [...] Il y a quatre types de fermentation : la fermentation spontanée, qui est la fermentation que l'homme n'a pas créée, qui existe depuis toujours. La fermentation spontanée on ne rajoute pas de levures ambiantes qui vont faire fermenter le produit. Celles-là, ça ne marche que pour les produits que tu crées dans ce sens. Tu ne vas pas créer une pils comme ça, ce n'est pas possible. Une pils aura besoin d'une levure différente. Une bière spéciale triple, une bière belge triple ne pourra pas être spontanée. Tu es obligé de mettre une levure spécifique pour la triple qu'on a découvert dans des labos au fur et à mesure des années, qu'on a développée. Et celle-ci malheureusement elle durera au maximum [...]. Bon maintenant tu as aussi les exemples des Orvals. Un Orval peut durer aussi assez longtemps et les gens s'amusent à commander des jeunes ou des vieux Orvals dans les bars. Je ne sais pas si tu bois de l'Orval ?

I: Oui, si je vois, c'est vrai qu'on peut demander un vieil Orval.

R: Ben c'est pareil, parce que dans l'Orval tu as deux fermentations: tu as la fermentation avec la levure qu'ils rajoutent, mais tu as aussi une fermentation spontanée, c'est-à-dire qu'en fait eux, ce qu'ils ont fait, c'est qu'à l'Abbaye d'Orval, ils ont des poutres qu'ils ont pris du Pajottenland, là d'où viennent les levures du lambic, et donc c'est ces levures-là qui vont aider à conserver plus longtemps. Mais tu ne peux pas faire toutes les bières comme ça.

I: Pourquoi?

R: Parce que si tu fais ça avec une bière fruitée, si tu ne la pasteurises pas par après, une fois que tu as brassé la bière, qu'elle a fermenté et que tu l'as embouteillée, tu vas la pasteuriser pour tuer tous les microbes à l'intérieur. Une fois que tu as fait ça, après, quand tu as fermé ta bouteille, il faut savoir qu'une bouteille, c'est très vrai pour le PET mais c'est également vrai pour le verre, tu as toujours de l'air qui rentre à la fin, que ce soit par la couronne en métal qui vieillit mal et donc tu as de l'air qui rentre, tu as de l'oxygène. Et là, tu as des bactéries qui viennent avec, qui se mélangent et à ce moment-là tu as ta bière qui commence à tourner et qui ne devient plus bonne. Si tu as ça, la bière ne devient vraiment plus bonne alors que pour du

Lambic, là où tu as déjà une levure sauvage, tu ne la pasteurises pas et la bactérie sauvage est déjà dedans. Si tu as de l'air qui rentre, c'est la bactérie sauvage qui va la travailler et les autres bactéries ne vont pas gagner. C'est très biologique hein, mais donc ce que je veux te dire c'est que tu ne peux pas utiliser de la levure sauvage dans toutes les bières parce tu n'obtiendras pas le même résultat. Avec la levure du lambic, tu obtiendras quelque chose d'acidulé. Tout le monde n'aime pas le lambic. Les gens recherchent parfois le goût sucré d'une bière, ils recherchent le goût houblonné, tu vois? Ça ne marche pas pour tous.

I: Ok, super. Ben écoutez ça répond pas mal à ma question.

### **Partie crise sanitaire:**

I: Pour attaquer maintenant l'angle de la crise, qui est une partie intégrante de mon mémoire, je me demandais comment vous, vous avez réagi à la crise ?

R: Alors ça c'est très simple, quand certaines brasseries pensaient que c'était juste une simple crise qui allait durer quelques mois et allait profiter des gens qui avaient peur, il y a certaines brasseries qui ont continué à dépenser, à faire des dépenses marketing [...], mon père a fait tout l'inverse: dès les premiers signes de crise, il a tout arrêté, il a annulé toutes les campagnes d'affichage, il a annulé toutes les dépenses marketing, il a mis déjà une partie au chômage et ça, ça nous a fait un bravo des banques. Il a reçu des félicitations d'un des directeurs de banque de CBC qui l'a appelé pour lui dire que c'était un des seuls CEO de son secteur [...] à avoir justement éviter un maximum l'hémorragie. Ce qui s'est passé après, c'est ceux qui avaient dépensé, ils avaient perdu plus de cash que nous évidemment. Le cash-flow avait évidemment diminué. Donc ici, ce qu'il s'est passé, c'est que lui, dès les premiers signes de crise, il a tout arrêté, il a fermé tous les robinets, plus de dépenses, plus rien.

I: Et au niveau de l'état d'esprit des employés et des cadres, comment est-ce qu'ils ont eux réagi?

R: C'est une excellente question. Alors nous on a la force d'être une entreprise familiale, on a la force d'être quatre personnes actives dans la société - mon père, mon frère, ma soeur et moi - et la force aussi que nous sommes très très **transparents** et c'est tout le monde à la même enseigne. Quand un ouvrier ne recevait plus de salaire, mon père CEO ne recevait plus de salaire non plus. Et les gens le savent très bien. Ça a duré, sans salaire, jusqu'à il y a quelques semaines, authentique. [...] Jusqu'au mois d'avril, toutes les équipes étaient encore minimum, parfois plus mais au minimum, une fois par semaine au chômage. Tout le monde. Jusque le mois précédent. Maintenant, avec le redémarrage de l'horeca, on estime que la situation est assez stable que pour se permettre de redonner un salaire complet à tout le monde et ça a été très apprécié par les équipes évidemment de retrouver un salaire confortable parce que ça veut dire que pendant plus

d'un an, les employés ont "sacrifiés leurs vie" pour la société parce qu'en plus, la plupart des équipes travaillaient sans être rémunérées, parce qu'il fallait travailler derrière. Mais ils savaient que c'était pour un bien pour tout le monde parce que, s'ils ne travaillaient pas les jours où ils n'étaient pas rémunérés, ça veut dire qu'on aurait dû mettre des gens à la porte [...]. C'est-à-dire que toutes les équipes de l'horeca, tous les représentants commerciaux qui vont de bar en bar pour vendre notre produit, pour voir si tout se passe bien, etc. eux n'avaient pas de travail. Donc eux nous servaient à rien, donc quelque part on aurait pu faire comme d'autres entreprises et les licencier, attendre la crise, et les réengager. Ce qu'on n'a pas fait car nous on valorise énormément la personne humaine. Donc mon père connaît chaque personne une à une, il sait exactement avec qui il est marié, combien il a d'enfants. Nous c'est très très familial, on fait des soirées où tout le monde est invité et donc on a toutes les équipes marketing [...] dont je fais partie, on a travaillé des semaines durant sans être payé pour justement nos collègues.

21:51

I: Et, petite question à laquelle vous n'êtes pas obligé de réponse, est-ce qu'il y a eu des licenciements? [...] Ou des travailleurs qui ont été licenciés? [...] des travailleurs qui ont dû quitter l'entreprise parce qu'il n'avait plus de salaire, ce qui serait compréhensible?

R: Personne, il y a 2 personnes qui sont parties point, mais ça n'a rien à voir avec la crise. C'est parti, je voulais changer d'air et que c'était le bon moment pour partir.

I: et donc euh, leurs sentiments, leur état d'esprit au niveau des employés, c'était ok on continue à travailler pour l'entreprise parce que c'est un mal pour un bien?!

R: voilà.

I: Ok génial. Au niveau matériel maintenant, niveau des ressources, est-ce que vous avez manqué de quelque chose? Est-ce que vous avez totalement arrêté la chaîne de production?

Où est-ce que vous avez dû arrêter à cause d'un manque de ressources matérielles ou quoi?

R: Ça, ça a été la guerre hein, parce qu'on a manqué énormément de matière pendant le confinement. Les produits qui n'arrivaient pas, des produits qui étaient bloqués ailleurs: c'était du carton d'emballage à la bouteille, au bouchon, à la couronne. Il y a vraiment eu de tout. Il fallait jongler, il fallait se battre pour avoir les matières premières. Mais en termes de céréales, houblon, bien sûr que non [...]. En termes de matière première pour le brassage, non, mais parce que personne ne brassait donc il y avait limite plus, limite trop, mais en terme de packaging, oui. Pourquoi? Parce que le packaging, malheureusement, il vient d'Asie, il vient d'Italie, il vient d'Espagne et donc les frontières fermées ça ne pouvait plus circuler. On a eu également [...] un fournisseur d'Italie qui lui n'a pas su nous fournir parce qu'il avait trop de cas covid dans

son usine et qu'il a dû fermer. Et fatallement aussi il est fermé, il ne peut pas nous approvisionner. Donc on arrive à des soucis comme ça, et c'était pareil pour tout le panier de brasseur vu qu'on s'appelle et qu'on se dit " tiens tu n'as pas ça, tu n'as pas ça". Ca c'était les problèmes qu'on a reçus: c'était plus du packaging que des matières premières brassicoles.

23: 59

I: Ok donc oui, c'était un autre angle de problème. Et donc justement je me demandais est-ce que toutes ces conséquences ont eu un impact au niveau structurel de l'entreprise ? Est-ce que toutes les décisions qui ont été prises étaient du top-down? Est-ce que vous essayez de bien informer tous les employés ? Comment ça se passait?

R: Alors, il y a une communication vraiment directe entre le CEO, mon père, et les employés où lui communiquait, alors déjà il a des groupes WhatsApp avec chacune des équipes qu'il dirige, et ensuite on a le Facebook at work de l'entreprise. Et là alors chaque fois les équipes étaient prévenues de comment se passait quoi. C'est-à-dire qu'on disait " alors on passe à une semaine de chômage pour telle équipe" donc là il y avait une grande communication de la part de mon père, une grande transparence, et ça se passe très très bien et à chaque fois on peut voir des lives sur le Facebook at work [...]. À chaque fois le lendemain ou le surlendemain d'un Conseil d'État. C'était à chaque fois: « le ministre De Croo a dit que tatata, nous allons faire comme ça et pas le choix, et voilà nous allons faire des efforts et telle équipe encore en chômage pendant tatata". Donc il y a vraiment une grande communication.

I: Oui donc, c'était vraiment très direct avec le Facebook at work.

R: voilà c'était très direct [...] c'était vraiment le CEO qui transmettait à toute la boîte.

I: Au niveau de vos relations avec vos fournisseurs et vos clients, comment est-ce que ça s'est passé? Parce que je suppose qu'à un moment vous avez dû arrêter votre production, donc est-ce qu'il y a eu des problèmes, des tensions? Au niveau de vos clients, je ne sais pas si c'est beaucoup de l'horeca, mais comment est-ce que vous avez dû rebondir? Comment est-ce que vous avez essayé de rebondir justement?

R: Alors la chance de notre entreprise, qui était notre malchance avant, c'était qu'on fait beaucoup plus du food, c'est-à-dire du supermarché, que de l'horeca.

I: Ok

R: Ce qui est la faiblesse d'autres brasseries qui font totalement l'inverse. Donc, nous c'était notre faiblesse avant qui était notre force pendant le confinement. Donc pendant le confinement, nous on a moins souffert que d'autres parce qu'on a su continuer à vendre et, au-delà de ça, on

a vendu encore plus pendant le confinement dans le food. Ça n'a pas égalé nos pertes de l'horeca mais ça a limité la casse. Par contre dans l'horeca, tout ce qu'on a perdu, oui, le problème c'est les fûts. Mais ça j'imagine que c'est comme tout le monde, j'imagine que mes collègues ont dit la même chose, c'est que les fûts ça ne se vend pas au Carrefour ou au Delhaize donc un fût, dès qu'on était au bout de la DLUO, ce que nous on a fait comme situation de crise, c'est **qu'on a transformé nos chambres chaudes**, donc on a des chambres chaudes pour la bière quand on fait une refermentation en bouteille, on les place d'abord en chambre chaude pendant trois semaines pour contrôler la fermentation, puis on vend les bouteilles. Ici, ce qu'on a fait, c'est qu'on a inversé les moteurs, on a transformé les chambres chaudes en chambres froides pour pouvoir mettre nos fûts dans la chambre froide et pouvoir garder nos fûts le plus longtemps possible et espérer qu'ils lèvent le confinement pour pouvoir vendre ça aux [...], notamment pour nous l'Italie et l'Espagne qui sont des gros marchés. Et donc ça c'était quand même quelque chose d'assez magique qu'on a fait, c'est qu'on a inversé nos chambres chaudes en chambres froides pour pouvoir garder nos fûts le plus longtemps possible **27:41**. Et on attendait, mais ils ont mis vraiment beaucoup de temps en Belgique, à ce qu'ils nous autorisent à allonger les DLUO pour éviter un maximum de pertes. Ce qu'ils ont fini par faire même s'ils ont tardé.

I: Et donc au niveau de vos relations avec vos clients, je suppose que ça c'est plutôt bien passé avec les supermarchés, mais avec les fournisseurs alors est-ce qu'il y a eu des tensions? Des manques de paiements ?

R: Ah oui comme ça, aucune idée.

I: Ce n'est peut-être pas votre branche.

R: Oui non ça ce n'est pas ma branche, je ne sais pas.

I: Ok, aucun souci, c'est juste pour savoir. Et est-ce que, au niveau de vos produits, est-ce que vous avez dû abandonner certains produits, privilégier d'autres ? Est-ce que vous avez un peu réfléchis à ce niveau-là ? Ou est-ce que vous avez tout continué ?

R: Pendant la crise, on devait sortir certains produits qui étaient dans la stratégie de la boîte, qu'on a décidé de ne pas sortir. Pas qu'on ne les sortirait pas, mais qu'on ne sortirait pas à l'instant T et qu'on allait effectivement retarder l'ouverture. Par exemple, Maredret, qui est l'abbaye des moines cisterciens, nous avons retardé l'ouverture jusqu'il y a peu. Donc maintenant on a ouvert mais on aurait dû le faire il y a un an. Parce ce qu'on aurait dû ouvrir pendant le confinement mais c'était ridicule, c'était pour se casser les dents. On n'allait pas pouvoir faire de communication. Donc on l'a retardé mais on n'a pas annulé.

29:19

I: Ok. Et donc petite question ici, est-ce qu'au niveau interne de l'entreprise, toutes ces décisions-là viennent de vous, de votre père, de votre frère ou de votre soeur alors? Ce n'est pas spécialement les employés [qui vous suggèrent] ça, c'est plutôt vous qui avez pris cette décision de retarder.

R: C'est une décision de mon père principalement et presque uniquement.

I: Mmh oui ok.

R: C'est lui qui gère la boîte depuis plus de 40 ans et il a l'expérience. Il se fait entourer de ses cadres, il a des cadres qui sont là depuis 25-30 ans, donc vraiment des personnes qui m'ont vu grandir dans la société, qui en rigolent parfois parce qu'ils me disent qu'à huit ans j'étais dans le bureau de mon père en train de jouer pendant qu'il avait des réunions importantes [...] et mon père s'entoure et leur demande leur avis et après c'est mon père qui prend la décision. Mais il ne la prend jamais seul, il demande l'avis des cadres [...] et de mon frère mais pas le mien parce que ce n'est pas mon rayon.

I: Ok, et donc lui il a pu faire appel à son réseau de contacts pour essayer d'avoir des informations.

R: C'est ça.

I: Ok, génial. Donc pour clôturer, parce qu'on arrive au bout de la demi-heure, je voulais juste vous poser deux petites questions : maintenant, un an après la crise, qu'est-ce que vous feriez différemment au niveau de la gestion ? Qu'est-ce que vous conseilleriez à votre père de faire différemment ? Et, comment est-ce que vous voyez la crise maintenant, maintenant que ça fait un an, comment est-ce que vous la voyez ?

R: Euh qu'est-ce que je ferais différemment? C'est dur à dire parce que je n'étais pas aux commandes de la société. A mon échelle peut-être... C'est très dur comme question là à froid.

I: Je me doute. Peut-être quelque chose que vous conseilleriez à votre père. Quelque chose pour lequel vous vous dîtes peut-être "ah ben tiens moi là j'aurais peut-être abandonné ce produit", ou "ah celui-là j'aurais fait attention". Si vous n'avez pas d'idée, ce n'est pas grave.

R: Non, parce que ça touche énormément la logistique et les plans financiers et moi je ne suis pas là-dedans donc ça me concerne moins personnellement.

I: Ok. Et vous, quelle est votre vision de la crise maintenant, un an après? Qu'est-ce que vous en retirez de cette crise?

R: Alors nous on va toujours aller chercher le positif dans la famille, ça a toujours été notre formation, notre devise, et donc ici, comme on était moins fort dans l'horeca, on se dit que maintenant là, au retour de l'horeca, on va essayer de mettre nos équipes à fond dedans pour essayer de récupérer un maximum de dates et d'aller vraiment "essayer de conquérir" ces horecas, là où on était moins fort avant tout en gardant notre force dans le food, là où nous sommes. Donc on va vraiment mettre les bouchées doubles. D'autant plus que la plus grande positivité qu'on a dans l'entreprise c'est qu'aujourd'hui nous sommes basés à Genval depuis près de 100 ans et nous déménageons à la ferme de Mont-Saint-Jean la semaine prochaine.

I: Ah, pourquoi? Pour une raison particulière ? Pour revenir aux sources ?

R: Nous déménageons à la ferme de Mont-Saint-Jean parce qu'à la ferme nous possédons la brasserie de Waterloo, mais nous possédons également la distillerie, nous avons notre petit comptoir, notre petit shop, notre petit musée, mais également une salle de réunion de l'événementiel et également un grand restaurant. Et en fait, quand on invite un client ici à Genval où nous n'avons quelque part qu'un centre logistique [...] et de production, c'est quand même moins sexy que quand on va vite à la ferme de Mont-Saint-Jean, où nous avons une brasserie, une distillerie, un restaurant, on est chez nous, d'autant plus que le bâtiment est classé au patrimoine wallon. Ce bâtiment, je t'invite à le voir, il est exceptionnellement beau et joli, tu peux regarder sur internet, et donc c'est une énorme plus-value pour la société d'autant plus que le cadre de vie, que le cadre pour nos employés est juste idyllique. Les gens n'attendent que ça, qu'on déménage et qu'on soit dans ces plaines de Waterloo plutôt que dans la ville.

I: Et est-ce que vous organisez des visites de vos brasseries ?

R: Oui, tout à fait, on organise des visites, on organise des ateliers, on organise des team-building, on organise également des brassins pour les anniversaires et autres à la ferme. Ouais, on fait énormément de choses, du food [...] bières-fromages ça c'est super. Franchement pleins d'activités chouettes.

I: Ah ouais ok ça vise aussi à sensibiliser les populations à la bière et au mode de fonctionnement des entreprises brassicoles?!

R: C'est ça, et nous faisons également des visites pour petits où nous changeons tout notre vocabulaire, où nous ne parlons pas d'alcool, où nous expliquons que l'alcool n'est pas bon pour la santé, donc il y a vraiment pour petits et grands. On s'adapte vraiment en fonction.

I: Et toute dernière question que j'ai oubliée avant de vous laisser partir, est-ce que vous faites parties de programmes, d'associations, etc. brassicoles ?

R: Oui oui, bien sûr, les Brasseurs Belges qui est la plus vieille confrérie de brasseurs.

I: Oui, en effet, ça j'ai vu.

R: Belgium Family Brews.

I: Ah oui donc ça je suppose que c'est un truc pour les entreprises familiales?

R: Ouais, les entreprises familiales belges. Donc là nous sommes une dizaine, nous ne sommes pas nombreux. Mais on est très fort et on se soutient les uns les autres. Nous sommes également dans l'Apaq-W, ça c'est pour la brasserie de Waterloo. Donc l'Apaq-W soutient les productions wallonnes. Nous sommes également dans l'ASBL du lambic qui s'appelle "Horal". Et je suis sûr que j'en passe, moi j'en gère quelques-unes mais là j'en oublie sûrement d'autres. Mais oui [...] il y a vraiment beaucoup d'associations brassicoles qui nous aident. Alors on est quand même un grand parti des ASBL.

I: Et alors pour l'Apaq-W, c'est vous qui soutenez l'Apaq-W ou c'est l'Apaq-W qui vous soutient?

R: C'est l'Apaq-W qui nous soutient.

I: Ah oui, ok c'est pour promouvoir le terroir wallon.

R: Oui, c'est eux qui promeuvent notre savoir-faire et surtout le tourisme. Ils motivent les gens à venir nous rendre visite. Il y a "Visit Flanders" aussi, et "Visit Wallonia".

I: Ok. Et ben écoutez un tout grand merci. Je sais que votre temps est précieux. C'était assez court mais j'ai l'essentiel. Et donc un énorme merci pour votre temps. C'était très inspirant comme interview, j'ai bien aimé la petite histoire au début, c'est toujours bénéfique.

R: Haha, et ben génial, c'est toujours avec grand plaisir et surtout il ne faut pas oublier de m'envoyer le rapport final que je le lise.

I: Oui, si vous voulez je vous enverrai sans souci les conclusions de cette petite interview pour que vous puissiez les lire.

R: Oui hein, mais le travail en général.

I: Ah oui aucun souci, ce sera peut-être un peu long mais je vous l'enverrai.

R: Ouais mais pas de souci, on lit en diagonale on a l'habitude.

I: Et bien je vous l'enverrai avec grand plaisir.

R: Merci beaucoup, c'est gentil.

I: Merci à vous, une excellente journée, bonne continuation et bon courage surtout.

R: Oui merci vous aussi, et bon courage pour la rédaction.

I: Merci beaucoup, au revoir.

R: Au revoir.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

*A framework for enabling circular business models in Europe—European Environment Agency.* (2021, janvier 28). [European Environment Agency]. European Environment Agency. <https://www.eea.europa.eu/publications/a-framework-for-enabling-circular>

Adrianna Haigh, L., & Goodwin Brown, E. (2021, mai 7). *Closing the skills gap : Trends that are changing the world of work.* <https://www.circle-economy.com/blogs/closing-the-skills-gap-trends-that-are-changing-the-world-of-work>

Anaut, M. (2015). La résilience : Évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, N° 121(2), 28-39.

Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 8.

Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020, juin 17). *Innovation in a crisis : Why it is more critical than ever / McKinsey.* <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions. <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-126.htm>

*Beer in circular mode.* (2016, décembre 15). Living Circular. <https://www.livingcircular.veolia.com/en/eco-citizen/beer-circular-mode>

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, n° 200(1), 127-142.

Beulque, R., Aggeri, F., Abraham, F., & Morel, S. (2018). Business models circulaires : Vers une création et captation de valeur pérenne ? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, Article NS-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.2081>

Bleus, H. (2020). Sustainable Business Models for Circular Economy in Urban Ecosystem. *2020*, 12.

*BNB - Centrale des bilans—Consultation en ligne des comptes annuels.* (s. d.). Centrale des bilans. Consulté 5 avril 2021, à l'adresse <https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=EC9E6B4DCFBED28A4A1DDA54A62C482>

?execution=e1s2#

*BNB - Centrale des bilans—Consultation en ligne des comptes annuels.* (2021).

Centrale des bilans.

<https://cri.nbb.be/bc9/web/catalog;jsessionid=5E2ACE4E62ADC7174934B68C9B46A2A7?execution=e1s2>

Bocken, N., & Geraets, T. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation : Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53, 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>

Bocken, N. M. P., Pauw, I. de, Bakker, C., & Grinten, B. van der. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bouquet, J., Carton, A., & Lambert, X. (2020, février 11). *D'une « légère grippe » au « pays le plus touché » : Les déclarations, les mesures... et puis les chiffres*. RTBF Info. <https://www.rtbf.be/info/article/un-an-de-coronavirus-les-declarations-les-mesures-et-les-chiffres>

*Brasseurs Belges- Rapport annuel 2019.* (2019). Brasseurs Belges.

<http://www.belgianbrewers.be/fr/economie/>

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2014, juin 8). *Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks*.

BtoBeer. (s. d.-a). *Dossier Développement durable : Application aux microbrasseries - partie 2*. BtoBeer. Consulté 27 avril 2021, à l'adresse <https://www.btobeer.com/themes-conseils-techniques-bieres-brasseries/conseils-carbonatation-process-et-analyses/developpement-durable-application-aux-microbrasseries>

BtoBeer. (s. d.-b). *Dossier Développement durable : Application aux microbrasseries - partie 2*. BtoBeer. Consulté 27 avril 2021, à l'adresse <https://www.btobeer.com/themes-conseils-techniques-bieres-brasseries/conseils-carbonatation-process-et-analyses/developpement-durable-application-aux-microbrasseries>

Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K.-I. (2016). Business model innovation and organizational resilience : Towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business*

*Economics*, 86(6), 647-670. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience : Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>

*California Brewer Using Grey Water to Make Beer / Waste360*. (2016, mars 21). Waste 360. <https://www.waste360.com/generators/california-brewer-using-grey-water-make-beer>

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440-463.

Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2018). Organizational resilience : A look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics*, 47(1), 25-31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002>

Chelleri, L., Waters, J. J., Olazabal, M., & Minucci, G. (2015). Resilience trade-offs : Addressing multiple scales and temporal aspects of urban resilience. *Environment and Urbanization*, 27(1), 181-198. <https://doi.org/10.1177/0956247814550780>

*Chiffres / Documentation / ONEM*. (2021). Onem. <https://www.onem.be/fr/documentation/statistiques/chomage-temporaire-suite-au-coronavirus-covid-19/chiffres>

Christianson, M., Farkas, M., Sutcliffe, K., & Weick, K. (2009). Learning Through Rare Events : Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20, 846-860. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0389>

Circle Economy. (2021). *The key elements of the circular economy—Circle Economy*. <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

*Circular Advantage : Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth / CIRCULAR IMPACTS*. (2014). Accenture. <https://circular-impacts.eu/library/1250>

Circular Business Model Canvas : 7 piliers pour y arriver. (2021, mars 26). [BECI]. BECI. <https://www.beci.be/circular-business-model-canva-7-piliers-pour-y-arriver/>

*Circular economy : Definition, importance and benefits | News | European Parliament*. (2015, décembre 2). European Parliament. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular->

economy-definition-importance-and-benefits

*Circular Economy Report—Towards the Circular Economy Vol. 1.* (2012). Ellen McArthur Fondation. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition>

*Circular-business-models-tool.pdf.* (s. d.). Consulté 21 avril 2021, à l'adresse <https://sustainabilityguide.eu/wp-content/uploads/2018/05/Circular-business-models-tool.pdf>

*CIRCULARITY INDICATORS: An Approach to Measuring Circularity : METHODOLOGY / CIRCULAR IMPACTS.* (2015). Ellen McArthur Fondation. <https://circular-impacts.eu/library/1294>

Clément, J., Esposito, G., Naisse, P., & Basile, C. (s. d.). ÉTUDE EXPLORATOIRE WALLONNE. *Juillet 2020*, 13.

Cliff, S. (2011, janvier 1). When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble>

Commission Européenne. (2015). *EUR-Lex—52015DC0614—EN - EUR-Lex*. Eur-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0614>

*Convertir la bière périmée en alcool, une idée bruxelloise.* (2020, juillet 1). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/convertir-la-biere-perimee-en-alcool-une-idee-bruxelloise/10236588.html>

Cornelis, S. (2017). *A managerial guide towards the practical implementation of circular economy pilot projects.*

*Coronavirus—Les distributeurs de boissons réclament du soutien après la réouverture de l'horeca.* (2020, mai 28). Le Soir. <https://www.lesoir.be/303674/article/2020-05-28/les-distributeurs-de-boissons-reclament-du-soutien-apres-la-reouverture-de>

Coutu, D. (2002, mai 1). How Resilience Works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

Defraigne, J.-C. (s. d.). L'impact géoéconomique du COVID-19 sur l'économie globalisée. *2020*, 26.

Defraigne, J.-C. (2019). L'impact géoéconomique de la COVID-19 sur l'économie généralisée. *Outre-Terre, N° 57(2)*, 23-46.

Deimler, M., & Kachaner, N. (s. d.). *Business Model Innovation.* Boston Consulting Group. Consulté 3 mai 2021, à l'adresse <https://www.bcg.com/en-be/capabilities/innovation->

strategy-delivery/business-model-innovation

*Dix millions de litres de bière jetés à cause du confinement.* (2020, mai 5). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/dix-millions-de-litres-de-biere-jetes-a-cause-du-confinement-1200727>

Dorff, M. B. (2016). *Assessing the Assessment : B Lab's Effort to Measure Companies' Benevolence.* 40, 40.

*Du biogaz à partir des déchets de brasserie / Results In Brief / CORDIS / European Commission.* (2014). Commission Européenne. <https://cordis.europa.eu/article/id/150909-biogas-from-brewery-waste/fr>

Dufourmont, J., Papu Carrone, N., & Haigh, L. (s. d.). *Resilience & the Circular Economy.*

Dufourmont, J., Papu Carrone, N., & Haigh, L. (2020). *Resilience & the Circular Economy.*

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas? *Le Libellio d'AGEIS*, 9, 13-26.

EMF. (2015). *Circular Economy Report—Growth Within.* <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>

Esposito, G., Clement, J., Naisse, P., Basile, C., & Crutzen, N. (2020). *Covid-19 - Quel impact sur nos communes ? Etude exploratoire wallonne.* Smart City Institute - HEC Liège. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/249784>

European Environment Agency. (2021). *A framework for enabling circular business models in Europe.* Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2800/073658>

*Expertises, Économie circulaire.* (2016). ADEME. <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

Fissac. (2020). *Qu'est-ce que la symbiose industrielle ? | FISSAC* [Fissac]. <https://fissacproject.eu/fr/quest-ce-que-la-symbiose-industrielle/>

Folke, C., Biggs, R., Norström, A., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21(3). <https://doi.org/10.5751/ES-08748-210341>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular

Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation : A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Goddin, J., Jones, S., Krieger, T., Lenges, C., & Coleman, B. (s. d.). *Circularity Indicators : An Approach to Measuring Circularit*. 64.

Gurria, A. (2020, juillet). *Lutte contre le coronavirus (COVID-19) : Pour un effort mondial*. OCDE. <http://www.oecd.org/coronavirus/fr/>

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003, septembre 1). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

Holland, D. (s. d.). *Circular Economy in the Brewing Industry*. 30.

Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. 282 pages. *The Canadian Journal of Program Evaluation*. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

*Home / B Analytics*. (2021). B Analytics. <https://b-analytics.net/>

*Impact économique du coronavirus / SPF Economie*. (2021, avril 29). SPF économie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

*#Investigation : Après la crise du Covid-19, les faillites seront nombreuses. Comment gérer ?* (2021, février 4). RTBF Info.

[https://www.rtbf.be/info/dossier/investigation/detail\\_investigation-apres-la-crise-du-covid-19-les-faillites-seront-nombreuses-comment-gerer?id=10683082](https://www.rtbf.be/info/dossier/investigation/detail_investigation-apres-la-crise-du-covid-19-les-faillites-seront-nombreuses-comment-gerer?id=10683082)

Kantur, D., & Iseri-sav, A. (2015). Measuring Organizational Resilience : A Scale Development. *Pressacademia*, 4(3), 456-456.

<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>

Kay, R., & Goldspink, C. (2012). *CEO Perspectives on Organisational Resilience*.

Konietzko, J., Bocken, N., & Hultink, E. J. (2020). Circular ecosystem innovation : An initial set of principles. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119942.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119942>

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010a). CHAPITRE 2 La résilience en entreprise. *Manager RH*, 61-87.

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010b). Chapitre 3. Le modèle CRC : Crise – résilience – changement. *Manager RH*, 89-128.

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010c). *Résilience organisationnelle*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>

Kopp, C. M. (2020, juillet 3). *Understanding Business Models*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

La bière devient résolument verte ! (2017, avril 20). [John Martin]. *Brasserie John Martin S.A. / Anthony Martin*. <https://anthonymartin.be/fr/news-fr/la-biere-devient-resolument-verte/>

*La bière en canette, plus qu'une simple alternative à la bouteille dans les brasseries belges*. (2020, mai 18). VivreIci.be. [http://www.vivreici.be/dossier/idees/detail\\_la-biere-en-canette-plus-qu'une-simple-alternative-a-la-bouteille-dans-les-brasseries-belge?id=418543](http://www.vivreici.be/dossier/idees/detail_la-biere-en-canette-plus-qu'une-simple-alternative-a-la-bouteille-dans-les-brasseries-belge?id=418543)

*La brasserie Léopold 7 sur le point de franchir le cap des 15.000 hectolitres*. (2020, février 14). RTBF Info. [https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail\\_la-brasserie-leopold-7-sur-le-point-de-franchir-le-cap-des-15-000-hectolitres?id=10432807](https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail_la-brasserie-leopold-7-sur-le-point-de-franchir-le-cap-des-15-000-hectolitres?id=10432807)

Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The Circular Economy Handbook : Realizing the Circular Advantage*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-95968-6>

Lade, S. (2020, mars 30). *What is social-ecological resilience?* [https://www.youtube.com/watch?v=k\\_KQCqcb7EQ&t=3s&ab\\_channel=StockholmResilienceCentreTV](https://www.youtube.com/watch?v=k_KQCqcb7EQ&t=3s&ab_channel=StockholmResilienceCentreTV)

Larousse, É. (s. d.). *Définitions : Résilience - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 23 avril 2021, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9silience/68616>

Lauwers, M. (2020, octobre 10). *Les Belges ont bu 360 millions de chopes en moins sur 9 mois*. L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/les-belges-ont-bu-360-millions-de-chopes-en-moins-sur-9-mois/10256998.html>

Lauwers, M. (2021, mars 16). *Une brasserie artisanale sur trois menacée de faillite*. L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/une-brasserie-artisanale-sur-trois-menacee-de-faillite/10291481.html>

*Le secteur brassicole table sur un recul de 10% du chiffre d'affaires en 2020 (2)*. (2020, mai 15). Le Soir. <https://www.lesoir.be/301228/article/2020-05-15/le-secteur-brassicole-table-sur-un-recul-de-10-du-chiffre-d'affaires-en-2020-2>

Le taux de chômage aux Etats-Unis n'a jamais été aussi élevé depuis la Grande Dépression. (2020, mai 8). *Le Monde.fr*.  
[https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/05/08/aux-etats-unis-le-taux-de-chomage-au-plus-haut-depuis-50-ans\\_6039101\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/05/08/aux-etats-unis-le-taux-de-chomage-au-plus-haut-depuis-50-ans_6039101_3234.html)

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, N° 123(4), 96-109.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Lepage, P., & Romainville, M. (2009). *RESEAU 69 : Le Questionnaire à Choix Multiple*. <https://researchportal.unamur.be/fr/publications/reseau-69-le-questionnaire-%C3%A0-choix-multiple>

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda: Resilience in Business and Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience : The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>

lthoma04. (s. d.). *Crise = Opportunité... ! | Développement professionnel et personnel*. Consulté 26 mai 2021, à l'adresse <http://blogs.univ-poitiers.fr/l-thomas/2012/11/14/crise-opportunite/>

Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.  
<https://doi.org/10.1111/jiec.12763>

Magretta, J. (2002, mai 1). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Markides, C. (2006). *Disruptive Innovation : In Need of Better Theory*. 8.

Maurice, S. (2019, novembre 28). *En Belgique, on applique la consigne*. Libération.  
[https://www.liberation.fr/evenements-libe/2019/11/28/en-belgique-on-applique-la-consigne\\_1766115/](https://www.liberation.fr/evenements-libe/2019/11/28/en-belgique-on-applique-la-consigne_1766115/)

*Measure What Matters Most / B Impact Assessment.* (s. d.). Consulté 11 avril 2021, à l'adresse [https://bimpactassessment.net/?\\_ga=2.161936767.2130079555.1618144212-824597572.1618144212](https://bimpactassessment.net/?_ga=2.161936767.2130079555.1618144212-824597572.1618144212)

Millar, N. (2019). The Circular Economy\_ Swings and Roundabouts? *Ecological Economics*, 9.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.

Moreno, M., De los Rios, C., Rowe, Z., & Charnley, F. (2016). A Conceptual Framework for Circular Design. *Sustainability*, 8(9), 937. <https://doi.org/10.3390/su8090937>

Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design : Conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 43-59. <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>

Nguyen, H., Stuchtey, M., & Zils, M. (2014, février 1). *Remaking the industrial economy / McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/remaking-the-industrial-economy>

Nußholz, J. L. K. (2017). Circular Business Models : Defining a Concept and Framing an Emerging Research Field. *Sustainability*, 9(10), 1810. <https://doi.org/10.3390/su9101810>

OECD. (2019). *Business Models for the Circular Economy : Opportunities and Challenges for Policy*. OECD. <https://doi.org/10.1787/g2g9dd62-en>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Ovans, A. (2015, janvier 23). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 9(3), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>

Ram Nidumolu, C. K. P. (2009, septembre 1). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Rashid, A., Asif, F. M. A., Krajnik, P., & Nicolescu, C. M. (2013). Resource Conservative Manufacturing : An essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 57, 166-177.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.012>

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method : A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>

Reda, K. M. (2018a). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. *Études caribéennes*, 2, Article 2.  
<https://doi.org/10.4000/etudescaribennes.14021>

Reda, K. M. (2018b). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. *Études caribéennes*, 2, Article 2.  
<https://doi.org/10.4000/etudescaribennes.14021>

Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). *The Link Between Diversity and Resilience*.

[https://www.academia.edu/6146588/The\\_Link\\_Between\\_Diversity\\_and\\_Resilience](https://www.academia.edu/6146588/The_Link_Between_Diversity_and_Resilience)

*Resilience / Definition of Resilience by Oxford Dictionary on Lexico.com also meaning of Resilience.* (s. d.). Lexico Dictionaries | English. Consulté 28 novembre 2020, à l'adresse <https://www.lexico.com/definition/resilience>

Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms : A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216.

Salathé-Beaulieu, G., Anne Lautier, E., & Gruet, E. (2018). *La certification B Corp FR*.  
[https://tiess.ca/sdm\\_downloads/la-certification-b-corp-fr/](https://tiess.ca/sdm_downloads/la-certification-b-corp-fr/)

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation : Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17.  
<https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>

Serrat, O. (2013). *On Resilient Organizations*.

Simonsen, S. H. (2014, mai 1). *Seven principles to guide a resilience approach*. Water, Land and Ecosystems. <https://wle.cgiar.org/thrive/2014/05/01/seven-principles-guide-resilience-approach>

Smith, D., & Jones, S. (s. d.). *Project Team (in alphabetical order)*. 64.

- Soni, P. (2014, mars 3). *The Art of Case Study Research, by Robert Stake, 1995*.
- Sutcliffe, K., & Vogus, T. (2003). *Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.* (p. 94-110).
- Thunes, O. (2020, septembre 2). *Du pain dans la bière, de la bière dans le pain, la collaboration circuit court entre la Léopold 7 et une boulangerie.* RTBF Info.  
[https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail\\_du-pain-dans-la-biere-de-la-biere-dans-le-pain-la-collaboration-circuit-court-entre-la-leopold-7-et-une-boulangerie?id=10573860](https://www.rtbf.be/info/regions/liege/detail_du-pain-dans-la-biere-de-la-biere-dans-le-pain-la-collaboration-circuit-court-entre-la-leopold-7-et-une-boulangerie?id=10573860)
- Tisseron, S. (2009). Introduction. *Que sais-je?, 3e éd.*(3785), 7-10.
- Valérie De Bue. (2020). *VISIT WALLONIA : Edward Martin / Brasseur-distillateur.*  
[https://www.youtube.com/watch?v=uUZ3hnQDreM&ab\\_channel=Val%C3%A9rieDeBueVal%C3%A9rieDeBue](https://www.youtube.com/watch?v=uUZ3hnQDreM&ab_channel=Val%C3%A9rieDeBueVal%C3%A9rieDeBue)
- Vanneste, D. (2021, janvier 14). *Circularité : Mesurer, c'est savoir, pour autant que vous sachiez ce que vous mesurez et comment communiquer.*  
<https://www.agoria.be/WWW.wsc/FR/Circularite-mesurer-c-est-savoir-pour-autant-que-vous-sachiez-ce-que-vous-mesurez-et-comment-communiquer?SessionLID=2&enewsid=134599>
- Verstraeten, N. (2021, avril 29). *Comment la Brasserie de Rulles donne une seconde vie à la bière* [Text]. Fevia. <https://www.fevia.be/fr/actualites/comment-la-brasserie-de-rulles-donne-une-seconde-vie-la-biere>
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention : How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management, 4*(3), 259-276. Scopus.
- What is resilience?* (2015, février 19). Stockholm Resilience Center.  
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-what-is-resilience.html>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models : Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning, 49*(1), 36-54.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organizational Resilience : The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences, 12*, 04021.  
<https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021>

- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education : Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102>
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study as a Serious Research Strategy*. 18.

## 8. GLOSSAIRE

- PIB : Produit Intérieur Brut
- BM : Business model
- BMC : Business model circulaire
- BMI : Business model innovant
- BMD: Business model durable
- QCM : Questions à choix multiple
- QRM : Questions à réponse multiples
- EMF : Ellen McArthur Foundation
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development



## 9. TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>3</b>
2.1    DE LA RESILIENCE .....	3
2.1.1    Qu'est-ce que la résilience ?.....	3
2.1.2    De la résilience d'un système à la résilience organisationnelle .....	4
2.1.3    Défis, dimensions et niveaux d'application de la résilience organisationnelle .....	5
2.1.4    La résilience organisationnelle en résumé.....	7
2.1.5    Liens avec la crise de la covid-19 .....	9
2.2    DES BUSINESS MODELS .....	9
2.2.1    qu'est-ce qu'un business model ?.....	9
2.2.2    En quoi la crise de la covid-19 demande-t-elle l'arrivée de nouveaux business models ?.....	10
2.2.3    Les business models innovants (BMI) .....	11
2.2.4    Lien entre les business models innovants et la résilience .....	12
2.3    L'ECONOMIE CIRCULAIRE COMME BUSINESS MODEL INNOVANT.....	13
2.3.1    Qu'est-ce que l'économie circulaire ?.....	13
2.3.2    Les caractéristiques d'un business model circulaire ? .....	17
2.4    L'ECONOMIE CIRCULAIRE COMME BUSINESS MODEL RESILIENT.....	20
<b>3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE .....</b>	<b>21</b>
3.1    LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS .....	21
3.2    LES INTERVIEWS.....	21
3.2.1    Identification du secteur .....	21
3.2.2    Choix des cas étudiés .....	22
3.2.3    Objectifs et structure générale des grilles d'analyse .....	23
3.2.4    Conduite des interviews .....	28
3.3    CONSTRUCTION ET DÉTAIL DES GRILLES D'ANALYSE .....	28
3.3.1    Grille d'analyse de la circularité d'un business model.....	29
3.3.2    Grille d'analyse de la résilience d'une entreprise .....	36
<b>4. RESULTATS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....</b>	<b>43</b>
4.1    ENTREPRISE 1 : BRASSERIE LEOPOLD7 .....	43

4.1.1	Présentation de l'entreprise .....	43
4.1.2	Analyse de la circularité dans le business model de la brasserie Léopold7 .....	44
4.1.3	Interprétations sur la circularité du Business model de la brasserie Léopold7 ....	48
4.1.4	Analyse de la résilience de la brasserie Léopold7.....	49
4.1.5	La résilience de la brasserie Léopold7 : retour à la théorie.....	53
4.2	ENTREPRISE 2 : BRASSERIE JOHN MARTIN.....	55
4.2.1	Présentation de l'entreprise .....	55
4.2.2	Analyse de la circularité dans le business model de la brasserie John martin .....	56
4.2.3	Interprétations sur la circularité du Business model de la brasserie John Martin	58
4.2.4	Analyse de la résilience de la brasserie John Martin.....	60
4.2.5	La résilience de la brasserie John Martin : retour à la théorie.....	63
<b>5.</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>65</b>
5.1	CONCLUSIONS ISSUES DE LA PARTIE EMPIRIQUE .....	66
5.2	LIMITES DE CE TRAVAIL ET FUTURES RECHERCHES .....	68
<b>6.</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>I</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>XLI</b>
<b>8.</b>	<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>LIII</b>
<b>9.</b>	<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>LV</b>



## Executive summary

The year 2020 was marked by the covid-19 pandemic. This worldwide crisis has highlighted the fragility of our linear economic systems and has emphasized the need for alternative ways of functioning. Indeed, the current "take-make-waste" model grows more and more obsolete as we live in a finite world, with a finite number of resources. The change towards a more circular economy is therefore perceived as a promising solution. However, the challenge of this transition will only be worthy if the companies which implemented a circular business model (CBM) before the crisis proved to have successfully overcome the crisis. This last statement brings in another dimension which is the notion of organizational resilience. A resilient organization is an entity that has the ability to persist and adapt in the face of a turbulent environment.

This thesis will therefore first aim at explaining what theoretical aspects links the concepts of resilience and circular business models. Then, using the academic literature, the idea will be to develop two grids: one to study the key aspects of a CBM, the other to help us understand what theoretical aspects the notion of organizational resilience involves. Finally, with the help of these tools, we will be able to explore empirically through a case study if a CBM can be considered as an increased factor of resilience.