UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Comment les PME durables concilient-elles leur mission socio-environnementale avec les impératifs de viabilité économique lors de leur internationalisation ?

Auteure : Daniela Montoya Salazar
Promotrice : Julie Hermans
Année académique 2025-2026
Master **[120] en sciences de gestion à finalité spécialisée**

Déclaration relative à l'utilisation de l'IA

Dans le cadre de ce mémoire, l'intelligence artificielle générative a été utilisée comme outil d'assistance linguistique pour la correction orthographique et grammaticale ainsi que pour l'amélioration de certaines formulations. Elle a également été mobilisée afin d'obtenir des suggestions concernant la structuration du texte, ainsi que pour restructurer et synthétiser mes propres idées afin de respecter la limite de pages imposée.

Statements on responsible use of generative AI	**Confirmation: Yes**
The content of my/our master's thesis is my/our original input, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒

Signature

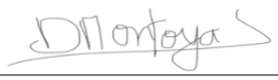
	Author last name, first name(s)	**Date**	**Signature**
1	Montoya Salazar, Daniela	2 août, 2026	

Table des matières

Table des tableaux IV

Table des figures V

Table des annexes VI

Introduction 1

Partie 1 : Revue de littérature 3

1. Les PME 3

1.1. Définition 3

1.2. Spécificités majeures des PME 4

2. Internationalisation des PME 6

2.1. Fondements théoriques de l'internationalisation 6

2.2. Les spécificités de l'internationalisation des PME 7

3. Durabilité 8

3.1. Paradigme de la durabilité en gestion 8

3.2. Déclinaison de l'entrepreneuriat à l'aune du paradigme de la durabilité 9

3.3. Entrepreneuriat durable et performance durable 10

4. Intersection entre PME, durabilité et internationalisation 11

4.1. L'internationalisation des PME durables : un croisement théorique émergent 11

4.2. Entre opportunités et tensions : l'internationalisation des PME durables 12

5. Conclusion de la revue de littérature 13

Partie 2 : Étude de cas multiples de l'internationalisation des PME durables 16

Section 1 : Méthodologie 16

1. Terrain de recherche 16

2. Collecte des données 16

2.1. Sélection des cas 17

2.2. Les entretiens semi-directifs 17

2.3. Le guide d'entretien 17

2.4. Déroulement des entretiens 18
3. Démarche analytique et grille de codage 19
Section 2 : Résultats de l'analyse des données 20
1. Motivations et modes d'entrée à l'international (SQ1) 21
1.1. Motivations 21
1.1.1. Les limites structurelles du marché belge 21
1.1.2. L'opportunité relationnelle comme déclencheur 22
1.1.3. La diversification des risques comme moteur complémentaire 23
1.1.4. L'internationalisation comme vecteur d'impact élargi 23
1.2. Les modes d'entrée 23
1.2.1. Le distributeur local comme mode d'entrée privilégié 23
1.2.2. Une entrée progressive et adaptative sur les marchés 24
1.2.3. Les formes d'internationalisation plus avancées 25
1.2.4. Le rôle des soutiens institutionnels dans l'accès aux marchés étrangers 25
2. Les tensions entre internationalisation et mission durable (SQ2) 26
2.1. La tension entre le coût du durable et la compétitivité-prix à l'international 26
2.2. La tension réglementaire 26
2.3. La tension logistique 28
2.4. La tension de maturité durable des marchés 28
3. Les stratégies d'arbitrage des PME durables à l'international (SQ3) 28
3.1. Entre cohérence durable et compromis acceptables 28
3.2. Le recadrage temporel : déplacer l'horizon pour dissoudre la tension 29
3.3. L'adaptation de l'argumentaire et la pédagogie des marchés 29
3.4. Une conception élargie de la performance 30
4. Analyse inter-cas 31
4.1. Matrice de synthèse des cas 31
4.2. Convergences 32

4.3. Divergences 33
4.3.1. Le degré d'intégration de la durabilité dans le modèle d'affaires 33
4.3.2. Les divergences dans la nature de la tension vécue et dans les arbitrages mobilisés 34
Partie 3 : Discussion 34
1. Discussion des résultats 34
1.1. Mise en perspective des résultats au regard de la littérature 34
1.2. Les apports de la recherche 36
2. Limites 38
3. Recommandations 38
3.1. Recommandations managériales 39
3.2. Recommandations à destination des acteurs institutionnels 39
Conclusion 40
Bibliographie 42
Annexes 50

Table des tableaux

Tableau 1 - Profil des entreprises interviewées. 18
Tableau 2 - Table des thèmes recensés. 20
Tableau 3 - Synthèse inter-cas selon les trois sous-questions. 32
Tableau 5 -Les trois profils d'intégration de la durabilité et leurs implications en matière d'internationalisation et d’arbitrage. 54

Table des figures

Figure 1- L’entrepreneuriat durable comme un continuum d’engagements combinant adaptation et atténuation des crises. Source : repris de Hermans et Lahaye (2025, p. 386). ... 10

Table des annexes

Annexe 1- Guide d'entretien semi-directif 50
Annexe 2 – Tableau de positionnement des entreprises selon le continuum d'engagement durable 53
Annexe 3 - Les trois profils d'intégration de la durabilité et leurs implications 54
Annexe 4 - Entreprise A : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 55
Annexe 5 - Entreprise B : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 62
Annexe 6 - Entreprise C : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 68
Annexe 7 - Entreprise D : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 74
Annexe 8 - Entreprise E : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 81
Annexe 9 - Entreprise F : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 86
Annexe 10 - Entreprise G : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 93
Annexe 11- Entreprise H : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 100
Annexe 12 - Entreprise I : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 107
Annexe 13 - Entreprise J : verbatims par thème et retranscription de l'entretien 113
Annexe 14 - Retranscriptions des entretiens 120

Abstract

Face à l'épuisement des ressources et à la montée des attentes socio-environnementales, un nombre croissant de PME placent la durabilité au sein de leur modèle d'affaires. Lorsqu'elles s'internationalisent, ces entreprises se heurtent toutefois à une tension : concilier leur mission socio-environnementale avec leurs impératifs de viabilité économique. Ce mémoire examine la manière dont les PME durables gèrent cet équilibre à l'international, à partir d'une étude de cas multiples reposant sur dix entretiens semi-directifs menés auprès de PME durables wallonnes. Structurée autour des motivations, des modes d'entrée, des tensions rencontrées et des stratégies d'arbitrage, l'analyse montre que les dimensions du Triple Bottom Line ne pèsent pas de manière équivalente. L'internationalisation répond avant tout à des impératifs de croissance et de viabilité économique, tandis que la mission durable guide davantage les choix opérés qu'elle ne constitue le principal déclencheur. Elle fait émerger plusieurs tensions telles que le coût du durable, la réglementation, la logistique et la maturité variable des marchés en matière de durabilité. Pour y faire face, les entreprises arbitrent en permanence entre ces deux dimensions, en donnant toutefois la priorité à leur viabilité économique : celle-ci apparaît comme une condition à assurer avant de pouvoir déployer pleinement leur impact durable. Trois apports se dégagent : la portée transformatrice limitée de ces PME, l'identification de trois profils de durabilité, et le rôle décisif mais ambivalent de la réglementation comme levier de transition. La recherche ouvre ainsi une piste encore peu explorée, à l'intersection du *regulatory entrepreneurship* et de l'internationalisation des PME durables.

Remerciements

Je tiens à remercier ma promotrice de mémoire, la professeure Julie Hermans, pour son soutien, ses précieux conseils et son accompagnement durant la rédaction de ce mémoire. La qualité, la clarté ainsi que la rapidité de ses retours ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je souhaite également remercier l'UCLouvain, au sein de laquelle j'ai pu acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail. Je remercie aussi Louvain-la-Neuve, ville universitaire dans laquelle j'ai toujours vécu et réalisé l'ensemble de mon parcours éducatif, depuis les maternelles jusqu'à l'achèvement de mon master. Cette ville m'a vue grandir et a marqué mon parcours tant académique que personnel.

Je tiens également à remercier mon grand frère, Gabriel, qui a toujours été présent tout au long de mon parcours académique pour me guider, m'orienter et me conseiller, lui qui, comme il le dit souvent, « est passé avant moi ».

Je tiens à remercier mes parents pour leur soutien tout au long de mon parcours académique. Je les remercie pour les choix qu'ils ont faits, pour avoir quitté le Pérou afin de m'offrir de belles opportunités, et pour m'avoir transmis cette conscience que l'éducation est une chance.

Enfin, je remercie mes meilleures amies, ainsi que toutes les personnes qui ont fait partie de ce parcours. Merci pour votre soutien, vos encouragements et vos affirmations positives, particulièrement au cours de cette année qui a été plus difficile pour moi.

Introduction

Dans un contexte marqué par la mondialisation, l'intensification des échanges internationaux et la recherche permanente de croissance, le modèle économique capitaliste dominant a progressivement montré ses limites ces dernières décennies. La production, la consommation et l'exploitation des ressources naturelles se sont longtemps inscrites dans une logique d'expansion continue. Pourtant, face à l'épuisement des ressources planétaires, au changement climatique et aux pressions sociales croissantes, ce modèle apparaît aujourd'hui clairement insoutenable à long terme.

Dans ce contexte, l'engagement environnemental et la responsabilité sociétale des entreprises ne peuvent plus être considérés comme de simples options stratégiques ou comme des outils de différenciation commerciale. Ils deviennent progressivement des conditions nécessaires à la légitimité et à la résilience des entreprises, allant jusqu'à constituer, à long terme, un facteur essentiel de leur survie. Cette évolution traduit une transformation profonde du rôle de l'entreprise dans la société. Elle n'est plus uniquement perçue comme un acteur économique chargé de produire des biens ou des services, mais également comme un acteur capable de contribuer à la transition vers des modèles plus durables.

Cette transformation concerne aussi les petites et moyennes entreprises qui sont des vrais piliers des économies contemporaines. Certaines d'entre elles intègrent ces enjeux dans leur modèle d'affaires, en cherchant à concilier performance économique, impact environnemental positif et responsabilité sociale. Ces PME durables ne poursuivent pas uniquement un objectif de rentabilité, mais s'inscrivent dans une logique plus large de contribution à la société et à la planète.

Cependant, lorsque ces entreprises s'internationalisent, une tension particulière apparaît. Vendre plus loin sans se trahir : tel est le défi auquel est confronté un nombre croissant de PME durables lorsqu'elles franchissent leurs frontières nationales. En effet, l'entrée sur des marchés étrangers les confronte à de nouvelles réalités, notamment aux exigences de prix, aux contraintes logistiques, aux différences réglementaires, aux attentes locales ou encore à des standards parfois éloignés de leurs convictions initiales.

Les PME durables qui s'internationalisent doivent alors trouver un équilibre entre leur viabilité économique et leur mission durable. C'est dans ce contexte que nous allons étudier la question de recherche suivante : **Comment les PME durables concilient-elles leur mission socio-**

environnementale avec leurs impératifs de viabilité économique lors de leur internationalisation ?

Ce mémoire s'articule autour de trois parties. La première propose une revue de la littérature consacrée aux PME, à l'internationalisation des entreprises et à l'entrepreneuriat durable, avant d'en proposer une synthèse située à l'intersection de ces trois champs et de préciser la question de recherche. La deuxième partie présente le cadre méthodologique de l'étude et expose l'analyse des données issues d'une étude de cas multiples portant sur des PME durables internationalisées. Cette analyse est structurée autour des trois sous-questions de recherche. Enfin, la troisième partie discute les principaux résultats, expose les limites de la recherche et propose des recommandations, tant pour les PME durables que pour les acteurs institutionnels qui contribuent à encadrer, soutenir et orienter leur internationalisation, notamment à travers les réglementations, les dispositifs d'accompagnement et les politiques publiques.

Partie 1 : Revue de littérature

L'internationalisation des PME durables constitue un champ de recherche encore peu exploré dans la littérature, situé à l'intersection des travaux consacrés aux PME, de la théorie de l'entrepreneuriat durable et des recherches sur l'internationalisation. Bien que ces trois corpus théoriques aient connu, ces dernières années, un développement important pris séparément, leur articulation demeure encore peu étudiée. Dans le cadre de cette recherche, nous présenterons d'abord les PME et leurs spécificités, puis les principales théories de l'internationalisation, avant d'aborder le concept d'entrepreneuriat durable. Enfin, nous proposerons une synthèse des travaux existants consacrés à l'intersection de ces trois champs, dont l'étude reste à ce jour limitée.

1. Les PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un pilier fondamental des économies contemporaines (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018). Et pour cause, elles représentent entre 95 % et 99 % des entreprises dans les pays de l'OCDE et contribuent à plus de 60 % de la création nette d'emplois (OCDE, 2007, cité dans Laghzaoui, 2011). Elles représentent une source essentielle de croissance et de dynamisme tant pour les pays industrialisés que pour les économies émergentes. Leur rôle économique majeur explique l'intérêt croissant de la recherche académique sur leurs dynamiques organisationnelles, notamment dans les domaines de la gestion, de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation (Laghzaoui, 2011).

1.1. Définition

La définition des PME varie selon les contextes institutionnels. Selon l'Union européenne (2003), une PME est définie comme une entreprise employant moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros. Cette catégorie se décline en trois sous-catégories distinctes :

- Microentreprise (TPE) : moins de 10 salariés, avec un chiffre d'affaires ou un bilan annuel ne dépassant pas 2 millions d'euros.
- Petite entreprise : moins de 50 salariés, avec un chiffre d'affaires ou un bilan annuel ne dépassant pas 10 millions d'euros.
- Moyenne entreprise : moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou un bilan inférieur à 43 millions d'euros.

Cependant, le concept de PME n'est pas homogène à travers le monde. Par exemple, aux États-Unis, la limite supérieure est fixée à 500 salariés, tandis qu'en Chine elle peut atteindre 2000 salariés. Cela illustre la forte dépendance de la définition au contexte national (Child et al., 2022).

Au-delà des définitions institutionnelles et contextualisées, la littérature scientifique adopte une approche plus conceptuelle de la PME. Dans cette perspective, la PME n'est pas envisagée comme une simple version réduite de la grande entreprise, mais comme une organisation spécifique, dotée de logiques de fonctionnement propres. Elle ne se distingue donc pas uniquement par sa taille, mais également par la nature de son organisation et de son fonctionnement (Torrès, 1997).

Les travaux consacrés à la PME mettent en évidence cette spécificité sous différents angles. Torrès (1997) montre ainsi que la PME a progressivement acquis le statut d'objet scientifique à part entière. Julien (1990) souligne également les limites des approches strictement quantitatives et plaide en faveur d'une lecture plus qualitative et multicritère. Il met notamment en avant six traits spécifiques aux PME : la petite taille, la faible spécialisation des fonctions, une stratégie souvent intuitive et peu formalisée, un système d'information interne et externe simple, et la centralisation de la gestion.

1.2. Spécificités majeures des PME

Parmi les caractéristiques propres aux PME mises en avant dans la littérature, il y a d'abord la petite taille de leur structure et donc la question des ressources limitées. En comparaison avec les grandes entreprises, les PME disposent généralement de moyens financiers plus restreints, d'outils organisationnels moins spécialisés, de capacités plus limitées et d'une structure organisationnelle plus simple et moins formalisée. Cette configuration renvoie à la notion de *Liability of Smallness*, c'est-à-dire une vulnérabilité structurelle liée à la petite taille. Celle-ci se traduit notamment par des marges de manœuvre financières plus faibles, une capacité d'absorption des chocs plus réduite et une plus grande dépendance à l'égard de quelques clients, partenaires ou opportunités (Child et al., 2022 ; Steinhäuser et al., 2021).

Une autre spécificité réside dans la centralité du dirigeant. Dans les petites entreprises, les décisions clés sont concentrées autour d'un petit nombre d'acteurs, souvent le(s) dirigeant-propriétaire(s), ce qui renforce le poids des caractéristiques individuelles (expérience, réseaux, perception du risque, capacités d'apprentissage) dans l'orientation de l'entreprise et ses arbitrages (Steinhäuser et al., 2021). Toutefois, cela ne doit pas être compris comme une

caractéristique uniforme. Julien (1990) nuance cette centralisation en la présentant comme un continuum : elle est très marquée dans les très petites entreprises mais tend à s'atténuer à mesure que l'entreprise grandit et se complexifie.

Une troisième spécificité tient à la flexibilité organisationnelle des PME. En raison de leur structure plus simple, de circuits décisionnels plus courts, de la faible spécialisation des fonctions et d'un niveau de formalisation généralement plus faible, les PME disposent souvent d'une plus grande capacité d'adaptation que les grandes entreprises. Cette agilité leur permet de réagir plus rapidement aux évolutions de leur environnement, aux besoins des clients ou aux opportunités émergentes (Julien, 2008 ; Torrès, 1997). Torrès (1997) souligne ainsi que les PME sont fréquemment associées à des caractéristiques de souplesse, de dynamisme et de flexibilité, qui en font des organisations capables de s'adapter aux situations de crise. Toutefois, il mentionne que cette flexibilité ne doit pas être idéalisée, car elle dépend fortement du contexte, des ressources disponibles et du degré d'autonomie de l'entreprise.

Enfin, les PME se distinguent également par leur dynamisme entrepreneurial. Celui-ci renvoie à la capacité du dirigeant et de son organisation à identifier, saisir et exploiter des opportunités, notamment en matière d'innovation, de développement de nouveaux marchés ou d'adaptation de l'offre. Il s'appuie également sur un style de management entrepreneurial, plus propice à l'expérimentation et à l'apprentissage (Schmitt & Torrès, 2015). Cette capacité peut être facilitée par des systèmes d'information internes et externes plus simples, favorisant une communication interne directe ainsi qu'une plus grande proximité avec les clients et l'environnement de l'entreprise (Julien, 1990). Ce dynamisme constitue ainsi un levier important de différenciation par rapport aux grandes entreprises, même s'il reste contraint par le manque de ressources, de compétences et d'informations auquel les PME sont confrontées (Yadollahi Farsi & Toghraee, 2014).

Schmitt et Torrès (2015) insistent sur le fait que la PME constitue un objet à la fois cohérent et hétérogène : cohérent, car certaines caractéristiques communes s'en dégagent ; hétérogène, car ses formes concrètes restent diverses. Cette nuance et les éléments mentionnés ci-avant permettent de mieux comprendre les spécificités des PME et constituent déjà des points d'appui utiles pour l'analyse des enjeux d'internationalisation et de durabilité, qui seront développés dans les sections suivantes.

2. Internationalisation des PME

L'internationalisation désigne le processus par lequel une entreprise développe ses activités au-delà de son marché national. Cette ouverture vers l'étranger peut prendre différentes formes, allant de l'exportation de produits ou services à des formes d'engagement plus poussées, comme les alliances avec des partenaires étrangers, la création de filiales ou encore l'investissement direct étranger. Elle ne se limite donc pas à la simple vente à l'étranger, mais renvoie plus largement à l'ensemble des décisions et actions permettant à une entreprise de s'insérer dans des marchés internationaux (Laghzaoui, 2011 ; Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012 ; Child et al., 2022).

2.1. Fondements théoriques de l'internationalisation

Développées initialement à partir de l'observation des grandes multinationales, les premières théories cherchent à expliquer pourquoi et comment une entreprise s'internationalise. Le paradigme éclectique OLI de Dunning (1988) articule trois avantages complémentaires : les avantages de propriété (savoir-faire, technologie, marque), qui compensent les coûts liés à l'implantation étrangère ; les avantages de localisation, liés à l'attractivité d'un territoire selon les logiques de *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* et *strategic asset seeking* (Dunning, 1998, cité dans Rugman et al., 2011) ; et les avantages d'internalisation, qui déterminent si l'entreprise a intérêt, en termes de coûts, à contrôler elle-même ses activités à l'étranger plutôt qu'à les externaliser.

À côté de cette approche économique, le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) envisage l'internationalisation comme un processus graduel d'apprentissage : les entreprises débutent sur des marchés psychiquement proches, puis augmentent progressivement leur engagement à mesure qu'elles accumulent expérience et connaissances, réduisant ainsi l'incertitude perçue.

Cette vision séquentielle ne rend toutefois pas compte de toutes les trajectoires : les travaux sur les *International New Ventures* et les *Born Globals* montrent que certaines entreprises s'internationalisent dès leur création, portées par l'orientation entrepreneuriale, l'innovation, les compétences du dirigeant et les réseaux internationaux, plutôt que par l'accumulation progressive d'expérience (Oviatt & McDougall, 1994 ; Madsen & Servais, 1997 ; Jones et al., 2011, cités dans Cabrol & Nlemvo, 2012 ; Dabić et al., 2020 ; Steinhäuser et al., 2021).

Face à cette diversité théoriques, plusieurs auteurs plaident pour une lecture intégrée combinant approches économiques, comportementales, entrepreneuriales, auxquelles ils ajoutent les

dimensions relationnelles et fondées sur les ressources (Coviello & McAuley, 1999 ; Ruzzier et al., 2006, cités dans Laghzaoui, 2011 ; Dabić et al., 2020). Johanson et Vahlne (2009) ont eux-mêmes révisé leur modèle en déplaçant l'accent de la distance psychique vers la position de l'entreprise dans les réseaux d'affaires : l'obstacle principal ne serait plus seulement la *liability of foreignness* (Zaheer, 1995), mais la *liability of outsidership*, soit le fait de ne pas être intégré dans les réseaux pertinents du marché visé. Cette lecture plus intégrée est particulièrement éclairante pour les PME, dont les trajectoires sont souvent moins linéaires et plus dépendantes de leurs ressources, de leurs réseaux et de leur dirigeant.

2.2. Les spécificités de l'internationalisation des PME

L'internationalisation des PME présente des caractéristiques particulières car elles disposent de leurs propres logiques et caractéristiques (Julien, 1997 ; Laghzaoui, 2011). En effet, les PME sont souvent plus flexibles, plus réactives et plus proches de leurs clients, mais elles disposent aussi de ressources financières, humaines et technologiques plus limitées que les grandes entreprises (Laghzaoui, 2011 ; Steinhäuser et al., 2021). Elles ont donc souvent moins de moyens pour collecter de l'information sur les marchés étrangers, pour financer leur développement international ou pour gérer les risques liés à l'étranger (Cheng & Yu, 2008 ; Paul et al., 2017, cités dans Steinhäuser et al., 2021).

Cependant, ces contraintes ne freinent pas nécessairement leur internationalisation. Les PME transforment leur petite taille en atout grâce à leur flexibilité, leur spécialisation ou leur capacité à répondre rapidement à des marchés de niche, en valorisant un savoir-faire, une innovation ou une relation client spécifique (Julien, 1997 ; Barney, 1991, cité dans Laghzaoui, 2011 ; Steinhäuser et al., 2021). Cela rejoint la théorie des ressources et compétences, selon laquelle l'internationalisation des PME dépend de leur capacité à mobiliser des ressources tangibles et intangibles, qu'elles soient financières, managériales, technologiques ou relationnelles. Les PME doivent compenser leur manque de moyens par une meilleure exploitation de leurs compétences internes et externes tels que leurs réseaux (Barney, 1991 ; Amit & Schoemaker, 1993, cités dans Laghzaoui, 2011).

Les réseaux constituent donc un atout majeur pour les PME lors de leur développement à l'international. En effet, elles s'appuient souvent sur des relations externes pour accéder à l'information, aux opportunités et aux ressources nécessaires à leur développement international (Johanson & Mattson, 1988, Coviello & McAuley, 1999 cité dans Laghzaoui, 2011). Ces réseaux peuvent inclure des clients, des fournisseurs, des distributeurs, des

institutions publiques, des consultants, des partenaires locaux ou encore des grandes entreprises (Child et al., 2022). Ils permettent notamment de réduire l'incertitude, d'obtenir de la légitimité et de faciliter l'accès à certains marchés étrangers (Musteen et al., 2014, cité dans Child et al., 2022).

Le dirigeant joue également un rôle central dans l'internationalisation des PME : sa vision, son expérience, sa formation et son rapport au risque influencent la manière dont l'entreprise envisage et engage son développement à l'étranger (Ahokangas, 1999 ; Ruzzier et al., 2006, cités dans Laghzaoui, 2011). En effet, une expérience ou un réseau international personnel peut favoriser un engagement plus rapide à l'étranger (McDougall & Oviatt, 2000 ; Ruzzier et al., 2007, cités dans Laghzaoui, 2011).

Enfin, l'internationalisation des PME dépend fortement du contexte dans lequel elles évoluent, un contexte que Child et al. (2022) qualifient de multiniveau. Le pays d'origine, le pays d'accueil, le secteur d'activité, les institutions, les règles administratives, les normes culturelles et les conditions du marché peuvent influencer la décision de s'internationaliser, le choix du mode d'entrée et les chances de réussite à l'étranger (Child et al., 2022). Les PME ont généralement moins de pouvoir pour influencer ces éléments, ce qui les oblige davantage à s'adapter aux contraintes institutionnelles, culturelles et économiques des marchés étrangers (Child et al., 2022).

Par ailleurs, un article de Uzhegova et Torkkeli (2023) montre comment la logique de décision des dirigeants de PME influence leur engagement envers la responsabilité sociétale et environnementale lors de leur expansion internationale. En effet, l'effectuation, qui consiste en une mobilisation progressive des ressources disponibles plutôt qu'en une planification rigide, favorise l'adoption de pratiques commerciales responsables (RBPs).

3. Durabilité

3.1. Paradigme de la durabilité en gestion

En raison des pressions croissantes liées aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques, la durabilité occupe aujourd'hui une place centrale dans la recherche en gestion. Zu (2014) souligne que ces pressions ont conduit les entreprises, quelles que soient leur taille et leur industrie, à intégrer progressivement les principes du développement durable au cœur même de leurs stratégies, plutôt que de les percevoir comme des initiatives périphériques ou réactives. Cette évolution reflète une transformation profonde du rôle des entreprises au sein de la société ainsi que de leurs relations avec leurs parties prenantes.

La notion de durabilité appliquée au monde des affaires s'inscrit généralement dans la continuité du concept de développement durable défini par le rapport Brundtland (1987) comme un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures. Dans le champ de la gestion, cette perspective s'est progressivement traduite par l'intégration du modèle du Triple Bottom Line (*people, planet, profit*) proposé par Elkington (1997), qui invite les entreprises à créer simultanément de la valeur économique, sociale et environnementale. Ce cadre a profondément influencé la recherche en gestion, notamment en montrant que la performance économique ne peut plus être dissociée des impacts sociaux et environnementaux (Soto-Acosta et al., 2016).

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises, la durabilité soulève des enjeux particuliers. En effet, Martin-Tapia et al. (2010) rappellent que, bien que les PME disposent de ressources limitées, elles génèrent collectivement une part significative de la pollution industrielle mondiale. La Commission européenne estime que les PME seraient responsables d'environ 60 à 70 % de la pollution totale, ce qui souligne la nécessité d'engager les PME dans une transformation environnementale (European Commission, 2010, cité dans Hoogendoorn et al., 2015).

Les entreprises sont désormais confrontées à des exigences accrues en matière de responsabilité sociale et environnementale (Uzhegova et Torkkeli, 2023). Cette dynamique illustre l'intégration croissante de la durabilité comme élément constitutif de la gestion contemporaine.

3.2. Déclinaison de l'entrepreneuriat à l'aune du paradigme de la durabilité

Si aujourd'hui d'autres cadres conceptuels, tels que celui des limites planétaires, gagnent en pertinence, la logique de la Triple Bottom Line demeure largement dominante dans la littérature (Hermans & Lahaye, 2025). Cette dernière influence notamment les premières définitions de l'entrepreneuriat durable. Selon Shephred & Patzelt (2011), l'entrepreneuriat durable (ED) renouvelle la manière de penser la performance de l'entreprise car il ne vise pas uniquement la rentabilité à court terme mais la création de valeur simultanément économique, sociale et environnementale. Dans la littérature, cette logique est généralement rattachée à une définition élargie du "gain". En effet, Terán-Yépez et al. (2020), en s'appuyant notamment sur Shepherd & Patzelt (2011), montrent que l'entrepreneuriat durable consiste à poursuivre des opportunités en faisant émerger de futurs biens, services et processus, tout en recherchant des gains économiques et non économiques pour les individus, l'économie et la société.

Cependant, cette définition recouvre des réalités hétérogènes. À cet égard, Hermans et Lahaye (2025) proposent de conceptualiser l'entrepreneuriat durable comme un continuum de pratiques allant de logiques d'adaptation à des logiques d'atténuation des crises socio-environnementales. Dans une logique d'adaptation, les entreprises cherchent principalement à réduire les impacts négatifs de leurs activités en s'inscrivant dans les cadres existants du marché. À l'inverse, les démarches d'atténuation impliquent une transformation plus profonde des modèles d'affaires, visant à agir sur les causes structurelles de ces crises. Ce continuum permet ainsi de distinguer différentes formes d'entrepreneuriat durable, allant d'approches incrémentales à des formes plus radicales et transformatrices. Il constitue une grille de lecture pertinente pour analyser le positionnement des PME engagées dans la durabilité, ainsi que ce qu'elles considèrent comme une bonne ou une mauvaise performance en matière de durabilité.

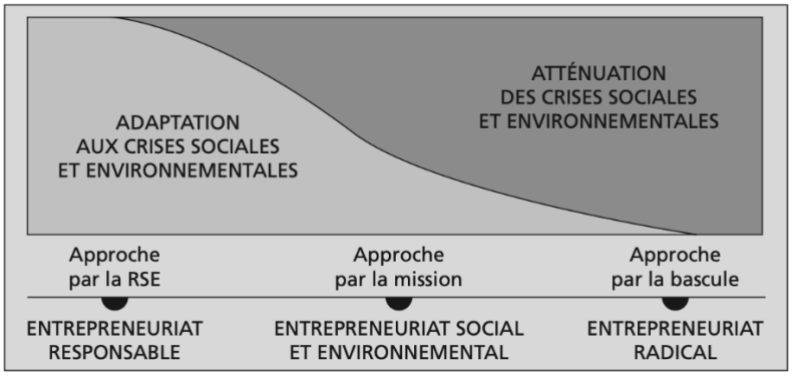


Figure 1- L'entrepreneuriat durable comme un continuum d'engagements combinant adaptation et atténuation des crises. Source : repris de Hermans et Lahaye (2025, p. 386).

3.3. Entrepreneuriat durable et performance durable

Réussir ne consiste plus uniquement à générer du profit, mais également à produire un impact positif, ou du moins, réduire les impacts négatifs sur les parties prenantes et sur l'environnement, dans une perspective de long terme. Elle renvoie aussi à la capacité de l'entreprise à préserver ses ressources stratégiques (capital humain, compétences, ressources naturelles, relations avec les partenaires) et à maintenir sa légitimité auprès de ses parties prenantes et à répondre aux attentes de la société (Soto-Acosta et al., 2016 ; De Clercq et Voronov, 2011).

Dans le prolongement du continuum présenté précédemment, la performance durable peut être comprise différemment selon le positionnement de l'entreprise. Plus l'entreprise se situe du côté de l'adaptation, plus la performance durable renvoie à la limitation de ses impacts sans remise en cause profonde du système. À l'inverse, plus elle se rapproche de l'atténuation, plus

la performance durable implique une contribution au changement du système lui-même (Hermans & Lahaye, 2025).

Cependant, la relation ED–performance n'est ni automatique ni linéaire car l'entrepreneuriat durable implique des tensions structurelles entre objectifs. De Clercq et Voronov (2011) conceptualisent précisément cette difficulté à travers l'idée de « deux logiques » : une logique de profitabilité et une logique de durabilité que l'entrepreneur doit équilibrer pour construire sa légitimité. Les auteurs montrent aussi que cet équilibre dépend du contexte sectoriel, mais également des caractéristiques de l'entrepreneur (expérience antérieure, capacité d'action stratégique). En pratique, cela signifie que la performance durable est fortement liée à la capacité de l'entreprise à orchestrer ces arbitrages sans provoquer de perte de crédibilité (vis-à-vis des clients, financeurs, régulateurs, ONG), ni de fragilisation économique.

4. Intersection entre PME, durabilité et internationalisation

4.1. L'internationalisation des PME durables : un croisement théorique émergent

L'internationalisation des entreprises engagées en matière de durabilité constitue un champ de recherche encore émergent, situé à l'intersection de trois domaines établis : les études sur les PME, l'entrepreneuriat durable et l'internationalisation. Alors que chacun de ces thèmes a fait l'objet de nombreux travaux, peu de recherches analysent la manière dont les spécificités de l'orientation durable des PME influencent les processus, les mécanismes et les performances de leur internationalisation (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Manesh & Rialp-Criado, 2019).

Ce sujet apparaît donc important mais sous-exploité. Les études existantes sur le sujet apportent néanmoins déjà certaines pistes de réflexion (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Manesh & Rialp-Criado, 2019 ; Coldwell et al., 2022 ; Zahoor & Lew, 2022 ; Csibi, 2026). D'une part, l'engagement durable peut constituer un véritable levier stratégique et une motivation spécifique à l'internationalisation, d'autre part, ce processus reste traversé par des tensions profondes entre logique de croissance et fidélité à la mission durable.

Traditionnellement, les travaux en *international business* ont principalement analysé l'internationalisation comme une stratégie de croissance économique, permettant aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés, de diversifier leurs activités, d'obtenir de nouvelles ressources ou encore d'améliorer leur compétitivité (Dunning & Lundan, 2008 cité dans Csibi, 2026). Cependant, cette lecture essentiellement économique apparaît insuffisante lorsqu'il s'agit d'analyser des PME engagées dans une démarche de durabilité, dont les

décisions internationales sont également influencées par des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018 ; Coldwell et al., 2022).

4.2. Entre opportunités et tensions : l'internationalisation des PME durables

L'internationalisation des PME durables ne peut pas être analysée comme un simple processus d'expansion commerciale. Les travaux émergents semblent indiquer qu'elle correspond plutôt à un processus d'arbitrage permanent entre plusieurs objectifs parfois complémentaires, mais souvent en tension (Coldwell et al., 2022 ; Csibi, 2026). D'un côté, l'ouverture à des marchés étrangers peut représenter une opportunité pour renforcer la viabilité économique de l'entreprise, accroître son impact positif et valoriser son positionnement durable auprès de nouveaux clients ou partenaires (Casado-Belmonte et al., 2020). De l'autre, elle peut générer de nouvelles contraintes : coûts supplémentaires, adaptation aux réglementations locales, exigences différentes des consommateurs, complexité logistique, dépendance à des partenaires étrangers ou encore risque d'éloignement par rapport à la mission durable initiale (Coldwell et al., 2022 ; Csibi,2026).

La littérature montre également que l'engagement durable peut constituer un levier d'internationalisation. Une stratégie environnementale proactive peut, par exemple, permettre à une PME de se différencier sur des marchés étrangers sensibles aux enjeux écologiques, d'améliorer sa légitimité auprès de certains clients ou partenaires, ou encore de répondre à des standards plus exigeants (Martín-Tapia et al., 2010 ; Zahoor & Lew, 2022). Cependant, cet avantage n'est pas automatique. Il dépend de la capacité de l'entreprise à transformer son engagement durable en véritable ressource stratégique, mais aussi de sa taille, de ses moyens et du contexte du marché ciblé (Ayuso & Navarrete-Báez, 2018 ; Martín-Tapia et al., 2010). Ainsi, la durabilité peut devenir un facteur de compétitivité internationale, mais seulement si la PME dispose des capacités nécessaires pour la valoriser concrètement à l'export (Martín-Tapia et al., 2010 ; Zahoor & Lew, 2022).

L'intersection entre PME, durabilité et internationalisation révèle ainsi un paradoxe central : pour accroître leur impact et assurer leur développement, les PME durables peuvent avoir besoin de s'internationaliser, mais cette internationalisation peut en même temps fragiliser leur cohérence durable. En effet, le développement à l'étranger peut augmenter la portée de leur mission, tout en générant de nouvelles contraintes liées au transport, aux coûts, aux compromis commerciaux ou à l'adaptation aux attentes et réglementations locales (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Coldwell et al., 2022). Les PME durables doivent donc continuellement arbitrer entre

expansion économique, fidélité à leur mission et adaptation aux réalités du marché étranger (Coldwell et al., 2022 ; Csibi, 2026).

5. Conclusion de la revue de littérature

Cette revue de littérature a permis de mettre en évidence les principaux apports théoriques nécessaires à l'analyse de l'internationalisation des PME durables. Dans un premier temps, les PME se distinguent comme des organisations spécifiques. Parmi leurs principales caractéristiques figurent leur petite taille, leurs ressources limitées, la centralité du dirigeant, la faible spécialisation des fonctions, leur flexibilité organisationnelle et leur dynamisme entrepreneurial. Ces caractéristiques influencent fortement la manière dont les PME prennent leurs décisions et se développent.

Dans un second temps, l'internationalisation des PME se distingue par des contraintes particulières, liées notamment au manque de ressources, à l'incertitude des marchés étrangers et à la *liability of foreignness*. Pour y faire face, les PME mobilisent différents leviers, tels que les réseaux, les ressources externes, les compétences organisationnelles et une logique décisionnelle souvent plus flexible et progressive que strictement planifiée. Leur développement international ne suit donc pas toujours une trajectoire linéaire, mais résulte plutôt d'une combinaison entre opportunités, contraintes et apprentissages.

La littérature sur la durabilité montre, quant à elle, que l'engagement durable peut constituer une source de différenciation et de création de valeur. Toutefois, le lien entre durabilité et performance n'est ni automatique ni uniforme. Il dépend du secteur, des ressources disponibles, du type de pratiques mises en place, mais aussi de la capacité de l'entreprise à concilier ses objectifs sociaux, environnementaux et économiques.

L'articulation entre PME, durabilité et internationalisation fait ainsi apparaître une tension centrale. D'un côté, l'internationalisation peut permettre aux PME durables d'accéder à de nouveaux marchés, de renforcer leur viabilité économique et d'élargir la portée de leur mission. De l'autre, elle peut générer de nouvelles contraintes économiques, logistiques, réglementaires ou commerciales, susceptibles de fragiliser la cohérence de leur engagement durable. Dès lors, l'internationalisation des PME durables ne peut être comprise comme un simple processus d'expansion, mais comme un processus d'arbitrage permanent entre développement économique, adaptation aux marchés étrangers et préservation de la mission socio-environnementale.

C'est précisément à partir de ce constat que s'articule la question centrale de cette recherche, appliquée au cas des PME engagées dans une démarche durable et actives à l'international :

Comment les PME durables concilient-elles leur mission socio-environnementale avec les impératifs de viabilité économique lors de leur internationalisation ?

Cette question principale se décline en trois sous-questions complémentaires :

Sous-question 1 : Qu'est-ce qui a poussé ces PME durables à s'internationaliser et quels ont été leurs modes d'entrée sur les marchés étrangers ?

Sous-question 2 : Comment l'internationalisation confronte-t-elle la mission durable des PME à de nouvelles tensions ?

Sous-question 3 : Quelles stratégies d'arbitrage les PME engagées en matière de durabilité mobilisent-elles pour répondre à ces tensions existantes et préserver la cohérence de leur mission durable tout en assurant leur viabilité économique à l'international ?

La première sous-question s'ancre dans les travaux sur l'internationalisation des PME. La littérature montre que ces entreprises peuvent s'internationaliser pour des raisons variées, comme la recherche de croissance, l'accès à des ressources, la diversification de leurs activités, les opportunités relationnelles ou encore le renforcement de leur compétitivité (Laghzaoui, 2011 ; Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012 ; Child et al., 2022). Toutefois, dans le cas des PME, ces décisions ne peuvent être comprises indépendamment de leurs spécificités organisationnelles. En raison de leur petite taille, de leur structure souvent peu formalisée et de leur hiérarchie relativement plate, les décisions stratégiques reposent fréquemment sur un nombre restreint d'acteurs, qu'il s'agisse du dirigeant, de membres de l'équipe de direction ou de personnes directement impliquées dans le développement commercial et international. Leurs perceptions des opportunités, leur rapport au risque, leurs ressources disponibles, leurs réseaux et leur compréhension de la mission durable peuvent donc influencer à la fois la décision de s'ouvrir à l'étranger et la manière de le faire. Dans le cas spécifique des PME durables, cette question prend une importance particulière, car l'internationalisation ne relève pas seulement d'une logique d'expansion économique. Elle peut aussi être perçue comme un moyen d'accroître l'impact socio-environnemental de l'entreprise, de diffuser une offre durable, de renforcer sa viabilité économique ou de répondre à des sollicitations provenant de marchés étrangers. À l'inverse, elle peut également exposer l'entreprise à des contraintes nouvelles, susceptibles de mettre à l'épreuve la cohérence de sa mission durable. Dès lors, comprendre les motivations initiales de l'internationalisation, ainsi que les modes d'entrée privilégiés, constitue

une étape préalable nécessaire pour analyser ensuite les tensions rencontrées et les arbitrages mis en place. Cette première sous-question vise donc à comprendre ce qui pousse les PME durables à s'ouvrir aux marchés étrangers, quels acteurs participent à cette décision et par quels modes d'entrée elles choisissent de concrétiser cette ouverture.

La deuxième sous-question s'inscrit quant à elle dans la section 4 de la littérature portant sur l'intersection PME, durabilité et internationalisation, qui met en évidence un paradoxe central : l'ouverture à des marchés étrangers peut à la fois renforcer et fragiliser la mission durable d'une PME (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Coldwell et al., 2022). D'un côté, elle ouvre de nouveaux marchés et valorise un positionnement durable, de l'autre, elle génère de nouvelles contraintes logistiques, réglementaires et commerciales susceptibles d'entrer en contradiction avec les engagements initiaux (Martín-Tapia et al., 2010). Ce paradoxe, bien identifié théoriquement, reste cependant peu exploré empiriquement. Cette deuxième sous-question vise donc à documenter quelles tensions sont effectivement perçues et vécues dans la pratique par les PME durables lors de leur développement international.

La troisième sous-question découle à la fois de la précédente et des travaux consacrés à l'entrepreneuriat durable. Ceux-ci montrent que les entreprises engagées en matière de durabilité sont confrontées à une double logique : une logique de profitabilité et une logique de durabilité, qu'elles doivent continuellement équilibrer afin de maintenir leur légitimité et leur viabilité (De Clercq & Voronov, 2011). Or, la manière dont les PME durables gèrent concrètement cette double logique dans un contexte international reste peu étudiée (Coldwell et al., 2022). En particulier, la littérature reste peu explicite sur les compromis que ces entreprises acceptent ou refusent de faire. Cette troisième sous-question vise donc à mieux comprendre comment les PME durables arbitrent entre leur mission durable et les contraintes économiques rencontrées lors de leur internationalisation.

Partie 2 : Étude de cas multiples de l'internationalisation des PME durables

Cette deuxième partie présente l'analyse des données recueillies via les entretiens réalisés auprès de PME wallonnes engagées dans une démarche de durabilité et actives à l'international. Tout d'abord, nous exposerons le cadre méthodologique qui a guidé la collecte et le traitement des données qualitatives . Ensuite, nous présenterons les résultats de l'analyse, combinant une analyse thématique structurée autour des trois sous-questions de recherche et une analyse inter-cas permettant de faire ressortir les convergences et divergences entre les entreprises interrogées.

Section 1 : Méthodologie

Afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire, une approche qualitative a été retenue. Ce choix méthodologique se justifie par la nature du sujet étudié, qui vise à comprendre les logiques, les expériences vécues et les arbitrages des PME durables lorsqu'elles développent leurs activités à l'international (Bluhm et al., 2011 ; Hirigoyen & Gandégnon, 2022).

Dans cette perspective, cette recherche repose sur une étude de cas qualitative à cas multiples. Cette démarche permet d'étudier plusieurs PME présentant des profils d'activité différents et variés, afin de faire émerger des points communs, des différences et des logiques d'action propres à chaque entreprise. Le recours à plusieurs cas permet ainsi d'enrichir l'analyse en tenant compte de la diversité des situations rencontrées, sans rechercher une représentativité statistique (Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Yin, 2009). L'objectif est de produire une compréhension approfondie et contextualisée de la manière dont ces PME perçoivent, interprètent et gèrent les tensions qui apparaissent lors de leur développement international.

1. Terrain de recherche

Notre terrain de recherche se concentre sur des PME wallonnes engagées dans des pratiques durables et inscrites dans une dynamique d'internationalisation. Le choix de ce terrain s'explique notamment par le contexte de mon stage réalisé au sein du bureau économique et commercial de l'AWEX à Madrid, rattaché à l'Ambassade de Belgique en Espagne. Le cadrage principal de cette recherche porte donc sur des PME wallonnes durables engagées dans des trajectoires d'internationalisation, l'expérience au sein de l'AWEX Madrid ayant facilité l'identification et la prise de contact avec les cas étudiés.

2. Collecte des données

2.1. Sélection des cas

Conformément à la logique de l'échantillonnage théorique, couramment mobilisé dans les études qualitatives en management (Eisenhardt, 1989), la sélection des cas a été guidée non par un souci de représentativité, mais par la pertinence des cas au regard du phénomène étudié. Nous avons délibérément retenu des PME présentant des profils d'activité assez différents et variés, afin de pouvoir comparer des trajectoires de durabilité et d'internationalisation contrastées. Concrètement, les entreprises ont été sélectionnées selon les critères suivants :

- être une PME wallonne ;
- afficher un engagement clair en matière de durabilité, attesté par des pratiques concrètes (responsabilité sociale, démarches environnementales, labels ou certifications, intégration de la durabilité dans le modèle d'affaires), quelle que soit sa position sur le continuum des engagements de Hermans et Lahaye (2025) ;
- disposer d'une présence internationale.

2.2. Les entretiens semi-directifs

La collecte des données repose sur 10 entretiens semi-directifs, menés à raison d'une personne interrogée par PME. Le recours à l'entretien semi-directif s'explique par sa capacité à recueillir des réponses qualitatives et nuancées. Il s'appuie sur un guide d'entretien tout en laissant à l'interlocuteur la liberté de développer ses propos, de hiérarchiser ses priorités et de faire émerger des thèmes non anticipés. Cette souplesse permet de transcender la superficialité des discours pour appréhender les rationalités profondes et les logiques de sens que les acteurs attribuent à leur propre expérience (Prévost & Roy, 2015 ; Torset, 2022).

L'interlocuteur interrogé au sein de chaque entreprise occupait une fonction directement liée à la stratégie et au développement international de la PME . Selon les cas, il s'agissait du CEO ou fondateur, du business developer, du directeur commercial ou encore d'un responsable communication.

2.3. Le guide d'entretien

Les entretiens ont été structurés autour d'un guide comprenant 14 questions ouvertes, conçu pour favoriser un partage approfondi tout en assurant la comparabilité des données d'un cas à l'autre. L'ordre des questions pouvait varier en fonction du déroulement de l'échange et des réponses fournies, conformément à la logique de l'entretien semi-directif. Le guide a ainsi servi de fil conducteur, permettant de structurer la discussion et de couvrir les principaux thèmes de la recherche, sans pour autant fermer l'entretien ni empêcher l'émergence de thèmes inattendus (Prévost & Roy, 2015 ; Torset, 2022).

Les principaux thèmes abordés étaient les suivants :

- **la présentation de l'entreprise et son évolution** (histoire, origines, activités, trajectoire de croissance)
- **le fonctionnement de l'entreprise en tant que PME** (organisation, ressources, mode de décision, spécificités liées à la taille)
- **la place de la durabilité dans l'entreprise** (valeurs, pratiques concrètes, motivations, dimensions sociale, environnementale et économique)
- **le développement à l'international** (motivations, choix des marchés, modes d'entrée, partenariats, gouvernance des activités étrangères)
- **les arbitrages entre expansion internationale, performance durable et performance économique** (tensions, compromis, paradoxes rencontrés et manière de les gérer)

Ces thématiques découlent directement de notre cadre théorique et de nos sous-questions de recherche. Elles permettent de relier le profil de la PME, son orientation durable, sa trajectoire d'internationalisation et la manière dont elle gère les tensions entre sa mission durable et ses impératifs économiques. Le guide d'entretien complet figure en annexe (cf. annexe 1).

2.4. Déroulement des entretiens

Les entretiens duraient en moyenne entre 45 et 60 minutes. Ils ont été enregistrés avec l'autorisation préalable des participants, puis retranscrits en vue de leur analyse. Afin de respecter la confidentialité et de favoriser la liberté de parole des interlocuteurs, les entretiens ont été anonymisés. Le tableau suivant synthétise les profils des entreprises interviewées (cf. annexe 2 pour le tableau complet).

Entreprise	**Profil d'activité**
Entreprise A	Compléments alimentaires bio, PME familiale, production internalisée.
Entreprise B	Startup/PME développant des solutions de pressurisation pour prolonger la durée de vie des balles de tennis.
Entreprise C	Recyclage de solvants industriels via des machines qu'ils fabriquent et commercialisent, B2B.
Entreprise D	Traitement des déchets médicaux par micro-ondes, PME familiale belge, modèle 100 % export.
Entreprise E	Distribution de produits alimentaires bio, marques propres, bocaux consignés et réutilisables.
Entreprise F	Chimie verte et nettoyage enzymatique, PME familiale.
Entreprise G	Recyclage de matériaux composites, secteur infrastructures (ferroviaire, eau, gaz), PME familiale.
Entreprise H	Adoucisseurs d'eau au CO_2.
Entreprise I	Production de plastiques biosourcés (PLA), chimie verte.
Entreprise J	Recyclage et négoce de fibres recyclées, PME familiale (3^{e} génération).

Tableau 1 - Profil des entreprises interviewées. Source : production personnelle.

3. Démarche analytique et grille de codage

Les données issues des entretiens ont été étudiées au moyen d'une analyse thématique (Naeem et al., 2023). Cette démarche systématique a permis de transformer les verbatims en unités d'analyse plus facilement exploitables, à travers un processus de codage, puis de les regrouper en catégories afin de faire émerger les thèmes centraux. Conformément à la logique hybride adoptée dans cette recherche, l'analyse articule une approche inductive et une approche déductive. L'approche inductive permet de laisser émerger les thèmes à partir des données de terrain, tandis que l'approche déductive s'appuie sur les cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature pour structurer l'interprétation (Naeem et al., 2023 ; Torset, 2022). Ce choix méthodologique est cohérent avec le format semi-directif des entretiens, dans la mesure où celui-ci offre un cadre d'analyse suffisamment structuré tout en laissant la place à l'apparition d'éléments nouveaux. Il permet ainsi à la fois d'identifier des phénomènes émergents et de renforcer l'ancrage théorique de la recherche. Le tableau ci-dessous synthétise la grille de codage utilisée :

Thème	Sous-thèmes / Codes illustratifs	Origine
T1. Spécificités PME	Tout ce qui relève du fonctionnement interne lié à la PME: ressources limitées, agilité décisionnelle & circuits courts, faible spécialisation des fonctions/polyvalence, centralisation de la décision, caractère familial, processus informelle.	Déductif
T2. Nature de l'engagement durable	Durabilité « fondatrice » vs « construite » progressivement ; intrinsèque vs. instrumental, certifications, pratiques concrètes, certifications → Continuum Lahaye & Hermans (2025).	Déductif + Inductif
T3. Motivations à l'international	Pourquoi la PME se tourne vers l'étranger : contrainte de taille du marché domestique, opportunisme relationnel, diversification du risque, universalité du problème résolu (besoin transfrontalier), sélection par maturité réglementaire ou environnementale du marché.	Déductif + inductif
T4. Modes d'entrée & trajectoire	Comment la PME accède concrètement au marché étranger : distributeur / réseau de revendeurs locaux, gradualisme (marché domestique → pays limitrophes → Europe), filiale, joint-venture, licence, concession/franchise, vente directe sans intermédiaire, salons professionnels comme porte d'entrée, soutien institutionnel.	Déductif
T5. Tensions perçues	Frictions entre engagement durable et impératifs économiques et commerciaux : coût du durable vs primauté du prix (acheteur & concurrent), concurrence asiatique/matière vierge moins chère, propriété intellectuelle / risque de copie, logistique à l'export vs cohérence environnementale (empreinte carbone), ressources PME limitées vs rythme d'internationalisation, instabilité géopolitique / change / droits de douane.	Déductif + inductif

Thème	Sous-thèmes / Codes illustratifs	Origine
T6. Rôle ambivalent de la réglementation	La réglementation comme frein: fragmentation réglementaire (pays / régions autonomes), lois obsolètes ne reconnaissant pas les technologies propres, faible contrôle aux frontières UE (concurrence déloyale), certifications à refaire hors UE (coût prohibitif PME). La réglementation comme levier : taxes incitatives (EPR), interdictions de mise en décharge, quotas de recyclé, subventions publiques & fonds européens, critères ACV/MKI dans les appels d'offres → *Tension centrale : la durabilité a un coût que le marché n'intègre pas encore pleinement.*	Déductif + Inductif
T7. Maturité marché & client	Variation de la sensibilité environnementale selon marchés/régions : variation de maturité selon pays / région / secteur, sensibilité au prix encore dominante (primauté vs durabilité), *reframing* du discours commercial selon le marché, maturité infrastructurelle (compostage, consigne, ACV), argument durable en second temps (après ROI), effort pédagogique sur marchés immatures, adaptation culturelle & codes commerciaux locaux → *Le reframing est quasi-universel : l'argument durable est repositionné selon la culture locale du client.*	Inductif
T8. Logique d'arbitrage	Comment la PME gère les conflits entre durabilité, viabilité économique et développement international : frontière cœur/périphérie (non-négociable vs adaptable), compromis assumé ≠ renoncement aux valeurs, reframing temporel (tension à 6 mois → alignement à 5 ans), viabilité comme prérequis absolu, cohérence interne vs perfection absolue.	Inductif
T9. Conception de la performance	Ce que la PME mesure et valorise comme « performance » : performance financière comme socle (viabilité, rentabilité), impact environnemental mesurable (CO_2 évité, matière valorisée, ACV), substitution de solutions polluantes (matière vierge, sel, plastique), valeur élargie (marque cohérente, crédibilité, influence marché), performance non réductible au financier (ADN, valeurs), rapport People / Planète / Prospérité (pilotage triple).	Inductif

Tableau 2 - Table des thèmes recensés. Source : production personnelle.

Section 2 : Résultats de l'analyse des données

Cette section présente les résultats de l'analyse des dix entretiens semi-directifs menés auprès de PME wallonnes engagées dans une démarche de durabilité et actives à l'international. L'analyse poursuit un double objectif : prendre en compte les spécificités de chaque cas tout en faisant ressortir les éléments communs entre les différentes entreprises étudiées. Pour ce faire, elle combine une analyse thématique articulant une logique déductive et inductive, suivie d'une analyse inter-cas.

Notre analyse est structuré autour des trois sous-questions issues de la revue de littérature : motivations et modes d'entrée (SQ1), tensions entre internationalisation et mission durable (SQ2) et stratégies d'arbitrage (SQ3). La démarche inductive laisse émerger, à partir de la retranscription des entretiens, des thèmes non directement anticipés comme le rôle ambivalent

de la réglementation, la pédagogie du client, ou la distinction entre cohérence durable et compromis acceptables.

1. Motivations et modes d'entrée à l'international (SQ1)

La première sous-question vise à comprendre les raisons qui conduisent les PME durables à s'internationaliser, ainsi que les modalités par lesquelles elles accèdent aux marchés étrangers. L'analyse des entretiens montre que ces trajectoires ne relèvent pas d'une logique unique. Elles résultent plutôt de facteurs structurels, liés notamment à la taille du marché domestique et aux caractéristiques du secteur. Elles s'expliquent également par des dynamiques relationnelles et opportunistes, ainsi que par une préférence pour des modes d'entrée légers et progressifs.

1.1. Motivations

1.1.1. Les limites structurelles du marché belge

Pour plusieurs entreprises étudiées, l'internationalisation s'explique d'abord par des déterminants structurels liés à la taille limitée du marché belge et au positionnement de niche de leur activité. Dans cette perspective, le développement international ne relève pas uniquement d'une ambition stratégique volontaire, mais constitue aussi une condition de viabilité économique et de croissance. L'entreprise I l'exprime sans détour : *« le marché belge seul est bien trop étroit pour absorber notre production »*, d'autant plus que *« le PLA ne représente que 0,05 % des plastiques ».* Cette faible part de marché explique pourquoi l'entreprise ne peut se limiter au marché domestique et doit chercher à se développer à l'international. Pour l'entreprise J, dont 99% des produits sont exportés en Europe, l'internationalisation n'a jamais été envisagée comme une option : *« pour croître avec nos produits, l'export est indispensable ».* L'entreprise H témoigne d'une trajectoire similaire, sa présence sur le marché belge ayant rapidement plafonné, ce qui a fait de l'international un axe stratégique nécessaire à la poursuite de sa croissance.

L'entreprise G met également en avant cette contrainte, en insistant toutefois sur la fragmentation du marché belge. Elle explique que la nécessité de se tourner vers l'international tient aussi à la structure même du marché national, qu'elle décrit comme *« structurellement fragmenté (marché wallon, flamand et bruxellois) ».* Cette fragmentation rend le marché belge à la fois *« petit et complexe à pénétrer »*, renforçant ainsi l'intérêt de rechercher des débouchés au-delà du territoire domestique.

Cette logique se retrouve également chez B, mais sous une forme plus orientée vers les opportunités de croissance. L'entreprise exprime l'attrait du marché international dans son secteur d'activité et cite *« la forte croissance du padel en Europe »* . L'internationalisation est motivée par l'accès à un marché plus vaste, mais aussi par l'envie d'augmenter le potentiel de croissance de l'entreprise et de renforcer sa crédibilité.

Le cas de l'entreprise D constitue toutefois une configuration spécifique. Contrairement à d'autres entreprises pour lesquelles l'internationalisation apparaît progressivement comme une réponse à la taille limitée du marché belge, cette entreprise a été orientée vers l'export dès le début de son activité. L'interlocuteur D explique ainsi que la stratégie a *« toujours été orientée vers l'internationalisation et l'export à 100 % »*, ses équipements étant présents *« dans le monde entier, jusqu'à sur des îles aussi isolées que Nauru ou Tahiti, mais pas en Belgique pour des raisons réglementaires et protocolaires».* Cette situation s'explique par le verrouillage institutionnel du secteur du traitement des déchets médicaux en Belgique, historiquement structuré autour de l'incinération traditionnelle et du rôle central des intercommunales. La technologie alternative proposée par l'entreprise, fondée sur la décontamination des déchets médicaux, entrait ainsi en concurrence avec un modèle déjà établi, soutenu par des infrastructures publiques lourdes et par un cadre réglementaire peu favorable à l'adoption de solutions alternatives. Dans ce cas, l'internationalisation ne relève donc pas seulement d'une recherche de croissance, mais d'une nécessité liée à l'impossibilité de commercialiser la technologie sur le marché domestique.

1.1.2. L'opportunité relationnelle comme déclencheur

Si la contrainte du marché local explique en partie la nécessité de s'internationaliser, le déclencheur concret est souvent d'ordre relationnel et opportuniste. L'entreprise A en offre un exemple particulièrement clair. Son développement à l'international ne résulte pas d'une stratégie export définie en amont, mais de l'accompagnement de son client le plus important, M, dans ses implantations en Italie puis en Espagne. Comme l'explique son directeur commercial : *«C'est la relation avec M, notre meilleur client en Belgique et au Luxembourg, qui a ouvert la porte à l'international de façon structurée»*. L'entreprise H décrit un déclenchement comparable : *« L'international est arrivé d'abord par opportunité, des installateurs frontaliers du nord de la France qui nous ont approchés, puis est devenu un axe stratégique délibéré quand on a vu que le potentiel belge plafonnait ».*

D'autres déclencheurs, moins relationnels mais tout aussi opportunistes, apparaissent également dans les données de l'entreprise D et I.

> *« Notre première installation en Espagne […] est née d'une opportunité de subvention. Un client aux Îles Canaries a obtenu une subvention de 200 000 à 250 000 euros du gouvernement régional pour un équipement de traitement des déchets. Avec ce soutien financier, ils ont pu choisir la meilleure technologie plutôt que la moins chère, et ils ont opté pour D.»* — Entreprise D

> *«La joint-venture en Z est née d'une opportunité qui s'est présentée de manière assez opportuniste, mais elle s'inscrivait dans une logique de développement que l'on avait en tête.»* — Entreprise I

1.1.3. La diversification des risques comme moteur complémentaire

Certains interviewés mentionnent également la diversification géographique comme un levier de résilience, permettant de ne pas dépendre d'un seul marché face aux aléas économiques, réglementaires ou géopolitiques. L'entreprise H cite explicitement la diversification du risque comme l'un des trois arguments ayant guidé sa décision d'internationalisation. L'entreprise J illustre aussi cette logique de manière concrète : «*Cela permet de diversifier les marchés. Lorsqu'un pays traverse un ralentissement économique, d'autres marchés peuvent continuer à bien fonctionner. Cette diversification réduit donc la dépendance à un seul contexte».* L'expérience vécue par l'entreprise C permet de nuancer cette logique : *« Nous avons développé des marchés en Asie et au Moyen-Orient qui représentaient plus de la moitié de notre export et, en quelques mois, ces marchés se sont quasi fermés à cause du contexte géopolitique».* Cette situation a contraint l'entreprise à se recentrer rapidement sur les marchés belge et français, montrant que l'internationalisation ne joue pleinement son rôle de levier de résilience que lorsqu'elle repose sur une répartition suffisamment équilibrée des marchés.

1.1.4. L'internationalisation comme vecteur d'impact élargi

Au-delà des déterminants structurels, relationnels et de diversification examinés précédemment, l'analyse des entretiens fait apparaître une motivation propre aux PME durables. Pour ces entreprises, l'internationalisation ne se réduit pas uniquement à une recherche de croissance ou de viabilité, elle devient aussi un moyen d'étendre la portée de leur impact durable. Cette motivation ne se substitue pas aux précédentes, elle s'y greffe. Elle est rarement la raison principale de l'internationalisation, mais elle donne un sens supplémentaire à la démarche d'expansion.

1.2. Les modes d'entrée

1.2.1. Le distributeur local comme mode d'entrée privilégié

L'analyse des modes d'entrée révèle une convergence forte entre les entreprises interrogées. La quasi-totalité d'entre elles privilégient le recours à des distributeurs ou partenaires locaux plutôt qu'une présence directe sur les marchés étrangers. Cette préférence s'explique avant tout par les contraintes de ressources propres aux PME, confirmant les enseignements de la littérature sur la *liability of smallness*.

> *« Notre modèle repose sur des distributeurs partenaires locaux […]. L'idée, c'est toujours d'avoir quelqu'un sur le terrain qui connaît son marché et qui assure la proximité commerciale et technique. »* — Entreprise F

Les entreprises C, F, G, I et J passent systématiquement par des distributeurs locaux pour pénétrer les marchés étrangers.

> *« L'identification des bons partenaires locaux constitue une étape essentielle. Il faut comprendre le marché, identifier les bons distributeurs, évaluer leur sérieux et limiter les risques. »* — Entreprise C

1.2.2. Une entrée progressive et adaptative sur les marchés

L'entreprise G décrit un processus par étapes et relativement standardisé.

> *«Je dirais qu'il y a plusieurs étapes relativement standardisées : premièrement, influencer ou répondre au cahier des charges. [...], deuxièmement, la certification [...] du produit sur le marché ciblé. La troisième étape concerne le recrutement d'un distributeur local [...]. Et enfin, la commercialisation par le distributeur : c'est lui qui assure la promotion et la vente finale auprès des clients. »* — Entreprise G

L'entreprise B exprime aussi un mode d'entrée progressif et adapté à la nature de leur produit. Dans leur cas, l'entrée sur les marchés étrangers ne repose pas uniquement sur des distributeurs, mais aussi sur des clubs, des enseignes spécialisées et des revendeurs capables de toucher directement les joueurs et les structures sportives. B souligne des défis proches de ceux rencontrés par l'entreprise C : *« Les principaux défis concernent la compréhension des marchés locaux, la création d'un réseau fiable, la gestion logistique, ainsi que les différences culturelles et commerciales».* L'interlocuteur B mentionne également que pour une PME, un des enjeux principaux est donc d'avancer par étapes afin *« de s'internationaliser sans disperser trop rapidement ses ressources ».*

L'entreprise H illustre un exemple d'un mix entre une expérience d'entrée sur les marchés étrangers opportuniste et progressive. Son développement à l'étranger, comme cité

précédemment, a d'abord émergé d'une opportunité, à travers des installateurs frontaliers du nord de la France qui les ont approchée. Par la suite, l'entreprise a renforcé sa présence à l'étranger, notamment avec *« l'extension en France [...] et en Espagne[...] via des filiales propres ».* Plus récemment, l'entreprise a évolué vers « *un modèle de concession ou de franchise, reposant sur des partenaires locaux et un réseau d'installateurs indépendants ».*

1.2.3. Les formes d'internationalisation plus avancées

La création de filiales propres reste l'exception dans notre échantillon, réservée aux marchés stratégiquement centraux et suffisamment matures. Comme mentionné ci-dessus, l'entreprise H l'a fait. L'entreprise F, quant à elle, dispose d'une filiale aux États-Unis, marché qu'elle juge suffisamment porteur pour justifier cet investissement. Cet filiale agit comme un hub commercial, logistique et technique sur le terrain. L'entreprise I a opté pour une joint-venture en Z, portée par les capacités de production locales de son partenaire. Dans le cas de l'entreprise J, leurs sites développés en dehors de la Belgique répondent aussi à une logique de soutien à la production. Cette possibilité s'explique aussi par le profil particulier de l'entreprise, son ancienneté, son ancrage familial et les ressources accumulées au fil du temps lui donnant une capacité d'investissement plus importante.

1.2.4. Le rôle des soutiens institutionnels dans l'accès aux marchés étrangers

Deux leviers institutionnels complémentaires ressortent fortement des entretiens. D'une part, l'AWEX (Agence wallonne à l'exportation) est mentionnée de manière récurrente comme un partenaire clé dans l'identification de distributeurs, la validation d'approches de marché et l'ouverture de portes institutionnelles. Les entreprises C et D illustrent cette aide institutionnelle à travers deux exemples concrets : l'entreprise C dans le cadre de son développement en Asie, et l'entreprise D pour débloquer une situation réglementaire complexe en Espagne.

> *« Mes propres recherches pour identifier un distributeur ont abouti exactement au même acteur que celui identifié par l'AWEX. Cette convergence a été une validation très précieuse, car elle m'a conforté dans mon choix».* — Entreprise C

> *«Nous avons dû faire intervenir l'AWEX, l'ambassadeur de Belgique et mobiliser un soutien diplomatique pour faire avancer les choses ».*— Entreprise D

D'autre part, les salons professionnels constituent le principal moyen d'identification d'opportunités, notamment pour des entreprises comme J ou G.

> *«Nous participons à de nombreux salons professionnels, près de dix par an, avec un stand»*— Entreprise J

> *« Les salons professionnels constituent le principal vecteur d'identification de nouveaux contacts et marchés potentiels».*— Entreprise G

2. Les tensions entre internationalisation et mission durable (SQ2)

La deuxième sous-question porte sur la manière dont l'internationalisation confronte les PME durables à de nouvelles tensions. L'analyse des entretiens fait émerger quatre grandes familles de tensions, qui se combinent dans la pratique.

2.1. La tension entre le coût du durable et la compétitivité-prix à l'international

La tension la plus universellement partagée entre les entreprises interrogées est d'ordre économique : s'engager dans une démarche durable engendre un différentiel de coût par rapport à des concurrents, souvent asiatiques, dont les produits sont moins chers parce qu'ils sont fabriqués selon des standards environnementaux et sociaux inférieurs. Ce différentiel fragilise la compétitivité des PME durables sur des marchés internationaux où le prix reste souvent le premier critère de décision.

L'entreprise C décrit une *« tension structurelle »* : son produit *« coûte environ deux fois plus cher qu'une machine chinoise équivalente »*, et délocaliser reviendrait à *« compromettre exactement les valeurs qui justifient l'existence du produit»*. L'entreprise G chiffre l'arbitrage du client : *« Un produit chinois à 3 euros face à notre produit à 4 euros, les acheteurs achètent chinois, même si le bilan ACV de notre solution est meilleur ».*

L'entreprise J observe le même renversement post-COVID : *« seul le prix compte : il faut être moins cher que le vierge ».* La durabilité, ici, n'est pas un argument de vente suffisant, elle devient un surcoût à défendre. Cette tension est d'autant plus aigüe que la durabilité n'est que rarement le premier critère d'achat des clients, même sur des marchés qui s'en réclament. L'entreprise D observe qu'en Espagne, ses clients veulent d'abord voir les chiffres et le retour sur investissement. L'entreprise C formule ce constat avec pragmatisme : *« la première question d'un dirigeant qui investit dans nos machines de recyclage de solvants, c'est : qu'est-ce que ça me rapporte ? »* et *« ce qui convainc d'abord, c'est le retour sur investissement ».* Ce phénomène constitue une tension structurelle pour les PME durables. En effet, leur proposition de valeur est en décalage avec les critères de décision dominants sur leurs marchés cibles, ce qui les oblige soit à adapter leur argumentaire commercial, soit à renoncer à certains marchés.

2.2. La tension réglementaire

Un thème fortement inductif ressort des entretiens, il s'agit du rôle ambivalent de la réglementation dans l'internationalisation des PME durables. Elle apparaît comme un facteur pouvant à la fois faciliter ou freiner le développement international, selon les pays, les secteurs et les exigences propres à chaque marché.

Dans le cas de l'entreprise D, la réglementation joue un rôle central dans la stratégie d'internationalisation. L'entreprise cible notamment les marchés où les normes relatives au traitement des déchets médicaux sont suffisamment exigeantes pour valoriser sa technologie. Cependant, cette même réglementation peut aussi devenir un obstacle. En Belgique, malgré son origine belge, l'entreprise n'a pas commercialisé ses machines de décontamination des déchets médicaux jusqu'à récemment, en raison de contraintes réglementaires et de monopoles publics régionaux favorisant l'incinération centralisée. En Espagne, la fragmentation réglementaire liée aux communautés autonomes a également constitué un frein. L'interlocuteur explique : *« à Monzón, notre équipement était installé depuis plus d'un an, mais le client n'avait pas pu l'opérer parce que la réglementation en vigueur, datant de 1990, ne mentionnait que les autoclaves ».* Cet exemple montre que la réglementation peut ralentir l'accès effectif au marché, même lorsque la solution est déjà installée et techniquement opérationnelle.

Cette ambivalence apparaît également chez l'entreprise I. En Espagne, la taxe EPR[1] est plus favorable au PLA qu'aux plastiques classiques, car le pays dispose d'un système de compostage industriel reconnaissant ce matériau. En Belgique, au contraire, cette même taxe est plus pénalisante pour le PLA, faute de filière de compostage industriel adaptée. L'entreprise J souligne aussi l'importance d'un cadre réglementaire favorable, qu'elle considère comme *« décisif ».* Elle cite notamment l'interdiction allemande de mise en décharge de la fibre de carbone, qui *« oblige les acteurs à trouver […] des solutions de recyclage ».*

Enfin, l'entreprise G illustre également le rôle positif que peut jouer le cadre institutionnel des marchés publics. Aux Pays-Bas, l'intégration progressive de critères fondés sur l'ACV[2], à travers le critère MKI[3], peut constituer un levier d'avantage concurrentiel. À l'inverse, en Wallonie et en France, ces critères restent encore absents de nombreux cahiers des charges. L'entreprise souligne toutefois un frein important au niveau européen : selon elle, *« l'UE impose de plus en plus de législation en interne, mais ne contrôle pas suffisamment ce qui entre*

[1] **EPR** (Extended Producer Responsibility) : dispositif faisant contribuer les producteurs à la gestion de la fin de vie de leurs produits.
[2] **ACV** : méthode évaluant les impacts environnementaux d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie.
[3] **MKI** (*Milieukostenindicator*) : indicateur néerlandais traduisant en valeur monétaire les impacts environnementaux issus d'une ACV.

sur son territoire ». La réglementation apparaît donc à la fois comme un levier de valorisation des solutions durables et d'asymétrie concurrentielle.

2.3. La tension logistique

La tension entre expansion géographique et impact environnemental des transports ressort également dans les entretiens. L'exportation augmente les émissions logistiques et peut ainsi entrer en contradiction avec les engagements environnementaux des entreprises. L'entreprise A exprime ce paradoxe avec clarté : « À première vue, cela peut sembler contradictoire : d'un côté, nous voulons limiter les transports et privilégier des circuits plus courts, de l'autre, nous exportons nos produits».

Le transport international constitue ainsi un point de tension, que les entreprises gèrent différemment : groupage des livraisons pour l'entreprise A, production locale pour les produits basiques chez F, limitation géographique à un rayon d'environ 600 km pour G.

2.4. La tension de maturité durable des marchés

La sensibilité à la durabilité varie considérablement d'un marché à l'autre, et l'argument vert ne suffit généralement pas à convaincre des clients dont les priorités sont d'abord économiques. L'entreprise A note que la sensibilité au bio et au naturel est moins développée en Espagne et en Italie qu'en Belgique, avec de fortes disparités régionales. L'entreprise D a choisi de mettre en pause son développement aux États-Unis, car ce pays est encore peu préoccupé par les enjeux environnementaux et n'offre pas un contexte favorable pour ses solutions. En Amérique latine, en revanche, elle observe une réceptivité légèrement plus forte aux arguments environnementaux, surtout lorsqu'on présente un business plan détaillé avec les économies annuelles.

3. Les stratégies d'arbitrage des PME durables à l'international (SQ3)

L'analyse des entretiens fait émerger quatre stratégies d'arbitrage mobilisées par les PME durables pour gérer les tensions identifiées dans la section précédente.

3.1. Entre cohérence durable et compromis acceptables

L'un des résultats inductifs les plus marquants est que presque tous les interlocuteurs raisonnent à partir d'une frontière nette entre ce qui peut être négocié et ce qui ne peut pas l'être. Cette distinction est le principal outil de gestion des tensions : elle permet aux entreprises de rester cohérentes sur leur engagement tout en acceptant des adaptations sur des éléments secondaires.

L'entreprise A formule ce principe avec clarté : *« nous pouvons adapter nos pratiques commerciales, notre gamme, notre logistique ou notre rythme de développement, mais nous ne voulons pas remettre en cause les fondamentaux de A, c'est-à-dire des produits efficaces, abordables, naturels et en harmonie avec nos valeurs».* Par exemple, si une réglementation locale impose un dosage trop faible pour garantir l'efficacité d'un produit, l'entreprise préfère ne pas vendre ce produit sur ce marché plutôt que de proposer une version dont la qualité serait compromise. L'entreprise D tient une ligne similaire : adapter son approche au marché, mais pas renoncer à ce qui fait la base de son engagement environnemental qui est *« une technologie plus durable, plus propre, sans émissions polluantes directes ».* L'entreprise G distingue entre les composants périphériques ou complémentaires. Le directeur général de l'entreprise exprime cela de manière explicite *: « le compromis acceptable concerne des composants périphériques ou complémentaires (un couvercle, une pièce accessoire) mais pas le cœur du produit, qui reste du composite recyclé », le « renoncement inacceptable » étant « d'abandonner la circularité du produit principal ».*

3.2. Le recadrage temporel : déplacer l'horizon pour dissoudre la tension

Plusieurs entreprises distinguent explicitement le compromis temporaire du renoncement, le premier étant justifié par la nécessité de rester dans le jeu. L'entreprise G assume ainsi d'avoir sourcé hors de Belgique des composants secondaires : *« il vaut mieux remporter un marché avec quelques compromis que de le perdre en maintenant une cohérence absolue »,* car *« perdre le marché, c'est aussi perdre […] la capacité d'influencer le prochain cahier des charges »*. Le compromis devient alors un investissement stratégique : rester présent pour faire évoluer les règles vers plus de durabilité.

Le cofondateur de l'entreprise H fait également référence à ce compromis temporel.

> *« Très souvent, la tension apparente vient d'un horizon temporel trop court. Une décision qui semble opposer rentabilité et durabilité à 6 mois peut devenir parfaitement alignée à 5 ans. »* — Entreprise H

Ainsi, la capacité à adopter une vision de long terme permet aux entreprises d'accepter certains compromis à court terme, non comme un renoncement mais comme une étape parfois nécessaire pour contribuer à faire évoluer le marché.

3.3. L'adaptation de l'argumentaire et la pédagogie des marchés

Face à la maturité environnementale parfois limitée de certains marchés étrangers, plusieurs PME adaptent leur discours commercial aux préoccupations locales, sans modifier leur engagement durable. Elles mettent ainsi en avant les arguments les plus pertinents pour chaque contexte.

L'entreprise H illustre cette adaptation : en Espagne, le message est passé du *« sans sel »*, efficace en Belgique et en France, à *« l'économie d'eau »* et à la *« protection des canalisations »*, plus adaptées aux préoccupations liées à la sécheresse. L'entreprise I ajuste également son argumentaire : *« en Chine, les attentes portent davantage sur la biodégradabilité et la compostabilité, tandis qu'en Europe, l'accent est mis sur la recyclabilité ».*

Certaines PME adoptent aussi un rôle pédagogique en expliquant la valeur de leurs solutions durables et en accompagnant l'évolution des comportements d'achat. L'entreprise D souligne ainsi qu'*« il ne suffit pas de dire que notre technologie est plus verte : il faut expliquer les bénéfices à long terme, que ce soit en matière de conformité réglementaire, de réduction de l'impact environnemental ou d'image pour le client ».* L'entreprise J partage ce constat : *« le travail commercial est plus complexe : il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais aussi d'accompagner le client dans son apprentissage ».*

> *« Le travail commercial est plus complexe lorsque la matière recyclée est nouvelle pour un client. Il faut lui expliquer comment utiliser la matière, comment l'intégrer dans ses propres processus et parfois le rassurer sur la qualité. »* — Entreprise J

Enfin, l'entreprise A évoque l'idée de *« sensibiliser progressivement par le produit »* à des modes de consommation plus responsables. La durabilité devient ainsi non seulement une caractéristique du produit, mais aussi un moyen de faire évoluer les pratiques sur les marchés étrangers.

3.4. Une conception élargie de la performance

Un autre principe traverse l'échantillon : la durabilité et la viabilité économique ne sont pas deux objectifs concurrents. Ils sont plutôt complémentaires, la durabilité ne peut s'exercer que si l'entreprise reste économiquement viable. D le pose nettement : la survie économique étant « *la condition première de tout impact durable », « en tant que PME, nous devons faire nos chiffres chaque année. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent sur un marché pendant trop longtemps».* L'entreprise H hiérarchise de façon identique : *« la viabilité économique à court terme est un prérequis non négociable, mais au-dessus de ce seuil, la*

cohérence du modèle prime sur l'optimisation marginale ». L'entreprise J, plus frontale encore, rappelle que *« si une activité de recyclage n'est pas économiquement viable, [elle] ne la lancer[a] pas ».*

Donc, l'arbitrage s'enracine dans une conception élargie de la performance qui dépasse les seuls indicateurs financiers, tout en les posant quand même comme socle. L'entreprise J hiérarchise explicitement les deux registres :

> *« D'abord la performance financière, car si les chiffres ne sont pas bons, le reste ne suit pas […]. Ensuite vient ce que nous avons recyclé : la quantité de matière recyclée et le CO_2 évité […]. La performance ne se limite donc pas au chiffre d'affaires. »* —Entrepris J

4. Analyse inter-cas

L'analyse thématique menée dans les sections précédentes a permis d'identifier les grands thèmes structurant les pratiques des PME durables à l'international. Plusieurs exemples et citations issus des entretiens ont été mobilisés afin d'illustrer ces différents thèmes. Toutefois, cette approche ne permettait pas encore d'établir une comparaison globale entre l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Cette section propose donc une lecture transversale des dix cas étudiés, afin de dégager une synthèse globale.

4.1. Matrice de synthèse des cas

Entreprise	SQ1 — Motivation / mode d'entrée	SQ2 — Tension dominante	SQ3 — Arbitrage caractéristique
A	Traction d'un client clé, distributeurs	Logistique export vs circuits courts	Adapte la périphérie (gamme, logistique, rythme), protège le fond de leurs engagement (qualité, naturalité, efficacité).
B	Marché mondial, intérêt entrant, distributeurs	Surcoût de la production européenne	Déplace l'horizon temporel : accepte une rentabilité moindre à court terme au nom d'une marque durable cohérente construite sur le long terme.
C	Rachat 2020, distributeurs, appui institutionnel	Concurrence chinoise (×2 le prix)	Survie économique d'abord, mais refus de délocaliser la production: la fabrication européenne est le cœur non-négociable.
D	100 % export, opportunité via subvention ou réglementation favorable	Réglementation obsolète/fragmentée	Fait de la pédagogie son levier : explique les bénéfices long terme (ROI, conformité, image) pour transformer un marché peu mûr, sans toucher au cœur de sa technologique durable.
E	Marché national étroit, salons, distributeurs/importateurs	Logistique du réemploi ; prix du bio	Abandonne le réemploi des bocaux quand il devient contre-productif au loin mais préserve le bio et le sourcing européen.
F	Conviction du dirigeant, distributeurs + 1 filiale (US), appui institutionnel	Logistique vs développement	N'expédie que les solutions de niche ; production locale pour les basiques ; assume un surcoût pour rester cohérent avec ses engagement en terme de durabilité.

G	Marché national fragmenté, réglementation favorable, séquentiel, salons	Prix vs ACV ; contrôle douanier UE	Accepte un écart temporaire sur les composants secondaires pour rester dans le marché et conserver le levier d'influence sur les cahiers des charges futurs; le composite recyclé du produit principal reste non-négociable.
H	Plafonnement belge, concession/franchise, traction par des installateurs frontaliers	Coût court terme vs bénéfice long terme	Reformule la tension dans le temps : une opposition à 6 mois s'aligne à 5 ans ; viabilité court terme = prérequis, au-dessus duquel la cohérence du modèle prime.
I	Marché national trop étroit, réglementation favorable, licences puis JV	Prix du PLA ; dépendance réglementaire	Maintient le produit intact et n'ajuste que le discours selon le marché (compostabilité vs recyclabilité) ; agit en amont par le lobbying réglementaire pour faire bouger le marché
J	Export nécessaire à la survie, marché textile mondial, salons, appui institutionnel, filiales	Concurrence vierge/chinoise, primauté du prix post-COVID	Pas de durabilité sans rentabilité : il n'engage que le recyclage économiquement viable ; Pédagogie du client est également un levier.

Tableau 3 - Synthèse inter-cas selon les trois sous-questions. Source : production personnelle.

4.2. Convergences

Quatre éléments traversent l'ensemble des cas de notre échantillon de manière remarquablement constante, indépendamment du secteur d'activité, du type d'engagement durable ou du degré de maturité internationale.

Premièrement, le mode d'entrée par des distributeurs locaux est quasi universel (9 cas sur 10). La seule entreprise qui se distingue est l'entreprise D, qui pratique une vente directe, sans intermédiaire. Cette approche s'explique notamment par le fait que l'entreprise s'est orientée à 100 % vers l'exportation dès sa création, délaissant le marché national. En effet, cela était nécessaire en raison du verrouillage institutionnel du secteur du traitement des déchets médicaux en Belgique, qui bloquait toute opportunité de développement local. Ce choix peut également s'expliquer par la nature de son offre (équipements industriels à haute valeur) ainsi que par la capacité de ses équipes, originaires des marchés ciblés, à y nouer directement des relations commerciales solides. Pour les autres entreprises étudiées, la question n'a pas été de savoir si un partenaire local était nécessaire, mais comment le choisir et comment s'assurer de sa compatibilité avec le positionnement durable de l'entreprise.

Deuxièmement, il y a la tension liée au prix due à la concurrence. Elle prend principalement deux formes : la concurrence d'acteurs proposant des solutions similaires, mais soumis à des standards environnementaux et sociaux moins exigeants, et la concurrence des matières vierges, souvent moins coûteuses que les alternatives recyclées. Le différentiel de coût lié à l'engagement durable apparaît ainsi comme l'un des dénominateurs communs les plus marqués de l'échantillon. Cette récurrence montre que, malgré la valorisation croissante de la durabilité,

le prix demeure souvent le premier critère de décision sur les marchés visés. Les PME durables se retrouvent ainsi confrontées à un désavantage concurrentiel structurel.

Ensuite, les entreprises distinguent, sous des formulations variées, ce qu'elles acceptent d'adapter de ce qu'elles considèrent comme non négociable. Elles tracent une frontière entre le cœur de leur mission et sa périphérie, s'autorisant parfois certains compromis dans l'espoir que leur présence sur le marché contribue progressivement à faire évoluer les pratiques. Cette récurrence indique que la frontière négociable/non-négociable constitue l'outil de gestion privilégié pour accepter des compromis sans glisser vers une perte de cohérence identitaire.

Enfin, la viabilité économique est unanimement posée comme un prérequis : si aucune entreprise ne subordonne sa survie à sa mission, toutes refusent en revanche d'en vider la substance. Les interlocuteurs hiérarchisent explicitement ces deux registres, faisant de la rentabilité non pas un objectif concurrent de la durabilité, mais sa condition de possibilité. Cette convergence nuance l'idée d'un équilibre purement symétrique entre logiques de profitabilité et de durabilité. Pour les PME étudiées, la première fonde la seconde sans pour autant l'absorber.

4.3. Divergences

4.3.1. Le degré d'intégration de la durabilité dans le modèle d'affaires

Si toutes les entreprises affichent un engagement durable, le degré d'intégration de cet engagement dans leur modèle d'affaires varie sensiblement. Nous pouvons faire ressortir 3 profils différents.

Le premier regroupe les entreprises pour lesquelles la durabilité constitue la raison d'être même. C'est le cas de B, D et G : leur activité répond directement à un problème environnemental non résolu, comme le gaspillage des balles de tennis et de padel, l'absence de solution pour recycler le composite ou la recherche d'une alternative à l'incinération des déchets médicaux. Pour ces entreprises, la durabilité ne qualifie pas l'offre, elle la fonde.

Le deuxième profil rassemble les entreprises dont la durabilité est intégrée à la technologie ou au procédé. F, I, H et J répondent à une demande de marché existante, comme nettoyer, produire du plastique ou fabriquer de la fibre textile, mais en proposant une solution plus propre.

Enfin, le troisième profil concerne les entreprises dont la durabilité repose davantage sur les choix d'approvisionnement, le sourcing et les convictions des dirigeants que sur une durabilité directement intégrée au produit ou à la technologie. A et E en relèvent, à travers le choix du bio ou du naturel, les circuits courts, les emballages durables ou encore une démarche globale

d'entreprise, comme la certification B Corp chez A. Ici, la durabilité est moins centrale au produit lui-même, mais elle reste constitutive de l'identité de marque.

Nous pouvons observer que ces trois profils ont des implications différentes sur l'internationalisation, les tensions principales rencontrées et les arbitrages réalisés (cf. Annexe 3).

4.3.2. Les divergences dans la nature de la tension vécue et dans les arbitrages mobilisés

Les tensions vécues varient sensiblement selon le secteur et le profil de chaque entreprise. La tension liée à la compétitivité-prix face à la concurrence est surtout ressentie par les entreprises C, G, I, H et D. Pour les entreprises A et E, les tensions se situent davantage du côté de la cohérence logistique et de l'adaptation des pratiques durables à l'international, notamment en matière d'emballages, de transport ou de chaîne de valeur. Les tensions réglementaires pèsent, quant à elles, plus fortement sur les démarches d'internationalisation des entreprises D, I, J et G. Enfin, l'ensemble des entreprises interrogées est confronté à la variabilité de la maturité durable des marchés étrangers.

Partie 3 : Discussion

1. Discussion des résultats

La présente discussion met les résultats de notre étude de cas multiples en dialogue avec la littérature mobilisée dans la revue théorique. Elle vise à montrer ce que l'analyse empirique confirme, nuance ou complète, avant d'en dégager les principaux apports. Elle s'organise en deux temps : un retour analytique sur les trois sous-questions de recherche, puis une mise en perspective des contributions de ce travail.

1.1. Mise en perspective des résultats au regard de la littérature

La première sous-question portait sur les motivations et les modes d'entrée des PME durables. Les résultats rejoignent la littérature en montrant que l'internationalisation répond avant tout à des objectifs de croissance, d'accès aux ressources, de diversification et de compétitivité (Laghzaoui, 2011 ; Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012 ; Child et al., 2022). Ils soulignent toutefois que l'étroitesse et la fragmentation du marché belge, mais aussi le caractère de niche de certaines activités, peuvent faire de l'export une condition de viabilité. Ils nuancent

également le rôle de la mission durable : contrairement à ce que suggère la littérature émergente (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Coldwell et al., 2022 ; Csibi, 2026), Celle-ci déclenche rarement l'ouverture internationale, mais influence davantage les choix stratégiques qui l'accompagnent.

Les trajectoires observées sont souvent relationnelles et opportunistes, ce qui confirme le rôle des réseaux dans l'accès aux informations, aux opportunités et à la légitimité (Johanson & Mattson, 1988 ; Coviello & McAuley, 1999, cités dans Laghzaoui, 2011 ; Child et al., 2022). Elles rejoignent ainsi la *liability of outsidership* du modèle d'Uppsala révisé (Johanson & Vahlne, 2009) et la logique d'effectuation (Uzhegova & Torkkeli, 2023), tout en soulignant l'influence du dirigeant sur ces dimensions. Enfin, le recours privilégié à des distributeurs locaux, soutenu par l'AWEX et les salons professionnels, constitue un mode d'entrée peu coûteux et réversible, adapté à la *liability of smallness* (Steinhäuser et al., 2021).

La deuxième sous-question portait sur les tensions engendrées par l'internationalisation. Quatre tensions ressortent : le coût du durable face à la primauté du prix, la tension réglementaire, les contraintes logistiques et la maturité variable des marchés. Ces différentes tensions documentent le paradoxe, encore peu étudié empiriquement, selon lequel l'ouverture internationale renforce autant qu'elle fragilise la mission durable (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Coldwell et al., 2022 ; Martín-Tapia et al., 2010). La pression sur les prix constitue le dénominateur commun le plus marqué. Elle illustre ainsi la tension entre profitabilité et durabilité conceptualisée par De Clercq et Voronov (2011).

Toutefois, deux nuances se dégagent. Premièrement, le surcoût du durable constitue un désavantage concurrentiel structurel : les PME durables font face à des acteurs soumis à des standards moins exigeants ainsi qu'à des matières vierges souvent moins coûteuses. Deuxièmement, le rôle ambivalent de la réglementation, qui constitue un levier lorsqu'elle favorise les solutions durables, mais devient une contrainte lorsqu'elle impose des normes inadaptées ou inégalement appliquées. Ces résultats remettent ainsi en perspective l'idée d'un avantage durable automatique à l'export (Martín-Tapia et al., 2010 ; Zahoor & Lew, 2022), puisque cet avantage dépend largement de la maturité du marché visé.

La troisième sous-question portait sur les stratégies d'arbitrage. Quatre types d'arbitrages ressortent : la distinction entre le négociable et le non-négociable, le recadrage temporel des compromis, l'adaptation de l'argumentaire et la pédagogie des marchés, ainsi qu'une conception élargie de la performance. Ces résultats confirment que les PME durables arbitrent en permanence entre durabilité et viabilité économique pour préserver leur légitimité (De

Clercq & Voronov, 2011). Cet équilibre reste toutefois asymétrique. La viabilité économique apparaît unanimement comme une condition préalable à l'impact durable, plutôt que comme un objectif concurrent. Cela nuance la création de valeur simultanément économique, sociale et environnementale du Triple Bottom Line (Elkington, 1997 ; Shepherd & Patzelt, 2011), puisque l'argument économique devient lui-même un vecteur de durabilité.

Le terrain met aussi en évidence des mécanismes concrets d'arbitrage. La frontière entre négociable et non-négociable permet d'accepter certains compromis sans perdre la cohérence de la mission. Le recadrage temporel transforme un compromis de court terme en étape vers un alignement futur, voire en investissement stratégique pour rester présent et influencer les règles. Enfin, la pédagogie des marchés permet d'étendre la mission durable à l'international.

1.2. Les apports de la recherche

Un premier apport concerne la difficulté des PME durables à transformer réellement le système. Malgré la force de leur mission durable, les entreprises étudiées restent soumises à des impératifs de coûts et de rentabilité. Les résultats montrent ainsi que l'équilibre promu par le Triple Bottom Line reste limité dans les faits, la viabilité économique demeure prioritaire. À la lumière du continuum de l'entrepreneuriat durable proposé par Hermans et Lahaye (2025), les PME de l'échantillon relèvent principalement d'une logique d'adaptation et d'atténuation plutôt que de transformation systémique, même si certaines viennent néanmoins « titiller » le système. L'apport réside précisément dans cette tension entre une ambition transformatrice et des règles de marché qui en limitent la portée.

Un deuxième apport réside dans l'identification de trois profils de durabilité issus de notre échantillon et de leurs effets sur l'internationalisation. La durabilité peut constituer la raison d'être de l'entreprise, être intégrée à sa technologie ou relever d'un engagement plus périphérique lié au sourcing, aux circuits courts et aux convictions du dirigeant. Ces profils influencent les modes d'internationalisation, les tensions rencontrées et les arbitrages réalisés. Le premier profil, l'internationalisation est vécue comme la diffusion d'une solution dont le cœur n'est pas négociable, ce qui conduit à une croissance sélective et plus lente, fondée sur la preuve d'impact et la pédagogie. Le deuxième doit rendre sa technologie techniquement et économiquement acceptable en traduisant la durabilité en arguments économiques, techniques ou réglementaires. Le troisième profil cherche plutôt à transposer son engagement durable à l'étranger afin de rester cohérent avec sa démarche. Il adapte pour cela certaines dimensions plus opérationnelles de son offre et de son fonctionnement, notamment la gamme, les

emballages ou la logistique, sans renoncer à ses valeurs centrales. Cette typologie montre ainsi que la durabilité ne joue pas le même rôle selon la place qu'elle occupe dans le modèle d'affaires. Elle affine la littérature émergente sur les PME durables et leur internationalisation (Casado-Belmonte et al., 2020 ; Coldwell et al., 2022 ; Csibi, 2026) en mettant en évidence la diversité de leurs trajectoires.

Le troisième apport, qui apparaît comme le plus significatif, porte sur le rôle de la réglementation comme levier de transition durable. Nos résultats montrent que les propositions de valeur des PME durables restent souvent confrontées à une logique de marché dominée par les coûts. Dès lors, les seuls mécanismes de marché semblent insuffisants pour enclencher un changement plus systémique. L'harmonisation des cadres, l'intégration de critères environnementaux dans les marchés publics ou encore le renforcement des contrôles aux frontières de l'Union européenne pourraient ainsi contribuer à rééquilibrer la concurrence en faveur des solutions durables.

Ce constat peut être mis en lien avec le concept de *regulatory entrepreneurship*. Comme l'énoncent Pollman et Barry (2016), le *regulatory entrepreneurship* désigne la manière dont certaines entreprises ne se contentent pas de subir le cadre réglementaire existant, mais cherchent activement à le faire évoluer en fonction de leur modèle économique. Ce résultat rejoint également Kim, Hiatt et Zhou (2024), pour qui la crédibilité et la prévisibilité de la mise en œuvre des politiques environnementales conditionnent fortement les investissements durables des entreprises. Il fait enfin écho aux travaux de Ramdani et al. (2019), qui montrent que l'harmonisation des normes européennes, si elle peut créer des conditions de concurrence plus homogènes, impose aussi des coûts de mise en conformité proportionnellement plus lourds pour les petites structures. Notre recherche prolonge ces travaux en montrant que, pour les PME durables internationalisées, la réglementation constitue une tension forte et ambivalente. Elle peut freiner leur activité lorsqu'elle est mal calibrée ou appliquée de façon inégale, mais aussi soutenir leur proposition de valeur lorsqu'elle favorise les solutions durables. Cet apport ouvre une piste de recherche, à l'intersection du *regulatory entrepreneurship* et de l'internationalisation des PME durables, jusqu'ici largement inexplorée.

Pris ensemble, ces trois apports convergent vers une même idée : l'internationalisation des PME durables ne se réduit pas à une expansion commerciale, mais constitue un processus d'arbitrage permanent, dont la portée de l'impact positif reste étroitement dépendante des règles de marché et des cadres réglementaires dans lesquels ces entreprises s'inscrivent.

2. Limites

Cette recherche apporte un éclairage sur la manière dont les PME durables concilient leur mission socio-environnementale avec leurs impératifs de viabilité économique à l'international, mais plusieurs limites invitent à nuancer la portée de ses résultats.

La première tient à l'approche qualitative. Fondée sur une étude de cas multiples et dix entretiens, elle privilégie la richesse de l'analyse à la généralisation statistique (Eisenhardt & Graebner, 2007). La taille réduite et l'hétérogénéité sectorielle de l'échantillon limitent également les comparaisons systématiques. Enfin, la réalisation d'un seul entretien par entreprise, principalement auprès de dirigeants ou de responsables du développement international, expose à un biais de désirabilité sociale susceptible de conduire à une valorisation de la cohérence durable et à une minimisation des compromis.

La deuxième limite concerne le périmètre du terrain. L'étude porte uniquement sur des PME wallonnes évoluant dans un même environnement institutionnel et économique, ce qui restreint la transférabilité des résultats à d'autres contextes. En outre, la sélection des entreprises par l'intermédiaire du réseau de l'AWEX Madrid peut avoir favorisé des PME déjà accompagnées et relativement avancées dans leur internationalisation. L'absence d'entreprises ayant échoué ou renoncé à s'internationaliser peut ainsi créer un biais de survie et donner une vision partiellement optimiste des arbitrages réalisés.

La troisième limite est conceptuelle et interprétative. Le positionnement des entreprises sur le continuum de Lahaye et Hermans (2025), comme le codage des entretiens, repose sur une interprétation des discours et comporte donc une part de subjectivité. De plus, aucune entreprise de l'échantillon ne relève clairement d'une logique de bascule ou de transformation systémique. Cette limite se retrouve dans les trois profils identifiés : le profil 3 relève principalement de la RSE, le profil 2 se situe entre RSE et mission, tandis que le profil 1 se rapproche davantage de l'approche par la mission, sans toutefois la dépasser. Les cas étudiés s'inscrivent ainsi dans une démarche d'adaptation et d'atténuation plutôt que de remise en cause des règles du jeu. Cette orientation se retrouve dans les discours, où l'impératif de croissance reste omniprésent, tandis que la sobriété et la décroissance sont absentes.

3. Recommandations

Au-delà de ses apports empiriques, cette recherche permet de formuler plusieurs recommandations à destination de deux catégories d'acteurs : les dirigeants ou acteurs

impliqués dans l'internationalisation des PME durables, d'une part, et les acteurs institutionnels qui les accompagnent, d'autre part.

3.1. Recommandations managériales

Une première recommandation commune aux trois profils, invite les dirigeants à délimiter explicitement, et avant même d'entrer sur un marché étranger, les éléments constitutifs de leur mission par rapport à ceux qui relèvent de la périphérie et qui peuvent être ajustés ou adaptés. L'analyse a montré que cette distinction est l'outil de gestion central permettant d'accepter des compromis sans glisser vers une perte progressive de cohérence. Expliciter cette frontière, plutôt que de la laisser implicite, offre un véritable outil d'aide à la décision. Cela aide à arbitrer face aux exigences des marchés étrangers et à résister à l'accumulation de compromis qui, pris isolément, semblent anodins, mais peuvent collectivement éloigner l'entreprise de son identité. Une deuxième recommandation transversale consiste à inscrire certains arbitrages dans une perspective de long terme. Plusieurs entreprises montrent qu'une tension entre rentabilité et durabilité à court terme peut s'atténuer sur un horizon plus large. Le compromis temporaire peut alors être envisagé comme un investissement stratégique, notamment lorsqu'il permet de rester présent sur un marché afin d'en influencer progressivement les normes ou les cahiers des charges.

Pour le premier profil, dont la durabilité constitue la raison d'être, l'internationalisation doit être pensée comme la diffusion d'une solution à impact, fondée sur la preuve et la pédagogie. Une croissance sélective, même plus lente, ciblant les marchés réceptifs et accompagnant les moins matures, paraît ainsi préférable. Pour le deuxième profil, où la durabilité est intégrée à la technologie ou au procédé, l'enjeu est de rendre la solution techniquement et économiquement acceptable. L'argumentaire doit donc être adapté aux priorités locales en traduisant le bénéfice durable en économies, retour sur investissement, conformité réglementaire ou protection des équipements. Enfin, pour le troisième profil, fondé sur le sourcing, les circuits courts et les convictions du dirigeant, l'enjeu consiste à transposer l'engagement durable à l'étranger pour rester cohérent. Une attention particulière doit être portée au transport, à l'approvisionnement et à la compatibilité des partenaires locaux avec leur engagement en matière de durabilité.

3.2. Recommandations à destination des acteurs institutionnels

Les résultats invitent également les acteurs institutionnels, notamment les agences d'accompagnement à l'export et les pouvoirs publics, à mieux intégrer les spécificités des PME durables. Un premier enjeu concerne le surcoût lié à leur engagement, qui constitue leur

principal désavantage concurrentiel face à des entreprises soumises à des standards moins exigeants. Des mécanismes de soutien ciblés pourraient contribuer à réduire cet écart de prix.

Un deuxième enjeu tient à l'ambivalence de la réglementation. Les pouvoirs publics wallons et européens gagneraient à renforcer les critères environnementaux dans les marchés publics, à harmoniser davantage les cadres réglementaires et à garantir leur application uniforme, par exemple pour la taxe EPR. Un meilleur contrôle aux frontières de l'Union Européenne, n'autorisant que les produits conformes aux cadres réglementaires européens, permettrait également de rétablir des conditions de concurrence plus équitables.

Enfin, l'accompagnement à l'export pourrait mieux prendre en compte la mission durable des PME. Au-delà de la mise en relation commerciale, des agences comme l'AWEX pourraient les orienter vers des marchés présentant une maturité environnementale compatible avec leur offre, faciliter l'identification de partenaires compatibles avec leurs valeurs et fournir une information ciblée sur les réglementations environnementales étrangères. Cet accompagnement leur permettrait de mieux anticiper les tensions et de transformer leur engagement durable en avantage concurrentiel à l'international.

Conclusion

Cette recherche trouve son origine dans un constat : pour les PME durables, l'internationalisation implique souvent de « vendre plus loin sans se trahir ». Leur expansion à l'étranger les confronte à des exigences de prix, à des contraintes logistiques et réglementaires ainsi qu'à des attentes locales susceptibles d'entrer en tension avec leurs engagements. C'est à partir de ce paradoxe que s'est construite la question de recherche suivante : comment les PME durables concilient-elles leur mission socio-environnementale avec leurs impératifs de viabilité économique lors de leur internationalisation ?

Les résultats montrent que leur internationalisation répond d'abord à des logiques de croissance, d'accès aux ressources et de compétitivité, l'étroitesse du marché belge en faisant parfois une condition de viabilité. La mission durable déclenche rarement l'ouverture, mais influence les choix stratégiques qui l'accompagnent. Les trajectoires observées sont relationnelles, progressives et reposent principalement sur des distributeurs locaux ainsi que sur des soutiens institutionnels tels que l'AWEX. Elles font néanmoins émerger plusieurs tensions liées au coût du durable, à la réglementation, à la logistique et à la maturité variable des marchés. Pour y

répondre, les PME distinguent le négociable du non-négociable, inscrivent certains compromis dans le long terme, adaptent leur argumentaire et élargissent leur conception de la performance. Cet équilibre reste asymétrique, la viabilité économique constituant une condition préalable à l'impact durable.

Trois apports principaux se dégagent. Premièrement, malgré leur engagement, les entreprises étudiées relèvent davantage d'une logique d'adaptation et d'atténuation que de transformation systémique. Deuxièmement, trois profils de durabilité ont été identifiés : la durabilité comme raison d'être, comme innovation intégrée à la technologie ou comme engagement plus périphérique lié au sourcing et aux convictions du dirigeant. Chacun façonne différemment les modes d'entrée, les tensions et les arbitrages. Troisièmement, la réglementation apparaît comme un levier décisif. L'harmonisation des cadres, l'intégration de critères environnementaux dans les marchés publics et le contrôle aux frontières de l'Union pourraient rééquilibrer la concurrence en faveur des solutions durables. Ses effets restent toutefois ambivalents et peuvent peser davantage sur les plus petites structures.

Ces résultats doivent être interprétés au regard de la nature qualitative de l'analyse et de l'ancrage du terrain de recherche auprès de PME wallonnes. Ils ouvrent néanmoins une piste encore peu explorée, à l'intersection du *regulatory entrepreneurship* et de l'internationalisation des PME durables. Comprendre comment ces entreprises peuvent non seulement s'adapter aux règles du marché, mais aussi contribuer à les redéfinir afin de favoriser des modèles économiques plus durables, constitue un enjeu majeur.

Bibliographie

Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(1), 80–94. https://doi.org/10.1002/csr.1441

Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, *48*(8), 1866–1891.. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x

Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The Economic Theory of Multinational Enterprise*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-05242-4

Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2012). Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : essai de validation d'une typologie. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *11*(3), 111–136. https://doi.org/10.3917/entre.113.0111

Casado-Belmonte, M. P., Terán-Yépez, E., Marin-Carrillo, G., & Capobianco-Uriarte, M. M. (2020). Exploring internationalization in sustainable entrepreneurship. In Handbook of Research on Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization (pp. 126–151). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2704-7.ch007

Chabowski, B. R., Gabrielsson, P., Hult, G. T. M., & Morgeson III, F. V. (2023). Sustainable international business model innovations for a globalizing circular economy: a review and synthesis, integrative framework, and opportunities for future research. Journal of International Business Studies. Advance online publication. https://doi.org/10.1057/s41267-023-00652-9

Cheng, H.-L. and Yu, C.M.J. (2008) Institutional Pressures and Initiation of Internationalization: Evidence from Taiwanese Small- and Medium-Sized Enterprises. International Business Review, 17, 331-348. http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.006

Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, *57*, 101267. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267

Coldwell, D., Venter, R., Joosub, T., & Duh, H. (2022). The tension between SMEs' growth and sustainability in emerging and developed countries' internationalization: Towards a conceptual model. *Sustainability*, *14*(8), 4418. https://doi.org/10.3390/su14084418

Commission européenne. (2003). *Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE)*. Journal officiel de l'Union européenne, L 124, 36–41. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32003H0361

Csibi, O. (2026). "Navigating paradoxes in sustainable SME internationalization". *Critical Perspectives on International Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2024-0148

Dabić, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, *55*(3), 705-725. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6

De Clercq, D., & Voronov, M. (2011). Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics. International Small Business Journal, 29(4), 322–344. https://doi.org/10.1177/0266242610372460

Denk, N., Kaufmann, L., & Roesch, J.-F. (2012). Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research. *Journal of International Management*, *18*, 322–334. https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.07.001

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, *19*(1), 1–31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. https://doi.org/10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. Academy of Management Journal, 50, 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Elkington, J. (1997) Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford.

European Commission. (2010). SMEs and the Environment in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Falize, M. (2016). *Collaborations and SME internationalization: A business network approach* [Doctoral dissertation, Université catholique de Louvain]. DIAL. http://hdl.handle.net/2078.1/171103

Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1157–1170. https://doi.org/10.1002/csr.1763

Hermans, J., & Lahaye, L. (2025). L'entrepreneuriat durable. Dans F. Janssen (dir.), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat* (3e éd., pp. 379–399). De Boeck Supérieur.

Hirigoyen, G., & Gandégnon, M. C. F. (2022). Finance et entrepreneuriat : études multicas et entretiens. Dans F. Chevalier, L. M. Cloutier, & N. Mitev (dir.), *La recherche qualitative : Témoignages dans les sciences de gestion* (p. 144–161). Éditions EMS. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0144

Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? Small Business Economics, 44(4), 759–781. https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9

Hymer, S. (1960) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. The MIT Press, Cambridge.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32. http://www.jstor.org/stable/254397

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. Journal of International Business Studies, 40, 1411-1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.*, *3*(3-4), 411–425. https://doi.org/10.7202/1007988ar

Julien, P.-A. (1997), Les PME : Bilan et perspectives, Éditions Economica (3 éditions : 1994, 1997, 2004).

Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, *21*(2), 119–144. https://doi.org/10.7202/029433ar

Julien, P.-A., & Raymond, L. (2008). Vingt ans de recherche francophone en PME et entrepreneuriat. *Revue internationale P.M.E.*, *21*(2), 7–8. https://doi.org/10.7202/029429ar

Kim, E.-H., Hiatt, S. R., & Zhou, Y. M. (2024). Green screening: Firm environmental strategy amidst policy implementation uncertainty in the European Union. *Journal of Management Studies*, *62*(4), 1450–1490. https://doi.org/10.1111/joms.13085

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, *7*(3), 155–171. https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00042-4.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing* (Vol. 8, pp. 11–26).

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, *51*(1), 23–34. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. Journal of Business Economics and Management, 13(2), 294–307. https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138

Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: An analysis with the concept of resources and competencies. Journal of Innovation Economics & Management, 7(1), 181–196. https://doi.org/10.3917/jie.007.0181

Mahamadou, Z. (2019). Chapitre 2. Alliances asymétriques et internationalisation des PME. Dans Les défis culturels et sociétaux du management international (p. 47-77). Vuibert. https://doi.org/10.3917/vuib.amann.2019.01.0047.

Mahmood, S.M. (2024), "Essays on extant knowledge in international sustainable entrepreneurship and internationalization of social ventures".

Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. Journal of World Business, 45(3), 266–275.https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.009

OCDE (2007), Le financement des PME, Synthèses Février, Paris.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, *25*(1), 45–64.

Patzelt, H., Shepherd, D.A., 2011. Recognizing opportunities for sustainable development. Entrepreneurship Theory and Practice. 35, 631-652. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x

Paul J, Parthasarathy S, Gupta P (2017) Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda. Journal of World Business, Elsiever, vol. 52, 327-342. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003

Pollman, E., & Barry, J. M. (2016). Regulatory entrepreneurship. *Southern California Law Review*, *90*(3), 383–448. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2741987

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal. https://doi.org/10.4000/books.pum.2981

Ramdani, D., van Witteloostuijn, A., Vanderstraeten, J., Hermans, J., & Dejardin, M. (2019). The perceived benefits of the European Union standardization. An exploration according to firm size and firm capabilities. International Economics and Economic Policy, 16(2), 379-396.

Rialp-Criado, A., Zolfaghari Ejlal Manesh, S.M., International ecopreneurs: The case of eco-entrepreneurial new ventures in the renewable energy industry. *Journal of International Entrepreneurship, 17*, 103–126 (2019). https://doi.org/10.1007/s10843-017-0222-3

Rialp-Criado, A., Zolfaghari Ejlal Manesh, S. M., & Moen, Ø. (2020). Home (not so) sweet home: Domestic political uncertainty driving early internationalisation in the Spanish renewable energy context. *Critical Perspectives on International Business*, *16*(4), 379–406. https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2018-0031

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, *35*(1), 3–18. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073

Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Journal of International Business Studies*, *42*(6), 755-762. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.6

Schmitt, C. et Torrès, O. (2015). XVII. Pierre-André Julien – De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat. Dans Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (p. 325-349). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.torre.2015.01.0325.

Soto-Acosta, P., Cismaru, D.-M., Vătămănescu, E.-M., & Ciochină, R. S. (2016). Sustainable entrepreneurship in SMEs: A business performance perspective. Sustainability, 8(4), 342. https://doi.org/10.3390/su8040342

Steinhäuser, V.P.S., Fábio de Oliveira, P. & de Macedo-Soares, Lewe van Aduard de Macedo-Soares, T.D. (2021) Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship, 19, 165–195.* https://doi.org/10.1007/s10843-020-00271-7

Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. d. P., & Capobianco-Uriarte, M. d. l. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, *252*, 119742. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742

Torkkeli, L., Saarenketo, S., Salojärvi, H., & Sainio, L.-M. (2017**).** Sustainability and Corporate Social Responsibility in internationally operating SMEs: Implications for performance. Dans S. Marinova, J. Larimo, & N. Nummela (Éds.), *Value creation in international business: Volume 2: An SME perspective* (pp. 359–373). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39369-8_15

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.*, *10*(2), 9–43. https://doi.org/10.7202/1009022ar

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, *2015/8*(253), 333–352. https://doi.org/10.3166/RFG.144.119-138

Torset, C. (2022). La fabrique de la stratégie : étude multicas. Dans F. Chevalier, L. M. Cloutier & N. Mitev (dir.), *La recherche qualitative : Témoignages dans les sciences de gestion* (p. 39–71). Éditions EMS. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2022.02.0039

Uzhegova, M., & Torkkeli, L. (2023). Business responsibility and effectuation in internationalized SMEs. International Entrepreneurship and Management Journal, 19(1), 47–69. https://doi.org/10.1007/s11365-021-00793-z

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Yadollahi Farsi, J., & Toghraee, M. T. (2014). Identification the main challenges of small and medium sized enterprises in exploiting of innovative opportunities (Case study: Iran SMEs).

Journal of Global Entrepreneurship Research, *4*, Article 4. https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-4

Yin, R. K. (2009). Case Study Research. Design and methods (4e éd.). London : Sage Publications.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal, 38(2), 341–363. https://doi.org/10. 2307/256683

Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2022). Sustaining superior international performance: Strategic orientations and dynamic capability of environmentally concerned small- and medium-sized enterprises. Business Strategy and the Environment, 31(3), 1002–1017. https://doi.org/10.1002/bse.2931

Zu, L. (2014). International perspective on sustainable entrepreneurship. Dans C. Weidinger, F. Fischler, & R. Schmidpeter (Éds.), *Sustainable entrepreneurship: Business success through sustainability* (pp. 67–100). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38753-1_6

Annexes

Annexe 1- Guide d'entretien semi-directif

Section 1 : Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Q1. Pourriez-vous me présenter brièvement votre entreprise, notamment son activité, sa mission et les valeurs qui la guident ?

Q2. Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Q3. Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années, notamment en termes de stratégie, de taille et de positionnement ?

Section 2 : Fonctionnement de l'entreprise en tant que PME

Q4. En quoi le fait d'être une PME influence-t-il concrètement l'activité et le fonctionnement de votre entreprise ? Quels en sont, selon vous, les principaux avantages et limites ?

Q5. Comment votre entreprise identifie-t-elle généralement une nouvelle opportunité, notamment celle de s'internationaliser ? Quel rôle jouez-vous personnellement dans ce type de projet ?

Relances possibles :

→ *L'opportunité vient-elle plutôt de l'interne, du marché, ou de contacts externes (salons, réseaux, partenaires) ?*

→ *Existe-t-il un processus formalisé d'analyse ou repose-t-on davantage sur l'intuition et les relations ?*

Q6. Comment l'entreprise prend-elle des décisions importantes ? Pourriez-vous décrire ce processus de prise de décision ?

Section 3 : La place de la durabilité dans l'entreprise

Q7. Que signifie pour vous la durabilité dans le contexte actuel du monde de l'entreprise ? Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise en la matière ? Quels sont les principaux objectifs

Relances possibles :

→ *S'agit-il d'une valeur fondatrice ou d'une orientation qui s'est construite progressivement ?*

Q8. Comment cette orientation durable influence-t-elle concrètement les choix de votre entreprise, que ce soit au niveau du produit ou service, de l'organisation interne, des partenaires ou encore des marchés visés ?

Relances possibles :

→ *Y a-t-il des opportunités que vous avez refusées parce qu'elles ne correspondaient pas à vos valeurs ?*

→ *La durabilité influence-t-elle vos critères de sélection de distributeurs ou de partenaires à l'étranger ?*

Section 4 : Le développement à l'international

Q9. Pouvez-vous me raconter comment votre entreprise en est venue à se développer à l'international ? Était-ce une évidence dès le départ ou un projet qui a émergé plus tard ?

Relances possibles :

→ *Quels ont été les arguments principaux en faveur de cette décision ?*

→ *Y a-t-il eu des marchés envisagés et finalement abandonnés ? Pour quelles raisons ?*

Q10. Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies, de l'identification de l'opportunité à votre présence effective sur les marchés étrangers ainsi que les principaux défis rencontrés ?

Relances possibles :

→ *Comment avez-vous constitué votre réseau local (distributeurs, partenaires, installateurs) ?*

→ *Quels acteurs ou soutiens extérieurs ont joué un rôle dans ces différentes étapes ?*

Q11. Avez-vous dû adapté votre offre, votre discours commercial ou votre approche aux spécificités des marchés étrangers ciblés ?

Relances possibles :

→ *La sensibilité à la durabilité varie-t-elle significativement d'un marché à l'autre ?*

→ *Avez-vous dû modifier votre argumentaire ou repositionner votre produit dans certains pays ?*

Section 5 : Arbitrages entre expansion internationale, durabilité et performance économique

Q12. Avez-vous été confronté(e) à des situations dans lesquelles vos impératifs économiques et vos engagements durables semblaient difficiles à concilier ? Comment votre entreprise a-t-elle cherché à arbitrer ces tensions ?

Relances possibles :

→ *La croissance internationale crée-t-elle des contraintes qui compliquent le maintien de vos engagements durables ?*

→ *Y a-t-il des compromis que vous avez acceptés et d'autres que vous refusez de faire ?*

Q13. Avez-vous parfois dû adapter certains choix, certaines pratiques ou certaines ambitions dans le cadre de votre développement international ? Comment l'entreprise arbitre-t-elle lorsque cette tension apparaît concrètement ?

Relances possibles :

→ *Comment distinguez-vous un compromis temporaire acceptable d'un renoncement à vos valeurs fondamentales ?*

→ *La pression économique a-t-elle déjà remis en question une décision prise sur la base de vos valeurs ?*

Q14. Dans quelle mesure le cadre réglementaire et les politiques publiques, en Belgique comme dans les pays où vous êtes présent, influencent votre développement durable à l'international ?

Relances possibles :

→ *Certaines réglementations locales ou européennes ont-elles directement influencé vos choix de marchés ?*

→ *Les pouvoirs publics soutiennent-ils suffisamment les PME engagées en matière de durabilité dans leur démarche d'internationalisation ?*

Annexe 2 – Tableau de positionnement des entreprises selon le continuum d'engagement durable

Entreprise	Profil d'activité	Fonction de l'interlocuteur	Degré d'engagement durable selon le continuum
Entreprise A	Compléments alimentaires bio, PME familiale, production internalisée.	Directeur commercial	**RSE** *L'entreprise A propose des produits naturels, de qualité et accessibles. Leur engagement se traduit par une certification B Corp, des emballages éco-conçus, une stratégie ESG structurée, ainsi que des initiatives comme un bâtiment passif et des voitures électriques.*
Entreprise B	Startup/PME développant des solutions de pressurisation pour prolonger la durée de vie des balles de tennis	Co-fondateur	**Approche par la mission** *La durabilité est la raison d'être constitutive de l'entreprise (lutte contre la surconsommation de balles, positionnement durabilité et économie circulaire.*
Entreprise C	Recyclage de solvants industriels via des machines qu'ils fabriquent et commercialisent, B2B	Responsable marchés internationaux	**RSE** *Durabilité intégrée à la valeur du produit (recyclage des solvants, réduction des ressources et émissions CO_2) : avantage environnemental et commercial plus qu'une raison d'être centrale.*
Entreprise D	Traitement des déchets médicaux par micro-ondes, PME familiale belge, modèle 100 % export.	Responsable des ventes (Amérique latine, Caraïbes, Espagne)	**Approche par la mission** *La durabilité fonde la mission de D : traiter les déchets médicaux avec une technologie 100 % électrique, sans eau ni émissions polluantes.*
Entreprise E	Distribution de produits alimentaires bio, marques propres, bocaux consignés et réutilisables.	Directeur commercial	**RSE** *L'entreprise E exprime son engagement à travers son activité de distribution en promouvant des produits bio, locaux et consignés, dans une logique de transition alimentaire durable.*
Entreprise F	Chimie verte et nettoyage enzymatique, PME familiale.	Directeur général (CEO)	**Entre RSE et mission (durabilité intrinsèque à la technologie)** *Durabilité intrinsèque à l'activité : production de détergent issu de la chimie verte. Amélioration progressive de son impact à travers ses produits, son innovation et ses pratiques d'entreprise. Produits biodégradables qui aident à biodégrader*
Entreprise G	Recyclage de matériaux composites, secteur infrastructures (ferroviaire, eau, gaz), PME familiale.	Directeur général (CEO)	**Approche par la mission** *G a été créée pour répondre à l'absence de solutions de recyclage des déchets composites et développer une logique de circularité des matériaux.*
Entreprise H	Adoucisseurs d'eau au CO_2	CEO et cofondateur	**RSE (durabilité intrinsèque à la technologie)** *La durabilité n'est pas l'intention fondatrice initiale, mais un bénéfice durable issu du produit, devenu ensuite un axe stratégique central pour remplacer les adoucisseurs au sel.*
Entreprise I	Production de plastiques biosourcés (PLA), chimie verte	Responsable communication	**Entre RSE et mission (durabilité intrinsèque à la technologie)** *Durabilité intrinsèque à l'activité : production de plastique biosourcé. Joint-venture en Z , leur positionnement reste aligné avec une logique industrielle et commerciale plus classique.*
Entreprise J	Recyclage et négoce de fibres recyclées, PME familiale (3e génération), 4 sites en Europe.	Business development manager	**Entre RSE et mission (durabilité intrinsèque à l'activité)** *Recyclage de fibres textiles, recyclage intrinsèquement durable mais positionnement industriel et commercial classique, fortement contraint par le prix.*

Tableau 4 - Positionnement des entreprises interviewées selon le continuum d'engagement durable. Source : production personnelle.

Annexe 3 - Les trois profils d'intégration de la durabilité et leurs implications

	Profil 1 **Durabilité = raison d'être**	**Profil 2** **Durabilité inscrite dans la technologie**	**Profil 3** **Durabilité portée par la filière et les convictions**
Définition du profil	La durabilité constitue le fondement même de l'offre. L'entreprise incarne le problème environnemental qu'elle s'est donné pour mission de résoudre.	La durabilité est la manière : l'entreprise répond à une demande de marché existante (nettoyer, produire, traiter), mais elle le fait proprement. Valeur durable intrinsèque à la technologie.	Durabilité réelle mais plus périphérique au produit : portée par le sourcing, les circuits courts, les emballages et les convictions des dirigeants. Constitutive de l'identité de l'entreprise.
Entreprises	**B, D, G**	**C, F, H, I, J**	**A, E**
Illustration	• B : « L'objectif était de lutter contre la surconsommation de balles, qui constitue aujourd'hui un problème environnemental important dans le secteur. » • G : engagement « fondateur, pas seulement rhétorique » ; née de l'absence de solution de recyclage du composite. • D : activité née pour offrir une alternative durable à l'incinération des déchets médicaux.	• C : « la valeur environnementale est inscrite dans la technologie elle-même » ; dirigeant qui assume ne pas être « militant ». • H : le bénéfice environnemental fut « un effet collatéral » du produit, devenu axe stratégique une fois sa portée commerciale comprise. • F / I / J : produit propre / biosourcé / recyclé, mais servant une demande de marché classique.	• A : bio, circuits courts, gélules végétales, pots compostables ; démarche formalisée par la certification B Corp. • E : choix du bio et réemploi des bocaux, portés par les convictions des repreneurs
Implications pour l'internationalisation	L'internationalisation est perçue comme une diffusion de la solution durable. Chaque nouveau marché permet potentiellement d'élargir l'impact durable de l'entreprise. Le choix des marchés dépend donc du besoin écologique existant, mais aussi de la capacité du marché, des clients ou de la réglementation à reconnaître la valeur de la solution.	L'internationalisation dépend de la capacité à rendre la technologie acceptable économiquement et techniquement sur les marchés étrangers. Ces entreprises doivent cibler les marchés où leur solution peut être justifiée par des économies, une réglementation favorable, des attentes ESG, une logique ACV ou un besoin industriel clair.	L'internationalisation oblige à transposer la cohérence durable plutôt qu'à la reproduire à l'identique. Certains engagements durables locales deviennent plus difficiles à maintenir à l'export, par exemple les circuits courts, les emballages consignés ou la proximité des fournisseurs. Ces entreprises doivent donc adapter leur gamme, leur logistique, leurs emballages ou leur mode de distribution selon les marchés.
Tensions/paradoxes dominants	La principale tension vient du fait que la solution durable coûte souvent plus cher ou demande plus de pédagogie que les alternatives classiques. Ces entreprises doivent convaincre des clients ou des autorités qui arbitrent encore souvent par le prix, la réglementation ou le retour sur investissement.	La tension dominante est le décalage entre la valeur durable de la solution et la logique économique du marché. Les clients comparent souvent ces solutions à des alternatives moins chères : machines chinoises, matières vierges, plastique traditionnel, technologies classiques ou produits concurrents moins durables.	La tension principale porte sur la cohérence entre développement international et pratiques durables : exporter tout en privilégiant les circuits courts, maintenir le bio malgré la sensibilité au prix, ou conserver le réemploi des emballages quand la logistique le rend moins pertinent.
Arbitrages caractéristiques	Le cœur durable du produit n'est pas négociable. Les entreprises acceptent plutôt d'adapter le rythme d'expansion, les marchés ciblés, les partenaires locaux et le discours commercial. Elles privilégient une croissance sélective, fondée sur la pédagogie, la preuve d'impact, le ROI ou la conformité réglementaire.	Ces entreprises ne modifient généralement pas le cœur technologique de leur offre, mais adaptent leur argumentaire, leur mode d'entrée ou leur organisation. Elles traduisent l'argument durable en bénéfice économique, technique ou réglementaire.	Ces entreprises cherchent à préserver les éléments centraux d leur engagement durable, comme la qualité des produits, le caractère bio ou naturel, et le choix de fournisseurs responsables. En revanche, elles acceptent d'adapter certains aspects plus pratiques de leur activité internationale, comme la gamme exportée, l'étiquetage, les emballages, le rythme de développement ou les partenaires choisis. Leur objectif n'est donc pas d'être parfaitement durable sur tous les aspects, mais de rester cohérentes avec leurs valeurs principales.

Tableau 4 -Les trois profils d'intégration de la durabilité et leurs implications en matière d'internationalisation et d'arbitrage. Source : production personnelle.

Annexe 4 - Entreprise A : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	*Extraits verbatim*
T1 **Spécificités PME**	*«L'avantage classique d'une PME, c'est la flexibilité et l'adaptabilité. Mais chez nous, je dirais qu'il y a aussi une forme de rigidité structurelle : notre ligne de production n'est conçue que pour les gélules. Nous ne sommes pas en mesure de fabriquer des comprimés ou des liquides, ce qui limite notre gamme. Nous n'avons pas non plus la puissance financière d'une grande entreprise pour investir dans de nouvelles lignes.»* *«notre statut de PME belge, certifiée B Corp, nous confère un vrai capital sympathie auprès de nos clients et fournisseurs. Même des acteurs comme IQVIA, l'équivalent de Nielsen dans le secteur pharmaceutique, nous accordent des conditions avantageuses pour nous permettre de piloter nos ventes, ce qui est habituellement réservé aux multinationales.»* *«L'esprit entrepreneurial reste par ailleurs très présent dans notre direction générale, qui garde une vraie latitude pour explorer de nouvelles opportunités, acquisitions ou partenariats.»* *«Pour une PME comme la nôtre, ces éléments peuvent rapidement devenir complexes. Nous avons plus de 150 références au catalogue, mais nous ne pouvons pas tout exporter partout.»* *«Nous produisons quasi exclusivement en interne, de la R&D à la production, 95 % de nos produits sortent de notre site à Gembloux.»* *«A est une société familiale fondée il y a 34 ans par un couple passionné de nutrithérapie et de santé naturelle.»* *«L'objectif pour cette année est d'atteindre 15 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 43 à 45 employés.»*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*«À l'origine, leur premier public cible était les magasins bio, et c'est là que la marque a posé ses bases, avec déjà dans son ADN la notion de durabilité, le respect de la nature, le bien-être de l'être humain et le choix d'ingrédients de qualité.»* *«C'est quelque chose de naturellement inscrit dans notre façon de travailler, bien avant l'obtention de la certification B Corp. Lorsque nous avons entrepris*

Thème	*Extraits verbatim*
	les démarches pour obtenir cette certification, qui est extrêmement exigeante, nous avons réalisé que nous remplissions déjà une grande partie des critères.» *«Le travail principal a surtout consisté à documenter et formaliser ce que nous faisions déjà, plutôt qu'à transformer complètement nos pratiques.»* *«Nous avons d'ailleurs obtenu un score qui nous place dans le top 10 des entreprises belges certifiées B Corp.»* *«Concrètement, notre engagement durable se traduit à plusieurs niveaux. Sur le plan environnemental, nos pots sont compostables, nos étiquettes et nos encres sont biodégradables et de qualité alimentaire, et toutes nos gélules sont d'origine végétale.»* *«Concernant le sourcing, notre leitmotiv est : «le plus bio possible, le plus naturel possible et le plus proche possible». Nous avons ainsi progressivement remplacé certains approvisionnements asiatiques par des fournisseurs belges ou européens lorsque la qualité était équivalente ou supérieure.»* *«Notre nouveau bâtiment, construit en 2022, est passif et éco-responsable, et notre flotte de véhicules est entièrement électrique.»* *«notre vision de la durabilité ne se limite pas uniquement à l'environnement. Elle comporte également une dimension sociale et humaine, notamment à travers la qualité des relations avec nos collaborateurs, nos partenaires et nos fournisseurs, ainsi que la responsabilité que nous avons envers les consommateurs.»* *«Dans notre secteur, proposer des produits naturels, sûrs et de qualité fait aussi partie de cette responsabilité.»* *«La certification B Corp nous a permis de formaliser cette approche globale, qui combine à la fois des préoccupations environnementales, sociales et économiques.»* *«En 2024, le fonds d'investissement K, lié à la famille Colruyt et dédié exclusivement à des sociétés à fort ADN durable, est devenu propriétaire à 100 % de A. Ce fonds investit dans des pôles santé, énergie et bien-être. Il partage avec A des valeurs communes autour de la durabilité et de la qualité.»*

Thème	*Extraits verbatim*
T3 **Motivations à l'international**	*«C'est la relation avec M, notre meilleur client en Belgique et au Luxembourg, qui a ouvert la porte à l'international de façon structurée. Quand ils ont commencé à s'implanter en Italie puis en Espagne, nous avons souhaité les accompagner.»* *«L'objectif n'est pas simplement de vendre plus, mais de diffuser des produits naturels, efficaces et accessibles sur des marchés où la sensibilité au bio, à la santé naturelle et à la durabilité est parfois encore en développement. De ce point de vue, notre internationalisation peut aussi contribuer, à notre échelle, à une forme de sensibilisation des consommateurs.»* *«Le premier critère dans le choix d'un marché reste le potentiel brut : la taille du marché des compléments alimentaires, corrélée au niveau économique et éducationnel de la population.»* *«Historiquement, l'export n'a jamais été une priorité absolue pour les fondateurs. Avec plus de 150 références et des étiquetages spécifiques à chaque pays, la gestion logistique est complexe et nous ne disposons pas d'un espace de stockage très grand.»*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*«C'est la relation avec M, notre meilleur client en Belgique et au Luxembourg, qui a ouvert la porte à l'international de façon structurée.»* *«Quand ils ont commencé à s'implanter en Italie puis en Espagne, nous avons souhaité les accompagner. Nous avons développé une gamme dédiée pour l'Europe du Sud, avec étiquetage en espagnol et en italien.»* *«Plusieurs distributeurs existaient déjà dans certains pays (Pays-Bas, Allemagne, Portugal, Grèce), mais les volumes restaient faibles.»* *«Nous avons développé une gamme restreinte, avec un étiquetage adapté en espagnol et en italien, plutôt que d'exporter l'ensemble de notre catalogue. Cela nous permet de répondre aux besoins du marché tout en gardant une certaine maîtrise de notre production, de nos stocks et de notre logistique.»* *«Pour nous, l'internationalisation doit rester progressive, maîtrisée et compatible avec nos engagements.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Nous ne chercherions pas à collaborer avec un distributeur trop généraliste, qui traiterait nos produits comme de simples références commerciales sans comprendre leur spécificité.»
T5 **Tensions perçues**	*«Il existe effectivement une tension entre notre volonté de développement international et nos engagements en matière de durabilité.»* *«J'aime comparer cela au paradoxe que l'on retrouve parfois dans l'agriculture biologique : acheter des bananes bio produites en Équateur peut interroger d'un point de vue carbone, mais cela contribue aussi à soutenir la conversion de surfaces agricoles vers des pratiques plus responsables dans le pays d'origine.»* *«Bien sûr, exporter implique un impact logistique, mais nous restons dans un périmètre européen relativement maîtrisé.»* *«Si nous multiplions les références, les langues d'étiquetage et les stocks dans chaque pays, cela peut créer des risques de surproduction, d'invendus, de gaspillage ou de transport inutile. Or, ce sont précisément des éléments que nous cherchons à limiter dans notre démarche durable.»* *«La première tension concerne le fait que nous cherchons, autant que possible, à travailler avec des matières premières bio, naturelles et proches géographiquement, tout en développant nos ventes à l'étranger. À première vue, cela peut sembler contradictoire.»* *«Nous acceptons aussi parfois un coût plus élevé lorsqu'un fournisseur belge par exemple permet de remplacer un approvisionnement plus lointain (européen), à condition que la qualité soit équivalente ou supérieure.»*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*«En Europe, très peu. Il y a parfois des différences dans les dosages autorisés pour certains principes actifs d'un pays à l'autre, mais dans 95 % des cas, la réglementation européenne est suffisamment harmonisée.»* *«Quand un dosage n'est pas autorisé dans un pays, nous préférons ne pas commercialiser le produit concerné plutôt que d'en réduire la concentration et donc l'efficacité.»*

Thème	*Extraits verbatim*
T7 **Maturité marché & client**	*«la réalité est plus contrastée. La sensibilité au bio, au naturel et au durable varie fortement selon les régions, les villes et les profils de consommateurs. En Italie, par exemple, cette conscience est davantage ancrée dans le nord, notamment autour de Milan ou de la Toscane, alors qu'elle est moins présente dans certaines régions du sud.»* *«En Espagne, on observe une évolution positive dans les grandes villes, où les consommateurs sont de plus en plus attentifs à ces enjeux. Dans les zones plus rurales ou moins urbanisées, cette dynamique reste encore plus limitée.»* *«L'Espagne, par exemple, dispose d'un patrimoine naturel important et consacre une part significative de son territoire à des espaces protégés. Il existe donc, à l'échelle du pays, une vraie sensibilité environnementale et un positionnement assez fort autour de la protection de la nature. En revanche, lorsqu'on regarde les comportements de consommation, la réalité est plus contrastée.»* *«L'Italie est par exemple le premier pays européen consommateur de compléments alimentaires pour des raisons culturelles difficiles à expliquer, mais bien réelles. L'Espagne, elle, n'est pas encore un marché très mature sur ce segment, mais cela est en train de changer.»* *«Notre présence en Espagne et en Italie, notamment à travers des partenaires comme M, participe modestement à cette évolution. Nous sommes dans une logique de sensibilisation progressive par le produit. Lorsqu'un consommateur découvre un produit bio, naturel, efficace et accessible, cela peut modifier peu à peu sa perception et influencer ses choix d'achat futurs.»* *«Sur le positionnement prix, nous sommes dans la moyenne du marché, clairement dans une logique value for money, ce qui nous permet d'éviter les écueils du luxe ou du low-cost.»*
T8 **Logique d'arbitrage**	*«Nous essayons d'arbitrer cette tension en restant dans une logique de cohérence plutôt que de perfection absolue. »* *«L'arbitrage se fait donc autour d'une ligne assez claire : nous pouvons adapter nos pratiques commerciales, notre gamme, notre logistique ou notre rythme de développement, mais nous ne voulons pas remettre en cause les*

Thème	*Extraits verbatim*
	fondamentaux de A, c'est-à-dire des produits efficaces, abordables, naturels et en harmonie avec nos valeurs.» *«Il y a donc des compromis que nous acceptons comme je les ai cités juste avant. Nous acceptons par exemple de ne pas exporter toute la gamme, de passer par un partenaire local fort comme M, ou encore d'avancer progressivement plutôt que de chercher à nous imposer rapidement sur tous les marchés.»* *«En revanche, il y a des compromis que nous refusons. Nous ne voulons pas réduire la qualité, l'efficacité ou la naturalité de nos produits pour des raisons uniquement économiques. Si une réglementation locale impose un dosage trop faible pour qu'un produit reste réellement efficace, nous préférons ne pas vendre ce produit sur ce marché plutôt que de proposer une version dégradée.»* *«L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre croissance internationale, viabilité économique et responsabilité environnementale.»* *«Nous ne prétendons pas supprimer totalement l'impact environnemental lié à l'exportation, mais nous cherchons à le maîtriser et à rester cohérents avec nos valeurs.»* *«Tant que les projets s'inscrivent dans l'ADN de K, c'est-à-dire durabilité, qualité, responsabilité, et que les plans présentés sont solides, nous avons le soutien du groupe.»*
T9 **Conception de la performance**	*«Cette stratégie a généré une croissance de 22 % l'année dernière, dans un marché pourtant quasi-stagnant, et A occupe désormais la 9e position parmi les sociétés de compléments alimentaires actives en Belgique.»* *«L'objectif pour cette année est d'atteindre 15 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 43 à 45 employés.»* *«Les clients qui essaient A reviennent, non pas parce que notre packaging est particulièrement attrayant, il est honnêtement assez sobre, mais parce que le produit tient ses promesses.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Nos atouts reposent sur trois piliers : l'efficacité, le prix accessible et l'harmonie avec la nature. Ce sont des qualités qui sont assez universelles. » *«K ne recherche pas un retour sur investissement immédiat : c'est un fonds patient, ce qui facilite la prise de décision à long terme.»* *«L'idée n'est donc pas seulement de vendre un produit, mais aussi de contribuer, à notre échelle, à diffuser des habitudes de consommation plus responsables. »*

Annexe 5 - Entreprise B : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	*Extraits verbatim*
T1 **Spécificités PME**	*«En tant que cofondateur, mon rôle est très transversal. Je participe à la définition de la stratégie globale de l'entreprise, au développement commercial, aux partenariats internationaux ainsi qu'au développement de nouveaux projets. Dans une PME comme B, les responsabilités sont souvent multiples et évoluent constamment selon les besoins de l'entreprise.»* *«Cela nous donne une grande agilité et une capacité d'adaptation rapide. Les décisions peuvent être prises rapidement et les échanges sont très directs entre les membres de l'équipe.»* *«En revanche, cela implique aussi des ressources plus limitées, tant humaines que financières. Chaque décision a donc un impact important et nous devons constamment prioriser nos actions. Cela oblige également chacun à avoir une vision assez globale de l'entreprise.»* *«Nous essayons de prendre des décisions de manière pragmatique et basée sur des données concrètes. Nous combinons généralement retours du terrain, analyses financières, discussions avec des partenaires et intuition entrepreneuriale. Le processus est assez collaboratif entre les fondateurs. Dans certains cas, nous préférons tester à petite échelle avant de déployer plus largement afin de limiter les risques.»* *«Pour une PME, le défi est aussi de s'internationaliser sans disperser trop rapidement ses ressources.»* *«En tant que PME, nous devons progresser par étapes.»* *«Oui, notamment en matière de priorisation des marchés, de rythme de croissance et de choix de partenaires. Nous avons compris qu'il était préférable de se développer progressivement plutôt que d'essayer d'être présents partout trop rapidement. Cela nous permet de garder un bon niveau de qualité et de contrôle.»*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*«La durabilité est au cœur du projet de B. Ce n'est pas un argument marketing ajouté après coup, mais bien la raison d'être de l'entreprise.»* *«Elle était présente dès le départ. Le constat de base venait justement du gaspillage énorme observé dans le monde du tennis et du padel, où des*

Thème	*Extraits verbatim*
	millions de balles sont jetées chaque année alors qu'elles restent souvent encore utilisables.» *«Avec le temps, cette dimension durable s'est encore renforcée, notamment grâce aux échanges avec les clubs et les joueurs qui sont de plus en plus sensibles à ces enjeux.»* *«Nos principaux objectifs sont de réduire la consommation de balles, prolonger leur durée de vie, diminuer les déchets générés par le tennis et le padel, et encourager une approche plus circulaire dans ce secteur sportif. Nous développons également des produits robustes, réparables et conçus pour durer dans le temps.»* *«Notre mission est de rendre le tennis et le padel plus durables sans compromettre la performance sportive.»* *«Pour moi, la durabilité signifie développer une activité économiquement viable tout en réduisant son impact environnemental et en créant une valeur positive à long terme. Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus uniquement penser en termes de croissance économique. Elles doivent aussi réfléchir à leur impact global, à la gestion des ressources et à leur responsabilité sociétale.»* *«Elle influence énormément nos choix. Par exemple, nous essayons de privilégier des partenaires de production européens afin de limiter certains impacts logistiques et de garder une meilleure maîtrise de la qualité. Elle influence aussi notre stratégie produit, notre communication, notre manière de collaborer avec les clubs ainsi que nos choix de marchés.»* *«Nous cherchons des partenaires qui partagent une vision à long terme plutôt qu'une logique purement opportuniste.»*
T3 **Motivations à l'international**	*«L'internationalisation est arrivée assez naturellement. Le tennis et le padel sont des sports mondiaux et les problématiques liées aux balles sont similaires dans beaucoup de pays.»* *«Au départ, nous étions surtout concentrés sur la Belgique et la validation du produit, mais nous avons rapidement reçu de l'intérêt venant d'autres pays*

Thème	*Extraits verbatim*
	européens. Cela nous a montré que le besoin existait bien au-delà du marché local.» *«Les principaux arguments étaient la taille du marché international, la forte croissance du padel en Europe, ainsi que le fait que notre solution répond à un problème universel.»* *«L'internationalisation permettait aussi d'augmenter notre potentiel de croissance, de renforcer notre crédibilité et de diversifier les risques liés à un seul marché.»* *«L'Espagne, par exemple, représente une opportunité stratégique importante, principalement grâce à la taille du marché du padel et au volume de consommation de balles.»* *«Concernant l'internationalisation, plusieurs éléments entrent en compte : la taille du marché, la culture du tennis et du padel, la maturité environnementale, le réseau de distribution existant et l'intérêt spontané reçu depuis certains pays.»*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*«Les nouvelles opportunités viennent principalement du terrain : échanges avec des clubs, des distributeurs, des joueurs, des fédérations ou des partenaires. Nous analysons beaucoup les besoins réels du marché avant de nous développer dans une nouvelle direction.»* *«Les premières étapes ont consisté à identifier les marchés les plus pertinents et à comprendre leurs spécificités. Ensuite, nous avons développé des premiers partenariats avec des distributeurs, des clubs et des enseignes spécialisées, adapté notre communication à plusieurs langues et commencé à structurer notre logistique internationale.»* *«Progressivement, nous avons construit un réseau de revendeurs et de partenaires locaux afin d'assurer une présence plus solide.»* *«L'entreprise est passée d'un projet entrepreneurial à une structure beaucoup plus organisée avec une ambition internationale claire.»* *«Au départ, nous étions surtout concentrés sur la Belgique et la validation du produit, mais nous avons rapidement reçu de l'intérêt venant d'autres pays européens.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Nous collaborons avec des clubs, des académies, des distributeurs et des enseignes spécialisées, et travaillons également avec certaines fédérations sportives.» *«L'Espagne, par exemple, reste un objectif stratégique, mais son niveau de maturité nécessite davantage de ressources, de préparation et probablement une présence locale plus forte.»* *«Dans certains cas, nous préférons tester à petite échelle avant de déployer plus largement afin de limiter les risques.»*
T5 **Tensions perçues**	*«Produire en Europe peut être plus coûteux que dans certaines autres régions du monde, mais nous faisons ce choix pour des raisons de qualité, de proximité et de cohérence avec notre vision.»* *«Les freins concernent surtout la forte concurrence, la pression sur les prix et le fait que le marché est déjà très structuré avec des acteurs locaux bien implantés.»* *«Les principaux défis concernent la compréhension des marchés locaux, la création d'un réseau fiable, la gestion logistique, ainsi que les différences culturelles et commerciales.»* *«Nous préférons parfois accepter une rentabilité plus faible au départ si cela nous permet de construire une marque cohérente et durable.»*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	/
T7 **Maturité marché & client**	*«Avec le temps, cette dimension durable s'est encore renforcée, notamment grâce aux échanges avec les clubs et les joueurs qui sont de plus en plus sensibles à ces enjeux.»* *«Concernant l'internationalisation, plusieurs éléments entrent en compte : la taille du marché, la culture du tennis et du padel, la maturité environnementale, le réseau de distribution existant et l'intérêt spontané reçu depuis certains pays.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Le marché espagnol est très dynamique mais aussi très concurrentiel et sensible au prix. Les acteurs locaux sont nombreux et les consommateurs sont généralement très familiers avec le padel, ce qui signifie que les attentes sont élevées. » *«Il faut apporter une réelle valeur ajoutée pour se différencier.»* *«Chaque pays fonctionne différemment : habitudes de consommation, attentes des clients, structure des réseaux de distribution. »* *«Les arguments favorables sont le potentiel commercial, la visibilité internationale qu'offre ce marché et le fait que les problématiques environnementales commencent aussi à y prendre de l'importance.»*
T8 **Logique d'arbitrage**	*«Nous essayons généralement d'arbitrer en prenant une vision à long terme plutôt qu'une logique purement court-termiste.»* *«Nous préférons parfois accepter une rentabilité plus faible au départ si cela nous permet de construire une marque cohérente et durable.»* *«Jusqu'à présent, nous avons priorisé des marchés où nous estimions pouvoir construire une position plus rapidement avec moins de concurrence directe.»* *«Nous avons compris qu'il était préférable de se développer progressivement plutôt que d'essayer d'être présents partout trop rapidement. Cela nous permet de garder un bon niveau de qualité et de contrôle.»* *«Pour moi, la durabilité signifie développer une activité économiquement viable tout en réduisant son impact environnemental et en créant une valeur positive à long terme.»* *«Nous cherchons des partenaires qui partagent une vision à long terme plutôt qu'une logique purement opportuniste.»*
T9 **Conception de la performance**	*«Nos principaux objectifs sont de réduire la consommation de balles, prolonger leur durée de vie, diminuer les déchets générés par le tennis et le padel, et encourager une approche plus circulaire dans ce secteur sportif.»* *«Pour moi, la durabilité signifie développer une activité économiquement viable tout en réduisant son impact environnemental et en créant une valeur positive à long terme.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Notre mission est de rendre le tennis et le padel plus durables sans compromettre la performance sportive.» *«Nous préférons parfois accepter une rentabilité plus faible au départ si cela nous permet de construire une marque cohérente et durable. »* *«L'internationalisation permettait aussi d'augmenter notre potentiel de croissance, de renforcer notre crédibilité et de diversifier les risques liés à un seul marché.»* *«Les valeurs qui nous guident sont l'innovation, l'impact concret, la qualité produit, la transparence et la passion du sport.»*

Annexe 6 - Entreprise C : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	*Extraits verbatim*
T1 **Spécificités PME**	*«C en tant qu'entité commerciale ne compte que trois employés, mais elle fait partie d'un groupe d'une vingtaine de personnes réparties dans plusieurs sociétés sous le même toit. C'est une structure très légère, ce qui nous confère une grande flexibilité opérationnelle.»* *«L'avantage principal d'une PME, c'est la flexibilité et la réactivité. Nos processus décisionnels sont très courts. Quand un marché devient inaccessible ou moins intéressant, l'entreprise peut réagir rapidement, nous nous adaptons sans traverser des couches hiérarchiques.»* *«Nous sommes aussi beaucoup plus disponibles que de grandes structures : nos clients le savent et l'apprécient.»* *«Le principal inconvénient, c'est la contrainte financière. Pour pérenniser notre présence en Asie par exemple, il faudrait créer des filiales commerciales et, à terme, envisager une implantation manufacturière pour rester compétitifs face à la concurrence chinoise.»* *«Mais c'est un investissement qu'une PME ne peut pas faire seule, et qui suppose une stabilité des marchés que nous n'avons pas aujourd'hui. »* *« C'est là que le statut de PME devient une vraie limite : on ne peut pas se permettre de maintenir une base permanente sur des marchés lointains quand les conditions se dégradent, contrairement à une multinationale qui peut absorber ces pertes à court terme.»* *«Pour une PME, il n'est pas toujours évident d'entrer seule sur un marché étranger.»* *«Aux États-Unis, par exemple, toutes les certifications devraient être refaites selon des normes locales, ce qui représente un coût et une complexité prohibitifs pour une PME. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas d'ambitions immédiates sur ce marché.»*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*«La durabilité est au centre de ce que nos produits font pour nos clients, mais elle n'est pas l'axe identitaire central de l'entreprise au sens où elle l'est pour d'autres sociétés.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«C est certifiée ISO, nous faisons attention à notre fonctionnement interne, mais nous ne nous définissons pas comme une entreprise militante pour la cause écologique.» *«Ce qui est fondamental en revanche, c'est que notre produit est objectivement durable par nature : permettre à une entreprise de recycler 80 % de ses solvants plutôt que de les racheter, c'est une réduction directe et mesurable de la consommation de ressources et des émissions de CO_2. Cette valeur environnementale est inscrite dans la technologie elle-même.»* *«C'est d'ailleurs notre principal avantage concurrentiel : nous avons la chance de vendre un produit dont la valeur écologique est intrinsèque.»* *«Un kilogramme de solvant émet environ 1,6 kg de CO_2 à la production. La valeur durable de notre offre est donc intrinsèque, même si elle n'est pas toujours la première raison pour laquelle un client investit.»* *«Nos solutions s'inscrivent pleinement dans une logique d'économie circulaire : un client qui recycle ses solvants n'en rachète plus que 20 % du volume habituel. En termes d'impact environnemental, c'est considérable.»* *«Produire hors d'Europe, c'est aussi trahir quelque chose de fondamental dans ce qu'on est : une solution de recyclage industriel fabriquée en Europe, selon des standards environnementaux et sociaux élevés. Si on délocalise pour réduire les coûts, on compromet exactement les valeurs qui justifient l'existence du produit.»* *«C est certifiée ISO, nous faisons attention à notre fonctionnement interne. »*
T3 **Motivations à l'international**	*«Avant 2020, C était essentiellement limitée aux marchés belge et français. Depuis le rachat, nous avons développé deux distributeurs majeurs : l'un au Moyen-Orient, basé à Sharjah, couvrant les Émirats, le Qatar, Bahreïn et l'Arabie Saoudite ; l'autre en Asie du Sud-Est, couvrant l'Indonésie, Singapour, la Malaisie et la Thaïlande.»* *«Ces marchés ont représenté plus de 50 % de notre chiffre d'affaires à l'export.»* *«L'Espagne est une extension naturelle du marché français : elle fait partie de l'Europe, dispose de régions industrielles importantes et bénéficie de fonds européens qui peuvent financer ce type d'investissement.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«C'est à partir de 2020 que l'internationalisation a vraiment commencé. Je suis arrivé chez C en 2023 précisément pour développer les marchés internationaux.» *«Nos concurrents directs sur le recyclage de solvants sont surtout implantés en Allemagne et en Italie, ce qui rend l'Espagne plus accessible.»*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*«Notre modèle général repose sur des distributeurs locaux qui connaissent leur marché. C'est eux qui font la promotion de nos solutions auprès des clients finaux. Nous les accompagnons, les formons et les soutenons techniquement. Ce modèle nous permet de limiter notre exposition financière tout en maintenant une présence commerciale.»* *«Historiquement, nous y avons déjà vendu des machines de façon ponctuelle, mais sans jamais établir un réseau de distribution stable. Le projet actuel vise précisément à remédier à ça : identifier et contracter un ou plusieurs distributeurs locaux capables d'assurer la promotion, la maintenance et le support technique sur place.»* *«Sans ce relais local, il est très difficile d'assurer un suivi commercial et technique de qualité depuis la Belgique.»* *«Si nous voulons maintenir notre présence sur des marchés lointains tout en restant un acteur européen crédible, il faudra probablement envisager une forme d'implantation locale, commerciale d'abord, manufacturière peut-être ensuite.»* *«L'AWEX joue un rôle très important. C'est un partenaire essentiel, parfois sous-estimé par les PME wallonnes. Je connais personnellement la plupart des conseillers économiques et commerciaux, et leur connaissance du terrain est très utile.»* *«Dans le cadre de notre développement en Asie, mes propres recherches pour identifier un distributeur ont abouti exactement au même acteur que celui identifié par l'AWEX. Cette convergence a été une validation très précieuse, car elle m'a conforté dans mon choix.»*
T5 **Tensions perçues**	*«Notre produit est européen, fabriqué selon des standards de qualité et de sécurité élevés et il coûte environ deux fois plus cher qu'une machine chinoise équivalente. Des clients, notamment en Asie du Sud-Est, le savent très bien et*

Thème	*Extraits verbatim*
	nous challengent sur ce point. Pour certains, le différentiel de prix suffit à faire pencher la balance vers la concurrence chinoise, même si la qualité et la durabilité de nos machines sont objectivement supérieures.» *«Leurs machines coûtent environ 50 % du prix des nôtres. Justifier ce différentiel est un défi constant.»* *«Nous aurions pu envisager de délocaliser une partie de notre fabrication pour réduire nos coûts, c'est une discussion que j'ai eue avec la direction. Mais produire hors d'Europe, c'est aussi trahir quelque chose de fondamental dans ce qu'on est.»* *«Dans la grande majorité des cas, la première question d'un dirigeant qui investit dans une machine industrielle, c'est « qu'est-ce que ça me rapporte ? ». Ce qui convainc d'abord, c'est le retour sur investissement.»* *«Le contexte géopolitique et économique actuel (tensions au Moyen-Orient, dévaluation de certaines monnaies asiatiques, hausse des coûts de transport) a fortement ralenti ces deux blocs.»* *«La roupie indonésienne a perdu 30 % de sa valeur face à l'euro en six mois : une machine que je vendais à un certain prix est devenue 30 % plus chère pour mon client du jour au lendemain, sans que j'aie quoi que ce soit à y faire.»* *«La deuxième condition, c'est que les facteurs exogènes ne viennent pas tout effacer, fluctuations de change, instabilité géopolitique, concurrence déloyale sur les prix.»* *«Nous avons développé des marchés en Asie et au Moyen-Orient qui représentaient plus de la moitié de notre export et en quelques mois, ces marchés se sont quasi fermés à cause du contexte géopolitique et de la dévaluation de certaines monnaies.»*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*«En Europe, globalement non. La réglementation européenne est plutôt un facilitateur, et nos certifications, notamment l'ATEX pour les environnements à risque d'explosion, sont reconnues.»* *«Les vraies difficultés réglementaires apparaissent hors d'Europe : aux États-Unis, par exemple, toutes les certifications devraient être refaites selon des normes locales, ce qui représente un coût et une complexité prohibitifs pour une PME.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«En Espagne, nous n'anticipons pas de problèmes réglementaires majeurs, mais la fragmentation entre communautés autonomes impose une adaptation locale. C'est en partie pour cela que nous avons besoin d'un distributeur ancré dans sa région, et pas d'une approche centralisée depuis la Belgique.» *«L'Espagne est une extension naturelle du marché français : elle fait partie de l'Europe, dispose de régions industrielles importantes et bénéficie de fonds européens qui peuvent financer ce type d'investissement.»*
T7 **Maturité marché & client**	*«Pour certains, le différentiel de prix suffit à faire pencher la balance vers la concurrence chinoise, même si la qualité et la durabilité de nos machines sont objectivement supérieures.»* *«Dans la grande majorité des cas, la première question d'un dirigeant qui investit dans une machine industrielle, c'est « qu'est-ce que ça me rapporte ? ». Ce qui convainc d'abord, c'est le retour sur investissement, en ne rachetant que 20 % du volume habituel de solvant, les économies générées amortissent rapidement la machine.»* *«La dimension durable vient ensuite jouer un rôle réel : la réduction de l'empreinte carbone, la conformité aux objectifs ESG, la valorisation de l'image de l'entreprise. Ce n'est pas le moteur principal de la décision, mais c'est un facteur de différenciation de plus en plus important.»* *«Notamment dans les appels d'offres où les critères environnementaux commencent à peser.»* *«L'argument économique et l'argument durable ne s'opposent pas, ils se renforcent, à condition de les présenter dans le bon ordre.»* *«Des clients, notamment en Asie du Sud-Est, le savent très bien et nous challengent sur ce point.»*
T8 **Logique d'arbitrage**	*«Face à cette situation, nous avons fait le choix pragmatique de nous recentrer temporairement sur les marchés belge et français, qui restent notre socle historique, en attendant que les conditions se stabilisent.»* *«L'arbitrage a été immédiat et sans ambiguïté : on se recentre sur les marchés belge et français. Ce n'est pas un choix idéologique, c'est une nécessité de survie économique.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Paradoxalement, ce recentrage géographique est aussi plus cohérent sur le plan environnemental, moins de vols, moins de transport intercontinental.» *«C'est un arbitrage douloureux : on peut gagner en compétitivité prix, mais au prix d'une incohérence avec notre raison d'être.»* *«En attendant, nous gérons la tension au cas par cas, en priorisant la survie économique de l'entreprise, qui est la condition première de tout impact durable.»* *«Ce modèle nous permet de limiter notre exposition financière tout en maintenant une présence commerciale.»* *«Je suis convaincu que cet équilibre est possible, mais il ne se fait pas automatiquement. Il faut des conditions pour qu'il existe. La première condition, c'est que le client ait une incitation économique à choisir la solution durable.»*
T9 **Conception de la performance**	*«en priorisant la survie économique de l'entreprise, qui est la condition première de tout impact durable.»* *«Un kilogramme de solvant émet environ 1,6 kg de CO_2 à la production. La valeur durable de notre offre est donc intrinsèque.»* *«Permettre à une entreprise de recycler 80 % de ses solvants plutôt que de les racheter, c'est une réduction directe et mesurable de la consommation de ressources et des émissions de CO_2.»* *«Les économies générées amortissent rapidement la machine.»* *«La réduction de l'empreinte carbone, la conformité aux objectifs ESG, la valorisation de l'image de l'entreprise.»*

Annexe 7 - Entreprise D : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	***Extraits verbatim***
T1 **Spécificités PME**	*«D est une entreprise belge qui compte plus de 75 ans d'histoire. C'est une entreprise familiale, actuellement à la troisième génération.»* *«Ce qui nous permet d'être flexibles en tant que PME, c'est le suivi personnalisé de nos clients. De la prospection jusqu'à l'installation, le client n'a généralement qu'un seul interlocuteur, ce qui lui donne une vraie tranquillité et crée une relation de confiance.»* *«Les réunions internes pour analyser les projets sont très rapides, ce qui permet des prises de décision relativement agiles.»* *«En tant que PME, nous devons faire nos chiffres chaque année. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent sur un marché pendant trop longtemps.»* *«Cela signifie que nous devons parfois arbitrer entre l'ambition de nous développer à l'international et la nécessité de rester économiquement viables.»* *«Nous devons aussi tenir compte de la rentabilité d'un marché, car en tant que PME, nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent trop longtemps.»* *«Cette dernière étant liée au fait que notre taille nous permet d'offrir un service personnalisé et un interlocuteur unique tout au long du processus.»*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*«C'est inscrit dans l'ADN de la société depuis sa fondation : créer des produits qui améliorent le bien-être des communautés.»* *« D propose trois éléments clés en termes de durabilité : une technologie 100 % électrique sans eau, aucune émission contaminante, et un engagement fort dans l'économie circulaire. »* *« Nous sommes d'ailleurs la seule entreprise au monde à proposer une valorisation ou un recyclage des résidus traités par nos machines.»* *«Nous nous positionnons comme la référence verte et 100 % électrique sur ce segment.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«notre technologie repose justement sur une solution plus propre pour le traitement des déchets médicaux.» *«nous ne faisons pas de compromis sur le cœur de notre proposition de valeur : proposer une technologie plus durable, plus propre et sans émissions polluantes directes.»* *«Les valeurs qui guident l'entreprise sont la durabilité, l'innovation technologique, la proximité client et la responsabilité.»* *«Il y a une phrase d'un économiste, je crois que c'est Freeman, qui me parle beaucoup : « Business is just not business anymore». Aujourd'hui, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre un impact environnemental positif, une viabilité économique et une responsabilité sociale. Ces trois cercles doivent se concentrer en un point d'équilibre. C'est un rêve plus qu'une réalité dans de nombreux cas, mais c'est la direction dans laquelle il faut aller.»*
T3 **Motivations à l'international**	*«La stratégie de D a toujours été orientée vers l'internationalisation et l'export à 100 %. Nous avons des équipements dans le monde entier, jusqu'à des îles aussi isolées que Nauru ou Tahiti, mais pas en Belgique, pour des raisons réglementaires et protocolaires.»* *«Nos valeurs influencent la sélection des marchés. Nous allons là où la demande réglementaire et environnementale est présente.»* *«Nous avons mis les États-Unis en pause, car ce pays est encore peu préoccupé par les enjeux environnementaux et n'offre pas un contexte favorable pour nos solutions. L'Amérique latine, en revanche, est beaucoup plus avancée sur le traitement des déchets médicaux que les États-Unis, ce qui nous y rend plus actifs.»* *«L'Espagne a toujours été un pays important pour nous, d'autant que leurs voisins : Portugal, France, disposent depuis longtemps de nos machines.»* *«Les marchés eux-mêmes orientent nos mouvements : nous allons là où la réglementation environnementale crée une vraie demande pour nos solutions.»*

Thème	*Extraits verbatim*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*«Pour l'internationalisation, nous travaillons directement avec les décideurs des entreprises clientes, sans intermédiaire. C'est le département commercial qui propose de nouvelles cibles par exemple « Dubai serait une bonne opportunité », puis on organise une réunion interne et la décision est prise après un processus de prospection.»* *«Notre première installation en Espagne est très récente, et elle est née d'une opportunité de subvention. [...] De là, nous avons commencé à nous développer vers la péninsule ibérique, avec une installation récente à Monzón, en Aragón.»* *«Récemment, nous avons franchi une étape importante en acquérant les opérations d'un concurrent français, ce qui nous a permis d'élargir notre portefeuille et de renforcer notre position de leader dans le traitement des déchets médicaux sans incération ni autoclave.»*
T5 **Tensions perçues**	*«le principal défi concerne les coûts d'investissement élevés. Notre technologie est plus coûteuse qu'une autoclave ou qu'un incinérateur traditionnel. Dans certains pays où la réglementation environnementale est moins stricte, un client peut choisir une solution trois fois moins chère, même si celle-ci continue à polluer davantage. »* *«La pression économique est bien présente, surtout parce que notre technologie représente un investissement plus élevé que certaines solutions traditionnelles. Dans certains marchés, cela peut freiner le développement commercial, car les clients regardent d'abord le prix. »* *«La principale difficulté est donc de convaincre les clients d'investir dans une technologie plus durable, alors qu'ils peuvent parfois trouver une alternative traditionnelle beaucoup moins chère.»* *«il faut convaincre les marchés d'investir plus dans une solution durable.»* *«il existe une tension entre croissance internationale et ressources limitées. En tant que PME, nous devons faire nos chiffres chaque année. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent sur un marché pendant trop longtemps.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Oui, avec la Chine. Nous avons eu plusieurs projets là-bas, mais nous avons dû les refuser. Les demandes étaient très inhabituelles : des clients qui voulaient acheter une machine immédiatement, la payaient en deux jours sans poser de questions, sans aucune explication. Nous avons ensuite appris qu'il existait des entreprises chinoises qui avaient copié des technologies américaines similaires. Cette expérience nous a conduits à décider de ne pas entrer sur le marché chinois pour le moment.» *«Nous avons ensuite appris qu'il existait des entreprises chinoises qui avaient copié des technologies américaines similaires. Cette expérience nous a conduits à décider de ne pas entrer sur le marché chinois pour le moment.»*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*«Nos valeurs influencent la sélection des marchés. Nous allons là où la demande réglementaire et environnementale est présente.»* *«Un client aux Îles Canaries a obtenu une subvention de 200 000 à 250 000 euros du gouvernement régional pour un équipement de traitement des déchets. Avec ce soutien financier, ils ont pu choisir la meilleure technologie plutôt que la moins chère, et ils ont opté pour D.»* *«Le principal défi est la fragmentation réglementaire. L'Espagne est organisée en communautés autonomes, chacune avec ses propres réglementations. Ce qui fonctionne en Catalogne ne fonctionne pas nécessairement en Andalousie. C'est comme travailler dans plusieurs pays à la fois.»* *«Nous avons eu un cas très concret à Monzón : notre équipement est installé depuis un an, mais le client n'a pas encore pu l'opérer. Pourquoi ? Parce que la loi en vigueur date de 1990 et ne mentionne que les autoclaves. Quand on se présente avec une technologie à micro-ondes, le fonctionnaire répond qu'il ne connaît que ce que dit la loi.»* *«Nous avons dû faire intervenir l'AWEX, l'ambassadeur de Belgique et mobiliser un soutien diplomatique pour faire avancer les choses.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Nous avons des équipements dans le monde entier, jusqu'à des îles aussi isolées que Nauru ou Tahiti, mais pas en Belgique, pour des raisons réglementaires et protocolaires.» *«Il y a aussi un enjeu d'adaptation aux réglementations locales, qui varient fortement d'un pays à l'autre. Nous ne pouvons donc pas appliquer une approche totalement standardisée. »* *«Les marchés eux-mêmes orientent nos mouvements : nous allons là où la réglementation environnementale crée une vraie demande pour nos solutions.»*
T7 **Maturité marché & client**	*«En Espagne, j'ai surtout observé une sensibilité à la viabilité économique et à la responsabilité, plus qu'une forte conscience environnementale spontanée. La valeur écologique est perçue comme un plus, mais elle n'est pas le premier critère de décision : les clients veulent d'abord voir les chiffres, le retour sur investissement.»* *«En Amérique latine, j'ai observé une réceptivité légèrement plus forte aux arguments environnementaux, surtout lorsqu'on présente un business plan détaillé avec les économies annuelles.»* *«L'Amérique latine, en revanche, est beaucoup plus avancée sur le traitement des déchets médicaux que les États-Unis, ce qui nous y rend plus actifs.»* *«Le fait d'être colombien et de maîtriser parfaitement l'espagnol change énormément la qualité de la relation avec les clients des marchés hispanophones.»*
T8 **Logique d'arbitrage**	*«Les compromis que nous acceptons concernent surtout l'adaptation commerciale et stratégique aux réalités locales. Par exemple, nous devons adapter notre discours, notre modèle d'entrée sur le marché, notre manière de convaincre les clients ou encore notre rythme de développement.»* *«En revanche, nous ne faisons pas de compromis sur le cœur de notre proposition de valeur : proposer une technologie plus durable, plus propre et sans émissions polluantes directes. Nous pouvons adapter*

Thème	*Extraits verbatim*
	notre approche au marché, mais pas renoncer à ce qui fait la base de notre engagement environnemental.» *«Un compromis temporaire est acceptable lorsqu'il concerne la manière d'entrer sur un marché, le temps nécessaire pour convaincre les clients ou l'adaptation de notre modèle au contexte local. Par exemple, il peut être nécessaire d'avancer progressivement dans un pays où la réglementation est moins stricte ou où les clients ne perçoivent pas encore clairement la valeur d'une solution durable.»* *« En revanche, cela deviendrait un renoncement si nous devions abandonner notre positionnement environnemental ou proposer une solution qui ne correspond plus à nos valeurs. La limite se situe donc entre adapter notre stratégie commerciale, ce qui est normal à l'international, et modifier le cœur durable de notre technologie, ce que nous ne voulons pas faire.»* *«Si un marché ne permet pas de défendre économiquement notre technologie durable, nous ne pouvons pas y rester indéfiniment. Mais cela ne signifie pas que nous renonçons à nos valeurs ; cela signifie que nous devons trouver un équilibre entre impact environnemental et viabilité économique.»* *«Elle nous oblige plutôt à être pragmatiques : nous devons choisir les bons marchés, adapter notre approche, éduquer les clients et démontrer les bénéfices à long terme de notre solution.»* *«Notre rôle est de montrer que le choix durable peut aussi avoir une valeur économique et stratégique sur le long terme.»* *«L'arbitrage se fait donc d'abord par un important travail de pédagogie. Il ne suffit pas de dire que notre technologie est plus verte : il faut expliquer les bénéfices à long terme, que ce soit en matière de conformité réglementaire, de réduction de l'impact environnemental ou d'image pour le client.»* *«Notre modèle doit être adapté en fonction du contexte local, du niveau de maturité réglementaire, des attentes du marché et de la capacité des clients à investir dans une solution plus durable.»*

Thème	*Extraits verbatim*
	«Nous avons mis les États-Unis en pause, car ce pays est encore peu préoccupé par les enjeux environnementaux et n'offre pas un contexte favorable pour nos solutions.»
T9 Conception de la performance	*«En tant que PME, nous devons faire nos chiffres chaque année. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent sur un marché pendant trop longtemps.»* *«Notre rôle est de montrer que le choix durable peut aussi avoir une valeur économique et stratégique sur le long terme.»* *«Aujourd'hui, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre un impact environnemental positif, une viabilité économique et une responsabilité sociale. Ces trois cercles doivent se concentrer en un point d'équilibre. C'est un rêve plus qu'une réalité dans de nombreux cas, mais c'est la direction dans laquelle il faut aller.»*

Annexe 8 - Entreprise E : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	***Extraits verbatim***
T1 **Spécificités PME**	*«La principale contrainte liée à notre taille est le nombre limité de personnes. E compte entre 5 et 10 collaborateurs, tandis que la CMB compte environ 30 à 40 personnes. Cela signifie que nous devons prioriser fortement les projets, car nous ne pouvons pas tout mener en parallèle.»* *«Le capital humain et le capital financier sont étroitement liés. Si l'on n'a pas suffisamment de personnes pour développer un projet, il devient difficile d'aller chercher de nouvelles opportunités commerciales. À l'inverse, sans développement commercial, il est difficile de financer de nouvelles ressources humaines. La taille de l'entreprise impose donc une gestion très pragmatique des priorités.»* *« En même temps, cette taille permet aussi une certaine réactivité. Les décisions peuvent être prises rapidement, de manière assez informelle, avec un petit nombre de personnes impliquées. »* *« Le processus de décision reste assez informel. L'équipe décisionnaire est réduite, avec environ cinq personnes entre E et la CMB. Cela permet d'avancer rapidement, mais cela signifie aussi qu'il faut être sélectif. Nous ne pouvons pas poursuivre toutes les pistes en même temps. »* *« CMB existe depuis environ 75 ans et est aujourd'hui reprise par la troisième génération familiale. »*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*- « La durabilité est principalement portée par les convictions des repreneurs. Le choix du bio en est une illustration importante : il s'agit de proposer des produits avec moins de pesticides, des ingrédients plus proches du naturel et une meilleure cohérence avec les attentes actuelles des consommateurs. »* *- « La décision du tournant bio date d'il y a environ une dizaine d'années. E, qui gère la distribution et la commercialisation, a été créée dans la foulée pour donner à ces marques une structure dédiée à leur développement. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	- « Un autre axe important concerne les emballages. Nous travaillons avec des bocaux réutilisables pour certains produits, notamment en Belgique et en Allemagne. » *- « Sur le sourcing produit, en revanche, la règle est claire : on ne cherche pas des producteurs en Asie. On favorise les produits européens, bio dans la mesure du possible, et on essaie de collaborer avec des marques ouvertes au réemploi. »* *« Notre engagement durable ne se limite donc pas au produit lui-même. Il concerne aussi la manière dont le produit est conditionné, distribué et intégré dans des circuits plus responsables. Cela dit, nous devons rester pragmatiques : certaines pratiques durables sont plus faciles à mettre en place localement ou dans des pays proches que dans des marchés plus éloignés. »* *«En pratique, les importateurs spécialisés dans le bio ont naturellement un réseau de clients en phase avec nos valeurs : épiceries bio, chaînes de magasins santé. »* *« Les valeurs de l'entreprise sont fortement liées au bio, à la qualité des produits, à la proximité avec le naturel et, progressivement, à la réduction de l'impact environnemental. »*
T3 Motivations à l'international	*« Naturellement, car la Belgique est un petit marché entouré de pays proches. »* *« Les opportunités peuvent aussi venir de contacts extérieurs. Certains importateurs recherchent des marques bio européennes et peuvent venir vers nous après avoir vu nos produits lors d'un salon, chez un client ou sur un autre marché. »* *« Il faut d'abord que le marché ait du potentiel pour nos produits. Par exemple, l'Espagne présente un intérêt parce qu'il existe une vraie culture de l'apéritif, ce qui correspond bien à des produits comme les tartinades, les tapenades ou certaines sauces. »* *« Toute adaptation spécifique nécessite des volumes suffisants pour être rentable. […] Nous adaptons également nos ambitions en fonction du potentiel réel des marchés. »*

Thème	*Extraits verbatim*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*« Nous commençons par identifier les marchés qui peuvent avoir un intérêt pour nos produits. Ensuite, nous recherchons des importateurs ou distributeurs capables de représenter la marque localement. Nous envoyons des échantillons, nous discutons des conditions commerciales, puis nous évaluons si le partenariat peut réellement déboucher sur des ventes. »* *« La France et l'Allemagne sont nos deux marchés principaux à l'export, et de manière plus sporadique, on vend aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie. »* *« Mon rôle consiste alors à identifier les distributeurs potentiels, développer la relation, envoyer des échantillons, négocier les conditions et voir si cela peut se concrétiser commercialement. »* *« Dans certains cas, les salons peuvent jouer un rôle, mais cela représente un investissement de temps et d'argent. C'est pourquoi nous devons être prudents et choisir les marchés ou les événements les plus pertinents. »* *« Cela signifie que nous devons avancer progressivement et trouver le bon partenaire local avant d'investir davantage. »*
T5 **Tensions perçues**	*« Le bio coûte plus cher à produire. Cela peut devenir une contrainte lorsque l'on aborde des marchés où les consommateurs sont plus sensibles au prix ou où les attentes tarifaires sont plus basses qu'en Belgique. L'enjeu est alors de maintenir un positionnement cohérent sans dégrader la qualité du produit. »* *« Le prix constitue aussi un enjeu. En Espagne, les attentes de prix peuvent être légèrement plus basses qu'en Belgique. Or, les produits bio coûtent plus cher à produire. Il faut donc trouver un positionnement qui reste cohérent avec la qualité du produit, tout en restant acceptable pour le consommateur local. »* *« La logistique constitue une autre tension. Exporter implique du transport, des stocks, des adaptations d'étiquetage et parfois des volumes minimums de production. Pour une PME, ces éléments doivent*

Thème	*Extraits verbatim*
	être maîtrisés afin d'éviter de créer des coûts ou des impacts disproportionnés par rapport au potentiel commercial du marché. » *« [En Espagne] il existe aussi des freins : une forte concurrence locale, une sensibilité au prix et une connaissance encore limitée de certaines catégories de produits. »* *« Oui, la tension existe principalement autour de trois éléments : le coût du bio, la logistique à l'export et le réemploi des emballages. »*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	/
T7 **Maturité marché & client**	*« Tous les marchés n'ont pas la même maturité en matière de bio, ni les mêmes habitudes de consommation. »* *« L'Allemagne est un marché intéressant à cet égard, car elle dispose déjà d'une infrastructure de consigne bien établie. »* *« Pour l'Espagne, par exemple, l'argument de la culture de l'apéritif est important. Nos tartinades, tapenades et sauces peuvent s'inscrire assez naturellement dans ces habitudes. En revanche, certaines catégories de produits sont moins connues et nécessitent davantage d'explication. »* *« En Espagne, les attentes de prix peuvent être légèrement plus basses qu'en Belgique. Or, les produits bio coûtent plus cher à produire. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« En revanche, certaines pratiques comme le réemploi des bocaux ne peuvent pas toujours être exportées telles quelles. À l'étranger, nous utilisons plutôt des emballages standards, recyclables dans les circuits locaux, car faire revenir les bocaux en Belgique n'aurait pas de sens économique ni environnemental. »* *« Dans ce cas, nous préférons utiliser des emballages standards, recyclables localement, plutôt que de maintenir artificiellement une pratique durable qui deviendrait contre-productive à l'export. »* *« Un compromis acceptable consiste donc à adapter le format, l'étiquette, le rythme de développement ou le modèle logistique. En*

Thème	*Extraits verbatim*
	revanche, nous ne voulons pas renoncer aux éléments centraux de notre positionnement : le bio, la qualité des produits, la cohérence européenne de l'approvisionnement et, lorsque c'est possible, la réduction de l'impact des emballages. » *« Toute adaptation spécifique nécessite des volumes suffisants pour être rentable. Si les volumes ne sont pas encore suffisants, nous utilisons les emballages belges standards avec une adaptation plus simple de l'étiquette. »*
T9 **Conception de la performance**	*« Notre engagement durable ne se limite donc pas au produit lui-même. Il concerne aussi la manière dont le produit est conditionné, distribué et intégré dans des circuits plus responsables. »* *«notre positionnement : le bio, la qualité des produits, la cohérence européenne de l'approvisionnement et, lorsque c'est possible, la réduction de l'impact des emballages. »* *« Sans développement commercial, il est difficile de financer de nouvelles ressources humaines. »*

Annexe 9 - Entreprise F : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	*Extraits verbatim*
T1 **Spécificités PME**	*« Notre principal défi en tant que PME est la crédibilité. Face à des multinationales comme Ecolab qui fait 13 milliards de chiffre d'affaires, nous devons constamment prouver que nous sommes à la hauteur.»* *« En revanche, notre avantage est de mettre beaucoup plus rapidement des innovations sur le marché. Nos commerciaux connaissent très bien notre R&D, nos techniciens connaissent très bien nos clients. Si un client exprime un besoin, notre équipe R&D peut aller directement sur le terrain. Cette transversalité est impossible dans une grande structure. »* *« F est une entreprise familiale à 55%. Mon père a racheté l'entreprise au début des années 90, il était le premier administrateur délégué. Lui, il était plutôt paternaliste, bienveillant, mais il décidait tout lui-même. »* *« Ça, j'ai changé. On est passé à un modèle inspiré de la sociocratie, on appelle ça l'acratie chez nous. On fonctionne en cercles décisionnels. »* *« Les décisions importantes ne sont plus prises uniquement de manière verticale. Nous fonctionnons avec des cercles, chacun ayant sa raison d'être, ses domaines de décision et ses responsabilités. Cela permet de responsabiliser davantage les équipes et de prendre des décisions plus proches du terrain. »* *« En termes de taille, quand mon père a racheté, il devait y avoir 8 personnes. Quand j'ai repris il y a 10 ans, on était 35-40. Maintenant on est une soixantaine : une cinquantaine en Belgique et une dizaine à l'international. »* *« Nous avançons par paliers : nous engageons quand nous en avons les moyens, nous construisons sur ce qui fonctionne. »*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*« Je dirais que ça s'est construit progressivement, mais avec une vraie accélération. Quand je suis arrivé en 2015, j'ai dit à mon père qu'il fallait vraiment axer sur la durabilité. Il m'a répondu : «je ne suis pas contre l'environnement, mais il faut que ce soit à coût zéro.» Il y a dix ans, on pouvait encore dire ça. Aujourd'hui, je trouve ça très choquant. Maintenant, on investit clairement dans la durabilité, ça fait partie du cœur de F. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Nous publions un rapport annuel que nous appelons « People, Planète, Prospérité », il est disponible sur notre site. Nous parlons de toutes nos externalités, positives et négatives. Pour ce qui ne va pas, c'est-à-dire l'empreinte carbone, la consommation de plastique, la toxicité de certains composants. Nous expliquons comment nous voulons nous améliorer et avec quels indicateurs nous allons nous mesurer. Donc c'est un vrai outil de pilotage, pas juste de communication. » *« On mesure notre empreinte carbone depuis 2019. On a signé les Accords de Paris. On veut réduire. On travaille aussi sur la gestion des déchets, l'impact eau, la biodiversité, la toxicité de nos formules... »* *«Un exemple concret d'amélioration que nous avons fait sur le plan des produits : nos enzymes fonctionnaient à 40 °C ce qui est déjà bien meilleur que les nettoyants industriels à 70 °C et nous avons maintenant une nouvelle génération qui fonctionne à 20 °C. Chaque génération de produit est plus sobre en énergie. »* *« Sur la durabilité interne, nous organisons des Fresques du Climat pour tous nos collaborateurs. Cela leur permet de comprendre pourquoi nous cherchons à réduire notre empreinte, et pas seulement de suivre des règles. Tout le monde chez F doit participer à cette fresque, et les nouveaux arrivants y passent dans les premiers mois. »* *« La chimie verte, c'est pas du greenwashing, on cherche juste à polluer le moins possible dans une activité industrielle. »* *« La vision, c'est : « Créer des solutions performantes pour la transition écologique. » On y tient au mot performance, on ne fait pas de greenwashing. »* *« Elle influence tout, y compris les décisions commerciales. Par exemple, nous avons une nouvelle politique de voyages : on ne peut plus prendre l'avion sans justification, un petit comité valide les déplacements. »* *« Nous cherchons aussi à minimiser le transport en faisant produire les produits simples et basiques chez nos partenaires locaux, et à ne transporter depuis la Belgique que nos solutions les plus spécialisées et à haute valeur ajoutée, celles qui peuvent valoir jusqu'à 300 euros le litre. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Pour moi, ce modèle va de pair avec la transition écologique et les valeurs sociales : si on veut que les gens s'épanouissent et prennent des initiatives, il faut qu'ils puissent décider. » *« Aujourd'hui on est prêts à payer plus cher pour la durabilité parce que ça fait partie du cœur de F. »*
T3 **Motivations à l'international**	*« La décision de s'internationaliser, elle a été plutôt prise par mon père. Il était convaincu qu'on avait quelque chose de génial et qu'on pouvait l'exporter. »* *« En Wallonie, on est bien outillés pour ça : l'AWEX, les missions royales, les pôles de compétitivité. On est vraiment bien inscrits dans cet écosystème. »* *« Moi, j'ai plutôt rationalisé cette internationalisation. On a une activité au Japon qui est historique, environ 300 000 euros par an, mais ça ne grandit pas beaucoup. On n'y met pas vraiment d'énergie. Mon père voulait aller partout. Moi, j'ai dit : on est petits, concentrons-nous sur l'Europe et les États-Unis où on a déjà une filiale, avec 5 personnes. »* *« Pour la filtration membranaire, notre niche principale à l'international, l'industrie laitière est un marché important. Si je classe les pays par puissance laitière européenne, l'Espagne arrive juste après l'Italie. C'est donc un marché naturel. »* *« L'Espagne est le grand pays européen qui nous manque actuellement. Nous avons des partenaires forts en Allemagne, aux Pays-Bas, en France, en Italie et en Pologne. Aux États-Unis, nous avons notre filiale. »*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*« Notre modèle repose sur des distributeurs partenaires locaux, on en a des solides en Allemagne, aux Pays-Bas, en France, en Italie, en Pologne. L'idée, c'est toujours d'avoir quelqu'un sur le terrain qui connaît son marché et qui assure la proximité commerciale et technique. »* *« Aux États-Unis seulement, on a franchi le pas d'une filiale propre, avec son propre réseau de partenaires locaux. »* *« On a développé des niches fortes. La première, c'est la décontamination des biofilms bactériens [...] À la fin des années 2000, c'était inconnu dans*

Thème	*Extraits verbatim*
	l'agroalimentaire. Aujourd'hui, tout le secteur est conscient du problème et nous sommes vraiment des spécialistes. » *« Nous devons aussi nous demander si nous avons les bons partenaires, si nous pouvons assurer le suivi technique, si le transport reste justifiable et si le marché correspond réellement à nos solutions de niche. Nous avançons étape par étape, en privilégiant les marchés où nous avons déjà des relais solides ou une vraie valeur ajoutée technologique. »* *« Pour l'identification des opportunités, l'AWEX joue un rôle central, les missions royales et princières nous ont ouvert des portes que l'on n'aurait pas forcément trouvées seuls. »* *« Pour l'Espagne, on a eu une mauvaise expérience : des entreprises espagnoles nous ont copiés, on était en procès, et on a gagné. Ces entreprises ont depuis été rachetées. Aujourd'hui l'Espagne est clairement dans notre radar, c'est un trou dans la raquette mais on n'a pas encore le temps de s'y attaquer à 100%. »*
T5 **Tensions perçues**	*« Oui, et c'est permanent. La politique de voyage en est un exemple concret : nos commerciaux voudraient aller partout, mais notre politique de réduction des vols crée une tension réelle avec leur volonté de développement commercial. »* *« Un partenaire qui démarre met du temps à atteindre sa masse critique. On est donc en permanence à arbitrer entre le soutenir dans la durée et préserver notre propre équilibre financier. »* *« Nous avons un partenaire dans un pays nordique qui a lancé une entreprise autour de nos solutions. Ils peinent à vendre, nous demandent un soutien financier. La question est : est-ce qu'on les soutient encore, en sacrifiant de la marge ou est-ce qu'on arrête parce que c'est pas rentable ? »* *« Face à des multinationales comme Ecolab, on est leaders technologiques dans nos niches, mais pas leaders commerciaux et ça, ça se ressent dans les premières discussions. »* *« La pression économique a déjà remis en question une décision prise sur la base des valeurs. Mon père exigeait, il y a dix ans, un coût zéro pour tout investissement dans la durabilité. Ça a ralenti certaines choses. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Pour l'Espagne, on a eu une mauvaise expérience : des entreprises espagnoles nous ont copiés, on était en procès, et on a gagné. »
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	/
T7 **Maturité marché & client**	*« En règle générale, nous gardons le même message partout. Ce qui est intéressant, c'est qu'en visitant le Japon, par exemple, nous avons appris des choses sur la durabilité que nous avons ensuite appliquées à l'ensemble de nos marchés. Nous ne créons pas des messages sur mesure par marché, nous adaptons la langue et parfois certains accents, mais le fond reste le même. »* *« Il y a une nuance : nos commerciaux portent davantage le message de performance, tandis que notre intégratrice RSE veille à ce que l'angle durabilité soit toujours présent. Les deux sont complémentaires : la vision est « solutions performantes pour la transition écologique ». »* *« Nous estimons qu'il n'y a pas trop de concurrents directs sur notre segment spécifique. »* *« À la fin des années 2000, c'était inconnu dans l'agroalimentaire. Aujourd'hui, tout le secteur est conscient du problème et nous sommes vraiment des spécialistes. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« On raisonne selon la nature du produit : nos solutions enzymatiques de niche sont très concentrées et à haute valeur ajoutée, donc on les produit en Belgique et on les expédie en petits volumes, l'empreinte carbone du transport reste négligeable. Pour les produits plus basiques en revanche, transporter de gros volumes pour une faible valeur n'aurait aucun sens, ni économiquement ni écologiquement, on demande donc au partenaire local de les produire lui-même. »* *« Nous avons toujours réussi à rester rentables, même après un incendie majeur. Mais la croissance à plus de 10 % que nous maintenons chaque année repose sur notre enthousiasme et notre flexibilité, pas sur des moyens financiers*

Thème	*Extraits verbatim*
	extraordinaires. Nous avançons par paliers : nous engageons quand nous en avons les moyens, nous construisons sur ce qui fonctionne. » *« On a aussi mis en place une politique de voyage pour réduire l'empreinte carbone, même si ça bride un peu les commerciaux. Mais comme cela, on reste cohérent avec notre mission et valeurs. »* *« Pour les décisions stratégiques, notamment celles qui concernent l'internationalisation, la durabilité ou les investissements, plusieurs dimensions sont prises en compte : la rentabilité, la capacité à maintenir un bon niveau de service, l'impact environnemental, la cohérence avec nos valeurs et les ressources disponibles. »*
T9 **Conception de la performance**	*« Nous avons toujours réussi à rester rentables, même après un incendie majeur. Mais la croissance à plus de 10 % que nous maintenons chaque année repose sur notre enthousiasme et notre flexibilité, pas sur des moyens financiers extraordinaires. »* *« Depuis le début des années 2000, on vend dans l'agroalimentaire. Au départ, c'était 500 000 euros par an, là cette année, on va faire plus de 9 millions d'euros. On a bien grandi. »* *« Nos produits les plus connus, c'est l'utilisation d'enzymes et de bactéries [...] On est donc non seulement biodégradables, mais on aide à biodégrader, on pourrait dire « biodégradable à 200% ». »* *« On y tient au mot performance, on ne fait pas de greenwashing. On s'est comparé à Ecover, par exemple, et pour certains produits ils ne font pas mieux que de l'eau. Nous, on ne commercialisera jamais un produit qui ne performe pas mieux que de l'eau. »* *« Un exemple concret d'amélioration que nous avons fait sur le plan des produits : nos enzymes fonctionnaient à 40 °C ce qui est déjà bien meilleur que les nettoyants industriels à 70 °C et nous avons maintenant une nouvelle génération qui fonctionne à 20 °C. Chaque génération de produit est plus sobre en énergie. »* *« Nous publions un rapport annuel que nous appelons « People, Planète, Prospérité ». Nous parlons de toutes nos externalités, positives et négatives. Donc*

Thème	*Extraits verbatim*
	c'est un vrai outil de pilotage, pas juste de communication. On mesure notre empreinte carbone depuis 2019. » *« La vision, c'est : « Créer des solutions performantes pour la transition écologique. » »*

Annexe 10 - Entreprise G : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	***Extraits verbatim***
T1 **Spécificités PME**	*« Je suis le directeur général (CEO) de G qui compte une dizaine de personnes. J'ai la responsabilité stratégique de l'entreprise et je suis le principal décideur en cas de désaccord au sein de l'équipe. »* *« Je suis également très présent sur le terrain : au moins deux à trois jours par semaine. Je me déplace pour des visites de chantiers, des réunions avec des distributeurs ou des démarches de certification. Mon rôle combine donc la direction opérationnelle, la prospection commerciale et la représentation de l'entreprise dans les différents réseaux sectoriels. »* *« Du côté des avantages, la PME est beaucoup plus rapide et flexible qu'une grande entreprise. C'est d'ailleurs un argument commercial réel : de grandes sociétés sous-traitent volontiers à G des projets qu'elles pourraient théoriquement réaliser en interne, mais dont la gestion en leur sein serait trop lente et trop coûteuse compte tenu de leur structure. La PME peut donc capter des marchés en jouant sur cette agilité. »* *« La contrainte financière est le principal désavantage. D'abord parce que certains appels d'offres publics imposent un chiffre d'affaires minimum qui exclut mécaniquement les petites structures, ce qui oblige à passer par des distributeurs plutôt qu'à répondre en direct. »* *« La notoriété d'une PME inconnue est à construire entièrement, ce qui demande un investissement considérable en temps et en déplacements commerciaux, là où une multinationale bénéficie d'une reconnaissance immédiate. »* *« La démarche est davantage relationnelle et intuitive que formellement structurée, ce qui est cohérent avec le profil d'une PME de taille réduite comme la nôtre. »* *« Les grandes décisions passent par le conseil d'administration, qui se réunit plus ou moins tous les mois. Je présente la stratégie, nous débattons, et on fixe les grandes lignes. Au quotidien, nous sommes trois dans les bureaux, et chacun s'occupe de sa partie. Si une décision ne se dégage pas, c'est moi qui tranche. »*
T2	*« La mission fondatrice de l'entreprise est de rendre le composite plus durable et plus circulaire. »*

Thème	*Extraits verbatim*
Nature de l'engagement durable	*« L'engagement de G est fondateur, pas seulement rhétorique : la durabilité n'est pas une orientation construite progressivement en réponse aux pressions du marché, elle est la raison d'être originelle de l'entreprise. G est née parce qu'il n'existait pas de solution de recyclage pour le composite, résoudre ce problème environnemental était le projet initial. »* *« G a précisément été créée pour combler cette lacune : à l'origine, les fondateurs souhaitaient recycler leurs propres déchets de composite et aucune solution n'existait sur le marché. »* *« La valeur cardinale de l'entreprise est donc la circularité des matières premières, avec l'objectif de proposer des produits dont l'analyse du cycle de vie (ACV) est systématiquement meilleure que celle des produits concurrents. »* *« Pour moi, la durabilité se définit avant tout par la réduction de la consommation de ressources vierges et l'allongement de la durée de vie des produits. Concrètement, cela se traduit par un objectif systématique d'ACV (analyse du cycle de vie) : chaque produit de G doit présenter un bilan environnemental meilleur que son concurrent, en intégrant plusieurs critères tels que l'empreinte carbone, la pollution du sol et la pollution de l'air. »* *« Nos distributeurs potentiels viennent vers nous parce que notre activité est durable. »*
T3 **Motivations à l'international**	*« Le marché belge est structurellement fragmenté (marché wallon, flamand, bruxellois, avec des certifications différentes et plusieurs gestionnaires de réseau distincts), ce qui le rend à la fois petit et complexe à pénétrer. »* *« Le marché néerlandais, par exemple, est plus grand et plus simple : une seule entité gère l'infrastructure ferroviaire. »*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*« Notre logique est simple : commence par valider un produit en Belgique, puis exporte vers les pays limitrophes en cherchant des distributeurs et en obtenant les certifications locales nécessaires. »* *« L'internationalisation a été une dimension naturelle et précoce du développement de G, pas une option envisagée a posteriori. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Les opportunités d'internationalisation émergent principalement de deux sources complémentaires. D'une part, les salons professionnels constituent le principal vecteur d'identification de nouveaux contacts et marchés potentiels : c'est là que G rencontre des distributeurs, des donneurs d'ordres étrangers ou des partenaires techniques. » *« L'appartenance à des réseaux sectoriels (pôles de compétitivité wallons comme Greenwin et PlastiWin, fédération Agoria, cluster européen EOCI) permet d'anticiper les évolutions réglementaires et d'influencer les cahiers des charges, ce qui ouvre indirectement des marchés à moyen terme. »* *« Je joue également un rôle dans l'identification de ces opportunités : ma présence sur le terrain, me permet détecter les signaux faibles. »* *« Le recrutement d'un distributeur local : le distributeur devient le relais commercial auprès des entrepreneurs qui achètent et posent les produits sur le terrain. »* *« Je dirais qu'il y a plusieurs étapes relativement standardisées : Premièrement, influence ou réponse au cahier des charges. [...] Deuxièmement, la certification [...] La troisième étape concerne le recrutement d'un distributeur local [...] Et enfin, la commercialisation par le distributeur : c'est lui qui assure la promotion et la vente finale auprès des clients. »* *« Nous sommes présents dans les pays limitrophes : Allemagne, Pays-Bas, Luxembourg, France et Angleterre, principalement dans le secteur ferroviaire. Nous avons aussi deux grands projets en Norvège et en Suisse. »* *« Ce qui pourrait changer la donne, c'est qu'un partenaire italien envisage d'ouvrir un site de production en Espagne. Si ce projet se concrétise, cela nous permettrait d'être produits localement sur place et donc de rentrer sur ce marché de manière viable, sans que la contrainte de distance ne soit plus un frein. »*
T5 **Tensions perçues**	*« Cependant, on peut constater un paradoxe douloureux : dans les appels d'offres, la durabilité se résume encore trop souvent au critère du prix. Les cahiers des charges ne reflètent pas suffisamment les externalités environnementales, ce qui met les entreprises vertueuses, comme la nôtre,*

Thème	*Extraits verbatim*
	dans une position concurrentielle difficile face à des producteurs à bas coût, notamment asiatiques. » *« Le défi central est le prix. Les gestionnaires d'infrastructure ont des budgets de plus en plus contraints, et les critères de durabilité ne pèsent pas encore assez dans les appels d'offres pour compenser le différentiel de prix avec des concurrents asiatiques, notamment chinois. Un produit chinois à 3 euros face à notre produit à 4 euros, les acheteurs achètent chinois, même si le bilan ACV de notre solution est meilleur. »* *« Par exemple, nous avons déjà perdu un marché parce que certains composants complémentaires que nous voulions faire fabriquer en Belgique coûtaient aussi cher que le produit final d'un concurrent. »* *« On a presque perdu un marché parce qu'on voulait faire fabriquer des couvercles de boîtiers en Belgique. Le prix de ce seul composant fabriqué localement correspondait au prix total du produit fini vendu par le concurrent. »* *« L'Espagne se situe à la limite, voire au-delà de cette zone. [...] le poids de nos matériaux rend le transport sur de longues distances coûteux et peu cohérent avec notre démarche environnementale. »* *« La tension est donc réelle, structurelle et récurrente : la croissance internationale crée une pression sur les coûts qui oblige parfois à faire des compromis sur la localisation de la chaîne de valeur. »* *« Les critères d'ACV commencent à apparaître, notamment aux Pays-Bas avec ce qu'ils appellent le MKI, mais leur poids dans la décision d'achat reste marginal. En France et en Wallonie, on n'en est pas encore là. »* *« Les gestionnaires de réseau publics (Infrabel, SWDE, etc.) ont des budgets contraints par les finances publiques, ce qui les pousse à prioriser le critère prix dans leurs achats. La durabilité est mentionnée dans les cahiers des charges mais sans impact réel sur les décisions. »*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*« L'Union européenne impose une législation de plus en plus dense (ce qui complexifie le travail des entreprises), mais ne contrôle pas suffisamment ce qui entre sur son territoire. L'exemple d'un produit fabriqué en Chine à 3 euros qui peut être acheté sans vérification sérieuse de ses conditions de*

Thème	*Extraits verbatim*
	production, tandis qu'une entreprise européenne à 4 euros subit toutes les contraintes. » *« Le principal défi transversal n'est pas la réglementation nationale mais les exigences spécifiques des gestionnaires de réseau qui varient par entité plus que par pays. »* *« Les acheteurs publics n'ont pas les équipes nécessaires pour contrôler ce qui se passe en dehors de l'Europe. [...] Je pense qu'un meilleur contrôle douanier et réglementaire aux frontières européennes serait essentiel pour donner un avantage compétitif aux producteurs locaux durables. »* *« Les critères d'ACV commencent à apparaître, notamment aux Pays-Bas avec ce qu'ils appellent le MKI. »* *« Pour moi, une réglementation européenne plus contraignante sur les importations (avec des contrôles renforcés sur la circularité et les conditions de fabrication hors Europe) serait le levier le plus efficace pour redonner un avantage compétitif aux entreprises durables européennes. »* *« En revanche, les aides publiques européennes à l'automatisation et à la réduction des coûts de fabrication, nous semblent un soutien positif. »* *« Nous percevons le cadre réglementaire comme globalement insuffisant pour soutenir les entreprises engagées dans la circularité. »* *« Le marché allemand était particulièrement difficile pour deux raisons : la barrière linguistique, ils ne maîtrisent pas bien l'anglais et il y a une forte préférence pour les normes nationales allemandes. La France présente un défi similaire avec l'attachement aux normes françaises. »*
T7 **Maturité marché & client**	*« Les critères d'ACV commencent à apparaître, notamment aux Pays-Bas avec ce qu'ils appellent le MKI, mais leur poids dans la décision d'achat reste marginal. En France et en Wallonie, on n'en est pas encore là. »* *« Dans les appels d'offres, la durabilité se résume encore trop souvent au critère du prix. Les cahiers des charges ne reflètent pas suffisamment les externalités environnementales. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« C'est un choix qui va à l'encontre de notre logique de proximité, mais nous l'assumons comme un compromis temporaire. L'objectif est de rester dans*

Thème	*Extraits verbatim*
	le marché pour pouvoir ensuite influencer les cahiers des charges vers des critères plus durables. Si on perd le marché parce qu'on est trois euros plus chers, on perd aussi la capacité d'influence. » *« La distinction opérée est celle entre un compromis temporaire acceptable et un renoncement aux valeurs fondamentales. Pour nous, le compromis acceptable concerne des composants périphériques ou complémentaires (un couvercle, une pièce accessoire) mais pas le cœur du produit, qui reste du composite recyclé. Le renoncement inacceptable serait d'abandonner la circularité du produit principal. »* *« Il vaut mieux remporter un marché avec quelques compromis que de le perdre en maintenant une cohérence absolue. La justification est stratégique car perdre le marché, c'est aussi perdre le contact avec le donneur d'ordres et donc la capacité d'influencer le prochain cahier des charges. »* *« En restant présent, même au prix d'un léger écart par rapport aux idéaux environnementaux, l'entreprise conserve un levier pour faire évoluer les pratiques à moyen terme. »* *« L'impératif de compétitivité, nous a donc conduit à nous approvisionner en composants complémentaires auprès de fournisseurs étrangers, y compris européens mais pas belges, pour rester dans la course. »* *« L'appartenance à des réseaux sectoriels [...] permet d'anticiper les évolutions réglementaires et d'influencer les cahiers des charges, ce qui ouvre indirectement des marchés à moyen terme. »*
T9 **Conception de la performance**	*« Un kilo économisé dans un avion représente environ 10 kg de CO_2 évités par an sur sa durée de vie. »* *« La valeur cardinale de l'entreprise est donc la circularité des matières premières, avec l'objectif de proposer des produits dont l'analyse du cycle de vie (ACV) est systématiquement meilleure que celle des produits concurrents. »* *« Pour moi, la durabilité se définit avant tout par la réduction de la consommation de ressources vierges et l'allongement de la durée de vie des produits. Concrètement, cela se traduit par un objectif systématique d'ACV (analyse du cycle de vie) : chaque produit de G doit présenter un bilan*

Thème	*Extraits verbatim*
	environnemental meilleur que son concurrent, en intégrant plusieurs critères tels que l'empreinte carbone, la pollution du sol et la pollution de l'air. » *« Depuis 2018, la société a opéré trois évolutions majeures de son procédé de fabrication, cherchant à chaque fois à mieux répondre aux attentes du marché tout en réduisant les coûts de production. »*

Annexe 11- Entreprise H : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	***Extraits verbatim***
T1 **Spécificités PME**	*« C'est à la fois une contrainte et un avantage compétitif. La contrainte, c'est la limite des ressources : on ne peut pas tout faire en parallèle, chaque chantier mobilise une part disproportionnée des moyens humains et financiers. L'avantage, c'est la vitesse de décision et la capacité à pivoter. »* *« Sur un marché comme le nôtre, dominé par quelques gros acteurs au sel avec des cycles industriels longs, notre agilité nous permet d'occuper des niches qu'ils ne voient pas ou qu'ils voient mais ne peuvent pas adresser sans cannibaliser leur cœur de métier. »* *« Concrètement, ça se traduit par une organisation très plate : pas de comité, pas de strates intermédiaires. Quand un installateur remonte un problème terrain, l'information arrive chez moi et on peut décider d'ajuster le produit ou le discours commercial en quelques semaines. »* *« Je suis CEO et co-fondateur du groupe. Je détiens 50 % de l'actionnariat avec mon associé. Je porte la direction opérationnelle au quotidien stratégie, développement commercial, structuration des filiales et concessions, négociation des partenariats. »* *« Mon associé est toujours présent pour la stratégie : quand j'ai la tête dans le guidon et besoin d'un œil extérieur bienveillant, c'est précieux. C'est un duo qui fonctionne depuis le départ. »* *« Le processus est délibérément informel, nous n'avons pas de matrice formalisée. En pratique, mon associé et moi en discutons souvent à plusieurs reprises sur quelques semaines. »* *« La décision finale se prend à deux, et il faut qu'on soit alignés. »* *« Ce qui caractérise notre prise de décision, c'est qu'on assume qu'on n'aura jamais l'information parfaite. On préfère décider vite avec 70 % de visibilité, quitte à corriger en route, plutôt que d'attendre 95 % car à 95 %, l'opportunité est déjà passée. »* *« La responsabilité de l'erreur est personnelle, pas diluée, et ça change tout dans l'exécution. »* *« Mon rôle est double : je filtre d'abord, car le risque principal d'une PME c'est la dispersion. Ensuite, sur les développements stratégiques majeurs, je suis*

Thème	*Extraits verbatim*
	l'interlocuteur principal du partenaire jusqu'à la formalisation. C'est ce que je fais en ce moment avec les Pays-Bas, où je négocie personnellement les termes de la concession. » *« La trésorerie : l'expansion internationale consomme du cash longtemps avant d'en produire. »*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*« Pour moi, la durabilité aujourd'hui, c'est sortir du registre déclaratif pour entrer dans le registre opérationnel. Pendant longtemps, « durable » voulait dire avoir une page RSE sur son site. Aujourd'hui, ça doit se mesurer dans le produit lui-même : ressources consommées, déchets générés, impact sur la durée de vie du bien. Si la durabilité n'est pas intégrée dans la proposition de valeur du produit, c'est du marketing. »* *« Notre engagement est structurel, pas additionnel. La proposition de valeur du produit H est environnementale : zéro sel rejeté dans les eaux usées, zéro saumure, pas de gaspillage d'eau de régénération. C'est inscrit dans la technologie elle-même. »* *« C'est venu du produit, pas d'une intention RSE. À l'origine, la technologie au CO_2 a été développée pour résoudre un problème technique : l'adoucissement sans modification de la composition minérale de l'eau. Le bénéfice environnemental a été un effet collatéral identifié assez vite. »* *Mais c'est seulement quand nous avons compris la portée commerciale de cet effet c'est-à-dire que les clients étaient prêts à payer pour une solution sans sel, que nous en avons fait un axe stratégique central. »* *« Sur le produit : nous refusons d'ajouter des composants qui dégraderaient notre bilan, nous ne commercialisons pas certains accessoires demandés par le marché parce qu'ils contiennent des consommables jetables. »* *«Sur l'organisation : nous travaillons avec un réseau d'installateurs locaux plutôt qu'un modèle intégré, ce qui réduit les déplacements et soutient le tissu artisanal. »* *« Notre mission tient en une phrase : offrir une eau de qualité aux particuliers et aux professionnels sans compromis environnemental. »* *« La cohérence environnementale : ne pas vendre une solution « verte » qui crée d'autres problèmes par ailleurs. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Nos trois objectifs principaux sont : accélérer la substitution, chaque adoucisseur H installé étant un adoucisseur au sel qui ne le sera pas ; étendre la solution à des usages adjacents, comme une application piscine où la régulation du pH au CO_2 remplace l'acide chlorhydrique ; et couvrir toute l'Europe de nos solutions écologiques d'ici 2030. »
T3 Motivations à l'international	*« Pendant les trois ou quatre premières années, on s'est concentré sur la Belgique, qui est un petit marché mais qui permettait de roder le produit et le modèle commercial. »* *« L'international est arrivé d'abord par opportunité, des installateurs frontaliers du nord de la France qui nous ont approchés, puis est devenu un axe stratégique délibéré quand on a vu que le potentiel belge plafonnait. »* *« Trois arguments ont guidé la décision : la taille du marché adressable, la Belgique seule plafonne, la mutualisation des coûts fixes comme R&D, marketing, logistique : ces coûts sont les mêmes pour servir un ou cinq pays, et la diversification du risque face à un changement réglementaire ou un retournement local. »* *« Les opportunités viennent rarement d'une analyse de marché formelle. Elles émergent généralement de trois sources : un contact inbound c'est-à-dire un installateur ou un distributeur qui nous approche depuis un pays voisin, une observation terrain comme un marché où on perçoit que la pression environnementale ou réglementaire crée une fenêtre, ou une rencontre lors d'un salon professionnel. »*
T4 Modes d'entrée & trajectoire	*« En huit ans, on est passé d'une activité artisanale belge à un groupe multi-pays. Je distingue trois phases : d'abord la consolidation belge avec la construction du réseau d'installateurs ; ensuite l'extension en France fin 2019 et en Espagne fin 2023 via des filiales propres et plus récemment un basculement vers un modèle de concession ou franchise, avec actuellement quatre partenaires couvrant les Hauts-de-France, le Luxembourg, la Côte d'Azur et les Pays-Bas. »* *« Schématiquement, prenons l'exemple de notre expansion sur le marché espagnol : étude de marché et identification du besoin, eau très dure sur une grande partie du territoire, sécheresse récurrente, pression sur la ressource ; structuration juridique avec la création de H España ; recrutement d'un*

Thème	*Extraits verbatim*
	responsable pays bilingue connaissant bien le secteur ; adaptation du produit c'est-à-dire : étiquetage, normes locales, documentation technique en espagnol ; constitution progressive d'un réseau d'installateurs ; mise en place d'une logistique depuis la Belgique dans des délais commercialement viables ; premiers chantiers pilotes ; puis montée en charge commerciale. » *« Entre la décision initiale et le premier chiffre d'affaires significatif, il faut compter entre 18 et 24 mois. »* *« Pendant les trois ou quatre premières années, on s'est concentré sur la Belgique, qui est un petit marché mais qui permettait de roder le produit et le modèle commercial. »* *« C'est ce que je fais en ce moment avec les Pays-Bas, où je négocie personnellement les termes de la concession. »* *« Le facteur déterminant a été le recrutement d'un responsable pays local, bien introduit dans le secteur. Sans cette personne, on aurait mis trois ou quatre ans à construire ce qu'on a construit en deux. »* *« L'AWEX a également fourni un accompagnement utile pour les premiers contacts institutionnels et certaines aides financières. »*
T5 **Tensions perçues**	*« Le défi central, c'est que la durabilité a un coût à court terme et un bénéfice à long terme, alors que l'expansion internationale impose des résultats rapides. C'est une tension structurelle. »* *« On pourrait accélérer la pénétration de marché en sous-traitant à plus bas coût, en utilisant des composants moins durables, en réduisant le poids du service après-vente. Ça améliorerait la marge à court terme. On ne le fait pas, et c'est un choix qui coûte. »* *« Sur la logistique : le bilan carbone optimal serait de produire localement sur chaque marché, mais notre taille ne le permet pas. On expédie depuis la Belgique, ce qui dégrade le bilan transport. »* *« Le choix d'un fournisseur comme un européen 15 % plus cher avec un meilleur bilan environnemental, ou un asiatique moins cher. La question se pose à chaque appel d'offres. »* *« Troisièmement, la logistique, notamment pour le CO_2 conditionné en bouteilles réglementées, c'est un vrai challenge. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« La trésorerie : l'expansion internationale consomme du cash longtemps avant d'en produire. » *« Le pouvoir d'achat moyen est plus contraint qu'en Belgique ou en France, ce qui pèse sur le positionnement prix. »* *« Le choix d'expansion, un marché lointain avec une logistique lourde, ou des marchés proches avec une croissance plus lente. »*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*« La réglementation sur le traitement de l'eau n'a pas encore intégré la distinction entre adoucissement traditionnel et adoucissement sans sel, ce qui complique parfois la prescription dans le résidentiel collectif. »* *« Sur le cadre réglementaire, le bilan est mitigé. Les politiques publiques espagnoles évoluent dans le bon sens, plans de gestion de la ressource eau, incitations à la rénovation énergétique mais l'application reste hétérogène, et les incitations financières directes pour les solutions de traitement d'eau durables sont plus faibles qu'en France ou au Benelux. »* *« Sur la dimension sécheresse en revanche, les politiques régionales commencent à valoriser les solutions économes en eau, ce qui joue en notre faveur. »* *« On ne peut pas traiter l'Espagne comme un bloc, il faut adapter par région. »* *« Une observation terrain comme un marché où on perçoit que la pression environnementale ou réglementaire crée une fenêtre. »* *« Troisièmement, la logistique, notamment pour le CO_2 conditionné en bouteilles réglementées, c'est un vrai challenge. »*
T7 **Maturité marché & client**	*« Sur le développement : nous choisissons nos marchés d'expansion en partie en fonction de la maturité environnementale, un pays où la pression sur la ressource eau est forte est prioritaire. »* *« Le discours : on a déplacé le centre de gravité du message du « sans sel », très efficace en Belgique et en France, vers « économie d'eau » et « protection des canalisations », qui parle davantage à un client confronté à la sécheresse. »* *« Mais le pouvoir d'achat moyen est plus contraint qu'en Belgique ou en France, ce qui pèse sur le positionnement prix. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« C'est un marché à fort potentiel mais exigeant. La dureté de l'eau y est extrêmement élevée dans une grande partie du pays, ce qui crée un besoin structurel. La sensibilité à la sécheresse et à la consommation d'eau monte rapidement, ce qui joue en notre faveur. » *« L'approche commerciale : cycle de vente plus long, plus de relationnel, davantage de présence physique via le responsable local. »* *« La barrière culturelle et linguistique, pas l'espagnol au sens basique, mais les codes commerciaux, le rythme de prise de décision des clients, le rapport au crédit, la manière de négocier. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« L'arbitrage se fait en trois étapes. D'abord, on reformule le problème : très souvent, la tension apparente vient d'un horizon temporel trop court. Une décision qui semble opposer rentabilité et durabilité à 6 mois peut devenir parfaitement alignée à 5 ans. »* *« Ensuite, on hiérarchise : la viabilité économique à court terme est un prérequis non négociable, mais au-dessus de ce seuil, la cohérence du modèle prime sur l'optimisation marginale. »* *« Enfin, on assume : certains arbitrages sont douloureux et on en accepte le coût, en explicitant pourquoi en interne pour que l'équipe comprenne la logique. »* *« Notre règle pratique : on accepte de dégrader temporairement la marge ou la vitesse pour préserver la cohérence du modèle. Nous ne modifierons pas les points clés de nos engagements durables pour des considérations économiques, c'est une question d'ADN, de valeurs et de principe. »* *« Il y a également le choix d'un client, accepter un gros contrat avec un client qui utiliserait notre produit comme caution verte sans cohérence d'ensemble, ou refuser. »* *« On l'assume comme un compromis temporaire, mais on y réfléchit sérieusement pour le moyen terme. »*
T9 **Conception de la performance**	*« La viabilité économique à court terme est un prérequis non négociable. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« L'évolution la plus marquante n'est pas tant la croissance du chiffre d'affaires que la transformation du modèle : on passe d'une PME industrielle à un groupe qui licencie sa technologie et son savoir-faire. » *« Nos trois objectifs principaux sont : accélérer la substitution, chaque adoucisseur H installé étant un adoucisseur au sel qui ne le sera pas ; étendre la solution à des usages adjacents, comme une application piscine où la régulation du pH au CO_2 remplace l'acide chlorhydrique ; et couvrir toute l'Europe de nos solutions écologiques d'ici 2030. »* *« Notre mission tient en une phrase : offrir une eau de qualité aux particuliers et aux professionnels sans compromis environnemental. »* *« On pourrait accélérer la pénétration de marché en sous-traitant à plus bas coût, en utilisant des composants moins durables, en réduisant le poids du service après-vente. Ça améliorerait la marge à court terme. On ne le fait pas, et c'est un choix qui coûte. »* *« Nous ne modifierons pas les points clés de nos engagements durables pour des considérations économiques, c'est une question d'ADN, de valeurs et de principe. »* *« Pour un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, via un réseau de plus de 1500 installateurs actifs. »*

Annexe 12 - Entreprise I : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	*Extraits verbatim*
T1 **Spécificités PME**	*« Ce qui est avantageux, c'est clairement la rapidité de décision et l'agilité dans notre activité. En tant que structure de petite taille, nous pouvons nous adapter plus vite aux évolutions du marché ou à de nouvelles opportunités, sans les lourdeurs administratives d'une grande entreprise. »* *« La limite, en revanche, c'est que nous disposons de ressources plus contraintes, tant humaines que financières, ce qui peut freiner certains développements ou obliger à prioriser strictement nos actions. »* *«Ce qui est intéressant avec notre taille de PME, c'est que les circuits de décision sont courts : l'agilité et la rapidité se ressentent vraiment dans ce processus. »* *« En Belgique, I compte aujourd'hui une trentaine d'employés. »* *« Je suis assistante affaires publiques et communication corporate. Je suis d'abord entrée dans la société en tant qu'assistante marketing et communication. Notre secteur étant en besoin de régulations, notamment européennes, pour pousser le marché, nous avons créé un département affaires publiques dédié au sein duquel j'ai été affectée, tout en conservant la responsabilité de la communication corporate. »*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*« De par notre activité même, nous avons une orientation intrinsèquement durable. »* *« Notre activité est intrinsèquement durable. Le PLA est biosourcé, ce qui réduit fortement la dépendance aux hydrocarbures, aspect d'autant plus important dans le contexte géopolitique actuel. C'est aussi un plastique compostable industriellement, recyclable mécaniquement, et recyclable chimiquement grâce à notre technologie brevetée L. Il ne génère pas non plus de microplastiques persistants dans l'environnement, et son empreinte carbone est réduite comparée au PS ou au PET. »* *« La durabilité ne se résume donc pas chez nous à une politique RSE classique : c'est le cœur même de notre modèle d'affaires. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« L'idée de produire du PLA était présente dès la fondation de I. C'est différent d'une entreprise qui intègrerait la RSE progressivement dans sa stratégie : ici, durabilité et activité sont indissociables. » *« On récupère du sucre, on le fermente, comme on ferait de la bière, mais ce qu'on obtient, c'est de l'acide lactique, une molécule complètement naturelle. Ensuite, on polymérise cet acide lactique pour en faire un plastique biosourcé, compostable et recyclable. »* *« Cela oriente aussi nos choix techniques dans les usines : nos équipes d'ingénierie cherchent systématiquement à travailler en circuit fermé et à concevoir des installations aussi intégrées que possible, pour que tout soit le plus circulaire possible. »* *« Concrètement, cela guide notre développement commercial, intimement lié à la reconnaissance de nos produits comme durables. »* *« Notre mission, c'est d'augmenter la part des plastiques biosourcés et de remplacer le plus possible les plastiques traditionnels par des alternatives plus respectueuses de l'environnement. »* *« Nous n'avons pas été confrontés à des situations où il aurait fallu renoncer à nos valeurs fondamentales pour entrer sur un marché. »*
T3 **Motivations à l'international**	*« C'est aussi une nécessité structurelle : le marché du PLA ne représente que 0,05 % des plastiques, et le marché belge seul est bien trop étroit pour absorber notre production. Il fallait donc dès le début envisager d'aller sur différents marchés européens et au-delà. »* *« Au départ, I était surtout centrée sur sa technologie et sur la vente de licences. Nos activités commerciales proprement dites ont vraiment commencé depuis moins de 5 ans. »*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*« Au début, notre stratégie était centrée sur la vente de licences technologiques plutôt que sur la production directe. »* *« Plus récemment, l'entreprise a évolué vers un modèle industriel plus concret, notamment à travers la mise en place d'une unité de production à l'étranger en partenariat avec un acteur local, une joint-venture. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« La joint-venture en Z est née d'une opportunité qui s'est présentée de manière assez opportuniste, mais elle s'inscrivait dans une logique de développement que l'on avait en tête. » *« Dans la plupart des pays où on est présent, on passe par des distributeurs qui ont une meilleure connaissance de leur marché. En Espagne, par exemple, on a un partenaire local qui gère les clients de taille plus modeste et qui connaît bien les spécificités du marché. Pour les clients plus importants, on peut aller en direct. »* *« Le réseau de distributeurs est vraiment un pilier de notre stratégie à l'international. »* *« On est présent plus ou moins partout en Europe, que ce soit via des distributeurs ou en direct, et dans certains pays comme la Turquie. »* *« Pour savoir vers quel pays s'internationaliser, c'est le directeur commercial et son équipe qui analysent les opportunités, que ce soit en passant par un distributeur local ou en approche directe. »* *« En revanche, on sait qu'il faut s'adapter culturellement et aux régulations locales. »* *« On a d'ailleurs un commercial dédié à ces deux pays, qui parle couramment l'espagnol, parce qu'avoir quelqu'un de proche du marché et de sa culture, c'est vraiment essentiel pour tisser de vraies relations. »* *« Le prochain grand projet est la construction d'une usine en France, à l'horizon 2030. »*
T5 **Tensions perçues**	*« Pour qu'il y ait un marché, il faut des acheteurs. Or le PLA est plus cher que les plastiques traditionnels comme le PS ou le PET. On aime dire que si l'écologie coûtait moins cher, on n'aurait pas tous ces problèmes et tout le monde roulerait en voiture électrique. Cette réalité du coût reste une contrainte majeure. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Mais pour toucher un public plus large, notamment la grande distribution, il faudra des obligations réglementaires, car c'est encore le prix qui prime dans les décisions d'achat. » *« La principale tension n'est donc pas un conflit interne, mais bien un écart entre la logique de durabilité que nous portons et un marché encore très concentré sur les plastiques traditionnels. »* *« Les clients pour qui la durabilité est une valeur fondamentale sont prêts à payer ce prix. Mais pour toucher un public plus large, notamment la grande distribution, il faudra des obligations réglementaires, car c'est encore le prix qui prime dans les décisions d'achat. »*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*« La réglementation est absolument centrale pour notre secteur, elle peut soit dynamiser le marché, soit le freiner considérablement. »* *« L'exemple le plus parlant, c'est la taxe EPR (« pollueur-payeur »). En Espagne, cette taxe est bien inférieure pour le PLA que pour le PS ou le PET, parce qu'il existe un système de compostage industriel qui accepte les emballages en PLA. Cela change radicalement l'intérêt financier pour un acteur comme Carrefour de choisir du PLA plutôt que du plastique classique. »* *« En Belgique, c'est pratiquement l'inverse : la taxe sur le PLA y est plus élevée, car le compostage n'est pas aussi développé. »* *« Pour l'avenir, les réglementations les plus structurantes viendront de l'Union européenne, notamment sur le packaging, et impacteront de façon transversale tous les marchés européens. Si des quotas ou des obligations sont imposés au niveau européen, cela pourrait vraiment changer l'échelle du marché du PLA. »* *« Notre secteur étant en besoin de régulations, notamment européennes, pour pousser le marché, nous avons créé un département affaires publiques dédié. »* *« C'est pourquoi les affaires publiques sont devenues un enjeu stratégique pour nous. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Mais pour toucher un public plus large, notamment la grande distribution, il faudra des obligations réglementaires, car c'est encore le prix qui prime dans les décisions d'achat. »
T7 **Maturité marché & client**	*« En Chine, par exemple, les attentes portent davantage sur la biodégradabilité et la compostabilité, tandis qu'en Europe l'accent est mis sur la recyclabilité. Ce sont deux logiques différentes qui influencent la façon dont nos produits sont transformés en aval. »* *« Pour l'Espagne et l'Italie, où la compostabilité est bien développée, on adapte notre discours en conséquence. »* *« Les clients pour qui la durabilité est une valeur fondamentale sont prêts à payer ce prix. Mais pour toucher un public plus large, notamment la grande distribution, il faudra des obligations réglementaires, car c'est encore le prix qui prime dans les décisions d'achat. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« Notre produit lui-même ne change pas. Notre stratégie commerciale, elle, est adaptée. »* *« Nous n'avons pas été confrontés à des situations où il aurait fallu renoncer à nos valeurs fondamentales pour entrer sur un marché. En revanche, on sait qu'il faut s'adapter culturellement et aux régulations locales. »* *« La limite, en revanche, c'est que nous disposons de ressources plus contraintes, tant humaines que financières, ce qui peut freiner certains développements ou obliger à prioriser strictement nos actions. »* *« La joint-venture en Z est née d'une opportunité qui s'est présentée de manière assez opportuniste, mais elle s'inscrivait dans une logique de développement que l'on avait en tête. »*
T9 **Conception de la performance**	*« Notre mission, c'est d'augmenter la part des plastiques biosourcés et de remplacer le plus possible les plastiques traditionnels par des alternatives plus respectueuses de l'environnement. »*

Thème	*Extraits verbatim*
	« Notre objectif, c'est de remplacer, aussi largement que possible, les plastiques traditionnels par du PLA. » *« Le PLA est biosourcé, ce qui réduit fortement la dépendance aux hydrocarbures, aspect d'autant plus important dans le contexte géopolitique actuel. [...] Il ne génère pas non plus de microplastiques persistants dans l'environnement, et son empreinte carbone est réduite comparée au PS ou au PET. »* *« La durabilité ne se résume donc pas chez nous à une politique RSE classique : c'est le cœur même de notre modèle d'affaires. »*

Annexe 13 - Entreprise J : verbatims par thème et retranscription de l'entretien

Thème	***Extraits verbatim***
T1 **Spécificités PME**	*« J est une entreprise familiale dont je représente la troisième génération : mon grand-père a fondé la société, et aujourd'hui mon père et mes oncles la dirigent. J'y travaille depuis deux ans, en même temps que mon cousin, comme Business Development Manager. »* *« Nous réalisons un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, nous employons environ 250 personnes au total et nous disposons de quatre sites de production en Europe dont un en Belgique comptant 30 personnes. Nous sommes donc à la limite haute de la définition d'une PME, peut-être même un peu trop grands sur le papier, mais notre fonctionnement reste celui d'une PME. »* *« Il n'y a quasiment pas de hiérarchie, l'organisation est très horizontale, ce qui nous permet de rester extrêmement agiles au quotidien sans la lourdeur de processus trop formalisés. »* *« Le principal avantage est la flexibilité. Lorsqu'une décision doit être prise, nous pouvons réagir très vite : la hiérarchie est très horizontale, il y a mes oncles, mon père, puis les autres et si le marché change, nous nous adaptons rapidement. »* *« Nous avons aussi une véritable culture familiale. Nous essayons que nos employés se sentent membres de la famille, et beaucoup travaillent chez nous depuis plus de vingt ans. »* *« Un autre avantage du caractère d'une PME familiale est la vision de long terme : nous pouvons prendre des décisions sur la durée. Dans une grande entreprise, si une division ne fonctionne pas, on la ferme. Nous, nous raisonnons à long terme, même si bien sûr, nous restons capables de fermer une division si nécessaire. »* *« La principale limite en tant que PME familiale est le manque de structure. [...] les employés doivent faire beaucoup de choses différentes et être très polyvalents. Certains aiment cela, d'autres moins. C'est quelque chose de propre aux petites entreprises, qui ne peuvent pas avoir une personne dédiée à chaque fonction. »* *« Pas vraiment. Notre situation financière est assez saine, et si nous avons besoin de davantage de moyens, nous pouvons toujours nous tourner vers*

	la banque. [...] Les banques apprécient aussi les entreprises familiales : elles accordent plus facilement un prêt parce qu'elles savent que c'est une structure stable, qui s'inscrit dans le long terme. » *« Nous ne faisons pas appel à des agences externes ou à des cabinets de conseil en stratégie, d'ailleurs, vu leurs tarifs, nous ne pourrions tout simplement pas nous le permettre. »* *« En général, lorsque j'ai une idée, je prépare un business case que je présente ensuite à notre conseil, composé de mes oncles, de mon cousin, mais aussi d'autres personnes de l'entreprise. Si tout le monde est d'accord, nous avançons. Ce n'est pas très formel, et une décision peut être prise rapidement. »* *« Nous veillons toujours à ce que tout le monde adhère à la décision : c'est plus simple pour la suite et en cas de problème sur un projet, personne ne peut dire qu'il n'était pas d'accord. Nous avançons ainsi comme une équipe. »*
T2 **Nature de l'engagement durable**	*« Notre slogan est « your sustainable fibre supply », tout ce que nous faisons tourne autour des fibres. Tous les produits que nous vendons sont des fibres, et elles sont durables, soit parce qu'il s'agit d'une fibre naturelle, soit parce qu'il s'agit d'une fibre recyclée. »* *« Chaque produit que nous fabriquons est durable, soit parce qu'il est naturel comme la fibre de lin, soit parce qu'il est recyclé. C'est notre vision. Mais nous ne sommes pas pour autant « les écolos parfaits» : nous devons toujours gagner de l'argent sur nos produits. »* *« Nous avons commencé avec l'activité lin, qui était au départ une activité comme une autre. Mais à partir du moment où nous nous sommes lancés dans le recyclage, nous avons décidé de poursuivre dans cette voie et de ne jamais aller vers le vierge. Depuis que nous avons démarré le recyclage, c'est devenu un engagement définitif : nous resterons toujours dans le recyclage. »* *« Notre stratégie reste cependant toujours le recyclé, nous ne nous lancerons jamais dans des produits vierges, ce n'est ni notre mission ni notre objectif. »* *« Nous réalisons beaucoup d'études CO2 et nous pouvons garantir à nos clients qu'un produit est, par exemple, 100 % ou 79 % recyclé. Pour certains*

	produits, nous établissons une comparaison d'empreinte carbone entre le produit vierge et le produit recyclé. » *« Nous cherchons toujours un déchet qui a de la valeur, puis nous créons quelque chose à partir de ce déchet : nous partons systématiquement du déchet. Lorsque nous lançons une nouvelle activité, nous cherchons aussi toujours une niche, pas quelque chose que tout le monde peut faire. Et cela aura toujours un lien avec le recyclage. Si nous démarrons une nouvelle activité, ce sera toujours dans le recyclage. »*
T3 **Motivations à l'international**	*« C'était assez naturel dès le départ. Mon grand-père a démarré dans le lin, très populaire en Belgique [...]. Nos produits finis étaient vendus principalement en Belgique, mais aussi en Europe, car nos clients s'y trouvaient. »* *« Nous avons déplacé une usine en Lituanie, car la main-d'œuvre était devenue trop chère en Belgique, nous y avons ensuite transféré toute l'activité lin.»* *« En parallèle, nous avons démarré le recyclage en Turquie, pays très réputé pour son industrie du tapis, qui générait beaucoup de déchets. »* *« Je suis convaincu que, pour croître avec nos produits, l'export est indispensable : environ 99 % de nos produits sont exportés en Europe. »* *« Le développement international présente aussi un avantage stratégique : il permet de diversifier les marchés. Lorsqu'un pays traverse un ralentissement économique, d'autres marchés peuvent continuer à bien fonctionner. Cette diversification réduit donc la dépendance à un seul marché et peut renforcer la stabilité de l'entreprise. »* *« Nous cherchons aussi à comprendre comment travailler avec eux ou avec le marché chinois. Par exemple, il peut être intéressant d'acheter certains déchets disponibles en Chine lorsque ceux-ci sont moins chers ou plus facilement accessibles. Cela montre que l'internationalisation ne concerne pas seulement la vente, mais aussi l'approvisionnement et la recherche de nouvelles opportunités dans les flux de déchets. »*
T4 **Modes d'entrée & trajectoire**	*« Nous faisons beaucoup de salons. Pour entrer dans une nouvelle région, nous commençons par y participer à un salon : c'est là que l'on sent s'il existe un marché ou non pour nos produits. Par exemple, nous visons*

	actuellement les États-Unis, et nous allons donc multiplier les salons là-bas.» *« Nous participons à de nombreux salons professionnels, près de dix par an avec un stand, où mon père et moi sommes presque toujours présents. On y entend beaucoup de choses sur ce qui se passe dans le marché, et c'est là que naissent de nombreuses opportunités. »* *« Nous procédons aussi par des visites de clients et par de grandes tournées dans le pays pour rencontrer des clients potentiels, puis nous avançons. »* *« En Belgique, il existe des agences de commerce et d'investissement à l'étranger, comme dans presque tous les pays, et lorsque nous démarrons dans un nouveau pays et avons besoin d'aide, nous les sollicitons. [...] lorsque nous participons à un salon, nous rejoignons le plus souvent un grand pavillon national, ce qui facilite l'installation d'un stand et le rend moins coûteux. »* *« C'est un métier très niche. »*
T5 **Tensions perçues**	*« nos clients choisissaient principalement nos produits pour leur prix plus compétitif, plutôt que pour leur caractère durable ou écologique. Cependant, cette tendance était différente pendant le COVID : les gens étaient alors prêts à payer un peu plus, ou le même prix que la matière vierge, parce que c'était recyclé. Mais depuis, avec le ralentissement économique, seul le prix compte : il faut être moins cher que le vierge. »* *« l'un des principaux défis concerne la concurrence par les prix, en particulier face à certains acteurs chinois. Ces concurrents peuvent proposer des produits à des prix très bas, parfois inférieurs aux nôtres, tout en utilisant de la matière vierge. Cela crée une difficulté importante, car certains clients choisissent avant tout le prix. Dans ces situations, la dimension durable du produit ne suffit pas toujours à convaincre, surtout si le client compare uniquement le coût immédiat. »* *« Cela n'aide pas toujours face à l'argument du prix, mais c'est un atout. Certaines entreprises y accordent vraiment de la valeur, même si la plupart n'en tiennent pas compte. »* *« les fluctuations des taux de change peuvent également représenter un défi. »*

	« Les droits de douane, comme ceux instaurés par Trump aux États-Unis, constituent un vrai défi : l'incertitude est difficile à gérer, car vous concluez un accord avec un client et, une semaine plus tard, vous devez lui annoncer 10 % de plus. Le transport est également difficile, avec des prix qui fluctuent beaucoup, surtout avec le pétrole cher. » *« La réglementation pose aussi problème : comme nous sommes dans le recyclage et que nous achetons parfois des déchets à l'étranger, chaque pays a sa propre réglementation pour le transport et l'expédition. Il est dommage que l'Europe n'ait pas un système unique en la matière. »*
T6 **Rôle ambivalent de la réglementation**	*« Si l'Union européenne décidait, par exemple, qu'une voiture doit obligatoirement contenir 30 % de matière recyclée, cela créerait immédiatement une demande plus forte pour nos produits. Une telle mesure aiderait clairement notre activité, car elle pousserait les industriels à intégrer davantage de matières recyclées dans leurs processus. »* *« En Allemagne, par exemple, il est interdit de mettre en décharge la fibre de carbone. Cette interdiction oblige les acteurs à trouver d'autres solutions, notamment des solutions de recyclage. Dans ce cas, la réglementation agit comme un facilitateur, car elle rend le recyclage nécessaire et crée un marché pour les entreprises capables de proposer une solution. »* *« L'Union européenne accorde parfois d'importantes subventions à des projets de recyclage dont la viabilité économique est très incertaine. On peut investir plusieurs millions d'euros dans une entreprise qui recycle, par exemple, de la fibre de verre, mais si le modèle économique n'est pas viable, le projet risque de ne pas fonctionner à long terme. C'est une belle histoire sur le plan environnemental, mais cela ne suffit pas si l'activité ne peut pas devenir rentable. »* *« tant qu'il reste moins cher de mettre la fibre de verre en décharge que de l'apporter à un recycleur, beaucoup d'entreprises continueront à choisir l'option la moins coûteuse. Dans ce cas, la subvention seule ne suffit pas. Il faudrait aussi une réglementation qui interdise ou limite fortement la mise en décharge. »* *« comme nous sommes dans le recyclage et que nous achetons parfois des déchets à l'étranger, chaque pays a sa propre réglementation pour le*

	transport et l'expédition. Il est dommage que l'Europe n'ait pas un système unique en la matière. » *« La réglementation peut donc clairement aider le développement durable, mais les politiques publiques doivent être bien pensées. L'argent public doit être utilisé pour soutenir des projets qui ont une réelle possibilité de devenir économiquement viables, et pas uniquement des projets attractifs sur le papier. Pour que le recyclage se développe durablement, il faut combiner réglementation, incitations économiques et réalisme financier. »*
T7 **Maturité marché & client**	*« Cela dépend beaucoup des habitudes locales et du degré de maturité du marché vis-à-vis des matières recyclées. Dans certains pays ou secteurs, les clients sont déjà habitués à travailler avec de la matière recyclée. Dans ce cas, l'entrée sur le marché est plus facile, car les clients connaissent déjà les caractéristiques de ce type de matière, ses avantages, mais aussi ses éventuelles contraintes techniques. »* *« En revanche, lorsque la matière recyclée est nouvelle pour un client, le travail commercial est plus complexe. Il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais aussi d'accompagner le client dans son apprentissage. Il faut lui expliquer comment utiliser la matière, comment l'intégrer dans ses propres processus et parfois le rassurer sur la qualité ou la performance du produit. Cela demande donc plus de temps, plus d'efforts pédagogiques et une relation plus progressive avec le client. »* *« En Espagne, ce n'est pas le cas, même si la sensibilité au prix y est forte comme partout aujourd'hui, d'ailleurs. »* *« chaque pays a sa propre culture des affaires. L'Espagne reste assez proche du reste de l'Europe, mais en Inde, par exemple, il faut afficher un prix 20 % plus élevé parce que les clients veulent toujours négocier, puis baisser le prix pour qu'ils aient le sentiment d'avoir fait une bonne affaire. »* *« cette tendance était différente pendant le COVID : les gens étaient alors prêts à payer un peu plus, ou le même prix que la matière vierge, parce que c'était recyclé. Mais depuis, avec le ralentissement économique, seul le prix compte. »*
T8 **Logique d'arbitrage**	*« si une activité de recyclage n'est pas économiquement viable, nous ne la lancerons pas, car nous devons aussi payer nos employés et ne pouvons pas*

	perdre d'argent sur nos produits. La viabilité économique est donc essentielle : c'est la grande tension entre l'engagement durable et la viabilité de l'entreprise. » *« Notre stratégie reste cependant toujours le recyclé, nous ne nous lancerons jamais dans des produits vierges, ce n'est ni notre mission ni notre objectif. »* *« cela montre que, même pour une entreprise engagée dans le recyclage, la durabilité doit rester économiquement viable et compétitive. »* *« Lorsque nous lançons une nouvelle activité, nous cherchons aussi toujours une niche, pas quelque chose que tout le monde peut faire. Et cela aura toujours un lien avec le recyclage. »* *« Nous ne considérons pas les acteurs chinois uniquement comme des concurrents. Nous cherchons aussi à comprendre comment travailler avec eux ou avec le marché chinois. »* *« Lorsqu'un pays traverse un ralentissement économique, d'autres marchés peuvent continuer à bien fonctionner. Cette diversification réduit donc la dépendance à un seul marché et peut renforcer la stabilité de l'entreprise. Pour cette raison, le commerce international reste important pour notre activité, même s'il implique des arbitrages constants entre prix, durabilité et compétitivité. »*
T9 **Conception de la performance**	*« D'abord la performance financière, car si les chiffres ne sont pas bons, le reste ne suit pas : sans rentabilité, une entreprise n'a pas d'avenir, tout doit reposer sur des bases financières solides. »* *« Ensuite vient ce que nous avons recyclé : la quantité de matière recyclée et le CO2 évité grâce à notre activité de recyclage. »* *« la performance se traduit aussi par notre capacité à valoriser de nouveaux flux de déchets. C'est important pour nous de pouvoir dire, à la fin de l'année, que certains déchets ont été mieux valorisés grâce à notre intervention. Sans notre activité, ces flux auraient peut-être été enfouis, incinérés ou moins bien utilisés. La performance ne se limite donc pas au chiffre d'affaires ou au bénéfice : elle inclut aussi la contribution concrète de l'entreprise à une meilleure valorisation des matières. »*

Annexe 14 - Retranscriptions des entretiens

Entretien — Entreprise A
Intervenant : Directeur commercial | Secteur : Compléments alimentaires d'origine naturelle et bio

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter A, son activité, sa mission et les valeurs qui guident l'entreprise ?

Intervenant : A est une société familiale fondée il y a 34 ans par un couple passionné de nutrithérapie et de santé naturelle. À l'origine, leur premier public cible était les magasins bio, et c'est là que la marque a posé ses bases, avec déjà dans son ADN la notion de durabilité, le respect de la nature, le bien-être de l'être humain et le choix d'ingrédients de qualité. Ce sont des éléments qui constituent encore aujourd'hui le cœur de l'identité de A. En 2024, le fonds d'investissement K, lié à la famille Colruyt et dédié exclusivement à des sociétés à fort ADN durable, est devenu propriétaire à 100 % de A. Ce fonds investit dans des pôles santé, énergie et bien-être. Il partage avec A des valeurs communes autour de la durabilité et de la qualité. Depuis cette reprise, la société a réorienté sa vision stratégique vers les pharmacies, canal qui correspond très bien à ses produits à haute valeur ajoutée scientifique. Les pharmaciens sont des experts à même d'expliquer à leurs patients pourquoi choisir A représente un choix pertinent parmi les centaines de compléments alimentaires disponibles. Cette stratégie a généré une croissance de 22 % l'année dernière, dans un marché pourtant quasi-stagnant, et A occupe désormais la 9e position parmi les sociétés de compléments alimentaires actives en Belgique. L'objectif pour cette année est d'atteindre 15 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 43 à 45 employés. Nous produisons quasi exclusivement en interne, de la R&D à la production, 95 % de nos produits sortent de notre site. Nous ne commercialisons que des gélules d'origine végétale, ce qui traduit nos convictions sur la forme la plus saine et la plus sûre pour le consommateur.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : Je suis directeur commercial. J'ai la responsabilité des ventes, de l'équipe commerciale en Belgique et au Luxembourg, du service client, des marchés export et des comptes-clés stratégiques tels que M, N, P et les grandes chaînes de pharmacie. Je coordonne également les activités marketing, avec lesquelles j'entretiens une relation étroite même si je n'en suis pas directement responsable.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années ?

Intervenant : La principale évolution récente a été le changement de propriétariat avec l'arrivée de K en 2024. Avant ça, la société était portée par ses fondateurs familiaux. Sous K, la vision stratégique s'est recentrée vers les pharmacies et les marchés d'export. En parallèle, nous avons développé une gamme spécifique pour l'Europe du Sud, avec un étiquetage en espagnol et en italien, pour accompagner notre partenaire et client clé M dans ses nouvelles implantations en Italie et celle qui est en cours, en Espagne.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il l'activité et le fonctionnement de A ?

Intervenant : L'avantage classique d'une PME, c'est la flexibilité et l'adaptabilité. Mais chez nous, je dirais qu'il y a aussi une forme de rigidité structurelle : notre ligne de production n'est conçue que pour les gélules. Nous ne sommes pas en mesure de fabriquer des comprimés ou des liquides, ce qui limite notre gamme. Nous n'avons pas non plus la puissance financière d'une grande entreprise pour investir dans de nouvelles lignes. Cela dit, notre statut de PME belge, certifiée B Corp, nous confère un vrai

capital sympathie auprès de nos clients et fournisseurs. Même des acteurs comme IQVIA, l'équivalent de Nielsen dans le secteur pharmaceutique, nous accordent des conditions avantageuses pour nous permettre de piloter nos ventes, ce qui est habituellement réservé aux multinationales. Un avantage important est que le fonds K nous offre un soutien financier solide sans exiger des retours sur investissement rapides. Ce sont des investissements à long terme, qui nous permettent de nous projeter. La contrepartie, c'est que notre appartenance à l'écosystème Colruyt peut créer une ambiguïté vis-à-vis de certains groupements de pharmaciens, qui nous perçoivent à la fois comme fournisseur et concurrent potentiel.

Interviewer : Comment prenez-vous des décisions importantes, notamment dans un contexte d'incertitude comme l'internationalisation ?

Intervenant : Tant que les projets s'inscrivent dans l'ADN de K, c'est-à-dire durabilité, qualité, responsabilité, et que les plans présentés sont solides, nous avons le soutien du groupe. K ne recherche pas un retour sur investissement immédiat : c'est un fonds patient, ce qui facilite la prise de décision à long terme. L'esprit entrepreneurial reste par ailleurs très présent dans notre direction générale, qui garde une vraie latitude pour explorer de nouvelles opportunités, acquisitions ou partenariats.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Comment qualifieriez-vous l'engagement de A en matière de durabilité ?

Intervenant : C'est quelque chose de naturellement inscrit dans notre façon de travailler, bien avant l'obtention de la certification B Corp. Lorsque nous avons entrepris les démarches pour obtenir cette certification, qui est extrêmement exigeante, nous avons réalisé que nous remplissions déjà une grande partie des critères. Le travail principal a surtout consisté à documenter et formaliser ce que nous faisions déjà, plutôt qu'à transformer complètement nos pratiques. Nous avons d'ailleurs obtenu un score qui nous place dans le top 10 des entreprises belges certifiées B Corp.

Concrètement, notre engagement durable se traduit à plusieurs niveaux. Sur le plan environnemental, nos pots sont compostables, nos étiquettes et nos encres sont biodégradables et de qualité alimentaire, et toutes nos gélules sont d'origine végétale. Concernant le sourcing, notre leitmotiv est : « le plus bio possible, le plus naturel possible et le plus proche possible ». Nous avons ainsi progressivement remplacé certains approvisionnements asiatiques par des fournisseurs belges ou européens lorsque la qualité était équivalente ou supérieure. Notre nouveau bâtiment, construit en 2022, est passif et éco-responsable, et notre flotte de véhicules est entièrement électrique.

Mais notre vision de la durabilité ne se limite pas uniquement à l'environnement. Elle comporte également une dimension sociale et humaine, notamment à travers la qualité des relations avec nos collaborateurs, nos partenaires et nos fournisseurs, ainsi que la responsabilité que nous avons envers les consommateurs. Dans notre secteur, proposer des produits naturels, sûrs et de qualité fait aussi partie de cette responsabilité. La certification B Corp nous a permis de formaliser cette approche globale, qui combine à la fois des préoccupations environnementales, sociales et économiques.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle vos choix concrets, notamment face à la tension avec le développement international ?

Intervenant : Il existe effectivement une tension entre notre volonté de développement international et nos engagements en matière de durabilité. J'aime comparer cela au paradoxe que l'on retrouve parfois dans l'agriculture biologique : acheter des bananes bio produites en Équateur peut interroger d'un point de vue carbone, mais cela contribue aussi à soutenir la conversion de surfaces agricoles vers des pratiques plus responsables dans le pays d'origine.

Pour nous, l'exportation vers l'Europe du Sud par exemple, relève d'une logique similaire. Bien sûr, exporter implique un impact logistique, mais nous restons dans un périmètre européen relativement maîtrisé. L'objectif est aussi de contribuer à diffuser des produits plus naturels et une dynamique de consommation responsable sur des marchés où les consommateurs sont parfois moins sensibilisés à ces enjeux qu'en Belgique.

Cette tension nous oblige donc à faire des choix concrets. Nous essayons de limiter l'impact de notre développement international en groupant les livraisons, en évitant les trajets inutiles et en privilégiant, lorsque c'est possible, des fournisseurs belges ou européens. Nous ne prétendons pas supprimer totalement l'impact environnemental lié à l'exportation, mais nous cherchons à le maîtriser et à rester cohérents avec nos valeurs. L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre croissance internationale, viabilité économique et responsabilité environnementale.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Comment A en est-elle venue à se développer à l'international, et selon quelle approche ?

Intervenant : Historiquement, l'export n'a jamais été une priorité absolue pour les fondateurs. Avec plus de 150 références et des étiquetages spécifiques à chaque pays, la gestion logistique est complexe et nous ne disposons pas d'un espace de stockage très grand. Plusieurs distributeurs existaient déjà dans certains pays (Pays-Bas, Allemagne, Portugal, Grèce), mais les volumes restaient faibles. C'est la relation avec M, notre meilleur client en Belgique et au Luxembourg, qui a ouvert la porte à l'international de façon structurée. Quand ils ont commencé à s'implanter en Italie puis en Espagne, nous avons souhaité les accompagner. Nous avons développé une gamme dédiée pour l'Europe du Sud, avec étiquetage en espagnol et en italien. En Italie, M compte déjà près de 80 magasins. En Espagne, ils en sont à leur cinquième, principalement autour de Madrid.

Interviewer : Quelle est votre perception du marché espagnol et des marchés du sud de l'Europe en matière de durabilité ?

Intervenant : C'est un sujet assez paradoxal. L'Espagne, par exemple, dispose d'un patrimoine naturel important et consacre une part significative de son territoire à des espaces protégés. Il existe donc, à l'échelle du pays, une vraie sensibilité environnementale et un positionnement assez fort autour de la protection de la nature.

En revanche, lorsqu'on regarde les comportements de consommation, la réalité est plus contrastée. La sensibilité au bio, au naturel et au durable varie fortement selon les régions, les villes et les profils de consommateurs. En Italie, par exemple, cette conscience est davantage ancrée dans le nord, notamment autour de Milan ou de la Toscane, alors qu'elle est moins présente dans certaines régions du sud. En Espagne, on observe une évolution positive dans les grandes villes, où les consommateurs sont de plus en plus attentifs à ces enjeux. Dans les zones plus rurales ou moins urbanisées, cette dynamique reste encore plus limitée.

Notre présence en Espagne et en Italie, notamment à travers des partenaires comme M, participe modestement à cette évolution. Nous sommes dans une logique de sensibilisation progressive par le produit. Lorsqu'un consommateur découvre un produit bio, naturel, efficace et accessible, cela peut modifier peu à peu sa perception et influencer ses choix d'achat futurs. L'idée n'est donc pas seulement de vendre un produit, mais aussi de contribuer, à notre échelle, à diffuser des habitudes de consommation plus responsables.

Interviewer : Vos partenaires à l'étranger partagent-ils vos valeurs en matière de durabilité ?

Intervenant : Pas nécessairement de manière explicite. Par exemple, M n'est par exemple pas certifié B Corp. Mais distribuer des compléments alimentaires, ce n'est pas distribuer des sodas industriels : les distributeurs dans ce secteur ont dans leur clientèle une large proportion de magasins bio et de chaînes orientées santé. Il y a donc une forme d'alignement implicite. Pour nous, il est important que le partenaire comprenne notre positionnement et soit capable de le valoriser correctement auprès du marché local. Nous ne chercherions pas à collaborer avec un distributeur trop généraliste, qui traiterait nos produits comme de simples références commerciales sans comprendre leur spécificité. L'enjeu est donc moins de trouver des partenaires parfaitement identiques à nous sur le plan des engagements, que de travailler avec des acteurs compatibles avec notre vision et capables de porter notre proposition de valeur de manière cohérente.

Interviewer : Le cadre réglementaire a-t-il eu une influence dans certains marchés ?

Intervenant : En Europe, très peu. Il y a parfois des différences dans les dosages autorisés pour certains principes actifs d'un pays à l'autre, mais dans 95 % des cas, la réglementation européenne est suffisamment harmonisée. Quand un dosage n'est pas autorisé dans un pays, nous préférons ne pas commercialiser le produit concerné plutôt que d'en réduire la concentration et donc l'efficacité. Le premier critère dans le choix d'un marché reste le potentiel brut : la taille du marché des compléments alimentaires, corrélée au niveau économique et éducationnel de la population. L'Italie est par exemple le premier pays européen consommateur de compléments alimentaires pour des raisons culturelles difficiles à expliquer, mais bien réelles. L'Espagne, elle, n'est pas encore un marché très mature sur ce segment, mais cela est en train de changer.

Interviewer : Quels sont vos atouts pour vous différenciez par exemple, sur les marchés espagnol et italien ?

Intervenant : Nos atouts reposent sur trois piliers : l'efficacité, le prix accessible et l'harmonie avec la nature. Ce sont des qualités qui sont assez universelles. Les clients qui essaient A reviennent, non pas parce que notre packaging est particulièrement attrayant, il est honnêtement assez sobre, mais parce que le produit tient ses promesses. C'est ce que M nous confirme à travers les retours de ses gérants de magasins. Sur le positionnement prix, nous sommes dans la moyenne du marché, clairement dans une logique value for money, ce qui nous permet d'éviter les écueils du luxe ou du low-cost.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Avez-vous été confronté à des situations dans lesquelles vos impératifs économiques et engagements durables semblaient difficiles à concilier ? Comment votre entreprise a-t-elle cherché à arbitrer ces tensions ?

Intervenant : Oui, il existe effectivement des tensions entre notre développement économique, notre volonté de croissance internationale et nos engagements en matière de durabilité. La première tension concerne le fait que nous cherchons, autant que possible, à travailler avec des matières premières bio, naturelles et proches géographiquement, tout en développant nos ventes à l'étranger. À première vue, cela peut sembler contradictoire. D'un côté, nous voulons limiter les transports et privilégier des circuits plus courts et de l'autre, nous exportons nos produits vers d'autres marchés.

Nous essayons d'arbitrer cette tension en restant dans une logique de cohérence plutôt que de perfection absolue. Aujourd'hui, notre développement international reste principalement européen. Nous ne sommes pas dans une logique de grand export vers des marchés très éloignés. L'Italie, l'Espagne, le Portugal ou la Grèce restent des marchés accessibles dans un périmètre relativement maîtrisé. Cela ne supprime pas l'impact logistique, mais cela permet de le limiter.

Nous cherchons aussi à organiser cette croissance de manière raisonnée. Par exemple, nous regroupons les livraisons, nous évitons les déplacements inutiles et nous travaillons avec des partenaires capables de comprendre notre positionnement. L'objectif n'est pas simplement de vendre plus, mais de diffuser des produits naturels, efficaces et accessibles sur des marchés où la sensibilité au bio, à la santé naturelle et à la durabilité est parfois encore en développement. De ce point de vue, notre internationalisation peut aussi contribuer, à notre échelle, à une forme de sensibilisation des consommateurs.

Interviewer : La croissance internationale crée-t-elle des contraintes qui compliquent le maintien de vos engagements durables ?

Oui, la croissance internationale crée forcément des contraintes supplémentaires, y compris sur le plan de la durabilité. Exporter ne consiste pas seulement à vendre nos produits dans un autre pays : cela implique aussi de gérer davantage de références, d'adapter les étiquetages, de répondre aux exigences réglementaires locales, d'organiser les stocks et de coordonner la logistique avec les partenaires commerciaux.

Pour une PME comme la nôtre, ces éléments peuvent rapidement devenir complexes. Nous avons plus de 150 références au catalogue, mais nous ne pouvons pas tout exporter partout. Si nous multiplions les références, les langues d'étiquetage et les stocks dans chaque pays, cela peut créer des risques de surproduction, d'invendus, de gaspillage ou de transport inutile. Or, ce sont précisément des éléments que nous cherchons à limiter dans notre démarche durable.

C'est pour cette raison que nous avons choisi une approche plus ciblée pour l'Europe du Sud. Nous avons développé une gamme restreinte, avec un étiquetage adapté en espagnol et en italien, plutôt que d'exporter l'ensemble de notre catalogue. Cela nous permet de répondre aux besoins du marché tout en gardant une certaine maîtrise de notre production, de nos stocks et de notre logistique.

La contrainte principale est donc de trouver un équilibre entre croissance commerciale et cohérence durable. Nous acceptons d'adapter notre offre et notre organisation pour nous développer à l'international, mais sans multiplier inutilement les produits, les transports ou les emballages, et sans renoncer à la qualité, à la naturalité et à l'efficacité de nos produits. Pour nous, l'internationalisation doit rester progressive, maîtrisée et compatible avec nos engagements.

Interviewer : Y a-t-il des compromis que vous avez acceptés et d'autres que vous refusez de faire ?

Il y a donc des compromis que nous acceptons comme je les ai cités juste avant. Nous acceptons par exemple de ne pas exporter toute la gamme, de passer par un partenaire local fort comme M, ou encore d'avancer progressivement plutôt que de chercher à nous imposer rapidement sur tous les marchés. Nous acceptons aussi parfois un coût plus élevé lorsqu'un fournisseur belge par exemple permet de remplacer un approvisionnement plus lointain (européen), à condition que la qualité soit équivalente ou supérieure.

En revanche, il y a des compromis que nous refusons. Nous ne voulons pas réduire la qualité, l'efficacité ou la naturalité de nos produits pour des raisons uniquement économiques. Si une réglementation locale impose un dosage trop faible pour qu'un produit reste réellement efficace, nous préférons ne pas vendre ce produit sur ce marché plutôt que de proposer une version dégradée. De la même manière, nous ne souhaitons pas travailler avec des distributeurs trop généralistes qui ne comprendraient pas notre positionnement.

L'arbitrage se fait donc autour d'une ligne assez claire : nous pouvons adapter nos pratiques commerciales, notre gamme, notre logistique ou notre rythme de développement, mais nous ne voulons

pas remettre en cause les fondamentaux de A, c'est-à-dire des produits efficaces, abordables, naturels et en harmonie avec nos valeurs.

Entretien — Entreprise B
Intervenant : Cofondateur | Secteur : Équipements sportifs durables (tennis/padel)

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter B, son activité, sa mission et ses valeurs ?

Intervenant : B est une startup belge active dans le monde du tennis et du padel. Nous développons des solutions permettant d'augmenter la durée de vie des balles tout en améliorant l'expérience de jeu des joueurs et des clubs. Notre produit principal, le B Tube, est une solution de pressurisation destinée aux joueurs individuels, tandis que le B Pro est une machine professionnelle conçue pour les clubs et académies. L'objectif est de lutter contre la surconsommation de balles, qui constitue aujourd'hui un problème économique et environnemental important dans le secteur. Notre mission est de rendre le tennis et le padel plus durables sans compromettre la performance sportive. Les valeurs qui nous guident sont l'innovation, l'impact concret, la qualité produit, la transparence et la passion du sport.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : En tant que cofondateur, mon rôle est très transversal. Je participe à la définition de la stratégie globale de l'entreprise, au développement commercial, aux partenariats internationaux ainsi qu'au développement de nouveaux projets. Dans une PME comme B, les responsabilités sont souvent multiples et évoluent constamment selon les besoins de l'entreprise.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de B au cours des dernières années ?

Intervenant : L'entreprise a connu une croissance progressive mais rapide. Au départ, nous étions surtout concentrés sur le développement du produit et la validation du concept auprès des joueurs et des clubs. Ensuite, nous avons commencé à structurer notre présence commerciale, d'abord en Belgique puis dans d'autres marchés européens. Aujourd'hui, nos produits sont distribués dans plusieurs pays européens. Nous collaborons avec des clubs, des académies, des distributeurs et des enseignes spécialisées, et travaillons également avec certaines fédérations sportives. L'entreprise est passée d'un projet entrepreneurial à une structure beaucoup plus organisée avec une ambition internationale claire.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre activité ?

Intervenant : Cela nous donne une grande agilité et une capacité d'adaptation rapide. Les décisions peuvent être prises rapidement et les échanges sont très directs entre les membres de l'équipe. En revanche, cela implique aussi des ressources plus limitées, tant humaines que financières. Chaque décision a donc un impact important et nous devons constamment prioriser nos actions. Cela oblige également chacun à avoir une vision assez globale de l'entreprise.

Interviewer : Comment identifiez-vous de nouvelles opportunités, notamment à l'international, et quel rôle jouez-vous dans ces projets ?

Intervenant : Les nouvelles opportunités viennent principalement du terrain : échanges avec des clubs, des distributeurs, des joueurs, des fédérations ou des partenaires. Nous analysons beaucoup les besoins réels du marché avant de nous développer dans une nouvelle direction. Concernant l'internationalisation, plusieurs éléments entrent en compte : la taille du marché, la culture du tennis et

du padel, la maturité environnementale, le réseau de distribution existant et l'intérêt spontané reçu depuis certains pays. Mon rôle consiste surtout à coordonner l'analyse stratégique du marché, développer les premiers contacts, structurer les partenariats et évaluer la faisabilité commerciale et opérationnelle du projet.

Interviewer : Comment se déroule le processus de prise de décision lorsque vous faites face à des enjeux importants ou à de l'incertitude ?

Intervenant : Nous essayons de prendre des décisions de manière pragmatique et basée sur des données concrètes. Nous combinons généralement retours du terrain, analyses financières, discussions avec des partenaires et intuition entrepreneuriale. Le processus est assez collaboratif entre les fondateurs. Dans certains cas, nous préférons tester à petite échelle avant de déployer plus largement afin de limiter les risques.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie la durabilité dans le contexte actuel de l'entreprise ?

Intervenant : Pour moi, la durabilité signifie développer une activité économiquement viable tout en réduisant son impact environnemental et en créant une valeur positive à long terme. Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus uniquement penser en termes de croissance économique. Elles doivent aussi réfléchir à leur impact global, à la gestion des ressources et à leur responsabilité sociétale.

Interviewer : Comment qualifieriez-vous l'engagement de B en matière de durabilité, et quels sont vos principaux objectifs ?

Intervenant : La durabilité est au cœur du projet de B. Ce n'est pas un argument marketing ajouté après coup, mais bien la raison d'être de l'entreprise. Nos principaux objectifs sont de réduire la consommation de balles, prolonger leur durée de vie, diminuer les déchets générés par le tennis et le padel, et encourager une approche plus circulaire dans ce secteur sportif. Nous développons également des produits robustes, réparables et conçus pour durer dans le temps.

Interviewer : Cette orientation était-elle présente dès le départ, ou s'est-elle construite progressivement ?

Intervenant : Elle était présente dès le départ. Le constat de base venait justement du gaspillage énorme observé dans le monde du tennis et du padel, où des millions de balles sont jetées chaque année alors qu'elles restent souvent encore utilisables. Avec le temps, cette dimension durable s'est encore renforcée, notamment grâce aux échanges avec les clubs et les joueurs qui sont de plus en plus sensibles à ces enjeux.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle concrètement les choix de l'entreprise ?

Intervenant : Elle influence énormément nos choix. Par exemple, nous essayons de privilégier des partenaires de production européens afin de limiter certains impacts logistiques et de garder une meilleure maîtrise de la qualité. Elle influence aussi notre stratégie produit, notre communication, notre manière de collaborer avec les clubs ainsi que nos choix de marchés. Nous cherchons des partenaires qui partagent une vision à long terme plutôt qu'une logique purement opportuniste.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Comment B en est-elle venue à se développer à l'international ?

Intervenant : L'internationalisation est arrivée assez naturellement. Le tennis et le padel sont des sports mondiaux et les problématiques liées aux balles sont similaires dans beaucoup de pays. Au départ, nous étions surtout concentrés sur la Belgique et la validation du produit, mais nous avons rapidement reçu de l'intérêt venant d'autres pays européens. Cela nous a montré que le besoin existait bien au-delà du marché local.

Interviewer : Quels ont été les arguments en faveur de cette décision, et quelles étapes avez-vous suivies ?

Intervenant : Les principaux arguments étaient la taille du marché international, la forte croissance du padel en Europe, ainsi que le fait que notre solution répond à un problème universel. L'internationalisation permettait aussi d'augmenter notre potentiel de croissance, de renforcer notre crédibilité et de diversifier les risques liés à un seul marché. Les premières étapes ont consisté à identifier les marchés les plus pertinents et à comprendre leurs spécificités. Ensuite, nous avons développé des premiers partenariats avec des distributeurs, des clubs et des enseignes spécialisées, adapté notre communication à plusieurs langues et commencé à structurer notre logistique internationale. Progressivement, nous avons construit un réseau de revendeurs et de partenaires locaux afin d'assurer une présence plus solide.

Interviewer : Quels ont été les principaux défis rencontrés ?

Intervenant : Les principaux défis concernent la compréhension des marchés locaux, la création d'un réseau fiable, la gestion logistique, ainsi que les différences culturelles et commerciales. Chaque pays fonctionne différemment : habitudes de consommation, attentes des clients, structure des réseaux de distribution. Pour une PME, le défi est aussi de s'internationaliser sans disperser trop rapidement ses ressources.

Interviewer : Comment percevez-vous le marché espagnol ?

Intervenant : Le marché espagnol est particulièrement intéressant car l'Espagne est l'un des pays les plus développés au monde dans le padel. La pratique y est extrêmement répandue et le nombre de clubs très important. C'est également un marché très mature où les utilisateurs connaissent bien les produits techniques liés à la pratique sportive.

Interviewer : Pourquoi souhaitez-vous vous y développer, et quels en sont les freins selon vous ?

Intervenant : L'Espagne représente une opportunité stratégique importante, principalement grâce à la taille du marché du padel et au volume de consommation de balles. Les arguments favorables sont le potentiel commercial, la visibilité internationale qu'offre ce marché et le fait que les problématiques environnementales commencent aussi à y prendre de l'importance. Les freins concernent surtout la forte concurrence, la pression sur les prix et le fait que le marché est déjà très structuré avec des acteurs locaux bien implantés. Nous évaluons ce marché comme très prometteur mais exigeant — il nécessite une approche solide et des partenaires locaux fiables.

Interviewer : Pourquoi l'Espagne n'a-t-elle pas encore été votre priorité ?

Intervenant : Jusqu'à présent, nous avons priorisé des marchés où nous estimions pouvoir construire une position plus rapidement avec moins de concurrence directe. L'Espagne reste un objectif stratégique, mais son niveau de maturité nécessite davantage de ressources, de préparation et probablement une présence locale plus forte. En tant que PME, nous devons progresser par étapes.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Avez-vous été confronté à des situations où considérations économiques et engagements durables semblaient difficiles à concilier ?

Intervenant : Oui, régulièrement. Produire en Europe peut être plus coûteux que dans certaines autres régions du monde, mais nous faisons ce choix pour des raisons de qualité, de proximité et de cohérence avec notre vision. Nous essayons généralement d'arbitrer en prenant une vision à long terme plutôt qu'une logique purement court-termiste. Nous préférons parfois accepter une rentabilité plus faible au départ si cela nous permet de construire une marque cohérente et durable.

Interviewer : Avez-vous dû adapter certains choix ou ambitions dans le cadre de votre développement international ?

Intervenant : Oui, notamment en matière de priorisation des marchés, de rythme de croissance et de choix de partenaires. Nous avons compris qu'il était préférable de se développer progressivement plutôt que d'essayer d'être présents partout trop rapidement. Cela nous permet de garder un bon niveau de qualité et de contrôle.

Interviewer : Le marché espagnol introduit-il des enjeux ou des particularités spécifiques à cet égard ?

Intervenant : Oui. Le marché espagnol est très dynamique mais aussi très concurrentiel et sensible au prix. Les acteurs locaux sont nombreux et les consommateurs sont généralement très familiers avec le padel, ce qui signifie que les attentes sont élevées. Il faut apporter une réelle valeur ajoutée pour se différencier. En même temps, c'est un marché extrêmement intéressant pour tester et valider des innovations, car les usages y sont très avancés.

Entretien — Entreprise C
Intervenant : Responsable marchés internationaux | Secteur : Recyclage de solvants industriels

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter l'entreprise C, son activité, sa mission, ses valeurs et ce qui caractérise votre offre ?

Intervenant : C fabrique et met à disposition des solutions de recyclage de solvants industriels. Nous ne vendons pas seulement des machines, nous vendons des solutions : la machine n'est qu'une partie du service. Chaque offre est entièrement customisée selon les besoins du client, nous ne sommes pas dans une logique de produit standardisé. Nos solutions s'inscrivent pleinement dans une logique d'économie circulaire : un client qui recycle ses solvants n'en rachète plus que 20 % du volume habituel. En termes d'impact environnemental, c'est considérable. Un kilogramme de solvant émet environ 1,6 kg de CO_2 à la production. La valeur durable de notre offre est donc intrinsèque, même si elle n'est pas toujours la première raison pour laquelle un client investit. C a été fondée en 1987 et rachetée en 2020 par Jérôme T. et son associé. Avant ce rachat, l'entreprise se concentrait sur les marchés belge et francophone. C'est à partir de 2020 que l'internationalisation a vraiment commencé. Je suis arrivé chez C en 2023 précisément pour développer les marchés internationaux.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise, et comment C est-elle organisée ?

Intervenant : Je suis responsable des marchés internationaux. C en tant qu'entité commerciale ne compte que trois employés, mais elle fait partie d'un groupe d'une vingtaine de personnes réparties dans plusieurs sociétés sous le même toit. C'est une structure très légère, ce qui nous confère une grande

flexibilité opérationnelle. Je travaille principalement en homeworking et me déplace régulièrement chez nos distributeurs et clients finaux pour les former sur le terrain.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise et sa présence internationale ?

Intervenant : Avant 2020, C était essentiellement limitée aux marchés belge et français. Depuis le rachat, nous avons développé deux distributeurs majeurs : l'un au Moyen-Orient, basé à Sharjah, couvrant les Émirats, le Qatar, Bahreïn et l'Arabie Saoudite ; l'autre en Asie du Sud-Est, couvrant l'Indonésie, Singapour, la Malaisie et la Thaïlande. Ces marchés ont représenté plus de 50 % de notre chiffre d'affaires à l'export. Cependant, le contexte géopolitique et économique actuel (tensions au Moyen-Orient, dévaluation de certaines monnaies asiatiques, hausse des coûts de transport) a fortement ralenti ces deux blocs. Face à cette situation, nous avons fait le choix pragmatique de nous recentrer temporairement sur les marchés belge et français, qui restent notre socle historique, en attendant que les conditions se stabilisent.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre fonctionnement et votre développement international ?

Intervenant : L'avantage principal d'une PME, c'est la flexibilité et la réactivité. Nos processus décisionnels sont très courts. Quand un marché devient inaccessible ou moins intéressant, l'entreprise peut réagir rapidement, nous nous adaptons sans traverser des couches hiérarchiques. Nous sommes aussi beaucoup plus disponibles que de grandes structures : nos clients le savent et l'apprécient. Le principal inconvénient, c'est la contrainte financière. Pour pérenniser notre présence en Asie par exemple, il faudrait créer des filiales commerciales et, à terme, envisager une implantation manufacturière pour rester compétitifs face à la concurrence chinoise. A titre d'exemple, leurs machines coûtent environ 50 % du prix des nôtres. Justifier ce différentiel est un défi constant. C'est là que le statut de PME devient une vraie limite : on ne peut pas se permettre de maintenir une base permanente sur des marchés lointains quand les conditions se dégradent, contrairement à une multinationale qui peut absorber ces pertes à court terme.

Interviewer : Comment identifiez-vous les opportunités de nouveaux marchés ?

Intervenant : L'identification combine plusieurs sources : recherche interne, contacts avec l'AWEX et validation par des salons professionnels. Pour l'Espagne, nous avons mandaté un stagiaire pour mener une étude de marché qui a identifié les régions industrielles prioritaires (Catalogne, Pays Basque, Madrid) et nous avons ensuite rencontré les représentants de l'AWEX à Madrid et Barcelone pour confirmer cette approche. Notre modèle général repose sur des distributeurs locaux qui connaissent leur marché. C'est eux qui font la promotion de nos solutions auprès des clients finaux. Nous les accompagnons, les formons et les soutenons techniquement. Ce modèle nous permet de limiter notre exposition financière tout en maintenant une présence commerciale.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Comment définiriez-vous l'engagement de C en matière de durabilité ?

Intervenant : Il faut être honnête sur ce point : la durabilité est au cœur de ce que nos produits font pour nos clients, mais elle n'est pas l'axe identitaire central de l'entreprise au sens où elle l'est pour d'autres sociétés. C est certifiée ISO, nous faisons attention à notre fonctionnement interne, mais nous ne nous définissons pas comme une entreprise militante pour la cause écologique. Ce qui est fondamental en revanche, c'est que notre produit est objectivement durable par nature : permettre à une entreprise de recycler 80 % de ses solvants plutôt que de les racheter, c'est une réduction directe et mesurable de la

consommation de ressources et des émissions de CO_2. Cette valeur environnementale est inscrite dans la technologie elle-même. C'est d'ailleurs notre principal avantage concurrentiel : nous avons la chance de vendre un produit dont la valeur écologique est intrinsèque.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle concrètement les choix de votre entreprise, notamment sur le produit ou service, les marchés visés ou la manière de présenter votre offre aux clients ?

Intervenant : Je suis très pragmatique là-dessus, et je pense qu'il est important d'être lucide : dans la grande majorité des cas, la première question d'un dirigeant qui investit dans une machine industrielle, c'est « qu'est-ce que ça me rapporte ? ». Ce qui convainc d'abord, c'est le retour sur investissement, en ne rachetant que 20 % du volume habituel de solvant, les économies générées amortissent rapidement la machine. Cela dit, la dimension durable vient ensuite jouer un rôle réel : la réduction de l'empreinte carbone, la conformité aux objectifs ESG, la valorisation de l'image de l'entreprise. Ce n'est pas le moteur principal de la décision, mais c'est un facteur de différenciation de plus en plus important, notamment dans les appels d'offres où les critères environnementaux commencent à peser. L'argument économique et l'argument durable ne s'opposent pas, ils se renforcent, à condition de les présenter dans le bon ordre.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Pourquoi l'Espagne représente-t-elle une cible d'expansion pour C ?

Intervenant : L'Espagne est une extension naturelle du marché français : elle fait partie de l'Europe, dispose de régions industrielles importantes et bénéficie de fonds européens qui peuvent financer ce type d'investissement. Nos concurrents directs sur le recyclage de solvants sont surtout implantés en Allemagne et en Italie, ce qui rend l'Espagne plus accessible. Historiquement, nous y avons déjà vendu des machines de façon ponctuelle, mais sans jamais établir un réseau de distribution stable. Le projet actuel vise précisément à remédier à ça : identifier et contracter un ou plusieurs distributeurs locaux capables d'assurer la promotion, la maintenance et le support technique sur place. Sans ce relais local, il est très difficile d'assurer un suivi commercial et technique de qualité depuis la Belgique.

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies dans votre démarche d'internationalisation, notamment depuis l'identification des opportunités jusqu'à la validation des marchés étrangers et des partenaires locaux ? Comment avez-vous constitué votre réseau local (distributeurs, partenaires,..) ?

Intervenant : Dans notre démarche d'internationalisation, l'identification des bons partenaires locaux constitue une étape essentielle. Pour une PME, il n'est pas toujours évident d'entrer seule sur un marché étranger, surtout lorsqu'il s'agit de zones plus éloignées comme l'Asie. Il faut comprendre le marché, identifier les bons distributeurs, évaluer leur sérieux et limiter les risques liés à l'entrée sur ce marché.

Dans ce cadre, l'AWEX joue un rôle très important. C'est un partenaire essentiel, parfois sous-estimé par les PME wallonnes. Je connais personnellement la plupart des conseillers économiques et commerciaux, et leur connaissance du terrain est très utile. Par exemple, dans le cadre de notre développement en Asie, mes propres recherches pour identifier un distributeur ont abouti exactement au même acteur que celui identifié par l'AWEX. Cette convergence a été une validation très précieuse, car elle m'a conforté dans mon choix.

L'AWEX intervient donc à plusieurs niveaux : elle nous aide à ouvrir des portes institutionnelles, à valider nos approches de marché et à renforcer notre crédibilité auprès d'acteurs locaux. Elle peut aussi orienter les entreprises vers certains dispositifs de soutien ou d'aide financière. D'autres outils, comme

Credendo, sont également utiles, notamment pour faciliter les paiements à l'international et limiter les risques lorsque l'on travaille avec des marchés où les risques de paiement sont plus élevés.

Les principaux défis rencontrés concernent donc surtout l'identification des bons partenaires, la validation des informations disponibles et la gestion des risques liés aux marchés étrangers. Pour une PME, l'appui d'acteurs institutionnels comme l'AWEX permet de réduire une partie de cette incertitude et de sécuriser davantage le processus d'internationalisation.

Interviewer : Les réglementations influencent-elles votre développement sur certains marchés étrangers ?

Intervenant : En Europe, globalement non. La réglementation européenne est plutôt un facilitateur, et nos certifications, notamment l'ATEX pour les environnements à risque d'explosion, sont reconnues. Les vraies difficultés réglementaires apparaissent hors d'Europe : aux États-Unis, par exemple, toutes les certifications devraient être refaites selon des normes locales, ce qui représente un coût et une complexité prohibitifs pour une PME. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas d'ambitions immédiates sur ce marché. En Espagne, nous n'anticipons pas de problèmes réglementaires majeurs, mais la fragmentation entre communautés autonomes impose une adaptation locale. C'est en partie pour cela que nous avons besoin d'un distributeur ancré dans sa région, et pas d'une approche centralisée depuis la Belgique.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : En quoi la situation actuelle illustre-t-elle les tensions entre développement international, durabilité et viabilité économique pour une PME comme C ?

Intervenant : La situation que nous traversons en est une illustration très concrète. Nous avons développé des marchés en Asie et au Moyen-Orient qui représentaient plus de la moitié de notre export et en quelques mois, ces marchés se sont quasi fermés à cause du contexte géopolitique et de la dévaluation de certaines monnaies. La roupie indonésienne a perdu 30 % de sa valeur face à l'euro en six mois : une machine que je vendais à un certain prix est devenue 30 % plus chère pour mon client du jour au lendemain, sans que j'aie quoi que ce soit à y faire. Face à ça, l'arbitrage a été immédiat et sans ambiguïté : on se recentre sur les marchés belge et français. Ce n'est pas un choix idéologique, c'est une nécessité de survie économique. Et paradoxalement, ce recentrage géographique est aussi plus cohérent sur le plan environnemental, moins de vols, moins de transport intercontinental.

Interviewer : Avez-vous été confronté à des situations où le fait d'assumer un positionnement durable a eu un coût économique direct ?

Intervenant : Oui, et c'est une tension structurelle dans notre secteur. Notre produit est européen, fabriqué selon des standards de qualité et de sécurité élevés et il coûte environ deux fois plus cher qu'une machine chinoise équivalente. Des clients, notamment en Asie du Sud-Est, le savent très bien et nous challengent sur ce point. Pour certains, le différentiel de prix suffit à faire pencher la balance vers la concurrence chinoise, même si la qualité et la durabilité de nos machines sont objectivement supérieures. Nous aurions pu envisager de délocaliser une partie de notre fabrication pour réduire nos coûts, c'est une discussion que j'ai eue avec la direction. Mais produire hors d'Europe, c'est aussi trahir quelque chose de fondamental dans ce qu'on est : une solution de recyclage industriel fabriquée en Europe, selon des standards environnementaux et sociaux élevés. Si on délocalise pour réduire les coûts, on compromet exactement les valeurs qui justifient l'existence du produit. C'est un arbitrage douloureux : on peut gagner en compétitivité prix, mais au prix d'une incohérence avec notre raison d'être.

Interviewer: Comment percevez-vous l'équilibre à long terme entre impact durable et performance économique dans votre modèle ?

Intervenant : Je suis convaincu que cet équilibre est possible, mais il ne se fait pas automatiquement. Il faut des conditions pour qu'il existe. La première condition, c'est que le client ait une incitation économique à choisir la solution durable : c'est le cas chez nous, car les économies générées par le recyclage de solvants sont réelles et rapides. La deuxième condition, c'est que les facteurs exogènes ne viennent pas tout effacer, fluctuations de change, instabilité géopolitique, concurrence déloyale sur les prix. Ce qui me préoccupe à plus long terme, c'est la pression concurrentielle chinoise. Si nous voulons maintenir notre présence sur des marchés lointains tout en restant un acteur européen crédible, il faudra probablement envisager une forme d'implantation locale, commerciale d'abord, manufacturière peut-être ensuite. Mais c'est un investissement qu'une PME ne peut pas faire seule, et qui suppose une stabilité des marchés que nous n'avons pas aujourd'hui. En attendant, nous gérons la tension au cas par cas, en priorisant la survie économique de l'entreprise, qui est la condition première de tout impact durable.

Entretien — Entreprise D

Intervenant : Responsable régional des ventes (Amérique latine, Caraïbes et Espagne) | Secteur : Traitement des déchets médicaux

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter l'entreprise D — son activité, sa mission et ses valeurs ?

Intervenant : D est une entreprise belge qui compte plus de 75 ans d'histoire. C'est une entreprise familiale, actuellement à la troisième génération. À l'origine, sous le nom AMV, elle fabriquait des dispositifs de protection pour les mineurs. Lors du déclin de l'industrie minière, l'entreprise a pivoté grâce à une licence académique permettant de décontaminer les déchets médicaux par micro-ondes. C'est ainsi qu'est née l'activité actuelle de D : proposer une technologie 100 % électrique pour traiter les déchets médicaux infectieux, sans eau et sans émissions polluantes. Je suis responsable régional des ventes pour l'Amérique latine, les Caraïbes et l'Espagne. Je travaille chez D depuis 10 ans, après une formation en Colombie puis en Belgique. Le fait d'être colombien et de maîtriser parfaitement l'espagnol change énormément la qualité de la relation avec les clients des marchés hispanophones. Les valeurs qui guident l'entreprise sont la durabilité, l'innovation technologique, la proximité client et la responsabilité. Cette dernière étant liée au fait que notre taille nous permet d'offrir un service personnalisé et un interlocuteur unique tout au long du processus.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise ces dernières années ?

Intervenant : La stratégie de D a toujours été orientée vers l'internationalisation et l'export à 100 %. Nous avons des équipements dans le monde entier, jusqu'à des îles aussi isolées que Nauru ou Tahiti, mais pas en Belgique, pour des raisons réglementaires et protocolaires. Récemment, nous avons franchi une étape importante en acquérant les opérations d'un concurrent français, ce qui nous a permis d'élargir notre portefeuille et de renforcer notre position de leader dans le traitement des déchets médicaux sans incération ni autoclave. Nous nous positionnons comme la référence verte et 100 % électrique sur ce segment.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : Comment le fait d'être une PME influence-t-il votre façon de fonctionner et de prendre des décisions ?

Intervenant : Ce qui nous permet d'être flexibles en tant que PME, c'est le suivi personnalisé de nos clients. De la prospection jusqu'à l'installation, le client n'a généralement qu'un seul interlocuteur, ce qui lui donne une vraie tranquillité et crée une relation de confiance. Les réunions internes pour analyser les projets sont très rapides, ce qui permet des prises de décision relativement agiles. Pour l'internationalisation, nous travaillons directement avec les décideurs des entreprises clientes, sans intermédiaire. C'est le département commercial qui propose de nouvelles cibles par exemple « Dubai serait une bonne opportunité », puis on organise une réunion interne et la décision est prise après un processus de prospection. Les marchés eux-mêmes orientent nos mouvements : nous allons là où la réglementation environnementale crée une vraie demande pour nos solutions.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Comment percevez-vous la durabilité dans le contexte actuel du monde des affaires ?

Intervenant : Il y a une phrase d'un économiste, je crois que c'est Freeman, qui me parle beaucoup : « Business is just not business anymore ». Aujourd'hui, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre un impact environnemental positif, une viabilité économique et une responsabilité sociale. Ces trois cercles doivent se concentrer en un point d'équilibre. C'est un rêve plus qu'une réalité dans de nombreux cas, mais c'est la direction dans laquelle il faut aller.

Interviewer : Comment définiriez-vous l'engagement de D en matière de durabilité ?

Intervenant : D propose trois éléments clés en termes de durabilité : une technologie 100 % électrique sans eau, aucune émission contaminante, et un engagement fort dans l'économie circulaire. Nous sommes d'ailleurs la seule entreprise au monde à proposer une valorisation ou un recyclage des résidus traités par nos machines. C'est inscrit dans l'ADN de la société depuis sa fondation : créer des produits qui améliorent le bien-être des communautés.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle vos décisions concrètes ?

Intervenant : Nos valeurs influencent la sélection des marchés. Nous allons là où la demande réglementaire et environnementale est présente. Nous avons mis les États-Unis en pause, car ce pays est encore peu préoccupé par les enjeux environnementaux et n'offre pas un contexte favorable pour nos solutions. L'Amérique latine, en revanche, est beaucoup plus avancée sur le traitement des déchets médicaux que les États-Unis, ce qui nous y rend plus actifs.

Section 4 — Le développement à l'international et le marché espagnol

Interviewer : Comment D en est-elle venue à se développer en Espagne ?

Intervenant : L'Espagne a toujours été un pays important pour nous, d'autant que leurs voisins : Portugal, France, disposent depuis longtemps de nos machines. Notre première installation en Espagne est très récente, et elle est née d'une opportunité de subvention. Un client aux Îles Canaries a obtenu une subvention de 200 000 à 250 000 euros du gouvernement régional pour un équipement de traitement des déchets. Avec ce soutien financier, ils ont pu choisir la meilleure technologie plutôt que la moins chère, et ils ont opté pour D. De là, nous avons commencé à nous développer vers la péninsule ibérique, avec une installation récente à Monzón, en Aragón.

Interviewer : Quels défis avez-vous rencontrés sur le marché espagnol ?

Intervenant : Le principal défi est la fragmentation réglementaire. L'Espagne est organisée en communautés autonomes, chacune avec ses propres réglementations. Ce qui fonctionne en Catalogne ne fonctionne pas nécessairement en Andalousie. C'est comme travailler dans plusieurs pays à la fois.

Nous avons eu un cas très concret à Monzón : notre équipement est installé depuis un an, mais le client n'a pas encore pu l'opérer. Pourquoi ? Parce que la loi en vigueur date de 1990 et ne mentionne que les autoclaves. Quand on se présente avec une technologie à micro-ondes, le fonctionnaire répond qu'il ne connaît que ce que dit la loi. Nous avons dû faire intervenir l'AWEX, l'ambassadeur de Belgique et mobiliser un soutien diplomatique pour faire avancer les choses.

Interviewer : Comment les clients et partenaires espagnols perçoivent-ils la durabilité ?

Intervenant : En Espagne, j'ai surtout observé une sensibilité à la viabilité économique et à la responsabilité, plus qu'une forte conscience environnementale spontanée. La valeur écologique est perçue comme un plus, mais elle n'est pas le premier critère de décision : les clients veulent d'abord voir les chiffres, le retour sur investissement. En Amérique latine, j'ai observé une réceptivité légèrement plus forte aux arguments environnementaux, surtout lorsqu'on présente un business plan détaillé avec les économies annuelles.

Interviewer : Avez-vous dû adapter certaines décisions ou ambitions sur un marché particulier ?

Intervenant : Oui, avec la Chine. Nous avons eu plusieurs projets là-bas, mais nous avons dû les refuser. Les demandes étaient très inhabituelles : des clients qui voulaient acheter une machine immédiatement, la payaient en deux jours sans poser de questions, sans aucune explication. Nous avons ensuite appris qu'il existait des entreprises chinoises qui avaient copié des technologies américaines similaires. Cette expérience nous a conduits à décider de ne pas entrer sur le marché chinois pour le moment.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Avez-vous été confrontés à des situations dans lesquelles vos engagements durables, vos impératifs économiques et votre développement international semblaient difficiles à concilier ? Comment l'entreprise arbitre-t-elle lorsque cette tension apparaît concrètement ?

Intervenant : Oui, le principal défi concerne les coûts d'investissement élevés. Notre technologie est plus coûteuse qu'une autoclave ou qu'un incinérateur traditionnel. Dans certains pays où la réglementation environnementale est moins stricte, un client peut choisir une solution trois fois moins chère, même si celle-ci continue à polluer davantage. Cela crée une vraie difficulté, car il faut convaincre les marchés d'investir plus dans une solution durable.

L'arbitrage se fait donc d'abord par un important travail de pédagogie. Il ne suffit pas de dire que notre technologie est plus verte : il faut expliquer les bénéfices à long terme, que ce soit en matière de conformité réglementaire, de réduction de l'impact environnemental ou d'image pour le client. Notre rôle est de montrer que le choix durable peut aussi avoir une valeur économique et stratégique sur le long terme.

Il y a aussi un enjeu d'adaptation aux réglementations locales, qui varient fortement d'un pays à l'autre. Nous ne pouvons donc pas appliquer une approche totalement standardisée. Notre modèle doit être adapté en fonction du contexte local, du niveau de maturité réglementaire, des attentes du marché et de la capacité des clients à investir dans une solution plus durable.

Enfin, il existe une tension entre croissance internationale et ressources limitées. En tant que PME, nous devons faire nos chiffres chaque année. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent sur un marché pendant trop longtemps. Cela signifie que nous devons parfois arbitrer entre l'ambition de nous développer à l'international et la nécessité de rester économiquement viables.

Notre réponse à ces tensions consiste donc à trouver un équilibre : maintenir notre positionnement durable, éduquer les clients sur la valeur de notre solution, adapter notre approche à chaque pays, mais aussi rester lucides sur la rentabilité des marchés que nous ciblons.

Interviewer : La croissance internationale crée-t-elle des contraintes qui compliquent le maintien de vos engagements durables ?

Intervenant : Oui, dans une certaine mesure. La croissance internationale ne remet pas directement en cause nos engagements durables, puisque notre technologie repose justement sur une solution plus propre pour le traitement des déchets médicaux. En revanche, elle rend leur mise en œuvre plus complexe. Selon les pays, les réglementations environnementales ne sont pas les mêmes, et certains marchés acceptent encore des solutions plus polluantes parce qu'elles sont moins coûteuses.

La principale difficulté est donc de convaincre les clients d'investir dans une technologie plus durable, alors qu'ils peuvent parfois trouver une alternative traditionnelle beaucoup moins chère. L'internationalisation nous oblige aussi à adapter notre approche à chaque pays, car nous ne pouvons pas appliquer un modèle totalement standardisé partout.

Interviewer : Y a-t-il des compromis que vous avez acceptés et d'autres que vous refusez de faire ?

Intervenant : Les compromis que nous acceptons concernent surtout l'adaptation commerciale et stratégique aux réalités locales. Par exemple, nous devons adapter notre discours, notre modèle d'entrée sur le marché, notre manière de convaincre les clients ou encore notre rythme de développement. Nous devons aussi tenir compte de la rentabilité d'un marché, car en tant que PME, nous ne pouvons pas nous permettre de perdre de l'argent trop longtemps.

En revanche, nous ne faisons pas de compromis sur le cœur de notre proposition de valeur : proposer une technologie plus durable, plus propre et sans émissions polluantes directes. Nous pouvons adapter notre approche au marché, mais pas renoncer à ce qui fait la base de notre engagement environnemental.

Interviewer : Comment distinguez-vous un compromis temporaire acceptable d'un renoncement à vos valeurs fondamentales ?

Intervenant : Un compromis temporaire est acceptable lorsqu'il concerne la manière d'entrer sur un marché, le temps nécessaire pour convaincre les clients ou l'adaptation de notre modèle au contexte local. Par exemple, il peut être nécessaire d'avancer progressivement dans un pays où la réglementation est moins stricte ou où les clients ne perçoivent pas encore clairement la valeur d'une solution durable.

En revanche, cela deviendrait un renoncement si nous devions abandonner notre positionnement environnemental ou proposer une solution qui ne correspond plus à nos valeurs. La limite se situe donc entre adapter notre stratégie commerciale, ce qui est normal à l'international, et modifier le cœur durable de notre technologie, ce que nous ne voulons pas faire.

Interviewer : La pression économique a-t-elle déjà remis en question une décision prise sur la base de vos valeurs ?

Intervenant : La pression économique est bien présente, surtout parce que notre technologie représente un investissement plus élevé que certaines solutions traditionnelles. Dans certains marchés, cela peut freiner le développement commercial, car les clients regardent d'abord le prix. Il faut donc parfois se demander si un marché est réellement viable pour nous à court ou moyen terme.

Cependant, cette pression ne remet pas en question notre engagement durable. Elle nous oblige plutôt à être pragmatiques : nous devons choisir les bons marchés, adapter notre approche, éduquer les clients et démontrer les bénéfices à long terme de notre solution. Si un marché ne permet pas de défendre économiquement notre technologie durable, nous ne pouvons pas y rester indéfiniment. Mais cela ne signifie pas que nous renonçons à nos valeurs ; cela signifie que nous devons trouver un équilibre entre impact environnemental et viabilité économique.

Entretien — Entreprise E
Intervenant : Directeur commercial | Secteur : Distribution de produits alimentaires bio avec système de contenants consignés

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter E, son activité, sa mission et les valeurs qui la guident ?

Intervenant : E est la structure chargée de la distribution et de la commercialisation des marques liées à la CMB, notamment Maria & Frans, La Vache qui regarde passer les trains, La Délicieuse ou encore les sauces Jeffo. La Conserverie et Moutarderie Belge existe depuis environ 75 ans et est aujourd'hui reprise par la troisième génération familiale.

E est une structure plus récente, créée il y a quelques années afin de donner un cadre commercial plus spécifique au développement des marques propres. Notre activité consiste donc à distribuer ces produits, mais aussi à importer et commercialiser d'autres marques alimentaires ayant une forte composante bio et durable.

Les valeurs de l'entreprise sont fortement liées au bio, à la qualité des produits, à la proximité avec le naturel et, progressivement, à la réduction de l'impact environnemental. Le réemploi des bocaux fait partie des axes sur lesquels nous travaillons, d'abord en Belgique, puis éventuellement dans certains pays proches lorsque les infrastructures le permettent.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années ?

Intervenant : CMB a traversé une évolution générationnelle marquée. Les générations précédentes travaillaient surtout sur des marques de distributeurs, c'est-à-dire fabriquer à façon pour les supermarchés. Quand la troisième génération a repris, ils ont décidé de se concentrer sur leurs propres marques, avec un fort axe bio et durable. Lao décision du tournant bio date d'il y a environ une dizaine d'années. E, qui gère la distribution et la commercialisation, a été créée dans la foulée pour donner à ces marques une structure dédiée à leur développement.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : Je suis directeur commercial. Mon rôle couvre la vente, le développement commercial, le marketing et le développement international. Je m'occupe notamment d'identifier de nouveaux marchés, de trouver des importateurs ou distributeurs pertinents, de développer les contacts commerciaux et de transformer ces opportunités en chiffre d'affaires.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre activité ?

Intervenant : La principale contrainte liée à notre taille est le nombre limité de personnes. E compte entre 5 et 10 collaborateurs, tandis que la CMB compte environ 30 à 40 personnes. Cela signifie que nous devons prioriser fortement les projets, car nous ne pouvons pas tout mener en parallèle.

Le capital humain et le capital financier sont étroitement liés. Si l'on n'a pas suffisamment de personnes pour développer un projet, il devient difficile d'aller chercher de nouvelles opportunités commerciales. À l'inverse, sans développement commercial, il est difficile de financer de nouvelles ressources humaines. La taille de l'entreprise impose donc une gestion très pragmatique des priorités.

En même temps, cette taille permet aussi une certaine réactivité. Les décisions peuvent être prises rapidement, de manière assez informelle, avec un petit nombre de personnes impliquées.

Interviewer : Comment identifiez-vous les opportunités de nouveaux marchés, notamment à l'export ?

Intervenant : Nous identifions les opportunités en combinant une logique commerciale et une logique culturelle. Il faut d'abord que le marché ait du potentiel pour nos produits. Par exemple, l'Espagne présente un intérêt parce qu'il existe une vraie culture de l'apéritif, ce qui correspond bien à des produits comme les tartinades, les tapenades ou certaines sauces.

Les opportunités peuvent aussi venir de contacts extérieurs. Certains importateurs recherchent des marques bio européennes et peuvent venir vers nous après avoir vu nos produits lors d'un salon, chez un client ou sur un autre marché. Mon rôle consiste alors à identifier les distributeurs potentiels, développer la relation, envoyer des échantillons, négocier les conditions et voir si cela peut se concrétiser commercialement.

Interviewer : Comment l'entreprise prend-elle des décisions importantes comme ce type de projet ?

Intervenant : Dans notre cas, l'export représente un risque relativement limité, car nous ne livrons pas sans paiement. Le risque principal est donc moins financier au sens strict que commercial et organisationnel : investir du temps, participer à des salons, envoyer des échantillons, adapter certains éléments, sans garantie que cela débouche sur un chiffre d'affaires suffisant.

Le processus de décision reste assez informel. L'équipe décisionnaire est réduite, avec environ cinq personnes entre E et la CMB. Cela permet d'avancer rapidement, mais cela signifie aussi qu'il faut être sélectif. Nous ne pouvons pas poursuivre toutes les pistes en même temps.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie pour vous la durabilité dans le contexte actuel du monde de l'entreprise ? Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise en la matière ?

Intervenant : La durabilité est principalement portée par les convictions des repreneurs. Le choix du bio en est une illustration importante : il s'agit de proposer des produits avec moins de pesticides, des ingrédients plus proches du naturel et une meilleure cohérence avec les attentes actuelles des consommateurs.

Un autre axe important concerne les emballages. Nous travaillons avec des bocaux réutilisables pour certains produits, notamment en Belgique et en Allemagne. L'Allemagne est un marché intéressant à cet égard, car elle dispose déjà d'une infrastructure de consigne bien établie. En Belgique, nous travaillons encore à structurer un circuit de lavage et de redistribution des bocaux.

Notre engagement durable ne se limite donc pas au produit lui-même. Il concerne aussi la manière dont le produit est conditionné, distribué et intégré dans des circuits plus responsables. Cela dit, nous devons

rester pragmatiques : certaines pratiques durables sont plus faciles à mettre en place localement ou dans des pays proches que dans des marchés plus éloignés.

Interviewer : L'orientation durable influence-t-elle vos choix de partenaires ou de produits ?

Intervenant : Pas de manière très formalisée sur les critères de sélection des partenaires. En pratique, les importateurs spécialisés dans le bio ont naturellement un réseau de clients en phase avec nos valeurs : épiceries bio, chaînes de magasins santé. Sur le sourcing produit, en revanche, la règle est claire : on ne cherche pas des producteurs en Asie. On favorise les produits européens, bio dans la mesure du possible, et on essaie de collaborer avec des marques ouvertes au réemploi.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Comment l'internationalisation s'est-elle développée chez E ?

Intervenant : Naturellement, car la Belgique est un petit marché entouré de pays proches. La France et l'Allemagne sont nos deux marchés principaux à l'export, et de manière plus sporadique, on vend aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie. Le processus classique : identifier les marchés cibles, trouver les importateurs ou distributeurs pertinents, leur envoyer des échantillons, négocier les tarifs, puis développer la collaboration.

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies, de l'identification de l'opportunité à votre présence effective sur les marchés étrangers ?

Intervenant : Le processus est assez classique. Nous commençons par identifier les marchés qui peuvent avoir un intérêt pour nos produits. Ensuite, nous recherchons des importateurs ou distributeurs capables de représenter la marque localement. Nous envoyons des échantillons, nous discutons des conditions commerciales, puis nous évaluons si le partenariat peut réellement déboucher sur des ventes.

Dans certains cas, les salons peuvent jouer un rôle, mais cela représente un investissement de temps et d'argent. C'est pourquoi nous devons être prudents et choisir les marchés ou les événements les plus pertinents.

Interviewer : Comment avez-vous adapté votre offre, votre discours commercial ou votre approche aux spécificités de chaque marché étranger ?

Intervenant : L'adaptation se fait surtout au niveau du produit, de l'étiquetage, du positionnement et du discours commercial. Tous les marchés n'ont pas la même maturité en matière de bio, ni les mêmes habitudes de consommation.

Pour l'Espagne, par exemple, l'argument de la culture de l'apéritif est important. Nos tartinades, tapenades et sauces peuvent s'inscrire assez naturellement dans ces habitudes. En revanche, certaines catégories de produits sont moins connues et nécessitent davantage d'explication.

Le prix constitue aussi un enjeu. En Espagne, les attentes de prix peuvent être légèrement plus basses qu'en Belgique. Or, les produits bio coûtent plus cher à produire. Il faut donc trouver un positionnement qui reste cohérent avec la qualité du produit, tout en restant acceptable pour le consommateur local.

Enfin, certaines pratiques comme le réemploi des bocaux ne peuvent pas toujours être exportées telles quelles. À l'étranger, nous utilisons plutôt des emballages standards, recyclables dans les circuits locaux, car faire revenir les bocaux en Belgique n'aurait pas de sens économique ni environnemental.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Avez-vous été confrontés à des situations dans lesquelles des impératifs économiques et des engagements durables semblaient difficiles à concilier ? Comment votre entreprise a-t-elle cherché à arbitrer ces tensions ?

Intervenant : Oui, la tension existe principalement autour de trois éléments : le coût du bio, la logistique à l'export et le réemploi des emballages. Le bio coûte plus cher à produire. Cela peut devenir une contrainte lorsque l'on aborde des marchés où les consommateurs sont plus sensibles au prix ou où les attentes tarifaires sont plus basses qu'en Belgique. L'enjeu est alors de maintenir un positionnement cohérent sans dégrader la qualité du produit.

La logistique constitue une autre tension. Exporter implique du transport, des stocks, des adaptations d'étiquetage et parfois des volumes minimums de production. Pour une PME, ces éléments doivent être maîtrisés afin d'éviter de créer des coûts ou des impacts disproportionnés par rapport au potentiel commercial du marché. Enfin, le réemploi des bocaux est une très bonne illustration de l'arbitrage entre durabilité et internationalisation. Localement ou dans des pays disposant d'une infrastructure de consigne, comme l'Allemagne, ce modèle a du sens. En revanche, envoyer des bocaux consignés à l'autre bout de l'Europe pour les faire revenir n'aurait pas de cohérence, ni économique ni environnementale. Dans ce cas, nous préférons utiliser des emballages standards, recyclables localement, plutôt que de maintenir artificiellement une pratique durable qui deviendrait contre-productive à l'export.

Interviewer : Avez-vous dû adapter certains choix ou pratiques dans votre développement international ?

Intervenant : Oui, l'adaptation se fait surtout sur les emballages, l'étiquetage et le choix des marchés. Toute adaptation spécifique nécessite des volumes suffisants pour être rentable. Si les volumes ne sont pas encore suffisants, nous utilisons les emballages belges standards avec une adaptation plus simple de l'étiquette.

Nous adaptons également nos ambitions en fonction du potentiel réel des marchés. L'Espagne, par exemple, présente un intérêt culturel fort pour certains produits liés à l'apéritif, mais il existe aussi des freins : une forte concurrence locale, une sensibilité au prix et une connaissance encore limitée de certaines catégories de produits. Cela signifie que nous devons avancer progressivement et trouver le bon partenaire local avant d'investir davantage.

Un compromis acceptable consiste donc à adapter le format, l'étiquette, le rythme de développement ou le modèle logistique. En revanche, nous ne voulons pas renoncer aux éléments centraux de notre positionnement : le bio, la qualité des produits, la cohérence européenne de l'approvisionnement et, lorsque c'est possible, la réduction de l'impact des emballages.

Entretien — Entreprise F
Intervenant : Directeur général (CEO) | Secteur : Chimie verte, nettoyage enzymatique

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter F, son activité, sa mission et ses valeurs ? Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : On a en fait une présentation que je pourrais t'envoyer, parce qu'il y a quelques années on a retravaillé notre mission, notre vision et nos valeurs, c'est vraiment les fondements de tout ce qu'on est aujourd'hui. Notre mission, c'est de développer, produire et commercialiser des produits d'hygiène à base de chimie verte : détergents et désinfectants. La chimie verte, c'est pas du greenwashing, on cherche juste à polluer le moins possible dans une activité industrielle. On a trois secteurs : le particulier, le full service pour les cuisines professionnelles, et l'agroalimentaire qui est notre activité la plus grande et la plus dynamique, où on nettoie des usines avec des solutions enzymatiques.

Nos produits les plus connus, c'est l'utilisation d'enzymes et de bactéries. Une enzyme, c'est une protéine, c'est pas vivant, mais c'est issu du vivant. Ça permet de couper les grosses molécules organiques (graisses, amidons, protéines) en petites molécules, ce qui commence déjà l'épuration. On est donc non seulement biodégradables, mais on aide à biodégrader, on pourrait dire « biodégradable à 200% ». C'est pour ça qu'on est particulièrement bons là où il y a de la matière organique : cuisines professionnelles et usines agroalimentaires.

La vision, c'est : « Créer des solutions performantes pour la transition écologique. » On y tient au mot performance, on ne fait pas de greenwashing. On s'est comparé à Ecover, par exemple, et pour certains produits ils ne font pas mieux que de l'eau. Nous, on ne commercialisera jamais un produit qui ne performe pas mieux que de l'eau.

Il y a quelques années, on a eu un gros incendie, et ça nous a ramenés à nos racines. Suite à ça, on a réécrit notre vision, mission et valeurs tous ensemble, avec un groupe de volontaires, en un an et demi. Les valeurs, ça fait l'acronyme CRACK : Cohésion, Responsabilité, Authenticité, Créativité et Kinésie. Derrière chaque valeur, on a des compétences-socles sur lesquelles tout F est formé.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise, et comment avez-vous évolué dans ce poste ?

Mon rôle officiel, c'est l'Administrateur délégué ou CEO en anglais. Ça veut dire que je suis administrateur dans le conseil d'administration et délégué par ce conseil pour gérer l'entreprise au quotidien. F est une entreprise familiale à 55%. Mon père a racheté l'entreprise au début des années 90, il était le premier administrateur délégué. Lui, il était plutôt paternaliste, bienveillant, mais il décidait tout lui-même. Ça, j'ai changé. On est passé à un modèle inspiré de la sociocratie, on appelle ça l'acratie chez nous. On fonctionne en cercles décisionnels. L'idée, c'est qu'on réfléchit ensemble à qui décide quoi, selon les cercles. Certains cercles ont une personne, d'autres en ont dix. On cherche plus d'horizontalité tout en reconnaissant qu'il faut parfois de la verticalité.

Dans ce cadre, j'ai volontairement vidé mon rôle de CEO de sa coquille. Il ne reste plus que les côtés administratifs, représenter le conseil d'administration, faire le lien avec les actionnaires. Par contre, mon vrai rôle, celui qui m'excite tous les jours, je l'ai mis dans un cercle qu'on a appelé « Robustesse et Impact ». Ma mission, définie collectivement, c'est d'être moteur de la robustesse de F et de son impact positif. Dans ce cercle, je ne suis pas seul : il y a un gardien du futur élu par les moins de 30 ans, quelqu'un pour les People, quelqu'un pour la Planète, et la directrice financière pour la Prospérité.

Pour moi, ce modèle va de pair avec la transition écologique et les valeurs sociales : si on veut que les gens s'épanouissent et prennent des initiatives, il faut qu'ils puissent décider.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de F au cours des dernières années ?

Intervenant : Au départ, F a été créée en 68. Le nom voulait dire Rénovation, Alimentation, Collectivité. Mon père l'a rachetée au début des années 90, à cette époque, on vendait surtout dans les drogueries et les collectivités. Ce n'était pas du tout international.

Au milieu des années 90, l'entreprise a déménagé vers un environnement davantage orienté vers l'innovation et la recherche : un parc scientifique. Pour y être, on avait l'obligation d'avoir une activité R&D. On a donc développé un labo, et c'est depuis lors qu'on a investi dans les solutions enzymatiques et bactériennes, d'abord dans le traitement des eaux, puis dans l'agroalimentaire.

Depuis le début des années 2000, on vend dans l'agroalimentaire. Au départ, c'était 500 000 euros par an, là cette année, on va faire plus de 9 millions d'euros. On a bien grandi.

En termes de taille, quand mon père a racheté, il devait y avoir 8 personnes. Quand j'ai repris il y a 10 ans, on était 35-40. Maintenant on est une soixantaine : une cinquantaine en Belgique et une dizaine à l'international : 5 aux États-Unis, 3 en France, 2 en Angleterre, 1 en Pologne.

On a développé des niches fortes. La première, c'est la décontamination des biofilms bactériens car les bactéries qui créent une sorte de gélatine pour se protéger. On a des brevets pour les détecter, les éliminer et les prévenir. À la fin des années 2000, c'était inconnu dans l'agroalimentaire. Aujourd'hui, tout le secteur est conscient du problème et nous sommes vraiment des spécialistes. La deuxième niche, c'est le nettoyage des filtres à membranes, la filtration membranaire, où les enzymes fonctionnent extrêmement bien, et qu'on vend dans toute l'Europe et aux États-Unis.

L'incendie d'il y a quelques années, a été un moment charnière, ça nous a ramenés à nos racines. On a refait notre vision, mission et valeurs depuis. Et depuis deux ans, nos chiffres sont très bons, on est en croissance.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre activité ?

Intervenant : Notre principal défi en tant que PME est la crédibilité. Face à des multinationales comme Ecolab qui fait 13 milliards de chiffre d'affaires, nous devons constamment prouver que nous sommes à la hauteur. Les exigences de labels, de certifications ISO, de politiques de gestion de la confidentialité... tout ça, on ne les a pas toujours. Nous avons moins de spécialistes. En revanche, notre avantage est de mettre beaucoup plus rapidement des innovations sur le marché. Nos commerciaux connaissent très bien notre R&D, nos techniciens connaissent très bien nos clients. Si un client exprime un besoin, notre équipe R&D peut aller directement sur le terrain. Cette transversalité est impossible dans une grande structure.

Interviewer : Comment l'entreprise prend-elle des décisions importantes ?

Intervenant : Les décisions importantes ne sont plus prises uniquement de manière verticale. Nous fonctionnons avec des cercles, chacun ayant sa raison d'être, ses domaines de décision et ses responsabilités. Cela permet de responsabiliser davantage les équipes et de prendre des décisions plus proches du terrain.

Pour les décisions stratégiques, notamment celles qui concernent l'internationalisation, la durabilité ou les investissements, plusieurs dimensions sont prises en compte : la rentabilité, la capacité à maintenir un bon niveau de service, l'impact environnemental, la cohérence avec nos valeurs et les ressources disponibles. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'ouvrir un nouveau marché, nous ne regardons pas seulement le potentiel commercial. Nous devons aussi nous demander si nous avons les bons partenaires, si nous pouvons assurer le suivi technique, si le transport reste justifiable et si le marché correspond réellement

à nos solutions de niche. Nous avançons étape par étape, en privilégiant les marchés où nous avons déjà des relais solides ou une vraie valeur ajoutée technologique.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Comment qualifieriez-vous l'engagement de F en matière de durabilité ?

Intervenant : Nous publions un rapport annuel que nous appelons « People, Planète, Prospérité », il est disponible sur notre site. Nous parlons de toutes nos externalités, positives et négatives. Pour ce qui ne va pas, c'est-à-dire l'empreinte carbone, la consommation de plastique, la toxicité de certains composants. Nous expliquons comment nous voulons nous améliorer et avec quels indicateurs nous allons nous mesurer. Donc c'est un vrai outil de pilotage, pas juste de communication. On mesure notre empreinte carbone depuis 2019. On a signé les Accords de Paris. On veut réduire. On travaille aussi sur la gestion des déchets, l'impact eau, la biodiversité, la toxicité de nos formules... Un exemple concret d'amélioration que nous avons fait sur le plan des produits : nos enzymes fonctionnaient à 40 °C ce qui est déjà bien meilleur que les nettoyants industriels à 70 °C et nous avons maintenant une nouvelle génération qui fonctionne à 20 °C. Chaque génération de produit est plus sobre en énergie.

Sur la durabilité interne, nous organisons des Fresques du Climat pour tous nos collaborateurs. Cela leur permet de comprendre pourquoi nous cherchons à réduire notre empreinte, et pas seulement de suivre des règles. Tout le monde chez F doit participer à cette fresque, et les nouveaux arrivants y passent dans les premiers mois.

Est-ce que c'est une valeur fondatrice ? Je dirais que ça s'est construit progressivement, mais avec une vraie accélération. Quand je suis arrivé en 2015, j'ai dit à mon père qu'il fallait vraiment axer sur la durabilité. Il m'a répondu : « je ne suis pas contre l'environnement, mais il faut que ce soit à coût zéro. » Il y a dix ans, on pouvait encore dire ça. Aujourd'hui, je trouve ça très choquant. Maintenant, on investit clairement dans la durabilité, ça fait partie du cœur de F.

Interviewer : Comment l'orientation durable influence-t-elle vos choix concrets ?

Intervenant : Elle influence tout, y compris les décisions commerciales. Par exemple, nous avons une nouvelle politique de voyages : on ne peut plus prendre l'avion sans justification, un petit comité valide les déplacements. Nos commerciaux auraient tendance à vouloir aller partout, mais réduire les vols fait partie de nos engagements. Nous cherchons aussi à minimiser le transport en faisant produire les produits simples et basiques chez nos partenaires locaux, et à ne transporter depuis la Belgique que nos solutions les plus spécialisées et à haute valeur ajoutée, celles qui peuvent valoir jusqu'à 300 euros le litre.

Section 4 — Le développement à l'international et le marché espagnol

Interviewer : Pouvez-vous me raconter comment votre entreprise en est venue à se développer à l'international ? Était-ce une évidence dès le départ, ou un projet qui a émergé plus tard ?

Intervenant : La décision de s'internationaliser, elle a été plutôt prise par mon père. Il était convaincu qu'on avait quelque chose de génial et qu'on pouvait l'exporter. Et en Wallonie, on est bien outillés pour ça : l'AWEX, les missions royales, les pôles de compétitivité. On est vraiment bien inscrits dans cet écosystème.

Moi, j'ai plutôt rationalisé cette internationalisation. On a une activité au Japon qui est historique, environ 300 000 euros par an, mais ça ne grandit pas beaucoup. On n'y met pas vraiment d'énergie. Mon

père voulait aller partout. Moi, j'ai dit : on est petits, concentrons-nous sur l'Europe et les États-Unis où on a déjà une filiale, avec 5 personnes.

Pour l'Espagne, on a eu une mauvaise expérience : des entreprises espagnoles nous ont copiés, on était en procès, et on a gagné. Ces entreprises ont depuis été rachetées. Aujourd'hui l'Espagne est clairement dans notre radar, c'est un trou dans la raquette mais on n'a pas encore le temps de s'y attaquer à 100% et de concrétiser notre projet. Ça pourrait être un projet de 2027.

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies, de l'identification de l'opportunité à votre présence effective sur les marchés étrangers, ainsi que les principaux défis rencontrés ? Quels acteurs ou soutiens extérieurs ont joué un rôle

Intervenant : Notre modèle repose sur des distributeurs partenaires locaux, on en a des solides en Allemagne, aux Pays-Bas, en France, en Italie, en Pologne. L'idée, c'est toujours d'avoir quelqu'un sur le terrain qui connaît son marché et qui assure la proximité commerciale et technique. Aux États-Unis seulement, on a franchi le pas d'une filiale propre, avec son propre réseau de partenaires locaux.

Pour l'identification des opportunités, l'AWEX joue un rôle central, les missions royales et princières nous ont ouvert des portes que l'on n'aurait pas forcément trouvées seuls.

Les défis, eux, sont de deux ordres. D'abord la crédibilité : face à des multinationales comme Ecolab, on est leaders technologiques dans nos niches, mais pas leaders commerciaux et ça, ça se ressent dans les premières discussions. Ensuite la rentabilité : un partenaire qui démarre met du temps à atteindre sa masse critique. On est donc en permanence à arbitrer entre le soutenir dans la durée et préserver notre propre équilibre financier.

Interviewer : Pourquoi l'Espagne est-elle dans votre radar, et quel potentiel y voyez-vous ?

Intervenant : L'Espagne est le grand pays européen qui nous manque actuellement. Nous avons des partenaires forts en Allemagne, aux Pays-Bas, en France, en Italie et en Pologne. Aux États-Unis, nous avons notre filiale. L'Espagne, c'est la pièce manquante. Pour la filtration membranaire , notre niche principale à l'international, l'industrie laitière est un marché important. Si je classe les pays par puissance laitière européenne, l'Espagne arrive juste après l'Italie. C'est donc un marché naturel. Et nous estimons qu'il n'y a pas trop de concurrents directs sur notre segment spécifique. La difficulté, comme je l'ai mentionné précédemment, c'est qu'un conflit historique avec deux entreprises espagnoles qui avaient violé nos brevets nous a rendu prudents. Ces entreprises ont depuis été rachetées, mais nous sommes encore en train de définir comment nous positionner. Nous pourrions très bien lancer l'Espagne en 2027.

Interviewer : Comment adaptez-vous votre discours commercial selon les marchés ?

Intervenant : En règle générale, nous gardons le même message partout. Ce qui est intéressant, c'est qu'en visitant le Japon, par exemple, nous avons appris des choses sur la durabilité que nous avons ensuite appliquées à l'ensemble de nos marchés. Nous ne créons pas des messages sur mesure par marché, nous adaptons la langue et parfois certains accents, mais le fond reste le même. Cela dit, il y a une nuance : nos commerciaux portent davantage le message de performance, tandis que notre intégratrice RSE veille à ce que l'angle durabilité soit toujours présent. Les deux sont complémentaires : la vision est « solutions performantes pour la transition écologique ».

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Avez-vous été confronté à des tensions entre performance économique et engagements durables ?

Intervenant : Oui, et c'est permanent. La politique de voyage en est un exemple concret : nos commerciaux voudraient aller partout, mais notre politique de réduction des vols crée une tension réelle avec leur volonté de développement commercial. Sur le plan plus stratégique, nous avons un partenaire dans un pays nordique qui a lancé une entreprise autour de nos solutions. Ils peinent à vendre, nous demandent un soutien financier. La question est : est-ce qu'on les soutient encore, en sacrifiant de la marge ou est-ce qu'on arrête parce que c'est pas rentable ? Nous avons toujours réussi à rester rentables, même après un incendie majeur. Mais la croissance à plus de 10 % que nous maintenons chaque année repose sur notre enthousiasme et notre flexibilité, pas sur des moyens financiers extraordinaires. Nous avançons par paliers : nous engageons quand nous en avons les moyens, nous construisons sur ce qui fonctionne.

Interviewer : Avez-vous parfois dû adapter certains choix, certaines pratiques ou certaines ambitions dans le cadre de votre développement international ? Comment l'entreprise arbitre-t-elle lorsque cette tension apparaît concrètement ?

Intervenant : Ce qu'on peut adapter, c'est d'abord la logistique. On raisonne selon la nature du produit : nos solutions enzymatiques de niche sont très concentrées et à haute valeur ajoutée, donc on les produit en Belgique et on les expédie en petits volumes, l'empreinte carbone du transport reste négligeable. Pour les produits plus basiques en revanche, transporter de gros volumes pour une faible valeur n'aurait aucun sens, ni économiquement ni écologiquement, on demande donc au partenaire local de les produire lui-même. On a aussi mis en place une politique de voyage pour réduire l'empreinte carbone, même si ça bride un peu les commerciaux. Mais comme cela, on reste cohérent avec notre mission et valeurs.

Est-ce que la pression économique a déjà remis en question une décision prise sur la base des valeurs ? Oui, dans le passé. Mon père exigeait, il y a dix ans, un coût zéro pour tout investissement dans la durabilité. Ça a ralenti certaines choses. Mais aujourd'hui on est prêts à payer plus cher pour la durabilité parce que ça fait partie du cœur de F.

Entretien — Entreprise G
Intervenant : Directeur | Secteur : Recyclage de matériaux composites

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter G, son activité, sa mission et les valeurs qui la guident ?

Intervenant : G est une société spécialisée dans le recyclage des matériaux composites. Ces matériaux se retrouvent dans de nombreux secteurs industriels : armoires électriques, automobile, aéronautique, chemin de fer, télécommunications et gaz. La mission fondatrice de l'entreprise est de rendre le composite plus durable et plus circulaire. En effet, si le composite est largement utilisé pour alléger les produits et ainsi réduire leur consommation énergétique à l'usage (par exemple, un kilo économisé dans un avion représente environ 10 kg de CO_2 évités par an sur sa durée de vie), la recyclabilité de ce matériau est longtemps restée négligée. G a précisément été créée en 2009 pour combler cette lacune : à l'origine, les fondateurs souhaitaient recycler leurs propres déchets de composite et aucune solution n'existait sur le marché. La valeur cardinale de l'entreprise est donc la circularité des matières premières, avec l'objectif de proposer des produits dont l'analyse du cycle de vie (ACV) est systématiquement meilleure que celle des produits concurrents.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : Je suis le directeur général (CEO) de G qui compte une dizaine de personnes. J'ai la responsabilité stratégique de l'entreprise et je suis le principal décideur en cas de désaccord au sein de

l'équipe. Je suis également très présent sur le terrain : au moins deux à trois jours par semaine. Je me déplace pour des visites de chantiers, des réunions avec des distributeurs ou des démarches de certification. Mon rôle combine donc la direction opérationnelle, la prospection commerciale et la représentation de l'entreprise dans les différents réseaux sectoriels (pôles de compétitivité, fédérations, salons professionnels).

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise au cours des dernières années ?

Intervenant : G a été fondée en 2009. L'entreprise a connu des difficultés et a failli disparaître en 2015, avant d'être rachetée en 2017. Elle s'est ensuite séparée de la société acquéreuse en 2024 pour retrouver son indépendance, et c'est à partir de cette date que l'entité actuelle est véritablement reconstituée. Depuis 2018, la société a opéré trois évolutions majeures de son procédé de fabrication, cherchant à chaque fois à mieux répondre aux attentes du marché tout en réduisant les coûts de production. L'entreprise compte aujourd'hui une dizaine de collaborateurs. En termes de positionnement, elle s'est progressivement affirmée comme un acteur de niche spécialisé dans le recyclage de composites pour le secteur des infrastructures (chemin de fer, eau, gaz, télécoms), avec une empreinte commerciale qui dépasse largement la Belgique pour couvrir les pays limitrophes.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre activité et votre fonctionnement ? Quels en sont, selon vous, les principaux avantages et limites ?

Intervenant : Il y a clairement les deux faces de la médaille. Du côté des avantages, la PME est beaucoup plus rapide et flexible qu'une grande entreprise. C'est d'ailleurs un argument commercial réel : de grandes sociétés sous-traitent volontiers à G des projets qu'elles pourraient théoriquement réaliser en interne, mais dont la gestion en leur sein serait trop lente et trop coûteuse compte tenu de leur structure. La PME peut donc capter des marchés en jouant sur cette agilité. En revanche, la contrainte financière est le principal désavantage. D'abord parce que certains appels d'offres publics imposent un chiffre d'affaires minimum qui exclut mécaniquement les petites structures, ce qui oblige à passer par des distributeurs plutôt qu'à répondre en direct. Ensuite parce que la notoriété d'une PME inconnue est à construire entièrement, ce qui demande un investissement considérable en temps et en déplacements commerciaux, là où une multinationale bénéficie d'une reconnaissance immédiate.

Interviewer : Comment votre entreprise identifie-t-elle généralement une nouvelle opportunité, notamment celle de s'internationaliser ?

Intervenant : Les opportunités d'internationalisation émergent principalement de deux sources complémentaires. D'une part, les salons professionnels constituent le principal vecteur d'identification de nouveaux contacts et marchés potentiels : c'est là que G rencontre des distributeurs, des donneurs d'ordres étrangers ou des partenaires techniques. D'autre part, l'appartenance à des réseaux sectoriels (pôles de compétitivité wallons comme Greenwin et PlastiWin, fédération Agoria, cluster européen EOCI) permet d'anticiper les évolutions réglementaires et d'influencer les cahiers des charges, ce qui ouvre indirectement des marchés à moyen terme. Je joue également un rôle dans l'identification de ces opportunités : ma présence sur le terrain, me permet détecter les signaux faibles. La démarche est davantage relationnelle et intuitive que formellement structurée, ce qui est cohérent avec le profil d'une PME de taille réduite comme la nôtre.

Interviewer : Comment se déroule le processus de décision chez G, notamment pour des choix importants comme l'internationalisation ?

Intervenant : Les grandes décisions passent par le conseil d'administration, qui se réunit plus ou moins tous les mois. Je présente la stratégie, nous débattons, et on fixe les grandes lignes. Au quotidien, nous

sommes trois dans les bureaux, et chacun s'occupe de sa partie. Si une décision ne se dégage pas, c'est moi qui tranche.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie pour vous la durabilité ? Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise en la matière ? Quels sont les principaux objectifs ?

Intervenant : Pour moi, la durabilité se définit avant tout par la réduction de la consommation de ressources vierges et l'allongement de la durée de vie des produits. Concrètement, cela se traduit par un objectif systématique d'ACV (analyse du cycle de vie) : chaque produit de G doit présenter un bilan environnemental meilleur que son concurrent, en intégrant plusieurs critères tels que l'empreinte carbone, la pollution du sol et la pollution de l'air. L'engagement de G est fondateur, pas seulement rhétorique : la durabilité n'est pas une orientation construite progressivement en réponse aux pressions du marché, elle est la raison d'être originelle de l'entreprise. G est née parce qu'il n'existait pas de solution de recyclage pour le composite, résoudre ce problème environnemental était le projet initial. Cependant, on peut constater un paradoxe douloureux : dans les appels d'offres, la durabilité se résume encore trop souvent au critère du prix. Les cahiers des charges ne reflètent pas suffisamment les externalités environnementales, ce qui met les entreprises vertueuses, comme la nôtre, dans une position concurrentielle difficile face à des producteurs à bas coût, notamment asiatiques. Les critères d'ACV commencent à apparaître, notamment aux Pays-Bas avec ce qu'ils appellent le MKI, mais leur poids dans la décision d'achat reste marginal. En France et en Wallonie, on n'en est pas encore là.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle vos décisions concrètes, notamment commerciales ?

Intervenant : Nos distributeurs potentiels viennent vers nous parce que notre activité est durable. Mais le marché nous oblige aussi parfois à des compromis. Par exemple, nous avons déjà perdu un marché parce que certains composants complémentaires que nous voulions faire fabriquer en Belgique coûtaient aussi cher que le produit final d'un concurrent.

Nous avons donc décidé d'acheter ces composants en dehors de la Belgique pour rester dans les prix du marché. C'est un choix qui va à l'encontre de notre logique de proximité, mais nous l'assumons comme un compromis temporaire. L'objectif est de rester dans le marché pour pouvoir ensuite influencer les cahiers des charges vers des critères plus durables. Si on perd le marché parce qu'on est trois euros plus chers, on perd aussi la capacité d'influence.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Dans quels marchés êtes-vous présents, et comment l'internationalisation s'est-elle développée ? Était-ce une évidence dès le départ, ou un projet qui a émergé plus tard ?

Intervenant : Nous sommes présents dans les pays limitrophes : Allemagne, Pays-Bas, Luxembourg, France et Angleterre, principalement dans le secteur ferroviaire. Nous avons aussi deux grands projets en Norvège et en Suisse. L'internationalisation a été une dimension naturelle et précoce du développement de G, pas une option envisagée a posteriori. Le marché belge est structurellement fragmenté (marché wallon, flamand, bruxellois, avec des certifications différentes et plusieurs gestionnaires de réseau distincts), ce qui le rend à la fois petit et complexe à pénétrer. Le marché néerlandais, par exemple, est plus grand et plus simple : une seule entité gère l'infrastructure ferroviaire. Notre Logique est simple commence par valider un produit en Belgique, puis exporte vers les pays limitrophes en cherchant des distributeurs et en obtenant les certifications locales nécessaires. L'internationalisation est donc perçue comme un prolongement logique de la stratégie nationale, limité

géographiquement par les contraintes de transport (environ 600 km à la ronde, critère lié au poids et au coût d'acheminement des matériaux).

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies, de l'identification de l'opportunité à votre présence effective sur les marchés étrangers ainsi que les principaux défis rencontrés ?

Intervenant : Je dirais qu'il y a plusieurs étapes relativement standardisé : Premièrement, influencer ou répondre au cahier des charges. La première étape consiste à influencer le cahier des charges rédigé par le gestionnaire d'infrastructure local, ou à y répondre de manière conforme pour obtenir une certification. Deuxièmement, la certification : une fois le cahier des charges maîtrisé, on obtient la certification du produit sur le marché cible. La troisième étape concerne le recrutement d'un distributeur local : le distributeur devient le relais commercial auprès des entrepreneurs qui achètent et posent les produits sur le terrain. Et enfin, la commercialisation par le distributeur : c'est lui qui assure la promotion et la vente finale auprès des clients.

Concernant les défis, je pense au marché allemand, il était particulièrement difficile pour deux raisons : la barrière linguistique, ils ne maîtrisent pas bien l'anglais et il y a une forte préférence pour les normes nationales allemandes. La France présente un défi similaire avec l'attachement aux normes françaises. Le principal défi transversal n'est pas la réglementation nationale mais les exigences spécifiques des gestionnaires de réseau qui varient par entité plus que par pays.

Interviewer : Pourquoi l'Espagne est-elle un marché intéressant pour G ?

Intervenant : L'Espagne a effectivement un fort potentiel, notamment grâce à son réseau ferroviaire dense. Cependant, nous ne sommes pas encore actifs là-bas, principalement pour des raisons logistiques : nous travaillons dans un rayon d'environ 600 km autour de notre site, car le poids de nos matériaux rend le transport sur de longues distances coûteux et peu cohérent avec notre démarche environnementale. L'Espagne se situe à la limite, voire au-delà de cette zone. Ce qui pourrait changer la donne, c'est qu'un partenaire italien envisage d'ouvrir un site de production en Espagne. Si ce projet se concrétise, cela nous permettrait d'être produits localement sur place et donc de rentrer sur ce marché de manière viable , sans que la contrainte de distance ne soit plus un frein.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer: Avez-vous été confronté(e) à des situations dans lesquelles des impératifs économiques et des engagements durables semblaient difficiles à concilier ?

Intervenant : Le défi central est le prix. Les gestionnaires d'infrastructure ont des budgets de plus en plus contraints, et les critères de durabilité ne pèsent pas encore assez dans les appels d'offres pour compenser le différentiel de prix avec des concurrents asiatiques, notamment chinois. Un produit chinois à 3 euros face à notre produit à 4 euros, les acheteurs achètent chinois, même si le bilan ACV de notre solution est meilleur. Le problème est aussi institutionnel : les acheteurs publics n'ont pas les équipes nécessaires pour contrôler ce qui se passe en dehors de l'Europe. L'Union européenne impose de plus en plus de législation en interne, mais ne contrôle pas suffisamment ce qui entre sur son territoire. Je pense qu'un meilleur contrôle douanier et réglementaire aux frontières européennes serait essentiel pour donner un avantage compétitif aux producteurs locaux durables.

Interviewer : Avez-vous parfois dû adapter certains choix, certaines pratiques ou certaines ambitions dans le cadre de votre développement international ? Comment l'entreprise arbitre-t-elle lorsque cette tension apparaît concrètement ?

Intervenant : Oui, par exemple, on a presque perdu un marché parce qu'on voulait faire fabriquer des couvercles de boîtiers en Belgique. Le prix de ce seul composant fabriqué localement correspondait au prix total du produit fini vendu par le concurrent. L'impératif de compétitivité, nous a donc conduit à nous approvisionner en composants complémentaires auprès de fournisseurs étrangers, y compris européens mais pas belges, pour rester dans la course. La tension est donc réelle, structurelle et récurrente : la croissance internationale crée une pression sur les coûts qui oblige parfois à faire des compromis sur la localisation de la chaîne de valeur.

Au niveau, de l'arbitrage, il vaut mieux remporter un marché avec quelques compromis que de le perdre en maintenant une cohérence absolue. La justification est stratégique car perdre le marché, c'est aussi perdre le contact avec le donneur d'ordres et donc la capacité d'influencer le prochain cahier des charges. En restant présent, même au prix d'un léger écart par rapport aux idéaux environnementaux, l'entreprise conserve un levier pour faire évoluer les pratiques à moyen terme. La distinction opérée est celle entre un compromis temporaire acceptable et un renoncement aux valeurs fondamentales. Pour nous, le compromis acceptable concerne des composants périphériques ou complémentaires (un couvercle, une pièce accessoire) mais pas le cœur du produit, qui reste du composite recyclé. Le renoncement inacceptable serait d'abandonner la circularité du produit principal. Sur la pression économique qui remettrait en question une décision prise sur la base des valeurs.

Interviewer : Dans quelle mesure le cadre réglementaire et les politiques publiques, en Belgique comme dans les pays où vous êtes présent, influencent-ils vos choix et votre développement durable à l'international ?

Intervenant : Nous percevons le cadre réglementaire comme globalement insuffisant pour soutenir les entreprises engagées dans la circularité, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, les gestionnaires de réseau publics (Infrabel, SWDE, etc.) ont des budgets contraints par les finances publiques, ce qui les pousse à prioriser le critère prix dans leurs achats. La durabilité est mentionnée dans les cahiers des charges mais sans impact réel sur les décisions. Ensuite, l'Union européenne impose une législation de plus en plus dense (ce qui complexifie le travail des entreprises), mais ne contrôle pas suffisamment ce qui entre sur son territoire. L'exemple d'un produit fabriqué en Chine à 3 euros qui peut être acheté sans vérification sérieuse de ses conditions de production, tandis qu'une entreprise européenne à 4 euros subit toutes les contraintes. Cette asymétrie est vécue comme un frein majeur à la compétitivité durable. En revanche, les aides publiques européennes à l'automatisation et à la réduction des coûts de fabrication, nous semblent un soutien positif. Pour moi, une réglementation européenne plus contraignante sur les importations (avec des contrôles renforcés sur la circularité et les conditions de fabrication hors Europe) serait le levier le plus efficace pour redonner un avantage compétitif aux entreprises durables européennes.

Entretien — Entreprise H
Intervenant : CEO et co-fondateur | Secteur : Adoucisseurs d'eau au CO_2

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pouvez-vous me présenter H, son activité, sa mission et les valeurs qui guident l'entreprise ?

Intervenant : H est un groupe belge qui conçoit, fabrique et distribue des adoucisseurs d'eau au CO_2, il s'agit une alternative aux adoucisseurs traditionnels au sel. Le principe c'est qu'on injecte du CO_2 alimentaire dans l'eau pour neutraliser le calcaire, sans sel, sans rejet de saumure, sans gaspillage d'eau. Nous opérons aujourd'hui dans cinq pays : Belgique, France, Espagne, Luxembourg et Pays-Bas, pour

un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, via un réseau de plus de 1500 installateurs actifs. Notre mission tient en une phrase : offrir une eau de qualité aux particuliers et aux professionnels sans compromis environnemental. Les valeurs qui guident l'entreprise sont la rigueur technique, il s'agit d'un produit breveté avec un vrai contenu d'ingénierie , la proximité du réseau, nous travaillons avec des installateurs locaux indépendants, et la cohérence environnementale : ne pas vendre une solution « verte » qui crée d'autres problèmes par ailleurs.

Interviewer : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : Je suis CEO et co-fondateur du groupe. Je détiens 50 % de l'actionnariat avec mon associé. Je porte la direction opérationnelle au quotidien stratégie, développement commercial, structuration des filiales et concessions, négociation des partenariats. Mon associé est toujours présent pour la stratégie : quand j'ai la tête dans le guidon et besoin d'un œil extérieur bienveillant, c'est précieux. C'est un duo qui fonctionne depuis le départ.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de H au cours des dernières années ?

Intervenant : En huit ans, on est passé d'une activité artisanale belge à un groupe multi-pays. Je distingue trois phases : d'abord la consolidation belge avec la construction du réseau d'installateurs ; ensuite l'extension en France fin 2019 et en Espagne fin 2023 via des filiales propres et plus récemment un basculement vers un modèle de concession ou franchise, avec actuellement quatre partenaires couvrant les Hauts-de-France, le Luxembourg, la Côte d'Azur et les Pays-Bas. L'évolution la plus marquante n'est pas tant la croissance du chiffre d'affaires que la transformation du modèle : on passe d'une PME industrielle à un groupe qui licencie sa technologie et son savoir-faire.

Section 2 — Fonctionnement en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il votre activité et votre développement ?

Intervenant : C'est à la fois une contrainte et un avantage compétitif. La contrainte, c'est la limite des ressources : on ne peut pas tout faire en parallèle, chaque chantier mobilise une part disproportionnée des moyens humains et financiers. L'avantage, c'est la vitesse de décision et la capacité à pivoter. Sur un marché comme le nôtre, dominé par quelques gros acteurs au sel avec des cycles industriels longs, notre agilité nous permet d'occuper des niches qu'ils ne voient pas ou qu'ils voient mais ne peuvent pas adresser sans cannibaliser leur cœur de métier. Concrètement, ça se traduit par une organisation très plate : pas de comité, pas de strates intermédiaires. Quand un installateur remonte un problème terrain, l'information arrive chez moi et on peut décider d'ajuster le produit ou le discours commercial en quelques semaines.

Interviewer : Comment identifiez-vous de nouvelles opportunités, notamment à l'international, et quel rôle jouez-vous dans ces projets ?

Intervenant : Les opportunités viennent rarement d'une analyse de marché formelle. Elles émergent généralement de trois sources : un contact inbound c'est-à-dire un installateur ou un distributeur qui nous approche depuis un pays voisin, une observation terrain comme un marché où on perçoit que la pression environnementale ou réglementaire crée une fenêtre, ou une rencontre lors d'un salon professionnel. Mon rôle est double : je filtre d'abord, car le risque principal d'une PME c'est la dispersion. Ensuite, sur les développements stratégiques majeurs, je suis l'interlocuteur principal du partenaire jusqu'à la formalisation. C'est ce que je fais en ce moment avec les Pays-Bas, où je négocie personnellement les termes de la concession.

Interviewer : Comment se déroule votre processus de prise de décision en contexte de risque ?

Intervenant : Le processus est délibérément informel, nous n'avons pas de matrice formalisée. En pratique, mon associé et moi en discutons souvent à plusieurs reprises sur quelques semaines. On confronte nos lectures. Quand la décision engage significativement la trésorerie ou la structure, on prend conseil à l'extérieur : comptable, avocat ou banquier selon le sujet. Mais la décision finale se prend à deux, et il faut qu'on soit alignés. Ce qui caractérise notre prise de décision, c'est qu'on assume qu'on n'aura jamais l'information parfaite. On préfère décider vite avec 70 % de visibilité, quitte à corriger en route, plutôt que d'attendre 95 % car à 95 %, l'opportunité est déjà passée. La responsabilité de l'erreur est personnelle, pas diluée, et ça change tout dans l'exécution.

Section 3 — La durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie la durabilité pour vous dans le contexte actuel, et comment caractérisez-vous l'engagement de H ?

Intervenant : Pour moi, la durabilité aujourd'hui, c'est sortir du registre déclaratif pour entrer dans le registre opérationnel. Pendant longtemps, « durable » voulait dire avoir une page RSE sur son site. Aujourd'hui, ça doit se mesurer dans le produit lui-même : ressources consommées, déchets générés, impact sur la durée de vie du bien. Si la durabilité n'est pas intégrée dans la proposition de valeur du produit, c'est du marketing. Notre engagement est structurel, pas additionnel. La proposition de valeur du produit H est environnementale : zéro sel rejeté dans les eaux usées, zéro saumure, pas de gaspillage d'eau de régénération. Un adoucisseur au sel rejette typiquement entre 30 et 80 litres d'eau par régénération. C'est inscrit dans la technologie elle-même.

Interviewer : Comment cette orientation durable s'est-elle construite, et quels sont vos principaux objectifs ?

Intervenant : C'est venu du produit, pas d'une intention RSE. À l'origine, la technologie au CO_2 a été développée pour résoudre un problème technique : l'adoucissement sans modification de la composition minérale de l'eau. Le bénéfice environnemental a été un effet collatéral identifié assez vite. Mais c'est seulement quand nous avons compris la portée commerciale de cet effet c'est-à-dire que les clients étaient prêts à payer pour une solution sans sel, que nous en avons fait un axe stratégique central. Nos trois objectifs principaux sont : accélérer la substitution, chaque adoucisseur H installé étant un adoucisseur au sel qui ne le sera pas ; étendre la solution à des usages adjacents, comme une application piscine où la régulation du pH au CO_2 remplace l'acide chlorhydrique ; et couvrir toute l'Europe de nos solutions écologiques d'ici 2030.

Interviewer : Comment cette orientation durable influence-t-elle vos choix concrets ?

Intervenant : Elle influence trois dimensions. Sur le produit : nous refusons d'ajouter des composants qui dégraderaient notre bilan, nous ne commercialisons pas certains accessoires demandés par le marché parce qu'ils contiennent des consommables jetables. Sur l'organisation : nous travaillons avec un réseau d'installateurs locaux plutôt qu'un modèle intégré, ce qui réduit les déplacements et soutient le tissu artisanal. Sur le développement : nous choisissons nos marchés d'expansion en partie en fonction de la maturité environnementale, un pays où la pression sur la ressource eau est forte est prioritaire.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Comment H en est-elle venue à se développer à l'international, et quels arguments ont guidé cette décision ?

Intervenant : Ce n'était pas évident dès le départ. Pendant les trois ou quatre premières années, on s'est concentré sur la Belgique, qui est un petit marché mais qui permettait de roder le produit et le modèle commercial. L'international est arrivé d'abord par opportunité, des installateurs frontaliers du nord de la

France qui nous ont approchés, puis est devenu un axe stratégique délibéré quand on a vu que le potentiel belge plafonnait. Trois arguments ont guidé la décision : la taille du marché adressable, la Belgique seule plafonne, la mutualisation des coûts fixes comme R&D, marketing, logistique : ces coûts sont les mêmes pour servir un ou cinq pays, et la diversification du risque face à un changement réglementaire ou un retournement local.

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes qu'impliquent l'entrée sur un marché étranger, selon votre expérience ?

Intervenant : Schématiquement, prenons l'exemple de notre expansion sur le marché espagnol : étude de marché et identification du besoin, eau très dure sur une grande partie du territoire, sécheresse récurrente, pression sur la ressource ; structuration juridique avec la création de H España ; recrutement d'un responsable pays bilingue connaissant bien le secteur ; adaptation du produit c'est-à-dire : étiquetage, normes locales, documentation technique en espagnol ; constitution progressive d'un réseau d'installateurs ; mise en place d'une logistique depuis la Belgique dans des délais commercialement viables ; premiers chantiers pilotes ; puis montée en charge commerciale. Entre la décision initiale et le premier chiffre d'affaires significatif, il faut compter entre 18 et 24 mois.

Interviewer : Quels ont été les principaux défis, et quels appuis avez-vous mobilisés ?

Intervenant : Quatre défis principaux. Premièrement, la barrière culturelle et linguistique, pas l'espagnol au sens basique, mais les codes commerciaux, le rythme de prise de décision des clients, le rapport au crédit, la manière de négocier. Deuxièmement, la construction d'un réseau d'installateurs à partir de zéro, sans notoriété locale. Troisièmement, la logistique, notamment pour le CO_2 conditionné en bouteilles réglementées, c'est un vrai challenge. Quatrièmement, la trésorerie : l'expansion internationale consomme du cash longtemps avant d'en produire. Le facteur déterminant a été le recrutement d'un responsable pays local, bien introduit dans le secteur. Sans cette personne, on aurait mis trois ou quatre ans à construire ce qu'on a construit en deux. L'AWEX a également fourni un accompagnement utile pour les premiers contacts institutionnels et certaines aides financières.

Interviewer : Comment percevez-vous le marché espagnol, et comment adaptez-vous votre approche ?

Intervenant : C'est un marché à fort potentiel mais exigeant. La dureté de l'eau y est extrêmement élevée dans une grande partie du pays, ce qui crée un besoin structurel. La sensibilité à la sécheresse et à la consommation d'eau monte rapidement, ce qui joue en notre faveur. Mais le pouvoir d'achat moyen est plus contraint qu'en Belgique ou en France, ce qui pèse sur le positionnement prix. Le marché est aussi moins consolidé, beaucoup de petits acteurs, peu de leaders structurés. Nous avons adapté notre approche sur plusieurs axes. L'offre : adaptation de la gamme aux caractéristiques de l'eau locale, packaging et documentation en espagnol, certifications locales. Le discours : on a déplacé le centre de gravité du message du « sans sel », très efficace en Belgique et en France, vers « économie d'eau » et « protection des canalisations », qui parle davantage à un client confronté à la sécheresse. L'approche commerciale : cycle de vente plus long, plus de relationnel, davantage de présence physique via le responsable local.

Section 5 — Arbitrages entre internationalisation, durabilité et performance économique

Interviewer : Quels défis spécifiques avez-vous rencontrés à l'intersection de la durabilité, du développement international et des contraintes de PME ?

Intervenant : Le défi central, c'est que la durabilité a un coût à court terme et un bénéfice à long terme, alors que l'expansion internationale impose des résultats rapides. C'est une tension structurelle.

Concrètement : on pourrait accélérer la pénétration de marché en sous-traitant à plus bas coût, en utilisant des composants moins durables, en réduisant le poids du service après-vente. Ça améliorerait la marge à court terme. On ne le fait pas, et c'est un choix qui coûte. Sur la logistique : le bilan carbone optimal serait de produire localement sur chaque marché, mais notre taille ne le permet pas. On expédie depuis la Belgique, ce qui dégrade le bilan transport. On l'assume comme un compromis temporaire, mais on y réfléchit sérieusement pour le moyen terme.

Interviewer : Avez-vous été confronté à des situations où impératifs économiques et engagements durables s'opposaient concrètement ?

Intervenant : Les tensions sont permanentes. Quelques exemples : le choix d'un fournisseur comme un européen 15 % plus cher avec un meilleur bilan environnemental, ou un asiatique moins cher. La question se pose à chaque appel d'offres. Le choix d'expansion, un marché lointain avec une logistique lourde, ou des marchés proches avec une croissance plus lente. Il y a également le choix d'un client, accepter un gros contrat avec un client qui utiliserait notre produit comme caution verte sans cohérence d'ensemble, ou refuser. Notre règle pratique : on accepte de dégrader temporairement la marge ou la vitesse pour préserver la cohérence du modèle. Nous ne modifierons pas les points clés de nos engagements durables pour des considérations économiques, c'est une question d'ADN, de valeurs et de principe.

Interviewer : Comment arbitrez-vous lorsque cette tension apparaît concrètement ?

Intervenant : L'arbitrage se fait en trois étapes. D'abord, on reformule le problème : très souvent, la tension apparente vient d'un horizon temporel trop court. Une décision qui semble opposer rentabilité et durabilité à 6 mois peut devenir parfaitement alignée à 5 ans. Ensuite, on hiérarchise : la viabilité économique à court terme est un prérequis non négociable, mais au-dessus de ce seuil, la cohérence du modèle prime sur l'optimisation marginale. Enfin, on assume : certains arbitrages sont douloureux et on en accepte le coût, en explicitant pourquoi en interne pour que l'équipe comprenne la logique.

Interviewer : Le marché espagnol introduit-il des enjeux particuliers, et comment évaluez-vous le cadre réglementaire ?

Intervenant : Oui. L'eau y est une ressource critique comme j'ai expliqué juste avant : sécheresse récurrente, restrictions. C'est un marché techniquement difficile : très calcaire, qualité variable selon les régions. Le marché est aussi très régionalisé : ce qui fonctionne en Catalogne ne fonctionne pas nécessairement en Andalousie, et chaque communauté autonome a ses propres règles. On ne peut pas traiter l'Espagne comme un bloc, il faut adapter par région. Sur le cadre réglementaire, le bilan est mitigé. Les politiques publiques espagnoles évoluent dans le bon sens, plans de gestion de la ressource eau, incitations à la rénovation énergétique mais l'application reste hétérogène, et les incitations financières directes pour les solutions de traitement d'eau durables sont plus faibles qu'en France ou au Benelux. La réglementation sur le traitement de l'eau n'a pas encore intégré la distinction entre adoucissement traditionnel et adoucissement sans sel, ce qui complique parfois la prescription dans le résidentiel collectif. Sur la dimension sécheresse en revanche, les politiques régionales commencent à valoriser les solutions économes en eau, ce qui joue en notre faveur.

Entretien — Entreprise I
Interlocutrice : Communication et Affaires Publiques

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocutrice

Interviewer : Pourriez-vous me présenter brièvement votre entreprise, son activité, ses missions et ses valeurs ?

Intervenant : I est une société belge, basée en Wallonie, qui produit des molécules et des plastiques biosourcés. Notre cœur de métier, c'est le PLA, l'acide polylactique. On récupère du sucre, on le fermente, comme on ferait de la bière, mais ce qu'on obtient, c'est de l'acide lactique, une molécule complètement naturelle. Ensuite, on polymérise cet acide lactique pour en faire un plastique biosourcé, compostable et recyclable. Notre mission, c'est d'augmenter la part des plastiques biosourcés et de remplacer le plus possible les plastiques traditionnels par des alternatives plus respectueuses de l'environnement. De par notre activité même, nous avons une orientation intrinsèquement durable.

Interviewer : Pourriez-vous me parler brièvement de votre rôle au sein de l'entreprise ?

Intervenant : Je suis assistante affaires publiques et communication corporate. Je suis d'abord entrée dans la société en tant qu'assistante marketing et communication. Notre secteur étant en besoin de régulations, notamment européennes, pour pousser le marché, nous avons créé un département affaires publiques dédié au sein duquel j'ai été affectée, tout en conservant la responsabilité de la communication corporate, c'est-à-dire veiller à ce que notre ligne éditoriale reste cohérente sur tous nos canaux.

Interviewer : Comment décririez-vous l'évolution de l'entreprise au cours de ces dernières années ? Pouvez-vous aussi me parler de la date de fondation ?

Intervenant : I a été créée au début des années 2000 avec le lancement d'une première unité pilote, destinée à valider la faisabilité technologique d'un matériau biosourcé, sans encore viser une activité commerciale. Au début, notre stratégie était centrée sur la vente de licences technologiques plutôt que sur la production directe. Plus récemment, l'entreprise a évolué vers un modèle industriel plus concret, notamment à travers la mise en place d'une unité de production à l'étranger en partenariat avec un acteur local, une joint-venture. En Belgique, I compte aujourd'hui une trentaine d'employés. Le prochain grand projet est la construction d'une usine en France, à l'horizon 2030. I peut être située dans la biotechnologie, la chimie verte, à la croisée de la fermentation et de la chimie des polymères.

Section 2 — Fonctionnement de l'entreprise en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME influence-t-il concrètement votre activité et votre fonctionnement ?

Intervenant : Ce qui est avantageux, c'est clairement la rapidité de décision et l'agilité dans notre activité. En tant que structure de petite taille, nous pouvons nous adapter plus vite aux évolutions du marché ou à de nouvelles opportunités, sans les lourdeurs administratives d'une grande entreprise. La limite, en revanche, c'est que nous disposons de ressources plus contraintes, tant humaines que financières, ce qui peut freiner certains développements ou obliger à prioriser strictement nos actions.

Interviewer : Comment les opportunités d'internationalisation sont-elles détectées ? Est-ce plutôt le marché, des contacts, ou des réseaux qui jouent un rôle ? Quel rôle jouez-vous personnellement dans ce type de projet ?

Intervenant : Pour tout ce qui est commercial, c'est clairement le marché qui joue en premier. Notre partenaire en Z a la main mise sur le marché asiatique, tandis que nous nous concentrons davantage sur le marché européen. Pour savoir vers quel pays s'internationaliser, c'est le directeur commercial et ses équipes qui analysent les opportunités, que ce soit en passant par un distributeur local ou en approche directe. Le lancement de notre joint-venture en Z était d'abord opportuniste : une opportunité s'est présentée vers 2020 et nous l'avons saisie. Mon rôle est plutôt du côté des affaires publiques et de la

communication, je veille à la cohérence de notre positionnement et je suis l'évolution du cadre réglementaire.

Interviewer : Comment décririez-vous le processus de prise de décision chez I ? Est-ce plutôt centralisé ou décentralisé ?

Intervenant : Ça va dépendre du type de décision. Les décisions opérationnelles remontent au comité de direction. Les décisions stratégiques importantes vont, quant à elles, directement au conseil d'administration. Ce qui est intéressant avec notre taille de PME, c'est que les circuits de décision sont courts : l'agilité et la rapidité se ressentent vraiment dans ce processus.

Section 3 — La place de la durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie la durabilité pour I, et comment qualifieriez-vous l'engagement de l'entreprise en la matière ?

Intervenant : Notre activité est intrinsèquement durable. Le PLA est biosourcé, ce qui réduit fortement la dépendance aux hydrocarbures, aspect d'autant plus important dans le contexte géopolitique actuel. C'est aussi un plastique compostable industriellement, recyclable mécaniquement, et recyclable chimiquement grâce à notre technologie brevetée L. Il ne génère pas non plus de microplastiques persistants dans l'environnement, et son empreinte carbone est réduite comparée au PS ou au PET. Notre objectif, c'est de remplacer, aussi largement que possible, les plastiques traditionnels par du PLA. La durabilité ne se résume donc pas chez nous à une politique RSE classique : c'est le cœur même de notre modèle d'affaires.

Interviewer : Cette orientation durable s'est-elle construite dès la création de l'entreprise ou progressivement ? Comment influence-t-elle concrètement vos choix ?

Intervenant : L'idée de produire du PLA était présente dès la fondation de I en 2007. C'est différent d'une entreprise qui intègrerait la RSE progressivement dans sa stratégie : ici, durabilité et activité sont indissociables. Concrètement, cela guide notre développement commercial, intimement lié à la reconnaissance de nos produits comme durables. Cela oriente aussi nos choix techniques dans les usines : nos équipes d'ingénierie cherchent systématiquement à travailler en circuit fermé et à concevoir des installations aussi intégrées que possible, pour que tout soit le plus circulaire possible.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Étiez-vous orientés vers l'international dès le début, ou cela s'est-il fait progressivement ?

Intervenant : Au départ, I était surtout centrée sur sa technologie et sur la vente de licences. Nos activités commerciales proprement dites ont vraiment commencé depuis moins de 5 ans. C'est aussi une nécessité structurelle : le marché du PLA ne représente que 0,05 % des plastiques, et le marché belge seul est bien trop étroit pour absorber notre production. Il fallait donc dès le début envisager d'aller sur différents marchés européens et au-delà. La joint-venture en Z est née d'une opportunité qui s'est présentée de manière assez opportuniste, mais elle s'inscrivait dans une logique de développement que l'on avait en tête.

Interviewer : Quelles ont été les grandes étapes de votre internationalisation ? Vous êtes-vous appuyés sur des partenaires ou des réseaux locaux ?

Intervenant : Dans la plupart des pays où on est présent, on passe par des distributeurs qui ont une meilleure connaissance de leur marché. En Espagne, par exemple, on a un partenaire local qui gère les clients de taille plus modeste et qui connaît bien les spécificités du marché. Pour les clients plus

importants, on peut aller en direct. On est présent plus ou moins partout en Europe, que ce soit via des distributeurs ou en direct, et dans certains pays comme la Turquie. Le réseau de distributeurs est vraiment un pilier de notre stratégie à l'international.

Section 5 — Arbitrages entre expansion internationale, durabilité et performance économique

Interviewer : En tant que PME sur un marché encore émergent, avez-vous été confrontée à des tensions entre performance économique et engagements durables ?

Intervenant : Pour qu'il y ait un marché, il faut des acheteurs. Or le PLA est plus cher que les plastiques traditionnels comme le PS ou le PET. On aime dire que si l'écologie coûtait moins cher, on n'aurait pas tous ces problèmes et tout le monde roulerait en voiture électrique. Cette réalité du coût reste une contrainte majeure. Les clients pour qui la durabilité est une valeur fondamentale sont prêts à payer ce prix. Mais pour toucher un public plus large, notamment la grande distribution, il faudra des obligations réglementaires, car c'est encore le prix qui prime dans les décisions d'achat. La principale tension n'est donc pas un conflit interne, mais bien un écart entre la logique de durabilité que nous portons et un marché encore très concentré sur les plastiques traditionnels.

Interviewer : Y a-t-il eu des situations où vous avez dû adapter certains choix ou ambitions pour entrer sur un marché ?

Intervenant : Notre produit lui-même ne change pas. Notre stratégie commerciale, elle, est adaptée. En Chine, par exemple, les attentes portent davantage sur la biodégradabilité et la compostabilité, tandis qu'en Europe l'accent est mis sur la recyclabilité. Ce sont deux logiques différentes qui influencent la façon dont nos produits sont transformés en aval. Pour l'Espagne et l'Italie, où la compostabilité est bien développée, on adapte notre discours en conséquence. On a d'ailleurs un commercial dédié à ces deux pays, qui parle couramment l'espagnol, parce qu'avoir quelqu'un de proche du marché et de sa culture, c'est vraiment essentiel pour tisser de vraies relations.

Nous n'avons pas été confrontés à des situations où il aurait fallu renoncer à nos valeurs fondamentales pour entrer sur un marché. En revanche, on sait qu'il faut s'adapter culturellement et aux régulations locales.

Interviewer : Quel rôle joue le cadre réglementaire, belge, européen, et dans les pays où vous êtes présents, comme facilitateur ou frein à votre développement ?

Intervenant : La réglementation est absolument centrale pour notre secteur, elle peut soit dynamiser le marché, soit le freiner considérablement. L'exemple le plus parlant, c'est la taxe EPR (« pollueur-payeur »). En Espagne, cette taxe est bien inférieure pour le PLA que pour le PS ou le PET, parce qu'il existe un système de compostage industriel qui accepte les emballages en PLA. Cela change radicalement l'intérêt financier pour un acteur comme Carrefour de choisir du PLA plutôt que du plastique classique. En Belgique, c'est pratiquement l'inverse : la taxe sur le PLA y est plus élevée, car le compostage n'est pas aussi développé. Pour l'avenir, les réglementations les plus structurantes viendront de l'Union européenne, notamment sur le packaging, et impacteront de façon transversale tous les marchés européens. Si des quotas ou des obligations sont imposés au niveau européen, cela pourrait vraiment changer l'échelle du marché du PLA. C'est pourquoi les affaires publiques sont devenues un enjeu stratégique pour nous.

Entretien — Entreprise J

Intervenant : Business Development Manager (3e génération) | Secteur : Recyclage et négoce de fibres (naturelles, recyclées et techniques)

Section 1 — Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur

Interviewer : Pourriez-vous me présenter brièvement votre entreprise, son activité, sa mission et ses valeurs ainsi que votre rôle et l'évolution de l'entreprise ces dernières années ?

Intervenant : J est une entreprise familiale dont je représente la troisième génération : mon grand-père a fondé la société, et aujourd'hui mon père et mes oncles la dirigent. J'y travaille depuis deux ans, en même temps que mon cousin, comme Business Development Manager. Mon rôle consiste à rechercher de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités, à identifier de nouveaux produits que nous pouvons fabriquer avec nos machines existantes, ou à trouver de nouveaux débouchés pour nos produits actuels. Notre slogan est « your sustainable fibre supply », tout ce que nous faisons tourne autour des fibres. Tous les produits que nous vendons sont des fibres, et elles sont durables, soit parce qu'il s'agit d'une fibre naturelle, soit parce qu'il s'agit d'une fibre recyclée. Nous réalisons un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros, nous employons environ 250 personnes au total et nous disposons de quatre sites de production en Europe dont un en Belgique comptant 30 personnes. Nous sommes donc à la limite haute de la définition d'une PME, peut-être même un peu trop grands sur le papier, mais notre fonctionnement reste celui d'une PME : il n'y a quasiment pas de hiérarchie, l'organisation est très horizontale, ce qui nous permet de rester extrêmement agiles au quotidien sans la lourdeur de processus trop formalisés. Nous avons quatre divisions. Mon grand-père a démarré avec les fibres de lin. En ce qui concerne le lin, nous nous situons entre l'agriculteur et le filateur : lorsque la récolte arrive du champ, l'agriculteur la prépare, puis nous en faisons un ruban qui est ensuite utilisé par l'industrie de la filature pour produire un fil, lui-même tissé puis transformé, par exemple, en chemise. Nous avons ensuite développé le recyclage de fibres naturelles, utilisées notamment dans l'automobile et l'isolation, ainsi que de fibres synthétiques comme le polypropylène, avec un gros client en Espagne qui livre l'industrie automobile. Enfin, depuis 2012, nous recyclons des fibres techniques comme la fibre de carbone, utilisée dans les articles de sport, les vélos, les clubs de golf ou les avions, que nous broyons et revendons à l'industrie plastique pour la rendre légère et résistante et également la fibre aramide, présente dans les gilets pare-balles que nous démantelons et broyons pour produire des fibres courtes utilisées par exemple dans les plaquettes de frein. C'est un métier très niche. En Belgique, nous employons une trentaine de personnes. Le reste est réparti entre la Lituanie, la France et la Turquie, les effectifs variant d'une année à l'autre.

Section 2 — Fonctionnement de l'entreprise en tant que PME

Interviewer : En quoi le fait d'être une PME et une entreprise familiale influence-t-il concrètement votre activité ? Quels en sont les principaux avantages et limites ?

Intervenant : Le principal avantage est la flexibilité. Lorsqu'une décision doit être prise, nous pouvons réagir très vite : la hiérarchie est très horizontale, il y a mes oncles, mon père, puis les autres et si le marché change, nous nous adaptons rapidement. Nous avons aussi une véritable culture familiale. Nous essayons que nos employés se sentent membres de la famille, et beaucoup travaillent chez nous depuis plus de vingt ans. Un autre avantage du caractère d'une PME familial est la vision de long terme : nous pouvons prendre des décisions sur la durée. Dans une grande entreprise, si une division ne fonctionne pas, on la ferme. Nous, nous raisonnons à long terme, même si bien sûr, nous restons capables de fermer une division si nécessaire.

La principale limite en tant que PME familiale est le manque de structure. Avant de rejoindre l'entreprise familiale, j'ai travaillé pour U, un fabricant de sols stratifiés, une société de plusieurs milliards. Là-bas, tout est très structuré, chaque tâche correspond à un poste. Chez nous, les employés doivent faire beaucoup de choses différentes et être très polyvalents. Certains aiment cela, d'autres moins. C'est quelque chose de propre aux petites entreprises, qui ne peuvent pas avoir une personne dédiée à chaque fonction.

Interviewer : Ressentez-vous un manque de ressources par rapport aux grandes entreprises ?

Intervenant : Pas vraiment. Notre situation financière est assez saine, et si nous avons besoin de davantage de moyens, nous pouvons toujours nous tourner vers la banque. Pour de grosses acquisitions, cela pourrait éventuellement nous limiter, mais au quotidien je ne vois pas de problème. La puissance financière peut effectivement être un désavantage pour une PME mais nous existons depuis de nombreuses années et disposons d'un bon matelas. Les banques apprécient aussi les entreprises familiales : elles accordent plus facilement un prêt parce qu'elles savent que c'est une structure stable, qui s'inscrit dans le long terme.

Interviewer : Comment votre entreprise identifie-t-elle une nouvelle opportunité, notamment celle de s'internationaliser ? Cela vient-il plutôt de sources internes ou externes ?

Intervenant : Cela vient principalement de sources internes, de nos propres équipes. Nous participons à de nombreux salons professionnels, près de dix par an avec un stand, où mon père et moi sommes presque toujours présents. On y entend beaucoup de choses sur ce qui se passe dans le marché, et c'est là que naissent de nombreuses opportunités. Nous analysons aussi assez bien nos potentiels concurrents. Nous ne faisons pas appel à des agences externes ou à des cabinets de conseil en stratégie, d'ailleurs, vu leurs tarifs, nous ne pourrions tout simplement pas nous le permettre.

Interviewer : Comment se déroule le processus de décision en général dans l'entreprise, et plus en particulier pour une décision d'internationalisation, et quel rôle y jouez-vous personnellement ?

Intervenant : En général, lorsque j'ai une idée, je prépare un business case que je présente ensuite à notre conseil, composé de mes oncles, de mon cousin, mais aussi d'autres personnes de l'entreprise. Si tout le monde est d'accord, nous avançons. Ce n'est pas très formel, et une décision peut être prise rapidement. Mon rôle est de présenter les opportunités et de donner mon avis sur les idées des autres, nous travaillons en équipe. Nous veillons toujours à ce que tout le monde adhère à la décision : c'est plus simple pour la suite et en cas de problème sur un projet, personne ne peut dire qu'il n'était pas d'accord. Nous avançons ainsi comme une équipe.

Section 3 — La place de la durabilité dans l'entreprise

Interviewer : Que signifie pour vous la durabilité dans le contexte actuel ? Comment qualifieriez-vous votre engagement et quels en sont les principaux objectifs ?

Intervenant : Chaque produit que nous fabriquons est durable, soit parce qu'il est naturel comme la fibre de lin, soit parce qu'il est recyclé. C'est notre vision. Mais nous ne sommes pas pour autant « les écolos parfaits» : nous devons toujours gagner de l'argent sur nos produits. Nous recherchons des produits durables, mais nous nos clients choisissaient principalement nos produits pour leur prix plus compétitif, plutôt que pour leur caractère durable ou écologique. Cependant, cette tendance était différente pendant le COVID : les gens étaient alors prêts à payer un peu plus, ou le même prix que la matière vierge, parce que c'était recyclé. Mais depuis, avec le ralentissement économique, seul le prix compte : il faut être moins cher que le vierge. Notre stratégie reste cependant toujours le recyclé, nous ne nous lancerons jamais dans des produits vierges, ce n'est ni notre mission ni notre objectif. Cela dit, si une activité de recyclage n'est pas économiquement viable, nous ne la lancerons pas, car nous devons aussi payer nos employés et ne pouvons pas perdre d'argent sur nos produits. La viabilité économique est donc essentielle : c'est la grande tension entre l'engagement durable et la viabilité de l'entreprise.

Interviewer : Pouvez-vous mesurer l'impact environnemental de vos produits ?

Intervenant : Oui. Nous réalisons beaucoup d'études CO2 et nous pouvons garantir à nos clients qu'un produit est, par exemple, 100 % ou 79 % recyclé. Pour certains produits, nous établissons une

comparaison d'empreinte carbone entre le produit vierge et le produit recyclé. Cela n'aide pas toujours face à l'argument du prix, mais c'est un atout. Certaines entreprises y accordent vraiment de la valeur, même si la plupart n'en tiennent pas compte.

Interviewer : Cette orientation durable est-elle présente depuis la création de l'entreprise ou s'est-elle construite progressivement ?

Intervenant : Nous avons commencé avec l'activité lin, qui était au départ une activité comme une autre. Mais à partir du moment où nous nous sommes lancés dans le recyclage, nous avons décidé de poursuivre dans cette voie et de ne jamais aller vers le vierge. Depuis que nous avons démarré le recyclage, c'est devenu un engagement définitif : nous resterons toujours dans le recyclage.

Interviewer : Si vous deviez résumer la manière dont cette orientation durable influence vos choix et votre développement, que diriez-vous ?

Intervenant : Nous cherchons toujours un déchet qui a de la valeur, puis nous créons quelque chose à partir de ce déchet : nous partons systématiquement du déchet. Lorsque nous lançons une nouvelle activité, nous cherchons aussi toujours une niche, pas quelque chose que tout le monde peut faire. Et cela aura toujours un lien avec le recyclage. Si nous démarrons une nouvelle activité, ce sera toujours dans le recyclage.

Section 4 — Le développement à l'international

Interviewer : Pouvez-vous me raconter comment votre entreprise en est venue à se développer à l'international ? Était-ce une évidence dès le départ ?

Intervenant : C'était assez naturel dès le départ. Mon grand-père a démarré dans le lin, très populaire en Belgique : environ 90 % de la fibre de lin mondiale est cultivée en France et en Belgique, et la Belgique était très réputée pour cette fibre. Nos produits finis étaient vendus principalement en Belgique, mais aussi en Europe, car nos clients s'y trouvaient. Par exemple au Royaume-Uni, il existait un grand marché pour la filature du lin. En 2001, nous avons déplacé une usine en Lituanie, car la main-d'œuvre était devenue trop chère en Belgique, nous y avons ensuite transféré toute l'activité lin. En parallèle, nous avons démarré le recyclage en Turquie, pays très réputé pour son industrie du tapis, qui générait beaucoup de déchets. Nos clients étant pour la plupart à l'étranger, d'abord en Europe puis au-delà, nous avons développé nos ventes là où ils se trouvent. Je suis convaincu que, pour croître avec nos produits, l'export est indispensable : environ 99 % de nos produits sont exportés en Europe.

Interviewer : Pourriez-vous décrire les grandes étapes franchies pour entrer sur un nouveau marché, par exemple le marché espagnol ?

Intervenant : Nous faisons beaucoup de salons. Pour entrer dans une nouvelle région, nous commençons par y participer à un salon : c'est là que l'on sent s'il existe un marché ou non pour nos produits. Par exemple, nous visons actuellement les États-Unis, et nous allons donc multiplier les salons là-bas. Nous procédons aussi par des visites de clients et par de grandes tournées dans le pays pour rencontrer des clients potentiels, puis nous avançons.

Interviewer : Quels sont, selon vous, les principaux défis du processus d'internationalisation ?

Intervenant : Le contexte géopolitique et politique est très important. Les droits de douane, comme ceux instaurés par Trump aux États-Unis, constituent un vrai défi : l'incertitude est difficile à gérer, car vous concluez un accord avec un client et, une semaine plus tard, vous devez lui annoncer 10 % de plus. Le transport est également difficile, avec des prix qui fluctuent beaucoup, surtout avec le pétrole cher. La réglementation pose aussi problème : comme nous sommes dans le recyclage et que nous achetons

parfois des déchets à l'étranger, chaque pays a sa propre réglementation pour le transport et l'expédition. Il est dommage que l'Europe n'ait pas un système unique en la matière. Enfin, les fluctuations des taux de change peuvent également représenter un défi.

Interviewer : Au-delà des sources internes, avez-vous bénéficié de soutiens extérieurs pour entrer sur un marché étranger ?

Intervenant : Oui. En Belgique, il existe des agences de commerce et d'investissement à l'étranger, comme dans presque tous les pays, et lorsque nous démarrons dans un nouveau pays et avons besoin d'aide, nous les sollicitons. Le gouvernement aide donc réellement. Nos autorités locales soutiennent aussi le commerce international : lorsque nous participons à un salon, nous rejoignons le plus souvent un grand pavillon national, ce qui facilite l'installation d'un stand et le rend moins coûteux. En revanche, dans les marchés étrangers eux-mêmes, il y a peu de soutien : les pays cherchent généralement à exporter plutôt qu'à importer, et soutiennent donc davantage l'export que l'import.

Interviewer : Avez-vous dû adapter votre offre, votre communication ou votre approche commerciale aux marchés étrangers ?

Intervenant : Oui, chaque pays a sa propre culture des affaires. L'Espagne reste assez proche du reste de l'Europe, mais en Inde, par exemple, il faut afficher un prix 20 % plus élevé parce que les clients veulent toujours négocier, puis baisser le prix pour qu'ils aient le sentiment d'avoir fait une bonne affaire. En Espagne, ce n'est pas le cas, même si la sensibilité au prix y est forte comme partout aujourd'hui, d'ailleurs.

Section 5 — Arbitrages entre expansion internationale, durabilité et performance économique

Interviewer : En tant que PME engagée dans la durabilité, quels défis spécifiques avez-vous rencontrés sur les marchés internationaux, notamment entre impératifs économiques et engagements durables ?

Intervenant : Cela dépend beaucoup des habitudes locales et du degré de maturité du marché vis-à-vis des matières recyclées. Dans certains pays ou secteurs, les clients sont déjà habitués à travailler avec de la matière recyclée. Dans ce cas, l'entrée sur le marché est plus facile, car les clients connaissent déjà les caractéristiques de ce type de matière, ses avantages, mais aussi ses éventuelles contraintes techniques. En revanche, lorsque la matière recyclée est nouvelle pour un client, le travail commercial est plus complexe. Il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais aussi d'accompagner le client dans son apprentissage. Il faut lui expliquer comment utiliser la matière, comment l'intégrer dans ses propres processus et parfois le rassurer sur la qualité ou la performance du produit. Cela demande donc plus de temps, plus d'efforts pédagogiques et une relation plus progressive avec le client. Le défi principal est donc lié à l'acceptation du recyclé sur chaque marché. Là où cette pratique est déjà ancrée, cela facilite fortement notre développement. À l'inverse, sur des marchés moins habitués, l'entreprise doit investir davantage dans l'explication, l'accompagnement et la construction de la confiance.

Interviewer : Avez-vous déjà dû adapter certains choix, pratiques ou ambitions dans le cadre de votre développement international tout en préservant vos engagements durables ?

Intervenant : Oui, l'un des principaux défis concerne la concurrence par les prix, en particulier face à certains acteurs chinois. Ces concurrents peuvent proposer des produits à des prix très bas, parfois inférieurs aux nôtres, tout en utilisant de la matière vierge. Cela crée une difficulté importante, car certains clients choisissent avant tout le prix. Dans ces situations, la dimension durable du produit ne suffit pas toujours à convaincre, surtout si le client compare uniquement le coût immédiat.

Ces dernières années, nous avons constaté que certains clients achetaient principalement chez nous parce que nos produits étaient compétitifs en termes de prix, et non nécessairement parce qu'ils étaient durables ou écologiques. Dès lors, lorsqu'un concurrent propose une matière vierge encore moins chère, cela devient compliqué. Cela montre que, même pour une entreprise engagée dans le recyclage, la durabilité doit rester économiquement viable et compétitive. Cependant, nous ne considérons pas les acteurs chinois uniquement comme des concurrents. Nous cherchons aussi à comprendre comment travailler avec eux ou avec le marché chinois. Par exemple, il peut être intéressant d'acheter certains déchets disponibles en Chine lorsque ceux-ci sont moins chers ou plus facilement accessibles. Cela montre que l'internationalisation ne concerne pas seulement la vente, mais aussi l'approvisionnement et la recherche de nouvelles opportunités dans les flux de déchets.

Le développement international présente aussi un avantage stratégique : il permet de diversifier les marchés. Lorsqu'un pays traverse un ralentissement économique, d'autres marchés peuvent continuer à bien fonctionner. Cette diversification réduit donc la dépendance à un seul marché et peut renforcer la stabilité de l'entreprise. Pour cette raison, le commerce international reste important pour notre activité, même s'il implique des arbitrages constants entre prix, durabilité et compétitivité.

Interviewer : Dans quelle mesure le cadre réglementaire et les politiques publiques ont-ils une influence sur votre développement à l'international ?

Intervenant : La réglementation peut jouer un rôle très important, et même décisif, dans le développement de solutions durables. Si l'Union européenne décidait, par exemple, qu'une voiture doit obligatoirement contenir 30 % de matière recyclée, cela créerait immédiatement une demande plus forte pour nos produits. Une telle mesure aiderait clairement notre activité, car elle pousserait les industriels à intégrer davantage de matières recyclées dans leurs processus.

On voit déjà ce type d'effet dans certains pays. En Allemagne, par exemple, il est interdit de mettre en décharge la fibre de carbone. Cette interdiction oblige les acteurs à trouver d'autres solutions, notamment des solutions de recyclage. Dans ce cas, la réglementation agit comme un facilitateur, car elle rend le recyclage nécessaire et crée un marché pour les entreprises capables de proposer une solution.

À l'inverse, les politiques publiques ne sont pas toujours efficaces. L'Union européenne accorde parfois d'importantes subventions à des projets de recyclage dont la viabilité économique est très incertaine. On peut investir plusieurs millions d'euros dans une entreprise qui recycle, par exemple, de la fibre de verre, mais si le modèle économique n'est pas viable, le projet risque de ne pas fonctionner à long terme. C'est une belle histoire sur le plan environnemental, mais cela ne suffit pas si l'activité ne peut pas devenir rentable.

Selon moi, certains projets ne peuvent réussir que s'ils sont soutenus par une réglementation claire. Par exemple, tant qu'il reste moins cher de mettre la fibre de verre en décharge que de l'apporter à un recycleur, beaucoup d'entreprises continueront à choisir l'option la moins coûteuse. Dans ce cas, la subvention seule ne suffit pas. Il faudrait aussi une réglementation qui interdise ou limite fortement la mise en décharge.

La réglementation peut donc clairement aider le développement durable, mais les politiques publiques doivent être bien pensées. L'argent public doit être utilisé pour soutenir des projets qui ont une réelle possibilité de devenir économiquement viables, et pas uniquement des projets attractifs sur le papier. Pour que le recyclage se développe durablement, il faut combiner réglementation, incitations économiques et réalisme financier.

Interviewer : En tant que PME engagée dans la durabilité, que signifie la performance pour J?

Intervenant : D'abord la performance financière, car si les chiffres ne sont pas bons, le reste ne suit pas : sans rentabilité, une entreprise n'a pas d'avenir, tout doit reposer sur des bases financières solides. Ensuite vient ce que nous avons recyclé : la quantité de matière recyclée et le CO2 évité grâce à notre activité de recyclage. Enfin, la performance se traduit aussi par notre capacité à valoriser de nouveaux flux de déchets. C'est important pour nous de pouvoir dire, à la fin de l'année, que certains déchets ont été mieux valorisés grâce à notre intervention. Sans notre activité, ces flux auraient peut-être été enfouis, incinérés ou moins bien utilisés. La performance ne se limite donc pas au chiffre d'affaires ou au bénéfice : elle inclut aussi la contribution concrète de l'entreprise à une meilleure valorisation des matières.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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

www.uclouvain.be/lsm