



L'alimentation durable

Comment amener les restaurateurs à développer des pratiques d'alimentation durable ?

2025



Table des matières

| | |
|---|----|
| | 1 |
| 1. Introduction | 3 |
| 2. Trois profils de restaurateurs | 6 |
| 2.1. L'artisan : | 7 |
| 2.2. Le gestionnaire | 7 |
| 2.3. L'entrepreneur | 8 |
| 2.4. Tableau récapitulatif des trois personats | 9 |
| 3. Les freins au développement de la durabilité | 10 |
| 3.1. Le manque d'envie : | 10 |
| 3.2. Le manque de moyens | 14 |
| 3.3. Tableau récapitulatif des freins : | 20 |
| 4. Comment dépasser la résistance au changement..... | 21 |
| 4.1. Les actions de sensibilisation | 21 |
| 4.2. Les autres actions | 30 |
| 5. Limites, enseignements et conclusion..... | 34 |

1. Introduction

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

Cette étude sur le sujet de l'alimentation durable a pour origine un constat triple.

Les politiques publiques encouragent le développement de l'alimentation durable. En région bruxelloise, la stratégie Good Food, dont la première version fut lancée en 2016, vise à accélérer la transition de tous les acteurs de l'alimentation vers des pratiques plus « durables ». Bruxelles Environnement encourage donc les « bonnes » pratiques et soutient les acteurs qui cherchent à les développer. La région a aussi mis en place des incitants économiques. Depuis 2024, les entreprises qui sont « exemplaires » sur le plan environnemental et social peuvent prétendre à une majoration de primes. À partir de 2030, seules ces entreprises pourront bénéficier des primes de la Région. Ces politiques suivent une tendance que l'on observe à l'échelle européenne. La directive CRSD (Corporate Sustainability Reporting Directive), par exemple, adoptée au parlement européen et entrée en vigueur en 2023, exige que les entreprises divulguent l'impact environnemental de leurs activités. Cela se fait au moyen d'un rapport annuel inclus dans les comptes annuels : les rapports ESG (ecologic, social, governance). Les États membres ont déjà transposé cette directive dans leur législation. En Belgique, les entreprises cotées en bourse de plus de 500 travailleurs ont dû fournir ce rapport en janvier 2025 (pour les comptes de l'exercice 2024), les « grandes entreprises¹ » devront le fournir à partir de 2026 et les PME cotées en bourse à partir de 2027. Les PME (petites et moyennes entreprises) non cotées en bourse et les TPE (très petites entreprises), qui représentent la majorité de l'Horeca bruxellois, ne sont pas soumises à l'obligation de reporting, mais il peut leur être demandé de fournir des informations aux clients et aux fournisseurs (qui doivent, eux, établir un rapport de durabilité). Malgré des pas en arrière épisodiques, la tendance des pouvoirs publics, sur un temps long, est donc clairement à la promotion de la durabilité.

Les **consommateurs**, notamment les plus jeunes, sont aussi très **préoccupés par les enjeux environnementaux**. De nombreuses études montrent comment cette tendance, sur une échelle de temps longue, ne cesse de se renforcer. L'Eurobaromètre² réalisé par le parlement européen au printemps 2024 montre les préoccupations prioritaires chez les Européens. Dans le contexte actuel de tensions économiques et politiques aiguës, certains sujets comme la défense et la sécurité de l'UE ou le soutien à l'économie apparaissent devant, mais la lutte contre le changement climatique reste une thématique prioritaire pour plus d'un Européen sur quatre (27 %). Le sondage³ réalisé par Ipsos en 2024 confirme cette impression : 75 % des Européens affirment que nous courrons à la catastrophe climatique si nous ne changeons pas rapidement nos habitudes. C'est 5 % de plus qu'en 2013. Il montre aussi dans quelle mesure cette inquiétude s'accompagne d'une méfiance forte et d'attentes concrètes envers les entreprises : 75 % des Européens estiment que les entreprises n'accordent pas assez d'attention à l'environnement ; 28 % des Français disent faire confiance aux leaders d'entreprise pour dire la vérité.

Pour autant, **le secteur de la restauration n'apparaît pas encore comme investi massivement** dans une « transition » vers une alimentation plus durable. À Bruxelles, différents signes confirment cette impression :

¹ Une grande entreprise répond au moins à deux de ces critères : bilan de 20 millions d'euros ; un chiffre d'affaires net de 40 millions d'euros ; 250 employés ou plus

² L'enquête Eurobaromètre réalisée par le Parlement européen a été menée par l'agence de recherche Verian. 26 411 entretiens ont été menés entre le 7 février et le 3 mars 2024 dans les 27 États membres de l'Union.

³ Ipsos Global Trends publié en septembre 2024 repose sur 50 237 interviews menées dans 50 pays, entre le 15 février et le 23 avril 2024.

- Le nombre d'établissements labellisés « Good Food » reste relativement faible (environ 140 restaurants).
- Notre centre Horeca Forma Be Pro, centre de référence pour les métiers de l'Horeca à Bruxelles, peine à remplir les modules de formation à destination des chefs d'entreprise relatifs aux pratiques d'alimentation durable.

Cette étude cherche d'abord à comprendre les raisons profondes de ce paradoxe : **pourquoi les restaurateurs ne développent pas plus les pratiques d'alimentation durable ?**

Dans le même temps, nous avons tenté de réfléchir aux méthodes et actions qui pourraient être mises en œuvre : **comment encourager et permettre le développement de la durabilité dans la restauration ?**

1.2. Définition du sujet :

L'alimentation durable est un **concept large et complexe**. Il comprend trois dimensions : sociale, écologique, économique. Ce travail qui vise à comprendre la relation entre les restaurateurs et l'alimentation durable se concentre principalement sur **l'aspect écologique**. Pour cela, il questionne les freins et les motivations à la mise en place de « bonnes » pratiques qui réduisent l'impact du restaurant sur l'environnement. Plus précisément, il s'agit des pratiques suivantes :

- Cuisiner « maison » à partir de produits frais ;
- Utiliser des produits bios ou issus de l'agriculture raisonnée, locaux et de saison ;
- Privilégier le circuit court et le commerce équitable ;
- Limiter la viande et augmenter le végétal ;
- Prévenir et valoriser les pertes alimentaires ;
- Utiliser les ressources de manière optimale (eau, énergie, plastique...);
- Limiter et trier les déchets.

Toutes ces pratiques tendent à réduire l'impact du restaurant sur l'environnement, mais leur ampleur est difficilement estimable. En effet, chacune affecte l'environnement de nombreuses manières, quantifiables ou non, et interagit avec les autres. On peut par exemple quantifier l'impact carbone lié au transport d'un produit, mais il n'y a pas d'indicateur précis de l'effet de l'utilisation de pesticides sur les sols. Est-il donc préférable d'utiliser des ingrédients bio produits à l'étranger ou des ingrédients cultivés intensivement à proximité ? La question est complexe. La réponse changera sans doute d'un ingrédient à l'autre, de la distance des deux sites de production, des moyens de transports utilisés, des conditions précises cachées derrière les termes « agriculture intensive » et « agriculture bio ».

L'impact écologique total d'un restaurant reste donc toujours relativement opaque.

De cette difficulté à quantifier l'impact découle l'impossibilité de définir si un restaurateur est ou n'est pas objectivement « durable ». Aucun restaurateur n'est objectivement 100 % « durable » car tout système d'alimentation aura des impacts écologiques. Aucun restaurateur n'est non plus absolument « anti-durable » car chaque modèle pourrait toujours être plus hostile pour l'environnement. L'impact complet et réel d'un restaurant sur l'environnement est donc incalculable et, même s'il l'était, le critère de définition « être ou ne pas être durable » resterait attaché à un curseur subjectif.

Dans cette étude, le choix a donc été fait de **concevoir la durabilité comme un processus**. Il s'agit d'une démarche dans laquelle les restaurateurs s'inscrivent ou ne s'inscrivent pas. Celle-ci correspond à la volonté de développer les pratiques d'alimentation durable. Pour estimer dans quelle mesure un restaurateur est ou n'est pas durable, nous ne jugerons donc pas de « l'impact » de sa cuisine sur l'environnement mais de son implication dans ce processus qui vise à développer ces pratiques identifiées comme bénéfiques à l'environnement.

1.3. Définition de la cible :

Le parti pris a été d'étudier la question du point de vue des **chefs d'entreprise**, car nous considérons qu'il s'agit, en tant que décisionnaires, des personnes clefs dans l'évolution d'un établissement de restauration.

Au cours du jeu de pistes qui nous a menés à nos différents entretiens, nous avons parfois été redirigés vers des personnes qui ne sont pas nominativement chefs d'entreprises mais qui occupent d'autres postes à responsabilités. Comme ils disposent de la même capacité d'agir sur la politique de durabilité de l'établissement Horeca, nous avons considéré qu'ils pouvaient intégrer le champ de cette étude.

Le constat, à l'origine de cette étude, sur l'investissement des restaurateurs dans la durabilité ne concerne pas les futurs chefs d'entreprise et les chefs de très jeunes entreprises. Ces « starters » se voient proposer, dans le cadre de leur développement, différentes opportunités d'accompagnement sur la politique de durabilité. Dans les formations organisées par Horeca Forma Be Pro à destination des chefs d'entreprises, ils sont d'ailleurs souvent surreprésentés. Généralement plus sensibilisés aux enjeux environnementaux, les freins et motivations au développement des pratiques durables seront très différents de ceux des chefs d'entreprise établis. De plus, leur situation et leur réalité sont loin d'être comparables. Le choix a donc été fait de ne pas inclure dans le cadre de cette étude.

1.4. Méthodologie :

Cette étude repose d'abord sur un large **travail de recherche scientifique** qui nous a permis de comprendre les enjeux propres à l'alimentation durable en restauration, d'affiner les objectifs et d'explorer certaines pistes de réponses.

Différents travaux de recherche se sont consacrés à des thématiques proches et ont donc été particulièrement utiles. Il s'agit par exemple de l'étude "Des restos chauds pour le climat" publiée par Canopéa qui questionne les solutions émergentes et les perspectives en lien avec l'alimentation durable dans les restaurants de Namur ou du rapport de Martin Ringlet pour Slow Food qui synthétise les difficultés, les observations, les impressions des chefs de restaurants labellisés "Slow Food" à Bruxelles.

Nous avons ensuite mené **deux phases d'interviews**, auprès de deux « publics » différents.

La première phase de l'étude était composée d'interviews **« d'experts »** : accompagnateurs, formateurs, consultants, acteurs publics... Nous avons rencontré 12 personnes ou représentants d'organisation. Toutes sont directement au contact d'entreprises Horeca et/ou spécifiquement spécialisées dans l'alimentation durable. À travers ces entretiens, ces experts nous ont partagé leurs impressions. Dans leur travail quotidien, comment est perçu selon eux le concept d'alimentation durable ? Quelles raisons freinent le développement de ces pratiques dans la restauration ? Quels facteurs motivent certains restaurateurs à changer ? Nous avons ainsi pu dresser une longue liste de freins et de motivations.

La deuxième phase de l'étude avait pour objectif d'affiner notre analyse. Nous sommes donc allés à la rencontre de **restaurateurs « exemplaires »**. Nous désignons par ce terme des restaurateurs ayant mis en place des pratiques durables. Ils nous ont été recommandés par les « experts » ou par des collègues. Ils ne sont pas forcément « exemplaires » en tout point mais ont fait évoluer leur établissement, à des moments clés, vers des pratiques d'alimentation plus durables. Pour mieux comprendre comment et pourquoi l'ensemble des restaurateurs pourrait développer l'alimentation durable, nous leur avons demandé de se replonger dans l'histoire de leurs établissements.

Quelle est leur **définition de l'alimentation durable** ? Avant de mettre en place ces pratiques, quels étaient leurs **freins** ? Quel fut le **déclat** ? Aujourd'hui, quelles sont les **difficultés** qu'ils rencontrent ? Quelles sont les **opportunités** que ces pratiques permettent ?

À travers le récit de ces parcours, nous avons observé que ces restaurateurs présentent de nombreuses différences intrinsèques. Leur perception du concept et les pratiques qu'ils développent ne sont pas les mêmes. Les raisons, les freins et les déclats varient également. Aujourd'hui, les difficultés qu'ils rencontrent et les bénéfices qu'ils retirent de leurs pratiques durables diffèrent d'un restaurateur à l'autre.

Afin de rendre compte de ces différences dans ce rapport, nous avons choisi de travailler par la **création de personas**. Nous avons donc défini trois « types » de restaurateurs : l'artisan, le gestionnaire, l'entrepreneur. Au sein de chacun des groupes, des fortes similitudes sont observées. Entre les groupes, les différences sont fortes. Ces personas sont construits sur des observations indépendantes de l'aspect « durable » des restaurateurs « exemplaires ». Ils permettront donc de discuter **des freins** et **des motivations** de l'ensemble des chefs d'entreprise Horeca.

Les trois personas, indispensables pour organiser la liste des freins et des motivations à développer l'alimentation durable, structurent donc ce rapport. Ils sont donc présentés dans une deuxième partie, juste après cette **introduction**. Les **freins** au développement de la durabilité correspondant à chacun de ces personas sont ensuite détaillés dans une troisième partie. La quatrième partie permet d'exposer les **actions** à considérer pour surmonter ces freins. Ces actions sont donc elles aussi structurées par « profil ». La cinquième et dernière partie conclut le rapport en rappelant ses limites et en identifiant ses enseignements.

2. Trois profils de restaurateurs

Nous avons rencontré 13 restaurateurs établis, patrons d'établissements très différents (type⁴, offre, concept, taille, clientèle). Il se dégage des interviews 3 profils différents : artisan, gestionnaire, entrepreneur.

Ces profils sont d'abord composés sur l'observation de similitudes et de différences en termes de « **valeurs** ». Ce terme désigne ce qui a de l'importance pour les restaurateurs. Ces valeurs apparaissent, au travers de la discussion, au sein de différents sujets : **les raisons pour lesquelles il fait ce métier, son caractère, ce qui l'anime, ce qu'il craint**. Pour permettre une représentation claire et précise, nous avons ajouté à ces profils des « **caractéristiques** » plus factuelles : le parcours du chef d'entreprise, son type d'établissement, son rôle dans l'entreprise, son quotidien, ses compétences.

Il est important de préciser ici que les restaurateurs rencontrés ne s'identifient pas forcément en tout point à un persona, notamment en termes de caractéristiques. Ils se retrouvent tous plus fortement dans l'une ou l'autre catégorie, mais chacun comporte aussi des éléments différents correspondant à d'autres personas ou à aucun.

⁴ Nous avons rencontré un mix de chefs d'entreprises très différentes : « brasseries » traditionnelles ; restaurant gastronomique/bistronomiques ; groupe de plusieurs établissements ; bar/café indépendants ; restaurant d'hôtel ; restaurant « self-service »

2.1. L'artisan :

L'**artisan** se caractérise d'abord par sa volonté d'offrir à ses clients les plats les plus savoureux possibles. Qu'il soit actif en salle ou (généralement) en cuisine, **le goût** est sa première motivation. Il attache également une grande valeur au **travail manuel** : selon lui, ce sont l'énergie et le temps consacrés qui donnent leur pleine valeur aux choses. Il cherche donc à proposer dans son établissement un maximum de fait-maison. C'est, pour lui, une forme d'**honnêteté** envers le client : servir un produit non travaillé par soi-même reviendrait à « tricher ».

Cette quête de qualité s'explique aussi par son parcours. L'artisan vient souvent d'une famille dans laquelle la cuisine a une grande importance, et développe très tôt une **véritable vocation** pour le métier. Il suit ensuite généralement un parcours « classique » : une formation en cuisine suivie d'expériences dans différents restaurants avant d'ouvrir le sien. Il peut aussi s'être formé sur le tas, pour reprendre un établissement. Généralement, il s'agit d'un restaurant « **traditionnel** », bien ancré dans son quartier, avec une clientèle fortement composée d'**habitués**. Dans tous les cas, c'est sa passion pour la cuisine qui l'a conduit à devenir chef d'entreprise.

En termes de compétences, il est donc avant tout qualifié dans son **cœur de métier : la cuisine**. Les compétences propres à la gestion d'entreprise, il les a apprises sur le tard, dans son établissement. Sa période de formation a été déterminante dans la construction de son identité, et il y reste très attaché. Il accorde une grande importance à la reproduction des méthodes transmises par ses chefs modèles qui lui ont appris le métier. Même s'il est plus « autodidacte », il se perçoit comme un **conservateur**, un défenseur des techniques traditionnelles.

La **liberté** est également une valeur essentielle à ses yeux : il aime être maître à bord, seul aux commandes de son restaurant et de sa cuisine, libre de faire les choses à sa manière, sans subir d'injonctions extérieures. Mais cette exigence a un coût. Au quotidien, il est sur tous les fronts : stocks, équipes, approvisionnement, cuisine... tout passe par lui. Cette **surcharge de travail** est amplifiée par le contexte de crise que traverse l'Horeca. Il ne compte donc pas ses heures, pris dans l'urgence de problèmes immédiats qui s'accumulent : augmentation des coûts, pénurie de personnel, problème de rentabilité, variabilité des charges.

De cette situation découle une **colère**, notamment envers le politique. Il se voit comme un « laissé pour compte » à qui l'on demande beaucoup (administratif, obligations légales, fiscalité), mais que l'on aide très peu. **Solidaire et attaché au lien humain**, il accorde autant d'importance à la fidélité de ses clients qu'à celle qu'il manifeste envers ses producteurs. Il défend ainsi une certaine idée de justice sociale, en soutenant ceux qu'il identifie comme ses pairs : les autres « laissés pour compte ».

2.2. Le gestionnaire

Le gestionnaire se caractérise d'abord par son **sens des responsabilités**. Il se veut un **acteur économique et social sérieux**. Ses principaux objectifs sont la **stabilité et l'équilibre**. Il cherche à assurer la pérennité de son établissement, garantir un cadre de travail stable à ses employés et offrir un service constant à sa clientèle. Il tient aussi à respecter les lois, les réglementations, ainsi qu'à suivre au mieux les recommandations et bonnes pratiques. Il veut être un « bon citoyen » dans son domaine.

Le type d'établissement qu'il dirige reflète souvent cette recherche de stabilité. Ce sont des **lieux de « commodité »** : pratiques, accessibles, confortables. Ils ne cherchent pas à révolutionner la gastronomie,

mais à proposer à tous les clients une offre cohérente et efficace. Cela peut être un café/bar, un restaurant d'hôtel ou toute autre structure horeca.

Son sens des responsabilités explique aussi son parcours dans le secteur. Il n'avait pas pour ambition initiale d'être patron, et l'Horeca n'était pas une vocation. Il a découvert ce milieu un peu par hasard, en tant qu'étudiant ou apprenti. **Fiable et digne de confiance**, il a pris des responsabilités **progressivement**, sans forcément les rechercher. Rapidement, il s'est retrouvé à la tête d'un établissement. Lorsqu'il est officiellement chef d'entreprise, il travaille souvent avec des associés, ou comme franchisé, ou encore à la tête d'un établissement appartenant à un groupe. Il peut aussi n'avoir que le titre de gérant ou de responsable, mais exercer pleinement les fonctions de dirigeant.

Aujourd'hui, c'est un chef d'entreprise **sobre**, qui n'affiche pas ses succès et a tendance à minimiser ses réussites.

Il a aussi un **bon esprit d'équipe**. Pour lui, un restaurant ne fonctionne pas sans une équipe soudée et performante. Il se considère avant tout comme un membre du groupe, cherchant à motiver ses collaborateurs et à assurer un bon environnement de travail. Sur le plan des compétences, cela se traduit par **des qualités de manager** : il sait déléguer, cadrer, encourager, recruter. Il a également souvent des solides bases techniques, issues de ses précédentes fonctions, en cuisine ou, plus souvent, en salle.

Le gestionnaire est également quelqu'un de **très rationnel**. Pragmatique, il cherche à **optimiser l'usage de ses ressources** : temps, énergie, argent. Chaque décision est pensée en fonction de son impact et de son efficacité. Au quotidien, ses responsabilités sont donc toujours bien définies. Elles concernent avant tout la **gestion opérationnelle** : les stocks, l'équipe, les menus, la communication, les fournisseurs... Son degré d'implication dans chacune de ces tâches varie selon la taille de l'établissement et les compétences de son équipe. Il n'hésite pas à déléguer si possible ou à s'impliquer si nécessaire à d'autres postes du restaurant. Il exerce donc souvent encore en salle ou en cuisine. Ainsi, il donne l'exemple aux équipes et reste proche du terrain.

2.3. L'entrepreneur

L'entrepreneur se caractérise d'abord par son **amour du risque**. L'incertitude ne l'effraie pas ; au contraire, elle le stimule. La **profitabilité économique et les gains potentiels** sont donc ses principales motivations.

Cette logique explique son parcours dans le secteur. Il ne vient pas nécessairement du monde de la cuisine ou de la restauration classique. Il a souvent une expérience dans d'autres secteurs et a perçu une **opportunité dans l'Horeca**. Il a donc décidé de se lancer. Depuis, son activité est en **perpétuel mouvement** : **il ouvre, ferme, revend, reprend, développe...** Ce parcours, il aime en faire le récit comme celui d'un « **self-made man** ». Il aime être reconnu, identifié comme un entrepreneur de qualité.

La **modernité** est importante pour lui. L'entrepreneur s'identifie comme un **stratège et un visionnaire**. Ses compétences reposent avant tout sur sa capacité à **repérer les tendances** et à **créer des offres attractives**. Il veut donc **être à la pointe**, que ce soit en termes de concept, de design, d'expérience client ou d'outils digitaux. Il est généralement à la tête d'établissements branchés, situés dans des quartiers dynamiques et prisés. Il suit les modes et s'adapte constamment **aux attentes de sa clientèle**. L'identité de son restaurant repose souvent sur un **concept fort**. L'esthétique, le marketing, la communication et les réseaux sociaux jouent un rôle central dans son succès.

L'entrepreneur est aussi quelqu'un de **très dynamique**. Toujours en mouvement, il ne se repose jamais sur ses acquis, cherchant en permanence de **nouveaux projets** et de nouvelles opportunités. Dans l'idéal, il délègue la gestion opérationnelle à des managers ou à des chefs de cuisine pour se concentrer sur la **stratégie** : piloter l'entreprise, investir, gérer les fonds, anticiper les tendances, décider d'évolutions. Pour cela, il s'inspire constamment en voyageant et en utilisant les réseaux sociaux. **Éternel insatisfait**, il consacre

tout son temps libre au développement de ses entreprises et à ses futurs projets. Il se retrouve donc généralement **très sollicité** et **très occupé**.

2.4. Tableau récapitulatif des trois personas

| | | Artisan | Gestionnaire | Entrepreneur |
|------------------|---------------------------------|---|--|--|
| Valeurs | | Goût Indépendance Fidélité Solidarité | Stabilité Efficacité Sobriété Esprit d'équipe | Profitabilité Prise de risque Dynamisme Modernité |
| Caractéristiques | <i>parcours</i> | Parcours « classique » | Evolution progressive | « Self made men » |
| | <i>type d'établissement</i> | Établissement ancré dans le quartier, base d'habités | Etablissement « de commodité » | Etablissement « destination » |
| | <i>Cœur de métier</i> | Chef de cuisine | Chef d'équipe | Stratège |
| | <i>Quotidien</i> | Débordé | Maitrisé | Très sollicité |

3. Les freins au développement de la durabilité

Développer les pratiques d'alimentation durable implique des changements. Tout changement, quel qu'il soit, est **un défi qu'il peut être difficile de surmonter**.

Il faut d'abord en **avoir envie**. Changer demande de se questionner, de se remettre en question et d'admettre que l'on a eu tort. Cela implique de faire le deuil de son passé, de ce qui nous a construit ou de ce qui fait notre fierté. Il faut aussi être prêt à faire des efforts : essayer, échouer, apprendre. Ces efforts, indispensables pour créer ce qui n'existe pas et découvrir comment faire autrement, sont également synonymes de prise de risques.

Il faut aussi en **avoir les moyens**. Pour changer, il faut avoir du temps et de l'argent à investir. Toute évolution implique une période, plus ou moins longue, de questionnement et d'adaptation. Changer soi, c'est aussi faire évoluer son rapport à l'autre. Dans un monde où nous sommes tous interdépendants, changer nécessite donc aussi souvent que l'autre soit également prêt à changer. Ce sur quoi nous n'avons aucune emprise. Comme pour tout changement, le développement de pratiques plus durables fait donc face au manque d'envie et au manque de moyens des restaurateurs.

À travers les interviews avec les « experts » et les restaurateurs « exemplaires », nous avons compris dans quelle mesure les formes de résistance au changement sont nombreuses et puissantes. Nous avons donc choisi, pour avoir une vision claire de ces freins, de diviser cette partie en deux. Dans la première, nous décrivons les **barrières relatives au manque d'envie**, de manière générale puis par persona. La deuxième partie suit la même structure pour discuter des **freins relatifs au manque de moyens**.

Il est important de noter que ces deux catégories sont dans la réalité fortement entremêlées. Souvent un restaurateur ne veut pas développer l'aliment durable parce qu'il n'est pas capable de le faire. Certaines relations entre ces deux catégories sont plus insidieuses encore. Un restaurateur peut prétendre ne pas pouvoir mais en réalité ne pas vouloir ou à l'inverse prétendre ne pas vouloir alors qu'il en est en réalité simplement incapable.

3.1. Le manque d'envie :

Cette partie se charge d'étudier pourquoi les restaurateurs manquent d'envie pour développer les pratiques d'alimentation durable. Les explications sont multiples et nous classifions donc ces différentes raisons en trois points.

- La méconnaissance du concept : certains restaurateurs ne connaissent tout simplement pas le concept d'alimentation durable, ils ne sont pas sensibles aux enjeux écologiques et ne se posent donc tout simplement pas la question de changer.
- Les freins culturels et identitaires : pour certains restaurateurs, l'alimentation durable apparaît en contradiction avec leur vision du métier, leur manière de faire leur travail, leur formation initiale. Travailler de manière durable impliquerait une perte de repères et un questionnement identitaire. Ces freins expliquent que certains restaurateurs **s'opposent au développement d'un modèle d'alimentation durable**. Ils prendront une forme différente selon **les valeurs du restaurateur**.
- Les barrières psychologiques : certains restaurateurs comprennent le concept d'alimentation durable, ils n'y sont pas opposés, pourraient même l'approuver et pourtant, ils n'ont **pas envie de sauter le pas et de développer les pratiques durables**. Les raisons sont multiples : la peur des

risques, la force des habitudes, le besoin de mobile. Ces barrières psychologiques ne sont pas toujours spécifiques aux pratiques durables mais agissent en opposition à toute forme de changement. Elles prennent des formes différentes selon **le caractère** du restaurateur.

La « méconnaissance du concept » semble, plus que les deux autres « catégories », indépendante du profil du restaurateur. De plus ce phénomène « d'ignorance » du concept apparaît relativement limité. Selon les experts et les restaurateurs, les acteurs du secteur de la restauration connaissent pour la plupart le concept d'alimentation durable.

« Celui qui connaît pas, c'est un homme des cavernes ! »

Si la majorité des restaurateurs « connaît » l'alimentation durable, un grand nombre d'entre eux ont une **image erronée** du concept et des pratiques correspondantes. Cela viendra alors expliquer et amplifier les autres « freins » relatifs au manque d'envie : les freins identitaires ou culturels et les barrières psychologiques.

Dans la suite de cette partie, nous allons donc présenter comment ces deux catégories de freins s'expriment selon **les valeurs, le caractère et la perception du concept** des restaurateurs. Pour cela, nous utiliserons les personas définis dans la partie précédente.

3.1.1 Le manque d'envie chez l'artisan

Freins culturels et identitaires : changement de paradigme et concept élitiste

L'artisan perçoit l'alimentation durable comme **un changement de paradigme élitiste qu'on voudrait lui imposer**.

La vision que l'artisan a du concept d'alimentation durable remet en question son identité de cuisinier en **modifiant la définition du « bon »**. Le « bon » pour l'artisan, c'est souvent les produits d'exception et notamment la viande. Dans le concept d'alimentation durable, le bon correspond à d'autres types de produits, moins nobles, souvent plus sains. Face à ce changement de paradigme, l'artisan aura tendance à **se positionner plutôt comme défenseur des traditions**. Il considère que les méthodes anciennes sont les meilleures et ne veut pas les remettre trop en question. Sa vision du bon et la manière dont il travaille lui viennent de sa formation initiale, des chefs qui l'ont formé. Changer aujourd'hui implique alors une **perte de repère** qui peut même être vécue comme une **forme de trahison** envers eux.

« On assiste à un changement de storytelling. On passe d'une histoire basée sur l'exclusivité, la rareté vers des valeurs de durabilité. »

Ce frein se traduit notamment par une forte **opposition au développement de la cuisine végétarienne** :

« On est formaté : une assiette, c'est une pièce de viande, des féculents, des légumes ! C'est comme ça qu'on a toujours mangé, c'est comme ça qu'on a grandi. » « Une salade de boulgour avec une salade de choux à côté, pour moi c'est pas un plat ! Il manque quelque chose. »

L'artisan considère aussi l'alimentation durable comme un **concept extrême** défendu par une **minorité élitiste** et **soutenu par le gouvernement**. Cela correspond selon lui à des « bobo » et des « végans ». Or, il définit son établissement comme un lieu relativement populaire, solidaire, où tout le monde est le bienvenu. Proche de ses clients et des habitués, il ne veut pas être perçu comme un lieu élitiste. Le concept ne lui correspond donc ni à lui, ni à ses clients et il ne veut pas changer ou que sa clientèle change.

« Le végé ou le végan, ça fait peur ! Ils n'ont pas envie d'être catégorisés. »

« Ce n'est pas que je ne veux pas faire du végétarien chez moi, mais je ne veux pas une salle pleine de végétariens. »

Si l'artisan connaît l'alimentation durable, le concept **remet en question sa définition du bon** et **apparaît comme élitiste**. Les pratiques semblent aussi **moins rentables et moins pratiques**. Conservateur et inquiet pour sa rentabilité, il ne tente donc pas de les mettre en place.

3.1.2 Le manque d'envie chez le gestionnaire

Freins culturels et identitaires : la « mission du restaurateur »

Comparativement aux deux autres profils, **le gestionnaire a un « égo » moins important**. Il est donc moins sujet à des barrières identitaires fortes qui l'opposeraient au développement de l'AD « par principe ». Pourtant le concept d'alimentation durable peut apparaître en contradiction avec ce qu'il identifie comme la **« mission » du restaurateur**.

Pour le gestionnaire, sa mission est de **satisfaire les clients, tous, tout le temps et avec le même niveau de qualité**.

Or, le concept d'alimentation durable est un **sujet clivant** : certains consommateurs sont pour, d'autres sont contre. S'inscrire dans une démarche durable implique de se mettre à dos certains clients.

« Notre base, c'est avant tout de servir le client et que celui-ci soit satisfait. Il faut faire la bonne part des choses »

Une preuve de la puissance de cette barrière identitaire au concept d'alimentation durable s'exprime aussi dans le comportement des gestionnaires « exemplaires » : même s'ils ont choisi de développer certaines pratiques durables, cette envie de ne pas « cliver » les poussera à ne pas communiquer leurs engagements.

« On a pas envie que ce soit perçu comme du greenwashing. »

L'alimentation durable est aussi perçue par le gestionnaire comme un **concept trouble**. Les recommandations sont nombreuses et changent sans cesse. Les exigences des clients, les produits disponibles, les réglementations évoluent vite. Pour ce chef d'entreprise, qui cherche à garantir une stabilité dans son offre, développer l'alimentation durable apparaît donc irresponsable.

Barrières psychologiques : peur des risques

Cette barrière « identitaire » se confond fortement avec une barrière psychologique plus puissante encore : **la peur des risques**. Même s'il comprend le concept et n'y est pas opposé, le gestionnaire ne voudra pas forcément développer les pratiques durables.

D'un **naturel plutôt prudent, conformiste**, il n'est pas prêt à prendre les risques nécessaires à l'adoption d'une nouveauté dans un marché. Il préférera généralement suivre la « masse », la moyenne et s'en tenir aux pratiques communes. Or, **l'aspect « clivant » et « changeant »** de certaines pratiques de l'alimentation durable représente pour le gestionnaire des risques.

Certaines pratiques durables présentent en effet **le danger** de ne **pas satisfaire tous les clients**. Un grand nombre de clients sont encore réticents à la cuisine végétarienne. Certains veulent aussi conserver un large choix de recettes. Différentes pratiques comme le développement d'une cuisine plus locale, plus saisonnière impliquent de réduire le nombre et la diversité des propositions disponibles. Toutes ces pratiques pourraient donc être mal reçues si le restaurateur les met en place.

« Les gens ne veulent pas de végétariens dans ce type d'hôtel. On ne peut pas faire une proposition de plats végétariens, la clientèle n'est pas prête pour ça. » « Quand on commence à réduire les portions, ils se sentent lésés. »

« Sur un buffet, le client veut du choix, mais plus y a de choix, plus y aura de gaspillage ! »

Certaines pratiques de l'alimentation durable impliquent aussi souvent **plus d'incertitude**. Cela est notamment le cas lorsque l'on cherche à constituer des circuits courts d'approvisionnement. Les petits producteurs apportent moins de garanties en termes de quantité, de qualité et de diversité des produits. Travailler ainsi, c'est se confronter sans cesse au risque d'une mauvaise livraison ou d'une pénurie de produits.

« Le problème, c'est qu'on a du volume. On voudrait bien travailler avec du local mais c'est pas évident. D'un jour à l'autre il n'y a plus de tomates et nous on a les tomates sur la carte ! »

Si le gestionnaire connaît l'alimentation durable, le concept peut lui apparaître **trop incertain et clivant** pour être en accord avec sa vision du rôle du restaurateur. Et, même s'il désire développer ce type de restauration, certaines pratiques, par leurs aspects clivant et incertain, peuvent également présenter **des risques** que le gestionnaire ne sera pas prêt à prendre.

3.1.3 Le manque d'envie chez l'entrepreneur

Freins culturels et identitaires : individualisme et pragmatisme

L'entrepreneur perçoit l'alimentation durable comme un **concept « idéologique »**, qui répond à des **enjeux sociétaux éloignés de la réalité**. Cela apparaît en contradiction avec sa culture.

L'entrepreneur s'identifie comme un **« loup solitaire »**. Il se consacre à son entreprise et à ses profits et ne se préoccupe pas, ou peu, des biens communs. Il ne s'identifie pas comme un acteur social mais comme un businessman. Lui cherche seulement à optimiser ses bénéfices et, selon lui, ce n'est pas sa responsabilité, mais celle de l'État, d'agir pour l'environnement. Il ne se sent donc pas directement concerné par les problématiques environnementales et par l'alimentation durable.

« Ce petit geste qu'on va faire pour l'empreinte écologique, il ne vaut pas par rapport à la production mondiale. Oui, chaque participation compte, mais je trouve qu'avant d'arriver au restaurant, on a d'autres choses à régler »

L'entrepreneur s'identifie aussi comme quelqu'un de **pragmatique**. Selon lui, un modèle d'alimentation durable répond plutôt à des questionnements idéalistes qui ne l'intéressent pas. Cela lui semble moins pratique et trop éloigné de la réalité.

« On a des clients qui se plaignent de recevoir le plat dans des emballages en plastique. Mais croyez-moi, si on vous le propose dans un emballage en carton, le plat arrive chez vous tout retourné, avec le humus de tous les côtés ! Dans les deux cas on est perdants. »

Barrières psychologiques : le besoin de mobile

L'entrepreneur ne fait pas face à des barrières psychologiques fortes. Si une pratique lui semble intéressante, il n'hésitera pas à la mettre en place. Si ce **caractère opportuniste** peut donner envie à certains entrepreneurs de développer des pratiques durables, cela sera surtout pour des raisons économiques. S'il n'a pas un intérêt clair, à l'inverse, il sera réticent au développement de ces pratiques. Conséquence de cette **absence de sensibilité écologique**, les pratiques identifiées comme moins rentables ne seront pas ou peu développées (même chez les entrepreneurs « exemplaires ») car aucune autre raison, autre qu'économique, ne les motive réellement.

« Si on n'est pas gagnant, et que c'est pas pratique, on est pas pour. Si maintenant on y voit une logique, on est prêt à se lancer à 100% dedans. »

Si l'entrepreneur connaît l'alimentation durable, le concept peut lui apparaître **trop idéologique** pour être en accord avec son **identité de « businessman »**. Opportuniste, il ne développera jamais une pratique s'il n'identifie **pas de potentiels gains économiques**.

3.2. Le manque de moyens

Cette partie se charge maintenant d'étudier **pourquoi les restaurateurs ne peuvent pas développer les pratiques d'alimentation durable**. Encore une fois, les explications sont multiples et nous classifions donc ces différentes raisons en **trois points** :

- Le poids de la transition : changer implique toujours un **investissement, mental comme économique**. Mais développer des pratiques d'alimentation durables demande de revoir l'ensemble de son fonctionnement. Chaque pratique n'est pas efficace si elle est pensée individuellement. Il ne faut donc pas forcément changer tout d'un coup mais il est important de **définir un plan « rationnel »** des évolutions. Une réelle transition vers de l'alimentation durable demande donc un investissement considérable. De nombreux restaurateurs n'ont ni le temps pour questionner leur fonctionnement ni l'argent pour les développer.
- Le manque de compétences et de connaissances : travailler de manière durable demande des **connaissances et des compétences différentes**. Il s'agit notamment de compétences **« techniques » (en cuisine)** : cuisiner végétarien, avec des produits locaux, de saison, valoriser toutes les parties des produits... Travailler de manière durable implique également de mieux maîtriser certaines **compétences de « chefs d'entreprise »**.

Dans l'idéal, il faut notamment être un bon « financier », capable de bien **gérer ses coûts**. Ceux d'approvisionnement évolueront en fonction des saisons et des récoltes. Ils peuvent être plus chers ou au contraire plus intéressants. Les coûts du travail changent également car la quantité de travail a tendance à augmenter (quand on développe le fait maison notamment). Il faut donc être plus minutieux et revoir les règles communément appliquées. Il faut également de meilleures compétences en **marketing, en communication et en vente**. Les pratiques d'alimentation durable peuvent être « clivantes » si elles sont mal comprises des consommateurs. Elles sont souvent moins rentables si l'on arrive pas à les valoriser auprès de celui-ci. Il faut donc être capable de transmettre ses actions et ses valeurs aux clients.

Enfin, travailler durable demande de nombreuses **connaissances** dont les chefs d'entreprises ne disposent pas forcément. Il faut connaître les **produits locaux et de saison** mais aussi connaître les **acteurs de la durabilité** à Bruxelles, les **chaines d'approvisionnement** existantes, les **primes et les labels** disponibles. Ces informations évoluent sans cesse et rester à la page est un réel défi.

- Les limites extérieures : un système d'alimentation durable ne dépend pas uniquement du restaurateur. D'autres acteurs ont aussi un rôle clé : **les fournisseurs, les travailleurs, les consommateurs, les pouvoirs publics...** Malgré une bonne volonté, certains restaurateurs font face à des barrières relatives à cet « environnement ». Ce sont des limites extérieures sur lesquelles ils n'ont **pas d'emprise**. Un grand nombre de restaurateurs ne sont par exemple pas propriétaires de leur bâtiment et ne peuvent donc pas, même s'ils le veulent, faire des travaux pour le rendre plus efficace énergétiquement. Les autres cas de figure seront discutés par profil.

Les barrières relatives à la capacité dépendent fortement **des caractéristiques** de chaque restaurateur. L'utilisation des personats permet donc encore une fois de faire apparaître ces différences. Dans la suite de cette partie, nous décrivons comment ces types de barrières se traduisent chez nos trois profils.

3.2.1 Le manque de moyens chez l'artisan

Poids de la transition : la période de crise

L'artisan **manque de temps**. Il est débordé, concentré sur le travail quotidien et les tâches urgentes. Il n'a donc pas le temps de mettre en place de nouvelles choses. Il n'a même pas le temps **nécessaire à la réflexion autour de potentielles évolutions**. Or, développer l'alimentation durable nécessite de revoir l'ensemble de son système pour trouver les solutions les plus adaptées à son établissement. Ce phénomène est d'autant plus vrai en période de crise. Depuis le Covid, les petits restaurateurs ont fait face à de nombreux challenges qui augmentent la pression financière qu'ils subissent. Leurs accumulations poussent de nombreux restaurateurs à se questionner sur la viabilité de leurs modèles tant la rentabilité est difficile et les faillites nombreuses.

« La conjoncture, elle est tellement complexe qu'un centime, c'est un centime. »

« Ils n'ont plus le temps de cerveau nécessaire. »

Manque de compétences : communication, gestion et cuisine végétarienne

L'artisan est avant tout un cuisinier. Il se repose sur sa formation initiale et n'a donc pas forcément toutes **les compétences nécessaires à un chef d'entreprise durable**.

L'artisan n'est pas toujours suffisamment formé à **la communication**. Il n'est donc pas capable de valoriser les initiatives durables auprès de sa clientèle. Cela remet donc en question la viabilité de certaines pratiques durables (fait-maison, approvisionnement en circuit court) qui demandent un investissement en temps et en argent plus grand.

« Ils pensent que cela ne va pas plaire à leurs clients (...) Les chefs ne sont pas formés à la communication. Ce sont des militaires, c'est marche ou crève. »

De la même manière, sa **gestion des coûts** est parfois approximative. Encore une fois, ce n'est son cœur de métier. Il ne calcule donc pas ou pas précisément le coût réel de chaque pratique. Il a notamment tendance à négliger le coût lié à son temps de travail.

« Les anciens, c'est des artisans, ils ont des lacunes. » « Aujourd'hui tu dois être un chirurgien dans la gestion des coûts. »

En termes de compétences de cuisine, certains profils « artisans » présentent des lacunes pour **réduire la place de la viande dans l'assiette**.

« Pour moi faire de la cuisine végétarienne, c'est une souffrance » ; « J'ai beaucoup d'inspiration quand je reçois un morceau de viande, j'ai pas beaucoup d'inspiration quand je reçois des carottes »

Limites extérieures : l'accessibilité aux produits « durables »

Les limites extérieures que rencontre l'artisan sont surtout relatives à **l'approvisionnement**. D'abord, les produits durables sont parfois **plus chers**. Cela dépend notamment des conditions d'agriculture ou d'élevage. Pour certaines catégories, les variations de prix entre les produits issus de l'agriculture « raisonnée » ou bio et les produits issus d'agriculture « intensive » sont énormes. Les artisans identifient donc qu'il est difficile d'être rentable en travaillant avec ces produits.

« Il faut arrêter de se mentir, de dire que « non ça va... » Non non, ça coûte plus cher, c'est clair et net. »

D'autres difficultés proviennent de **l'absence de fournisseurs** de qualité.

« La difficulté, c'est de trouver les bonnes personnes. C'est ça qui est le plus compliqué sur un si petit pays comme la Belgique. Par exemple du poisson qui est correct, j'en ai toujours pas trouvé, j'en cherche encore. »

Parfois, ces producteurs existent, mais les producteurs ne veulent pas forcément se déplacer pour les livrer ou imposent un montant minimum trop élevé. Comme l'artisan est généralement un « petit restaurateur », sa commande n'atteint pas ce montant et travailler en circuit court devient **complexe**.

« C'est très compliqué de faire venir de la viande de Wallonie à Bruxelles » ; « Il y a des fournisseurs avec qui j'ai envie de bosser, mais la franco est trop élevée : 400 euros de légumes, c'est impossible pour moi ! »

Enfin, l'approvisionnement en circuit court est également **trop chronophage** pour l'artisan. Les systèmes existants ne garantissent pas des conditions simples d'approvisionnement. Travailler en circuit court demande donc de démultiplier le nombre de relations avec des producteurs chaque fois différents. Cela peut être trop chronophage pour un chef d'entreprise qui doit aussi assurer de nombreuses autres tâches.

« Ça manque de coopération en Belgique. Les éleveurs travaillent tous de leur côté. »

Même s'il pourrait avoir envie de développer les pratiques d'alimentation durable, l'artisan n'en a **pas forcément les moyens**. Dans un **contexte de crise** qui le touche fortement, il n'a ni le temps ni l'argent à consacrer à la transition. Celle-ci serait d'autant plus importante qu'il **manque généralement de compétences** en « gestion », en « communication » et en cuisine végétarienne. Enfin, les **conditions de l'approvisionnement durable actuel** rendent complexe le développement de certaines pratiques.

3.2.2 Le manque de moyens chez le gestionnaire

Poids de la transition : le besoin d'évaluation et de planification

Le gestionnaire aime **comprendre, réfléchir, évaluer avant d'agir**. Mais les impacts des pratiques durables sont multiples, complexes, et souvent entremêlés. Développer ces pratiques demande donc des **investissements en temps et en argent particulièrement importants pour le gestionnaire** qui veut tout quantifier avant d'agir.

« Si on les achetait en bouteille, ça nous coutait moins cher, mais est-ce que c'est plus sustainable ? Les oranges sont quand même épluchées quelque part et ça rajoute du plastique ! »

Manque de compétences : difficultés liés aux travailleurs

Le gestionnaire est particulièrement compétent en gestion des coûts. Cela correspond, selon lui, à son rôle dans l'entreprise. La communication n'est pas toujours son point fort, mais il comprend bien son importance. Il maîtrise les bases et délègue si besoin à un membre de son équipe. Ce n'est donc pas un enjeu particulier dans son entreprise. Il prend aussi le temps de s'informer et saura comment rester à la page en termes de primes et labels, d'acteurs du durable existants, de fournisseurs disponibles...

Pour le gestionnaire qui est généralement pas ou peu en cuisine, développer des pratiques durables demandera d'avoir **accès à du personnel compétent et volontaire**. Cela représente parfois un enjeu complexe. Les travailleurs ne sont pas tous formés aux pratiques d'alimentation durable et certaines posent donc problème : le fait-maison, la gestion des déchets (upcycling, tri des déchets). Certains gestionnaires rencontrés témoignent des difficultés relatives à l'incompétence de leur personnel, notamment vis-à-vis du tri des déchets qui est la responsabilité des fonctions moins qualifiées.

« On travaille avec des gens qui sont très précarisés... On se demande des fois s'ils réfléchissent ! On a beau leur expliquer, leur expliquer, ils ne comprennent pas. »

Limites techniques et logistiques : fiabilité du réseau d'approvisionnement

Les limites extérieures que rencontre le gestionnaire sont aussi **relatives à l'approvisionnement**. S'approvisionner de manière durable implique de faire appel à des producteurs locaux de produits frais et de saison. La qualité de cette chaîne d'approvisionnement laisse encore aujourd'hui souvent à désirer. Il est difficile de trouver un **distributeur fiable** qui garantit un large choix de produits, des produits réguliers, de qualité et en quantité. Cela implique donc souvent de multiplier les chaînes d'approvisionnement. C'est une réelle difficulté pour le gestionnaire qui évalue la valeur du temps de travail que cela représente. Même les gestionnaires « exemplaires » rencontrés ne vont donc pas ou rarement faire appel à des réseaux d'approvisionnement « durables ».

« Les grosses structures qui achètent 200kg de légumes surgelés par jour, ils ne vont pas aller faire leurs courses sur le marché ».

Le gestionnaire n'a pas toujours **les moyens** de développer les pratiques d'alimentation durable. Cela peut représenter un **trop gros investissement** de temps et d'argent d'évaluer toutes les conséquences des évolutions. Son **personnel n'est pas forcément capable** de respecter les « bonnes » pratiques. Enfin, les **conditions du réseau d'approvisionnement « durable » actuel** ne lui garantissent pas la quantité, la régularité et la diversité de produits dont ils a besoin.

3.2.3 Le manque de moyens chez l'entrepreneur

Comparativement aux autres profils, l'entrepreneur ne fait pas face à un lourd « poids de la transition ». Ses méthodes d'évaluation vis-à-vis de **changements potentiels sont très dynamiques**. Il n'hésite pas à essayer des choses, à les tester, à les retirer si elles ne fonctionnent pas. Changer n'implique donc pas de grand investissement en temps pour lui. De plus, comparativement à l'artisan, sa **situation financière est généralement moins fragile** et, bien que très occupé, il peut dégager du temps. Il peut donc facilement mettre en place des évolutions.

Manque de compétences : informations spécifiques au durable

L'entrepreneur maîtrise les compétences de chef d'entreprise. Son point fort est plutôt l'aspect marketing et communication. Il sait bien comment se différencier et témoigner sa différence aux consommateurs. Généralement, il maîtrise aussi les compétences de « financier » : il sait maîtriser ses coûts et fixer ses prix. Sinon, il sait se faire accompagner.

Comme le gestionnaire, l'entrepreneur n'est pas en cuisine. Le **manque de personnel qualifié** représente donc pour lui aussi une barrière à la mise en place de certaines pratiques durables. Il identifie notamment que le fait maison entraîne des foodcosts très intéressants mais nécessite des cuisiniers plus compétents. Il est donc limité dans sa mise en place.

« Si tu travailles une carcasse entière, à 7 euros le kilo, tu te fais littéralement des burnes en or, mais je n'ai pas l'infrastructure, je n'ai pas le personnel, je n'ai pas le temps. Ce serait trop d'emmerdes ! » « Y a pas de gens qualifiés. »

Enfin, l'entrepreneur n'a pas forcément **connaissance des possibilités** qui existent qui permettent la mise en place des pratiques d'alimentation durables. Ce profil de restaurateur n'est **pas toujours bien « intégré »** dans le milieu de la restauration. Or, les informations circulent beaucoup via ce « réseau ». Parfois, il n'entendra donc pas parler **des possibilités et des nouveautés** qui peuvent faciliter le développement des pratiques durables. Elles concernent les acteurs de l'alimentation durable, les fournisseurs, les institutions. Ils pourraient ignorer par exemple qu'une nouvelle entreprise propose un système de consigne performant, qu'une autre peut venir chercher les déchets à vélo, que des poubelles connectées réduisent le gaspillage alimentaire, qu'un collectif de restaurateurs se fait livrer des bêtes entières, que la région propose des primes majorées pour les restaurants exemplaires... Les cas de figures sont nombreux et **l'importance de ces « informations » dans le développement des pratiques durables est considérable**. Ses méthodes de fonctionnement font qu'il ne va pas non plus « chercher » cette information. Constamment actif et sursollicité, il saisit donc seulement les opportunités qui se présentent à lui.

« Ça existe je pense, mais il y a jamais personne qui est venu nous proposer. »

« C'est qu'on en parle maintenant, je me dis, pourquoi pas. Au quotidien on a déjà tellement de choses à faire que ça nous échappe. C'est pas qu'on veut pas, mais ça nous échappe vraiment. »

Limites extérieures : la sensibilité des consommateurs

Les limites extérieures que rencontre l'entrepreneur sont **relatives au consommateur**. Généralement, ce profil opportuniste voit dans le développement des pratiques d'alimentation durable une manière **d'augmenter la fréquentation et le ticket moyen** de son établissement. Le consommateur est donc la clé de cette stratégie.

Or, si les études montrent que les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux environnementaux, **tous ne sont pas prêts pour autant à dépenser plus** pour consommer des produits plus respectueux de l'environnement.

D'abord parce que la clientèle est diversifiée et qu'une part importante d'entre elle n'est simplement pas sensible aux enjeux environnementaux. Selon leur clientèle, il peut donc être impossible de faire valoir la durabilité dans le prix des produits.

Ensuite, à cause du **contexte qui n'est pas favorable à une augmentation des prix**. Le prix de vente a déjà dû être augmenté depuis le covid et l'augmentation des coûts. Les ménages ont également dû faire face à l'inflation et n'accepteront pas, selon les entrepreneurs, d'autres augmentations de prix.

« Si j'achète des légumes plus chers, je peux l'équilibrer avec quoi ? Tout a augmenté : l'huile, le sel, la farine, même les charges, tout. C'est pas un restaurant étoilé, il faut que les gens puissent venir manger pas trop cher. »

Pour des raisons en partie différentes, l'entrepreneur n'a lui non plus **pas toujours les moyens** de développer les pratiques d'alimentation durable. Si mettre en place des innovations est opérationnellement facile pour lui, il n'a pas toujours **connaissance des possibilités et des nouveautés**. Ses informations ne viennent pas à lui et il n'a pas le temps d'aller les chercher. Enfin, il fait face à une barrière extérieure forte : le **manque de sensibilité écologique des consommateurs**. Cette barrière rencontrée également par les autres profils touche particulièrement l'entrepreneur qui cherche dans la durabilité des gains potentiels.

3.3. Tableau récapitulatif des freins :

| | | Artisan | Gestionnaire | Entrepreneur |
|------------------|--|--|---|-------------------------------------|
| Manque d'envie | <i>Ignorance du concept d'alimentation durable</i> | | | |
| | <i>Freins culturels et identitaires</i> | Changement de paradigme | « Mission » du restaurateur | Individualisme et pragmatisme |
| | <i>Barrières psychologiques</i> | Force des habitudes | Peur des risques | Besoin de mobile |
| Manque de moyens | <i>Poids de la transition</i> | Contexte de crise | Planification et évaluation complète | |
| | <i>Manque de compétences</i> | Communication, gestion et cuisine végétarienne | Compétence des travailleurs | Informations spécifiques au durable |
| | <i>Limites extérieures</i> | Accessibilité aux produits « durables » | Fiabilité du réseau d'approvisionnement | Sensibilité des consommateurs |

4. Comment dépasser la résistance au changement

Dans cette partie, nous décrivons et classifions **les actions à mettre en place** pour permettre le développement de l'alimentation durable.

L'identification précise des freins dans la partie précédente simplifie la réflexion autour de ces actions. Celles-ci doivent permettre de **dépasser ces freins**. Tout comme les freins sont classés en **deux catégories**, les « actions » le sont également. Pour dépasser la résistance au changement, il faudra **donner envie et donner les moyens** aux restaurateurs de développer plus de durabilité.

Les actions qui ont pour objectif de donner envie aux restaurateurs portent le nom **d'action de « sensibilisation »**. Nous étudierons **quel contenu** et **quel format** les rendent particulièrement efficaces. Ces paramètres dépendent logiquement encore des valeurs de chaque restaurateur et ont intérêt à être présentés par persona.

Les actions qui ont pour objectif de donner les moyens aux restaurateurs sont appelées **« autres actions »**. Une part importante d'entre elles a été investiguée moins en profondeur, car elles sortent du cadre de notre étude et sont impossibles à mettre en place pour notre centre de formation. Nous présenterons donc des « pistes » à considérer pour la mise en place de ces « autres actions ».

Cette partie sera, elle aussi, scindée en deux. Dans la première, nous présenterons les types « d'objectifs » à considérer dans le cadre d'actions de sensibilisation puis nous étudierons comment chacun de ces objectifs se décline selon nos personas. Dans la seconde, nous étudions les pistes « d'autres actions ».

4.1. Les actions de sensibilisation

Donner envie aux restaurateurs d'être plus durables, c'est **surpasser les freins liés au manque d'envie** décrit dans la partie précédente : l'ignorance et la mauvaise perception du concept, les barrières culturelles et identitaires, la force des habitudes et la peur des risques. L'objectif des actions de sensibilisation sera donc de faire connaître et de faire comprendre la durabilité, de permettre à chacun de s'identifier dans un projet de durabilité et de se projeter dans son développement.

- Faciliter la compréhension : comme discuté précédemment, certains restaurateurs ignorent le concept d'alimentation durable. Beaucoup d'autres le comprennent « mal » et cette mauvaise image amplifie les autres freins. Pour donner envie aux restaurateurs de développer ces pratiques, il faut donc d'abord **faire connaître** ou **faire évoluer l'image** qu'ils ont du concept. Pour cela, des thématiques pertinentes et des canaux efficaces doivent être utilisés.
- Permettre l'identification : face aux barrières identitaires et culturelles, il est indispensable de **faire aimer** aux restaurateurs le concept d'alimentation durable. Pour cela, il faut lui présenter un **système en accord avec ses valeurs**. Dans l'idéal, le chef d'entreprise pourra retrouver dans l'alimentation durable un moyen d'exprimer ce qu'il entend être son cœur de métier.
- Amener à la projection : les barrières psychologiques sont puissantes. Pour donner envie aux restaurateurs **de passer à l'acte** du développement des pratiques durables, il est indispensable qu'ils soient rassurés et enthousiastes à l'idée du changement. Pour cela, il faut offrir aux

restaurateurs **une image positive des pratiques d'alimentation durable** et rendre l'imaginaire, autour de leur futur développement, possible.

Pour donner envie aux restaurateurs, il faudra **parler à leur cœur, donc à leurs valeurs**. Ce qui motivera un entrepreneur, un gestionnaire et un artisan est différent. Pour permettre à chacun de comprendre, de s'identifier et de se projeter dans la durabilité, **le discours** ne peut pas être le même pour tous. Les trois personas présentent également de fortes **différences de « caractéristiques »** : leur rôle dans l'entreprise, leur quotidien et leurs compétences ne sont pas les mêmes. **Les canaux** par lesquels on tente de s'adresser à eux ne doivent donc être adaptés à la situation de chacun.

Pour présenter de manière précise les actions de sensibilisation « idéales », nous avons donc étudié leur **contenu et leur format selon le type de restaurateurs** auquel elles s'adressent.

4.1.1 Donner envie à l'artisan

Faciliter la compréhension : images et témoignages chocs

Pour faire connaître et faire comprendre le concept d'alimentation durable à l'artisan, il faut activer des thématiques qui lui tiennent à cœur et des formats qui l'impactent.

Le **respect des produits** (méthodes d'agriculture, d'élevage) et **du travail des produits** (conditions de travail des agriculteurs) sont des enjeux qui le touchent particulièrement. L'alimentation durable doit donc être montrée comme un système qui permet de respecter mieux les produits et les agriculteurs. De **s'unir face aux lois du marché**.

Profondément attaché à l'humain, c'est le visionnage **d'images fortes** et les **témoignages directs** qui peuvent avoir sur lui un **effet déclencheur** et le pousser à s'intéresser à la durabilité.

« On voit des images de choses qui se passent dans des abattoirs. »

« Quand on voit l'élevage intensif des bêtes et des légumes, c'est scandaleux. une fois qu'on en est conscient, on ne peut pas vendre quelque chose plein de conservateurs et de produits chimiques »

Permettre l'identification : faire de ses mains, meilleur et plus créatif

Pour permettre à l'artisan de s'identifier dans le développement de l'alimentation durable, il faut mettre en avant comment le modèle « alimentation durable » s'inscrit dans **son cœur de métier, la cuisine**. Ainsi, il ne percevra pas le concept comme un changement de « paradigme » mais comme la **continuité logique** de ces activités, voire même le retour à sa réelle fonction.

Cette identification est tout à fait naturelle tant de nombreuses pratiques de l'alimentation durable s'inscrivent dans la **mission première du cuisinier**. De nombreux « artisans » font d'ailleurs déjà certaines de ces pratiques. Donner du sens au modèle d'alimentation durable doit donc permettre de donner envie à l'artisan de développer plus celles qu'il fait déjà et de se lancer dans celles qu'il ne fait pas.

L'artisan, par définition, c'est **celui qui fait de ses mains**. Or, un système d'alimentation durable promeut la réduction des produits transformés et le développement du fait-maison. Si le fait-maison est déjà une

pratique évidente pour de nombreux artisans, développer l'alimentation durable impliquerait d'intensifier cette méthode de travail.

Le rôle du cuisinier, c'est aussi de préparer **les meilleurs plats possibles**. Travailler de manière durable, c'est utiliser des produits d'une grande qualité. Les restaurateurs rencontrés témoignent de cette relation directe entre certaines pratiques d'alimentation durable et le goût des produits. L'approvisionnement en produits frais, locaux, saisonniers, et issus de méthodes de cultures raisonnées permet de travailler avec des produits d'une plus grande qualité gustative.

« Quand tu prends une tomate du monde des milles couleurs, bah la tomate elle a pas le même gout que quand t'achètes le bio chez Colruyt. Ça n'a rien à voir. »

Enfin, l'artisan conçoit la cuisine comme un **métier créatif** et la durabilité peut justement être présentée comme un moyen d'exprimer cette créativité. Proposer une cuisine végétarienne savoureuse, c'est un challenge. Réduire le gaspillage en utilisant l'ensemble des produits demande également un haut niveau technique. Travailler les produits de saison demande de se renouveler sans cesse. Être un restaurateur durable, c'est donc savoir faire preuve de créativité.

« L'alimentation durable, c'est de l'anticipation, de la prévision mais aussi du travail de cuisinier : si t'as des restes, il faut savoir les cuisiner. »

« Moi, dans ma cuisine, je m'amuse à essayer de refaire un pulled pork, je joue en fait ! Pour moi c'est un jeu, c'est hyper drôle ! En plus je peux refaire sans cesse des nouvelles choses ! »

Un artisan pourra donc s'identifier dans l'alimentation durable si elle lui apparaît comme **un moyen de faire de ses mains, de travailler des meilleurs produits et d'exprimer sa créativité**. Développer l'alimentation durable ne remet donc plus en question son identité et sa formation mais vient, au contraire, s'inscrire dans un retour vers son cœur de métier.

La méthode pour permettre cette prise de conscience doit aussi être considérée. Les experts témoignent dans quelle mesure il est important de permettre aux restaurateurs **d'expérimenter l'alimentation durable**. Cela semble particulièrement vrai pour l'artisan qui est avant tout un chef de cuisine.

Les **actions de sensibilisation doivent donc être pratiques**. On peut imaginer par exemple faire goûter au restaurateur certains produits pour lui donner envie de travailler plus local ou lui proposer des recettes végétariennes innovantes pour qu'il puisse percevoir le potentiel créatif de celles-ci.

Amener à la projection : des pratiques rentables, un modèle de résilience

L'artisan est inquiet pour la viabilité de son modèle économique. Naturellement conservateur, il préfère ne pas se projeter et privilégie les méthodes qu'il connaît. Pour lui permettre de dépasser cette « force des habitudes », il faut mettre en avant **les paramètres qui rendent les pratiques d'alimentation durable possibles et rentables, dans sa réalité**. L'artisan ne deviendra pas riche avec l'alimentation durable mais celle-ci peut lui permettre **d'assurer la pérennité de son établissement**.

Les artisans « exemplaires » témoignent d'abord d'un **meilleur contrôle de ses coûts**, inhérent à l'alimentation durable. Le mode de fonctionnement de ces restaurateurs est différent : ils fonctionnent souvent avec des cartes plus courtes, adaptent leurs cartes en fonction des saisons, font attention à réutiliser les produits invendus. Certains artisans poussent ces techniques à l'extrême : ils adaptent leur commande aux produits disponibles chez leurs fournisseurs et définissent chaque jour leur menu en

fonction de leur stock. Toutes ces pratiques tendent à **réduire les stocks** et permettent au restaurateur d'**avoir une meilleure vision des coûts**. Si elles ne rendent pas nécessairement le restaurant plus rentable, car elles demandent souvent plus de travail, elles assurent au restaurateur une meilleure prise sur cette rentabilité.

Généralement, les artisans « exemplaires » travaillent avec des **circuits d'approvisionnement courts**. Autant que possible, ils aiment se fournir directement chez le producteur. En dehors des aspects gustatifs intéressants, tous témoignent du fait que ces **relations directes et humaines sont bénéfiques à la pérennité du restaurant**. Cela passe notamment par des prix plus stables, des réductions occasionnelles et des échanges mutuels de services. Certains avancent même que, dans le futur, les problèmes d'approvisionnement et de fluctuations des prix sur les marchés mondiaux devraient être de plus en plus fréquents. Le modèle d'approvisionnement local et de saison présentera donc des bénéfices en termes de résilience encore plus grands.

« Pour le café, je passe par une coopérative qui ne travaille plus en direct avec les restaurateurs bruxellois, elle passe par un distributeur, mais moi comme ça fait des années que je travaille avec eux, ils continuent de me livrer ! Donc il y a pas la marge du distributeur à payer. Mon café est resté au même prix ! Il est resté rentable et pas cher ! Si je n'avais pas fait la démarche de partir, de rencontrer cette famille et tout ça, aujourd'hui je n'aurais pas accès à ces prix concurrentiels et à cette qualité exceptionnelle. »

« On essaie de construire quelque chose ensemble. C'est quelque chose qui doit être constructif pour l'avenir des deux entreprises et la satisfaction des clients du restaurant. »

Enfin, travailler sous un modèle de restaurant durable permet de développer une **meilleure capacité d'adaptation**, ce qui, dans un contexte où la fréquence des crises s'accélère, devient une compétence plus que jamais indispensable.

« Il y a un côté où l'on est plus résilient : on a été capable de s'adapter plusieurs fois, de se réinventer plusieurs fois. Quand tu as une approche durable, tu es plus mené vers la résilience. » « On a ce côté : ça ne marche pas, on se réinvente. » « Le fait d'avoir à faire à 1000 acteurs différents (petits producteurs), ça te prépare. »

Pour l'artisan, les pratiques d'alimentation durable pourraient entraîner un meilleur contrôle des coûts, des relations plus stables avec les producteurs et une plus grande capacité d'adaptation. Présentées ainsi, celles-ci pourraient dépasser la vision « passée » de l'artisan et lui donner envie de se projeter dans leur développement concret.

Face à cette « force des habitudes » qui pousse les artisans à reproduire systématiquement les mêmes pratiques, il est indispensable de considérer la manière dont la projection doit se faire. L'artisan **écoute ses semblables** et ne fait pas ou peu confiance aux autres. Toute action de sensibilisation, qui doit permettre de donner envie au restaurateur, doit donc être faite par **des acteurs « légitimes »**. Des artisans « exemplaires » pourraient avoir une forte résonance auprès des autres artisans. D'autant plus si ceux-ci sont reconnus, identifiés pour leur qualité de cuisinier. Si les actions sont effectuées par des personnes éloignées du secteur, celles-ci doivent pouvoir, auprès de l'artisan, prouver leur connaissance des réalités que vivent ces restaurateurs.

Pour donner envie à l'artisan de développer des pratiques durables, le concept doit être montré comme **un système qui permet de respecter mieux les produits et les agriculteurs**. Le modèle **s'inscrit dans l'identité du cuisinier** en lui permettant de développer son art, d'exprimer sa créativité, et d'améliorer le goût de ses plats. Enfin, les pratiques **assurent une certaine rentabilité** en garantissant un meilleur contrôle des coûts, une chaîne d'approvisionnement plus fiable et une capacité à s'adapter renforcée. Présenté ainsi, être durable apparaît donc comme **un moyen de dégager des marges suffisantes avec une cuisine artisanale qualitative**.

4.1.2 Donner envie au gestionnaire

Faciliter la compréhension : chiffres clés et appui scientifique

Comme pour les autres profils, pour faire connaître et faire comprendre le concept d'alimentation durable au gestionnaire, il faut activer des thématiques qui lui tiennent à cœur par des méthodes qui l'impactent. Si les gestionnaires « exemplaires » étaient souvent déjà plus ou moins conscients des enjeux écologiques, plusieurs témoignent de la manière dont **des rapports, des études, des documentaires chiffrés** ont pu agir comme **élément déclencheur** dans leur prise de conscience. Pour ce profil rationnel, les chiffres seront donc extrêmement puissants.

L'empreinte carbone de la consommation de viande ou les chiffres sur le gaspillage alimentaire sont par exemple particulièrement impactants.

« Le visionnage du documentaire « The Week » nous a fait énormément réfléchir. »

« La sensibilité écologique était déjà là mais ça m'a fait prendre conscience qu'il fallait vraiment faire attention à la planète. »

Permettre l'identification : anticiper, optimiser, gérer

Pour permettre au gestionnaire de s'identifier dans le développement de l'alimentation durable, il faut mettre en avant comment le modèle « alimentation durable » s'inscrit dans **son cœur de métier, l'anticipation, l'optimisation, la gestion**. Cela n'apparaît donc plus en contradiction avec sa « mission » de servir tous les clients tout le temps, mais s'inscrit plutôt comme un moyen d'y parvenir à long terme.

« Il faut que les gens changent de philosophie et voient ça comme un investissement. C'est comme avoir une alimentation plus saine, ça vous permettra peut-être d'aller moins souvent chez le médecin »

« Une entreprise, elle est faite pour faire du profit, mais y a moyen de faire cela de manière responsable. »

Un bon gestionnaire doit d'abord être capable **d'optimiser ses ressources**. Le gaspillage, qu'il soit économique ou écologique, est synonyme d'une mauvaise gestion. Pour ce chef d'entreprise, réduire le gaspillage est donc complètement en accord avec ses valeurs. Les gestionnaires « exemplaires » identifient différentes pratiques durables qui ont justement cet objectif.

Concernant le **gaspillage énergétique**, des investissements dans le matériel et dans les locaux peuvent être faits. Promouvoir des bons comportements permet également d'éviter les consommations inutiles.

Des méthodes peuvent permettre de réduire le **gaspillage alimentaire**. On peut par exemple reconsidérer les quantités dans chaque assiette, gérer les stocks de manière plus « tendue », voire réutiliser les « invendus ». Des bons comportements sont ici aussi à diffuser auprès des équipes, notamment en termes de réduction des déchets.

Qu'il s'agisse de ressources énergétiques ou de ressources alimentaires, l'optimisation et la réduction du gaspillage permettent de préserver l'environnement et de faire des économies. Pour ce chef d'entreprise particulièrement rationnel, cela correspond à son cœur de métier.

Un modèle d'alimentation durable permet aussi une **meilleure anticipation de la situation de demain** : la demande des consommateurs, des travailleurs et des États évolue vers plus de durabilité.

Si aujourd'hui tous les consommateurs ne recherchent pas encore des établissements durables, sur un temps long, les **consommateurs sont de plus en plus conscients des enjeux écologiques**. Tous les signaux permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une tendance forte qui façonnera la restauration de demain.

« La preuve, même les grandes marques multinationales s'y mettent. Elles mettent en avant des éléments de la durabilité. Si ces grandes entreprises le font, c'est que cela en vaut la peine. »

De la même manière, si les États n'obligent pas les restaurateurs à mettre en place des pratiques durables, on sent que les politiques (notamment à l'échelle européenne) **tendent à promouvoir ces pratiques**.

« Faut pas oublier que, pour les grandes entreprises, elles sont censées tenir une comptabilité carbone d'ici l'année prochaine. Pour les petites et moyennes, tous secteurs confondus, ça devrait suivre. S'engager dans cette démarche aujourd'hui, c'est anticiper les réglementations de demain ! »

De plus en plus de travailleurs accordent aujourd'hui de l'importance aux valeurs de l'entreprise et certains apprécient que celle-ci s'engage dans la durabilité. En bon chef d'équipe, devenir une entreprise durable, c'est aussi **répondre à la demande de ces travailleurs**, leur faire confiance et les fidéliser.

« La génération Z, si c'est pas durable, elle ne montera pas à bord »

Au sein du centre de formation, nous observons la même réalité chez nos « stagiaires ». Une part croissante d'entre eux, chercheurs d'emplois en formation pour travailler dans l'Horeca, témoigne de leur désir de travailler dans des établissements plus durables. Il pourrait donc, à l'avenir, s'agir d'un argument fort pour recruter du personnel de qualité.

Être durable apparaît alors comme **une manière d'anticiper la situation de demain, de satisfaire les futures exigences de l'État et des consommateurs et donc d'être une entreprise d'avenir**. Pour ce chef d'entreprise particulièrement prévoyant, cela correspond également à sa mission de chef d'entreprise.

Amener à la projection : des pratiques sûres et efficaces

Enfin, pour donner envie au gestionnaire de développer des pratiques durables, celui-ci doit pouvoir se projeter dans leur mise en place concrète. Il faudra donc le convaincre de dépasser sa peur des risques. Pour cela, il faut mettre en avant **les pratiques qui permettent de maximiser son impact en limitant sa prise de risques**.

D'abord, pour endiguer l'aspect « clivant » de l'alimentation durable, il faut imaginer des pratiques durables qui **n'impacteront pas ou peu le client**. Il faut également considérer l'aspect « incertain » de certaines pratiques et promouvoir celles qui **apportent au gestionnaire le plus de stabilité**.

Parmi les pratiques identifiées durables, le **développement d'une offre plus végétarienne** est celle qui semble être la plus efficace d'un point de vue « empreinte carbone ». C'est aussi l'une des plus clivantes pour les consommateurs. Les gestionnaires « exemplaires » témoignent de différentes pratiques qui permettent de **limiter la consommation de viande (et notamment de viande rouge) sans heurter les clients** attachés à ces produits. L'offre de recettes contenant de la viande peut être rendue minoritaire. La quantité de viande au sein des plats peut être réduite. La viande peut être positionnée comme « option » dans le menu.

« On a d'abord regardé les gros postes. Il faut savoir que l'achat de bœuf, c'est catastrophique ! Il représente vite 10 % du bilan alors que ça correspond à 1 % des achats. Il suffit de supprimer une ligne sur un menu. »

« Comme ça on obligeait pas les gens à mettre de la viande dans leur assiette, mais ceux qui en veulent ont encore la possibilité. »

Toutes les **pratiques qui permettent de réduire le gaspillage énergétique** sont également appréciées des gestionnaires « exemplaires ». Il s'agit d'investissements intéressants, qui ont un impact fort sur l'empreinte carbone et qui généralement n'impactent pas le client. La réduction des déchets alimentaires et leur tri ont, de la même manière, très peu d'impact sur les clients.

Autre pratique clivante, le travail des produits locaux et de saison limite pour le consommateur, le choix. Cependant, si **une bonne communication** est mise en place, les clients bruxellois comprennent.

« Quand un client nous demande pourquoi on a fait un burger avec du guacamole de petits pois et pas du guacamole normal, ils sont ravis d'entendre les explications ! »

La pratique la plus incertaine reste l'approvisionnement en circuit plus court. Si celle-ci reste compliquée à mettre en place, pour un gestionnaire, dans le cadre actuel, des initiatives peuvent permettre de développer cette pratique à la marge. Certains d'entre eux vont par exemple **utiliser ce circuit court uniquement pour le « plat du jour »**.

La peur des risques du gestionnaire est grande, il est donc important de lui donner envie de la surpasser en **diffusant ces « astuces »** qui permettent de développer ces pratiques d'alimentation durable sans danger.

Présenté ainsi, être durable apparaît donc comme un **comportement de bon père de famille**. Le concept est clair, défini et rationalisé par l'appui de chiffres et de scientifiques. Il correspond à l'identité du gestionnaire, soucieux **d'anticiper la situation de demain** et **d'optimiser les ressources**. Ces pratiques ne sont **pas forcément risquées** et peuvent réduire largement l'impact du restaurant sur l'environnement. C'est donc le meilleur moyen **d'être un acteur économique pérenne dans un monde en plein bouleversement**.

4.1.3 Donner envie à l'entrepreneur de développer l'alimentation durable

Faciliter la compréhension : opportunités économiques

Pour faire connaître et faire comprendre le concept d'alimentation durable à l'entrepreneur, il faut activer des thématiques qui lui tiennent à cœur et utiliser des canaux qui lui parleront.

Pour ce chef d'entreprise toujours aux aguets, c'est **l'opportunité économique** qui peut agir comme **élément déclencheur**. Le contenu des actions de sensibilisation doit donc **mettre la lumière sur ces potentiels gains**.

L'entrepreneur semble difficile à saisir. Le format de ces actions de sensibilisation n'est donc pas évident à déterminer. Il s'inspire beaucoup via **les réseaux sociaux** et par des voyages. Dans le même temps, l'élément déclencheur semble pour les entrepreneurs exemplaires être plutôt **des rencontres**. Dans tous les cas, il est nécessaire, pour toucher un entrepreneur sursollicité, que l'information vienne à lui.

« Comment ça a vraiment commencé, en fait : je regardais combien je payais le fût de bière chez mon cousin et combien je le payais chez InDev. C'était 25 balles moins cher chez mon cousin. Parce que mon cousin, il fait pas de marketing ; son eau, elle est locale ; l'énergie, elle vient de son toit... Et donc après je me suis dit : si je vais prendre mes légumes chez intel, c'est pas moins cher ? Ah bah si c'est vachement moins cher ! Et le vin, si je passe en direct plutôt que de passer par des gros groupes, c'est hyper rentable ! »

Permettre l'identification : être stratège, se positionner sur un marché porteur

Pour permettre à l'entrepreneur de s'identifier dans un système d'alimentation durable, il faut mettre en avant comment développer la durabilité s'inscrit dans **son cœur de métier : la stratégie**. Un stratège est capable de **comprendre le marché et ses évolutions**. Il sait aussi comment **se positionner de manière disruptive en saisissant les opportunités** qui s'offrent à lui. Tout cela peut être fait en développant l'alimentation durable. L'alimentation durable n'apparaît ainsi plus comme un simple « concept idéologique » mais comme un moyen pratique et concret de maximiser ses bénéfices.

Dans un premier temps, l'alimentation durable doit apparaître, pour l'entrepreneur, comme **un concept porteur**. Les enjeux environnementaux touchent déjà un grand nombre de consommateurs. Au fur et à mesure des années, cette tendance semble en plus s'intensifier. Les consommateurs les plus jeunes, notamment, sont particulièrement sensibles. Dans les milieux urbains, comme à Bruxelles, la problématique est encore plus actuelle. Les entrepreneurs exemplaires témoignent de cette **« prise de conscience » déjà généralisée mais qui tend à gagner en importance**.

« Au fil des années, on a vu des clients devenir végétariens. »

L'alimentation durable doit aussi apparaître comme **un moyen d'être disruptif et de saisir des opportunités**. Les pratiques durables sont nombreuses et le concept est complexe. Le bon stratège sera capable d'identifier les pratiques qui correspondent le mieux à son établissement pour **s'inscrire, à moindre coût et sans modifier son identité, dans une démarche durable**. Cela dépend évidemment de différents facteurs : le concept, la clientèle, la localisation...

Pour rester fidèle à son concept, un restaurant de cuisine indienne ne doit pas forcément s'investir dans un approvisionnement de produits locaux, mais peut par exemple facilement communiquer sur sa cuisine végétarienne créative.

Pour être en accord avec sa clientèle, un restaurant « de viande » ne peut pas forcément réduire la taille des portions ou développer trop l'offre végétarienne, il peut par contre se différencier en s'approvisionnant localement, en développant le fait-maison ou en proposant des vins bios.

Un entrepreneur exemplaire, à propos de la cuisine végétarienne :

« C'est dans notre culture, donc on l'a toujours fait. On ne l'a pas fait spécifiquement pour ces personnes-là, mais avec le buffet, elles peuvent trouver leur bonheur. C'est une forme de marketing »

Pour présenter cette vision de l'alimentation durable à l'entrepreneur, les **canaux de communication à utiliser doivent être modernes**. L'entrepreneur s'inspire en voyageant, en utilisant les réseaux sociaux, en sortant du cadre de la restauration.

Amener à la projection : des pratiques lucratives

Enfin, si l'entrepreneur comprend le concept d'alimentation durable et s'identifie dans le modèle, il faudra encore, pour lui donner envie de passer à l'action, **surpasser son manque de motivation**. L'entrepreneur aime le jeu, le risque et les potentiels gains qui vont avec. Ainsi, pour permettre à l'entrepreneur de se projeter concrètement, il faut mettre en avant les paramètres qui rendent les pratiques durables non seulement possibles mais aussi **potentiellement très lucratives**. Pour cela, deux pistes semblent activables auprès de ce type de restaurateur : la négociation permet de réduire ses coûts ; la différenciation permet d'augmenter son chiffre d'affaires.

Les pratiques durables peuvent permettre de réduire ses coûts. Cela passe d'abord par une meilleure gestion de l'énergie et des déchets. En termes de **foodcost**, utiliser des **produits locaux et saisonniers** et **développer son offre végétarienne** a tendance à être moins cher. Les produits issus d'agriculture raisonnée sont eux souvent affichés à des prix supérieurs à ceux de l'agriculture intensive. Mais, face à des petits producteurs, les restaurateurs ont une **force de négociation** plus importante. Cet argument est particulièrement puissant pour les entrepreneurs « exemplaires ».

« J'achète pour presque 1 million de viande. S'il le faut, il viendrait me livrer à vélo ! »

Les pratiques durables sont aussi « **valorisables** » **auprès des consommateurs**, ce qui permet d'augmenter son chiffre d'affaires. Il s'agit en effet d'un **levier marketing fort** sur lequel le restaurateur peut s'appuyer pour attirer un plus grand nombre de clients et justifier un prix plus élevé. Ici, plusieurs pratiques sont mises en avant par les entrepreneurs « exemplaires ». Offrir des **plats végétariens de qualité**, faire **attention à l'utilisation de plastique et travailler des produits locaux** permet d'attirer les consommateurs sensibles aux enjeux environnementaux. Travailler des produits issus d'une agriculture plus raisonnée, développer le fait-maison permet de justifier des prix plus élevés.

« Tu peux vendre un peu plus cher en expliquant que la main-d'œuvre coûte plus cher et t'as une histoire à raconter. »

Certains changements « durables », s'ils sont bien réfléchis et bien communiqués, peuvent même à la fois permettre de réduire ses coûts et d'augmenter son chiffre d'affaires. Cela peut être le cas lorsque l'entrepreneur développe **le fait maison, le végétarien ou même le local**.

*« On fait l'Ice-Tea maison, mon cousin fait la bière, mon associé fait du kombucha.
L'Ice-Tea, quand tu le fais maison, c'est 15 fois plus rentable »*

L'entrepreneur qui perçoit les gains potentiels que peuvent apporter les pratiques durables, que ce soit en réduisant ses coûts ou en augmentant le chiffre d'affaires, aura réellement envie de développer ces pratiques.

Présenté ainsi, être durable apparaît donc comme un **comportement de bon entrepreneur**. Le concept est compris comme **une manière de saisir des opportunités**. Il correspond à l'identité de l'entrepreneur : **stratège et visionnaire**. Enfin, l'entrepreneur peut se projeter concrètement en visualisant comment il pourrait **dégager des gains importants**.

4.2. Les autres actions

Donner envie ne suffit pas, il faut également **donner les moyens aux restaurateurs** de développer des pratiques plus durables. Cela correspond à **dépasser les barrières relatives au manque de moyens** des restaurateurs : le poids de la transition, le manque de compétences (et de connaissances) et les limites extérieures. L'objectif de ces « autres actions » sera donc respectivement de faciliter la transition, de former et d'informer et de réduire les autres limites.

- Faciliter la transition : changer coûte cher, en temps et en argent. Pour permettre l'évolution vers des pratiques plus durables, **des actions réduisant ce « poids »** pourraient être mises en place. Ainsi, la mise en mouvement serait **facilitée et stimulée**.
- Former et informer : travailler de manière durable requiert des compétences et des connaissances que les restaurateurs ne maîtrisent pas forcément. Travailler de manière durable demande aussi des connaissances particulières. Les équipes, qui jouent un rôle important, notamment en cuisine, doivent aussi être considérées. **Former et informer** les chefs d'entreprise et les travailleurs est donc primordial. Il faut toutefois réfléchir aux moyens pour que ces formations soient **efficaces et accessibles**.
- Réduire les limites externes : les limites extérieures sont nombreuses et concernent différents acteurs en relation avec les restaurateurs : les **consommateurs, les producteurs, les fournisseurs**, les propriétaires. **Les conditions qu'offrent ces acteurs** doivent permettre de développer les pratiques durables. Pour agir sur la durabilité des restaurants, certaines actions doivent donc être considérées au niveau de ces autres acteurs.

Ces trois objectifs prennent **des formes d'actions très différentes selon les personas** car les barrières relatives à la capacité qu'ils rencontrent sont très différentes. Cependant, nous n'avons pas étudié chacune des potentielles actions de manière approfondie. Un grand nombre d'entre elles sortent en effet du cadre de cette étude (qui a pour objet les restaurateurs), d'autres s'éloignent trop de la mission de notre centre : la formation.

Nous avons donc choisi pour cette partie de ne pas présenter ces potentielles actions en suivant la structure stricte des personats mais selon les trois objectifs. Nous retrouverons dans chacune des parties destinées à un objectif des points qui concerneront plus fortement l'un ou l'autre des personats.

4.2.1 Faciliter la transition

Garantir la survie des « artisans »

Le **contexte de crise** que traverse l'Horeca touche particulièrement le profil « artisan ». Si on veut lui donner les moyens de seulement imaginer le développement de l'alimentation durable, il faut d'abord **garantir sa survie**. Ici, l'étude n'a pas étudié les pistes d'actions concrètes qui garantiraient la viabilité du modèle économique de l'artisan. Cela implique une réflexion approfondie qui sort complètement du spectre de l'alimentation durable. Toutefois, face au constat de l'ampleur de la crise, il semble évident que ces actions doivent être prises **à l'échelle politique**.

Encourager les « coachings » :

L'évolution d'un établissement Horeca vers des pratiques plus durables implique une **révision complète** du fonctionnement de l'établissement. Changer une pratique de manière isolée, sans réfléchir à l'ensemble du système d'alimentation durable et à la situation de l'établissement, peut être inefficace, voire même contreproductif. Développer des pratiques durables doit donc être **réfléchi de manière globale, structurée et cohérente**.

Pour l'artisan, cette nécessité de réfléchir à un plan global demande **d'être accompagné**. L'accompagnement doit être le **plus régulier possible**. Il doit permettre de fixer des étapes et des priorités de changement les plus précises possibles.

La situation de chaque restaurateur est différente. Tous les restaurateurs n'ont pas les mêmes concepts, les mêmes clients, la même localisation... L'accompagnement des restaurateurs et notamment des « artisans » doit donc être **personnalisé**, individuel. Il s'agit donc d'**actions de coaching**.

Certaines conditions relatives à ce coaching permettent de garantir sa qualité. Il doit permettre de définir un plan d'évolution de l'établissement en s'adaptant aux qualités du chef d'entreprise. Il faut donc garantir que ce plan soit **« co-construit »** et non imposé au patron. Dans l'idéal, celui-ci permet d'**identifier les besoins en formations** du chef d'entreprise et de ses équipes. La question du profil de l'accompagnateur est aussi primordiale. Pour parler à tous les profils, il est indispensable d'avoir quelqu'un de compétent, mais, face à l'artisan, celui-ci doit en plus **faire preuve de légitimité**. Une expérience dans la restauration est donc un must-have. Les témoignages d'artisans « exemplaires » montrent cette exigence envers les personnes responsables de coaching ou d'accompagnement.

« Si tu es rémunéré pour venir faire l'analyse de comment fonctionne un restaurant d'un point de vue durabilité, je pense qu'il faut quand même une connaissance pratique de comment on travaille en cuisine. »

Certains systèmes existent déjà en région bruxelloise mais ils souffrent de différents biais. Ils ne sont d'abord pas connus de l'ensemble des restaurateurs. Ils sont aussi trop multiples et disparates. Il apparaît alors difficile d'envisager les différences entre les différents « programmes » d'accompagnement disponibles et donc leur réelle plus-value. Enfin, ils sont parfois associés par les restaurateurs à une lourdeur administrative.

Souvent, les restaurateurs ne les connaissent pas, ne les comprennent pas ou pensent qu'il sera impossible pour eux d'en profiter. Ceux-ci doivent donc **se développer, travailler leur réputation et réfléchir à leur coexistence** pour être plus connus et plus accessibles.

Subsidier les audits

Le poids de la transition pèse aussi, pour d'autres raisons et dans une moindre mesure, sur le gestionnaire. Particulièrement organisé, ce type de profil n'a pas de problème à structurer une évolution, à se fixer des priorités et à planifier les changements à condition de **pouvoir chiffrer l'impact de ces changements**. Toutefois, dans le cadre des pratiques d'alimentation durable, il se retrouve confronté à la difficulté d'évaluation de l'impact de ces pratiques. Comment définir ses priorités quand on ne sait pas évaluer précisément l'impact de chacune des pratiques ?

Le gestionnaire a donc besoin **d'un audit qui l'aide à définir son plan d'action**. Pour ce profil particulièrement rationnel, celui-ci doit contenir des **chiffres précis**. Pour évaluer l'impact des différentes pratiques, de nombreuses **solutions innovantes** sont en plein développement : des poubelles connectées calculent le gaspillage alimentaire ; des logiciels chiffrant l'impact écologique d'une assiette ; un bilan carbone complet de l'entreprise peut même être réalisé. Mais toutes ces innovations ont un coût élevé. Pour alléger le poids d'une transition qui se concevra comme générale, il faudrait **donc faciliter l'accès à ce type de solutions**.

« Le bilan, ça a un coût ! 10 000 euros sans compter les heures de travail. »

Différentes actions sont alors envisageables. On pourrait par exemple imaginer que des « bilans carbonés » ou des poubelles connectées soient subsidiés pour les grandes entreprises ou que des bilans plus concis adaptés aux petites entreprises soient disponibles et accessibles à moindre prix.

4.2.2 Former et informer

Former les chefs d'entreprises

Pour **pouvoir être « rentables »** tout en travaillant avec des pratiques durables, les chefs d'entreprise ont besoin d'être formés. Comme présenté dans la partie « freins », cela concerne surtout le profil « artisan » pour qui les compétences de **gestion financière** et de **marketing** sont les moins développées. Certains enjeux, propres à la formation, existent et doivent alors être considérés. En dehors du contenu, **le format et la communication** autour de la « formation » doivent être pensés pour des raisons qui ne sont pas relatives à la durabilité, mais à la formation en soi. À travers cette étude, nous avons investigué particulièrement ces problématiques car il s'agit d'enjeux clés pour nos activités de centre de formation. Nous dressons dans ce rapport un court aperçu des réflexions autour de ce point.

En dehors des enjeux liés au manque de temps qui rend la formation difficile pour les restaurateurs, le format des formations « traditionnelles » n'attire pas non plus l'ensemble des chefs d'entreprise. Les explications sont multiples. Certains **ne perçoivent pas l'intérêt** de la formation car ils ne sont pas conscients de leur manque de compétence ou que la formation ne leur semble pas assez avancée. D'autres **ne se sentent pas concernés**, ils considèrent leurs expériences supérieures à du contenu théorique. Beaucoup n'apprécient simplement pas l'aspect « scolaire » de ces formations.

Ici encore, la personne qui agit pour former doit donc être particulièrement légitime. Dans l'idéal, c'est **un acteur du terrain, qui a de l'expérience à partager**.

Des **actions de formations « informelles »** peuvent aussi être envisagées. Celles seraient **plus conviviales** et encourageraient le partage et l'échange de bonnes pratiques.

Enfin, **la communication** autour de toutes les actions de formation peut être travaillée pour mettre en avant la plus-value de celles-ci. L'activité ne doit pas être présentée simplement comme un moyen d'acquérir des compétences mais comme **une manière concrète de répondre à un besoin**.

Former les chefs de cuisine

Développer des pratiques durables demande des compétences de cuisine différentes. Les chefs n'ont pas tous appris à maîtriser précisément certaines de ces techniques durant leur formation initiale. Des **formations complémentaires** sont donc indispensables.

L'artisan, chef de cuisine, a avant tout besoin d'être formé aux techniques qui permettent de **réduire la place de la viande dans l'assiette**. Cela implique de retravailler différentes thématiques : comment sublimer le légume, les céréales, les légumineuses.

L'artisan « durable » maîtrise également **la cuisine anti-gaspillage** : les techniques de conservation et les techniques « d'upcycling ».

Enfin, cuisiner durable implique de savoir **faire preuve d'adaptabilité et de créativité**. Ces compétences peuvent être transmises lors de formations pour que l'artisan soit capable de « jongler » avec les ingrédients disponibles.

Certaines **connaissances théoriques** devraient aussi être apportées à l'artisan : la saisonnalité, la nutrition et l'équilibre des assiettes, les process d'élevage et de culture intensives...

Pour les autres chefs d'entreprise qui ne sont pas aux manœuvres en cuisine (gestionnaire et entrepreneur), il est indispensable que ces formations destinées soient **accessibles aux chefs de cuisine**.

Former le reste des équipes

Dans toutes les entreprises, il est nécessaire de **former l'ensemble des travailleurs aux pratiques durables**. Les équipes de salles donnent de la valeur aux produits. Face au client, elles doivent savoir répondre aux questions, expliquer les choix et communiquer les valeurs de l'entreprise. En cuisine, il faut que les équipiers soient capables de suivre les recommandations du chef. Dans l'idéal, même les plongeurs devraient être mieux formés aux règles relatives au tri des déchets.

L'importance des **actions de formation et de sensibilisation des travailleurs** (et même des futurs travailleurs) est non négligeable. En dehors de leur rôle immédiat dans les entreprises, ils représentent aussi **une part importante des futurs chefs d'entreprise**.

Faciliter l'accès à l'information

Si les chefs de « petites » entreprises (type artisan) auront sans doute besoin d'accompagnement pour évoluer, les patrons de plus grandes entreprises (type gestionnaire, entrepreneur) pourraient être capables d'évoluer seuls à condition **d'avoir accès à l'information**. Comme discuté dans la partie « manque de moyens », pour développer l'alimentation durable, **l'information relative aux producteurs existants, aux acteurs existants, aux aides disponibles est indispensable**.

Or, les chefs d'entreprise et notamment les profils « entrepreneurs » sont souvent très occupés. Ils peuvent difficilement se libérer à un moment précis et se déplacer. De plus, les informations sont nombreuses et évoluent vite. Les sources sont multiples et diffuses, ce qui rend l'accès à l'information recherchée plus complexe.

Pour agir contre ces enjeux, il faut **réfléchir au format** par lequel on transmet ces informations aux chefs d'entreprise. Comme le contenu de ces actions se limite à des connaissances, il est possible de les décliner sous des **formats digitaux** pour les rendre **accessibles partout et tout le temps**. Dans l'idéal, pour rassembler l'information et **simplifier les recherches des restaurateurs**, il faudrait créer une « plateforme » sur laquelle le chef d'entreprise Horeca sait qu'il peut trouver directement l'ensemble des **informations utiles, fiables et actualisées**.

4.2.3 Réduire les limites externes :

Les actions envisageables pour réduire les limites externes sortent du cadre de cette étude. Cette dernière se consacre aux restaurateurs tandis que ces limites concernent d'autres acteurs : les producteurs, les prescripteurs, les consommateurs. Nous n'avons donc pas investigué ces points en profondeur.

Améliorer la qualité de la chaîne d'approvisionnement

Pour l'artisan et le gestionnaire, les limites externes sont surtout relatives à l'approvisionnement. L'artisan aimerait que les produits « durables » soient plus accessibles d'un point de vue économique et pratique. Le gestionnaire aimerait que la chaîne d'approvisionnement durable soit plus fiable et qu'elle garantisse plus de stabilité en termes de qualité, de quantité et de prix.

Des **actions prises à l'échelle des producteurs et des distributeurs** sont donc nécessaires.

Sensibiliser les consommateurs

Pour l'entrepreneur, la grande limite externe concerne les consommateurs. Certains d'entre eux sont opposés au concept d'alimentation durable, beaucoup ne sont pas prêts à payer plus cher. Il faut donc que des **actions de sensibilisation** soient portées à grande échelle pour **faire connaître et faire aimer la durabilité à tous les citoyens**.

Donner les moyens au restaurateur de développer les pratiques d'alimentation durable implique donc **différents types d'actions**. Il faut faciliter la transition, former et informer et agir sur les limites extérieures. Les pistes que nous suggérons montrent l'importance **d'adapter ces actions au besoin réel** des chefs d'entreprises. Cette adaptation concerne autant **le contenu** de ces actions que **leur format et la manière dont elles sont présentées**.

On comprend aussi, par cette analyse, dans quelle mesure **les pistes « d'autres actions » ne concernent pas directement les chefs d'entreprise**. Un grand nombre d'entre elles touchent en fait à d'autres acteurs : la formation des travailleurs, l'amélioration des fournisseurs, la sensibilisation des consommateurs.

5. Limites, enseignements et conclusion

L'objectif de cette étude était **d'étudier les moyens de développer l'alimentation durable dans l'Horeca en région Bruxelles-Capitale**. Par la compréhension précise de la personnalité des restaurateurs et de leur relation au concept, nous avons pu dresser des pistes d'actions pertinentes.

Pour pouvoir évaluer la qualité de ces pistes d'actions, il est nécessaire **d'identifier les limites** de cette étude et de **comprendre ces enseignements**.

5.1.Limites

Cette étude présente plusieurs limites qui méritent d'être soulignées.

Certaines d'entre elles proviennent de la **méthodologie** utilisée. Le nombre d'entretiens menés est limité. Bien qu'ils aient permis de faire émerger des tendances claires, ils **ne permettent pas forcément de représenter l'ensemble des réalités du secteur Horeca bruxellois**. La création des personas, qui structure notre analyse, introduit elle aussi **une forme de généralisation**. Elle met en avant les grandes différences entre les restaurateurs, mais elle tend à lisser les spécificités individuelles et peut occulter certains profils hybrides ou atypiques. Par ailleurs, nous n'apportons aucune donnée sur la proportion que représente chaque persona dans le secteur. Nous ne pouvons donc pas estimer la **part de restaurateurs concernés** par tel ou tel frein, ni mesurer précisément la **portée des actions proposées**.

D'autres limites tiennent au **périmètre de notre étude**. Certaines pistes d'action identifiées, notamment celles qui portent sur des limites extérieures (réseau d'approvisionnement, réglementation, sensibilité des consommateurs), sont **évoquées de manière plus brève alors qu'elles sont en réalité d'importance majeure pour les restaurateurs**. Ce choix s'explique par les objectifs de notre étude, centrés sur l'analyse des profils de restaurateurs et sur les leviers mobilisables à leur échelle.

Enfin, une limite importante provient de **la manière dont nous avons défini l'alimentation durable**. Dans ce travail, nous avons choisi de considérer la durabilité comme une démarche. Un restaurateur est jugé « durable » s'il cherche à mettre en place des pratiques identifiées comme bénéfiques pour l'environnement, quelle que soit l'ampleur et l'efficacité réelle de ces pratiques. Cette définition implique certaines difficultés. **L'impact réel du restaurant sur l'environnement n'est pas considéré**. La comparaison entre des profils de restaurateurs qui s'engagent de manière très différente dans la transition est donc impossible. L'estimation de la « puissance » de chaque frein est aussi floue. De ce fait, il nous est délicat de hiérarchiser les actions à mettre en place ou de déterminer lesquelles seraient les plus efficaces à l'échelle du secteur. Cette définition sert toutefois aussi de point d'entrée pour comprendre la dynamique plus large d'évolution du secteur vers la durabilité. C'est à partir de cette approche qu'émergent plusieurs enseignements.

5.2.Enseignements

La définition de l'alimentation durable comme processus permet de **partir du postulat que tous les restaurateurs peuvent, en théorie, devenir durables**.

En admettant ce postulat, il peut être intéressant de questionner ce à quoi correspond le développement de l'alimentation durable pour le secteur de la restauration : une nouveauté, une évolution, une innovation. Le développement de l'alimentation durable peut alors être envisagé selon la théorie de Rogers (1962) : **la courbe de l'adoption**. Cette théorie considère que toute innovation passe par un processus d'adoption en plusieurs étapes, selon différents types de publics.

Les restaurateurs à avoir déjà adopté l'alimentation durable seraient alors appelés les « novateurs » et les « premiers adoptants ». Mais, avant de s'accélérer et d'être adoptée par l'ensemble du marché, **la nouveauté doit d'abord atteindre, lentement, un niveau clé de convaincus**. Actuellement, le développement de l'alimentation durable dans la restauration pourrait être situé dans cet « abyme ».

Cette situation difficile est bien illustrée par les propos d'un restaurateur « exemplaire » :

« Je ne porte aucun jugement sur ceux qui travaillent avec des produits de merde ! Mais juste, ce serait bien que ce soit affiché devant chez eux, plutôt que moi qui dois mettre un macaron ou un label Good Food et qui dois le crier sur tous les toits. C'est eux qui devraient avoir un label. »

L'enjeu, pour permettre le développement général des pratiques d'alimentation durables dans le secteur de la restauration, c'est donc leur **normalisation**. Il faut que celles-ci soient connues et acceptées du plus grand nombre.

Il s'agit d'un point central : la durabilité doit **devenir la norme implicite, et non l'exception à justifier**. Tant que les pratiques durables restent perçues comme un positionnement militant, ou comme une contrainte supplémentaire, leur adoption restera lente et partielle. Il est donc primordial que l'alimentation durable adopte cette image « inclusive » pour permettre à chacun de **faire un premier pas et d'enclencher un processus de transition**.

Cette étude qui éclaire les actions pour favoriser cette normalisation et encourager ce premier pas est donc particulièrement pertinente.

Pour convaincre les restaurateurs de changer, il faut **donner envie et faire aimer la durabilité**. Cela suppose d'adapter les messages aux profils de restaurateurs, en tenant compte de leurs valeurs, de leurs pratiques quotidiennes et de leurs contraintes spécifiques. Il faut également penser le format des actions pour que celles-ci soient attirantes et accessibles.

Mais cette étude rappelle aussi que le développement de l'alimentation durable dépend aussi **des moyens** qu'on leur apporte. Tout ne repose pas uniquement sur les restaurateurs. Il dépend aussi d'un environnement propice, incluant des filières de distribution adaptées, des dispositifs d'accompagnement, et des consommateurs sensibilisés. C'est **en agissant simultanément sur ces différents leviers** que la transition pourra réellement s'accélérer.

5.3. Conclusion :

En identifiant de manière précise les raisons qui freinent le développement de l'alimentation durable dans le secteur de la restauration, cette étude propose des pistes d'action concrètes, adaptées aux réalités du terrain. L'approche choisie, fondée sur les récits de restaurateurs « exemplaires », permet **d'aller au-delà des constats généraux** pour **proposer une analyse précise des leviers à activer**. Elle donne notamment de la profondeur à la réflexion sur **les manières de sensibiliser efficacement l'ensemble du secteur**.

Dans le même temps, ce travail, qui portait d'abord sur l'engagement des chefs d'entreprise en matière de durabilité, a permis de soulever **d'autres questions essentielles**. Il interroge le rôle que peuvent jouer les chefs d'entreprises Horeca dans un système complet d'alimentation durable, l'importance de leur formation initiale et la nécessité de sensibiliser les travailleurs et les consommateurs. Il met aussi en lumière l'importance de la manière dont on s'adresse aux chefs d'entreprise.

Tous ces enseignements – sur la durabilité, sur les profils de restaurateurs, sur les conditions de changement – permettront à notre centre de formation, Horeca Forma Be Pro, d'adapter ses actions. Ils nourriront notre **manière d'accompagner les restaurateurs** et de **concevoir des contenus pédagogiques** afin de construire, avec eux, **une transition possible pour tous vers une alimentation plus durable**.