

Université Libre de Bruxelles

Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire Faculté des Sciences

Master en Sciences et Gestion de l'Environnement

" Exnovation par éco-labélisation ? Le cas du label Entreprise Ecodynamique à Bruxelles "

Mémoire de Fin d'Etudes présenté par
VALERO INFANTE, Luisa Fernanda
en vue de l'obtention du grade académique de
Master en Sciences et Gestion de l'Environnement
Finalité Gestion de l'Environnement M-ENVIG

Année Académique : 2022-2023

Promotrice : SUREAU Solène

Co-promotrice : CALLORDA FOSSATI Ela

Abstract

Ce mémoire de master présente une étude sur les processus d'exnovation, concepts émergents des *Transitions Studies* qui proposent la déstabilisation, le déclin et l'abandon des configurations non durables.

Cette recherche est menée dans le contexte de la transition économique des entreprises basées à Bruxelles, encadrée par la nouvelle stratégie régionale, la *Shifting Economy*, et plus spécifiquement le système de labélisation publique Entreprise Écodynamique (Ecodyn). Le label est un outil clé dans la réorientation des aides économiques de la Région de Bruxelles-Capitale vers les entreprises exemplaires sur le plan environnemental et social, ce qui est considéré dans cette étude comme une politique d'exnovation.

L'objectif de l'étude est de comprendre dans quelle mesure le label Ecodyn favorise le processus d'exnovation dans le cadre de la transition économique des entreprises bruxelloises.

D'une part, au niveau méso, les résultats montrent que le label soutient partiellement l'exnovation en promouvant, bien que de manière limitée, cette politique d'exnovation bruxelloise. L'étude révèle en effet que le label Ecodyn peut constituer une preuve d'exemplarité environnementale suffisante pour certains types d'entreprises opérant dans des secteurs spécifiques, mais qu'il présente des limitations pour d'autres types d'entreprises dont les impacts environnementaux les plus importants ne sont pas concentrés sur le site labélisé.

D'autre part, l'étude tente de transposer le concept d'exnovation, généralement discuté au niveau des systèmes sociotechniques, à un niveau micro axé sur les organisations. Pour cela, elle combine des concepts des *Transitions Studies* et des *Organizational and Management Studies*, et adopte une méthodologie qualitative comprenant l'analyse documentaire, des entretiens exploratoires et des entretiens semi-directifs sur le terrain.

De plus, l'étude montre que la priorité du label reste d'encourager le déplacement partiel des pratiques non durables, par l'expérimentation avec des alternatives innovantes, plutôt que la déstabilisation et l'abandon complet de ces pratiques.

En conclusion, des suggestions pour renforcer du label en intégrant davantage l'exnovation dans la transition économique des entreprises bruxelloises sont proposées, ainsi que des pistes pour des approfondissements futurs.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude envers les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de mon terrain. Chaque entretien a été un moment de partage riche en connaissance, mais aussi empreint de bienveillance. Ces rencontres m'ont permis de mener à bien cette recherche et m'ont également aidé à comprendre différentes réalités et points de vue. Merci pour votre confiance.

Ensuite, un grand merci à tous mes amis et ma famille pour m'avoir soutenue de près ou de loin dans cette ardue tâche.

Je tiens particulièrement à remercier Inès qui m'a soutenu depuis le début de ce processus avec patience, amour et assertivité. Merci pour tous ces conseils et pour les moments d'écoute où mes monologues sur l'innovation prenaient toute la place. Merci surtout pour ton temps.

Enfin, je souhaite remercier mes deux co-promotrices, Solène SUREAU et Ela CALLORDA FOSSATI, pour m'avoir guidée dans cette recherche. Merci pour votre disponibilité et votre bienveillance lors de nos rencontres. Vos recommandations et enseignements ont été précieux

Table des matières

Abstract	2
Remerciements.....	3
Introduction	6
Chapitre 1. Objectifs de recherche	10
1.1 Problématique	10
1.2 Question de recherche.....	12
1.3 Méthodologie	12
Chapitre 2. Revue de la littérature.....	15
2.1 L'exnovation : une nouvelle perspective pour accélérer la transition.....	15
2.1.1 De l'Organizational management aux Sustainability Transitions Studies.....	15
2.1.2 Innovation et exnovation : une dynamique subtile	18
2.1.3 La gouvernance de l'exnovation : les politiques mixtes et la transition juste.....	20
2.2 Les stratégies des entreprises dans le cadre de la transition écologique	21
2.2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'éco-labélisation	21
2.2.2 L'éco-efficacité, les Systèmes de Management Environnemental (SME) et les <i>Sustainable Business Models</i>	24
2.3 Le processus de désapprentissage et la notion d'attachements.....	27
Chapitre 3. Analyse.....	31
3.1 Présentation du fonctionnement du label Entreprise Ecodynamique.....	31
3.1.1 Le processus de labélisation.....	31
3.1.2 Le référentiel	31
3.1.3 L'évaluation	32
3.2 La perception du concept de l'exnovation	32
3.2.1 L'objet d'une exnovation	33
3.2.2 L'origine des processus d'exnovation	35
3.2.3 Les caractéristiques d'un processus d'exnovation	37
3.3. Ecodyn comme mise en œuvre de la politique d'exnovation	39

3.3.1 Le label Ecodyn comme preuve d'exemplarité.....	39
3.3.2 Pistes de renforcement d'Ecodyn comme preuve d'exemplarité.....	46
3.4 Ecodyn comme un label qu'encourage l'exnovation de pratiques non durables	47
3.4.1. La déstabilisation d'une pratique non durable	48
3.4.2 Déplacement d'une pratique non durable à travers de l'expérimentation	50
3.4.3 La libération d'une pratique non durable.....	52
Conclusion.....	57
Bibliographie.....	61
Annexes.....	68
Annexe 1. Liste d'entretiens anonymisée	68
Annexe 2. Grille d'entretiens	69
Annexe 3. Codes QDA Miner.....	73
Annexe 4. La Courbe X : Deux dynamiques au sein processus de transition (Hebinck et al. 2022). 74	
Annexe 5. Classement des 24 approches, outils et initiatives en matière de durabilité des entreprises (Lozano 2020).....	75
Annexe 6. Défis et voies d'amélioration des Écolabels selon Fabio, Rainer, et Walter (2020).....	76
Annexe 7. Analyse de Joyce et Paquin (2016) de Nespresso à travers le Business Model Canvas original d'Osterwalder, Pigneur, et Clark (2010).....	78
Annexe 8. L'Environmental Life Cycle Business Model Canvas appliqué aux modèles d'affaires de Nespresso par Joyce et Paquin (2016)	79
Annexe 9. Les 100 labellisés Ecodyn entre 2018 et 2022.....	80
Annexe 10. Tableau récapitulatif de la section 3.2 sur la perception du concept de l'exnovation....	81
Annexe 11. Tableau récapitulatif de la section 3.3 sur Ecodyn comme mise en œuvre de la politique d'exnovation.....	82
Annexe 12. Tableau récapitulatif de la section 3.4 sur Ecodyn comme un label qu'encourage l'exnovation de pratiques non durables.....	83

Introduction

Les activités humaines qui se développent en dépassant les frontières naturelles endommagent le fonctionnement des processus environnementaux et sont la cause de changements climatiques (Boutaud et Gondran 2020a). Depuis les années 2000, de nombreux chercheurs tentent de nous en avertir en attirant notre attention sur la notion de « limites planétaires » (Rockström et al. 2009). Celles-ci sont des frontières environnementales quantitatives à ne pas dépasser si l'on souhaite respecter l'équilibre terrestre. Malheureusement, trop peu d'activités économiques intègrent véritablement ces limites planétaires dans leur développement.

Le dépassement de la limite du changement climatique, provoqué par la dépendance croissante aux combustibles fossiles de nos modes de production et de consommation (Rockström et al. 2009), serait d'une importance prépondérante par rapport aux autres, et va bien au-delà du simple réchauffement de la planète. Son ampleur est mondiale et ses impacts entraînent des conséquences majeures (Boutaud et Gondran 2020b). Steffen et ses co-auteurs (2015) soulignent que son dysfonctionnement influence les cours des autres processus environnementaux, impactant directement l'équilibre de l'ensemble du système terrestre. Lackner, Sajjadi, et Chen (2022) constatent que le changement climatique a tant des impacts environnementaux comme la perte de biodiversité, la modification des sols, la disponibilité d'eau douce ou la modification de l'environnement marin (Commission européenne s. d.) que des impacts sociaux et socioéconomiques.

En effet, la hausse des températures tout comme la baisse extrême des températures, les sécheresses, l'augmentation des précipitations, l'élévation du niveau de la mer, etc. (Commission européenne s. d.) affectent négativement la vie humaine, la jouissance des droits fondamentaux liés à une vie digne (UN Task Team on Social Dimensions of Climate Change (2011) et augmentent davantage la brèche entre les plus riches et les moins favorisés, tant dans les pays dits « développés » que dans les pays dits « en voie de développement » (Islam et Winkel 2017).

Face à ces défis, la communauté internationale s'est donnée comme objectif, en signant l'accord de Paris de 2015, de maintenir la température moyenne mondiale en dessous de 2°C d'augmentation par rapport à la situation de l'époque préindustrielle et de fournir des efforts pour ne pas dépasser une augmentation de la température de 1,5°C par rapport à l'époque préindustrielle (Organisation des Nations Unies 2016). Pour sa part, la réponse européenne est consacrée dans une stratégie à long terme (European Commission 2016) et s'est matérialisée dans le *Green Deal* adopté en 2020, dont l'objectif principal est de faire de l'Europe un continent « neutre en carbone » d'ici 2050 et de réduire d'au moins 55% ses émissions pour 2030 par rapport aux émissions de 1990 (Commission Européenne 2019). Pour atteindre ces objectifs, l'Union européenne s'est donnée, entre autres, une « taxonomie verte » qui établit des critères pour pouvoir classer une activité économique comme durable (C. de l'Union E. Parlement Européen 2020; Commission Européenne 2021a; 2022).

La Belgique, de son côté, a présenté sa stratégie long terme composée de trois sous-stratégies régionales : la wallonne, la flamande et celle de Bruxelles-Capitale. Cette dernière a comme objectif de se « rapprocher de la neutralité carbone d'ici 2050 » à travers, entre autres, le développement de « nouvelles pratiques visant à s'écarter du modèle économique linéaire » (Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale 2019). En 2022, la Région bruxelloise a rendu publique sa nouvelle stratégie régionale de transition économique, appelé *Shifting Economy* (SE), indiquant les politiques économiques régionales qui vont venir articuler la transition économique bruxelloise (Bruxelles-Capitale et al. 2022b). L'une des mesures phares de cette stratégie est de prévoir la réorientation de toutes les instruments économiques de la Région de Bruxelles-Capitales vers les entreprises « qui auront fait le choix de l'exemplarité sociale et environnementale » à partir de 2030 (Bruxelles-Capitale et al. 2022b).

Ces objectifs nous amènent à constater que la transition de l'économie vers la durabilité est un champ d'action incontournable pour atteindre les objectifs climatiques fixés par la communauté internationale. Par conséquent, les objectifs climatiques internationaux ont des implications pour le secteur privé. Celui-ci devra s'adapter et contribuer (Commission Européenne 2021 ; Noulet 2021). Le rôle des entreprises dans ce processus est indéniable et selon Gatti, Seele, et Rademacher (2019) il est important de les inciter à réaliser leurs objectifs par des mesures politiques moins souples, comme le propose notamment la SE bruxelloise. Celle-ci est en effet basée sur une stratégie qui, sans être obligatoire, cherche à encourager les acteurs économiques à s'inscrire progressivement dans une démarche de transition au travers du conditionnement des instruments économiques (Bruxelles-Capitale et al. 2022b).

Les préoccupations internationales face aux défis climatiques, et la reconnaissance du rôle clé de l'économie dans les réponses nécessaires à apporter pour les relever, ne datent pas d'hier. La première conférence des Nations Unies sur l'Environnement en 1972 soulignait déjà la relation étroite entre la politique de l'environnement et la planification économique et sociale (Organisation des Nations Unies 1972). Vingt ans après, le GIEC avertissait clairement dans son premier rapport (Intergovernmental Panel in Climate Change (IPCC) 1992) sur la nécessité d'adapter structurellement nos économies pour réduire nos émissions anthropiques.

Cependant, plusieurs décennies plus tard, force est de constater que le processus de cette transition économique ne va pas assez vite et n'arrive pas à ralentir la trajectoire de croissance de la concentration mondiale de CO₂ et du changement climatique (Edwards, Howe, et Font-Palma 2022). Même l'OCDE considère que les politiques menées jusqu'à aujourd'hui ne sont pas assez ambitieuses pour atteindre l'objectif de l'Accord de Paris en 2015, et pour ralentir le changement climatique en cours (OCDE/AEN 2021). A la lumière de la *Transitions Studies*, une transition peut être comprise de manière large comme un processus de changement structurel au sein des institutions, de la culture et des pratiques existantes afin de, à long terme, en établir de nouvelles plus soutenables (Rotmans 2005 ; Loorbach 2007).

Face à ces constats, nous pouvons affirmer qu'il est plus que temps d'envisager de nouvelles approches, divergentes des stratégies économiques classiques, afin d'accélérer la transition écologique dans le but de réaliser nos objectifs environnementaux et de tenter de réduire la courbe du changement climatique. C'est notamment ce que propose la voie de l'exnovation, sur laquelle ce mémoire s'attardera.

Les *Sustainability Transitions Studies* considèrent l'exnovation comme une stratégie dont l'objectif est d'abandonner les configurations non durables à travers des processus de gouvernance qui permettent sa déprogrammation, non seulement pour un gain économique, mais aussi pour des raisons de durabilité socio-environnementale (Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017). GOSETE, projet de recherche sur l'exnovation à Bruxelles mené, entre autres, par l'Université Libre de Bruxelles et dans lequel ce mémoire s'inscrit, définit l'exnovation comme un « processus délibéré, donc intentionnel, de déstabilisation, déclin et abandon des industries, technologies, *business models* et pratiques à forte intensité carbone et/ou soulevant d'autres problèmes systémiques de durabilité » (GOSETE 2020).

Cette notion d'exnovation vient questionner les stratégies de transition économique et écologique actuelles. Selon certains auteurs, elle pourrait servir à accélérer la transition en cours et faire en sorte d'éviter le phénomène de superposition des configurations durables et non durables mettant en échec les transitions (Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

La pertinence de cette approche est aussi soutenue par le GIEC, qui dans son dernier rapport a souligné que « les mesures visant à assurer une transition vers une économie à faible intensité de carbone sont plus efficaces lorsqu'elles comportent des éléments destinés à favoriser l'élimination progressive des technologies et des pratiques à forte intensité de carbone - souvent appelée exnovation – en plus de soutenir les niches à faible intensité de carbone » (Intergovernmental Panel on Climate Change 2022, p.56).

Cependant, jusqu'à maintenant, les politiques se sont surtout concentrées sur le concept "séduisant" de l'innovation – pour reprendre les mots si représentatifs de Heyen (2017) – et l'ont globalement adoptée comme la voie à privilégier pour faire évoluer les structures non durables en supposant que ces innovations allaient remplacer naturellement les structures non durables. Mais comme nous approfondirons après, cette substitution n'est pas automatique (Köhler et al. 2019) et elle est souvent seulement partielle, créant un phénomène de superposition (Davidson 2019). Suivant la même logique, les entreprises sont principalement orientées par les bienfaits des « *green innovation practices* », comme moyen d'aborder les enjeux environnementaux et leur quête de durabilité sans perdre de vue leurs objectifs financiers (Bhatia 2021).

Certains chercheurs soulignent que la promotion de l'innovation comme seule stratégie pour mener à bien la transition s'avère aujourd'hui insuffisante et qu'il est nécessaire d'éliminer certaines structures non durables (D. Heyen 2017). Plutôt que d'espérer uniquement faire évoluer nos activités non durables

via l'innovation, ils attirent l'attention sur la nécessité de renoncer en même temps à certaines d'entre elles, c'est-à-dire, d'exnover.

Dans ce sens, la mesure de la SE de réorientation des aides économiques de la Région de Bruxelles-Capitale vers les entreprises exemplaires d'ici 2030 peut elle-même être conçue comme une forme de mise en œuvre de l'exnovation au niveau d'un système sociotechnique. En effet, la Région cherche volontairement à ne plus subventionner les activités économiques dominantes, c'est-à-dire les activités non durables, avec comme objectif la désinstitutionnalisation de son soutien à ces activités (Callorda Fossati et Fransolet 2021).

En s'intégrant dans cet objectif politique, nous pensons que le label public Entreprises Ecodynamiques (Ecodyn), utilisé à Bruxelles depuis 1999, pourrait ainsi évoluer d'un simple instrument de labélisation à un outil d'exnovation. Ce changement permettrait à la Région bruxelloise, d'une part, à atteindre son objectif d'arrêt progressif des subventions aux entreprises non durables d'ici 2030. Cet objectif est poursuivi en promouvant l'exemplarité à travers de divers systèmes de reconnaissance d'exemplaire sur le plan environnemental. L'un de ces systèmes de reconnaissance serait basé sur les labels existants tels qu'Ecodyn.

D'autre part, la Région vise à encourager les entreprises bruxelloises à transformer leurs activités afin de contribuer aux objectifs climatiques. En effet, le label Ecodyn pourrait valoriser les efforts des entreprises dans leur démarche de renoncement à leurs pratiques non durables.

Ce mémoire tente d'amorcer cette réflexion en mobilisant le concept d'exnovation, comme possible vecteur d'accélération de la transition économique à l'échelle de la région de Bruxelles, en prenant le cas du système de publique Entreprise Ecodynamique. Plus spécifiquement, cette étude tente de répondre à la question suivante : **« Dans quelle mesure le système public d'éco-labélisation « Entreprise Ecodynamique » favorise-t-il des processus d'exnovation dans le cadre de la transition économique des entreprises bruxelloises ? »**

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre expose les objectifs de recherche, englobant la problématique, la question de recherche et la méthodologie choisie pour y répondre. Le deuxième chapitre se concentre sur la revue de littérature, présentant les concepts sur lesquelles repose cette recherche. Le troisième chapitre se consacre à la présentation et analyse des perspectives recueillies auprès des acteurs qui ont accepté de participer à notre étude. Enfin, l'étude se termine en synthétisant les résultats obtenus et en suggérant des pistes pour d'éventuelles élargissements futurs.

Chapitre 1. Objectifs de recherche

1.1 Problématique

À Bruxelles, les quatre administrations publiques chargées de conduire la nouvelle Stratégie Régionale de Transition Economique de la Région de Bruxelles-Capitale, dorénavant appelée *Shifting Economy* (SE) sont Bruxelles Environnement, Bruxelles Economie&Emploi, Hub.brussels et Innoviris. La SE est définie comme l'ensemble de mesures qui visent, entre autres, à « adapter les instruments économiques régionaux » afin de mener à bien une « transformation progressive des activités économiques bruxelloises dans la perspective de contribuer aux défis sociaux et environnementaux locaux et mondiaux » (Bruxelles-Capitale et al. 2022a).

Parmi les instruments économiques à adapter, nous retrouvons plusieurs thématiques : les instruments liés au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat, l'accompagnement et l'hébergement des entreprises, les marchés publics, la politique de soutien à la Recherche & Développement et Innovation, le soutien à l'entrepreneuriat social et démocratique et pour finir, le financement des entreprises (Bruxelles-Capitale et al. 2022b).

L'adaptation des instruments économiques peut se concrétiser, entre autres, dans la réorientation des mécanismes de financement des entreprises. Dans ce sens, la SE prévoit de conditionner d'ici 2030 les mécanismes de financement aux entreprises "exemplaires" sur le plan social et écologique. Ce conditionnement se fera progressivement, avec une majoration déjà prévue en 2024, afin de ne soutenir en 2030 que les activités respectueuses de l'environnement et ayant une finalité sociale (Bruxelles-Capitale et al. 2022b) (Communication personnelle - Bruxelles Economie & Emploi 2022).

Selon la SE, une entreprise est exemplaire au niveau environnemental quand elle contribue de manière significative à au moins l'un des objectifs suivants :

- 1) « Une utilisation plus rationnelle des ressources, notamment à travers le recyclage, la pratique de l'économie circulaire ou l'amélioration de la performance énergétique, y compris la neutralité carbone » ;
- 2) « L'amélioration de l'impact environnemental, notamment en ce qui concerne les émissions polluantes, la mobilité, la biodiversité et les écosystèmes » ;
- 3) « L'adaptation aux changements climatiques » (Bruxelles-Capitale et al. 2022b, 16).

Selon la SE cette définition est « pertinente car elle s'applique à différents acteurs aux niveaux d'ambition variables, en fonction de leur type d'activité. Elle peut aussi couvrir la transformation profonde du *core business* des entreprises via l'adoption de *business models* complètement innovants, mais aussi l'éco-gestion pour les entreprises qui, par leur activité même, ne peuvent répondre ce type d'exigence ». (Bruxelles-Capitale et al. 2022a, 16). L'exemplarité au sens de la SE peut être comprise comme une sorte de transposition de la taxonomie verte au niveau européen et des objectifs du

développement durable (Communication personnelle - Bruxelles Economie et Emploi 2022 ; Parlement Européen 2020).

Selon la personne en charge de la thématique de financement au sein de Bruxelles Economie&Emploi, que nous avons interrogé pour cette recherche, la Région de Bruxelles est actuellement en train de créer un « système de reconnaissance de l'exemplarité » pour la réorientation des aides financières vers des activités durables, en se basant, entre autres, sur certains labels publics et privés préexistants. Cependant, cela doit encore être officiellement approuvé et fera l'objet d'un arrêté régional qui devrait normalement voir le jour en 2023 et qui définit les critères d'exemplarité des entreprises.

En première instance, l'arrêté exemplarité et donc Ecodyn comme une preuve d'exemplarité environnementale ne s'appliquerait qu'aux instruments financiers. L'objectif est d'élargir progressivement le champ d'application de l'arrêté d'exemplarité à d'autres instruments, mais selon la personne interrogée il est difficile d'y associer un planning concret (Communication personnelle - Bruxelles Economie & 2022). Les autres instruments économiques de la Région (tels que l'accompagnement, l'hébergement, les marchés publics, l'innovation, etc.) ont tous leurs propres projets en cours pour intégrer la notion d'exemplarité dans leurs outils. Même si, à ce stade, il est très difficile de cerner le champ d'utilisation d'Ecodyn comme preuve d'exemplarité pour tous les instruments économiques, il est déjà clair que la région cherche à uniformiser les critères d'exemplarité mobilisées dans le cadre de la transition économique (Communication personnelle - Bruxelles Economie & 2022).

Les labels qui pourront prouver l'exemplarité d'une entreprise se retrouveront dans cet arrêté, ainsi que les critères que ceux-ci doivent remplir pour être considérés comme tels. Parmi ces critères, on trouve notamment la nécessité d'une vérification réelle des démarches de l'entreprise, l'impartialité totale de cette vérification et la certification que les démarches environnementales concernent une partie représentative des activités de l'entreprise (Communication personnelle - Bruxelles Economie & 2022).

Au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale, l'un des labels publics pouvant potentiellement faire partie de ce système de « reconnaissance d'exemplarité » par labélisation est à ce jour le label Entreprise Ecodynamique (Ecodyn) (Bruxelles-Capitale et al. 2022b; Bruxelles Economie & Emploi 2022). Nous faisons l'hypothèse qu'en devenant une preuve d'exemplarité pour la SE, Ecodyn serait amené à devenir un instrument d'innovation de la Région bruxelloise, permettant de l'aider à atteindre ses deux objectifs : cesser progressivement de subventionner les entreprises non durables d'ici 2030, mais aussi encourager les entreprises à transformer leurs activités.

Le label Entreprise Ecodynamique (Ecodyn) a été créé en 1999 par la Région bruxelloise. Il est aujourd'hui coordonné par Bruxelles-Environnement et représente une reconnaissance gratuite et officielle pour toutes les organisations bruxelloises, issues du secteur privé comme du secteur public, qui mettent en place des pratiques en éco-gestion pour diminuer l'impact de leur activité sur l'environnement. La SE définit Ecodyn comme un « outil principal d'accompagnement à l'éco-gestion

des acteurs économiques qui entrent dans une démarche de transition économique [...] et qui doit être renforcé par Bruxelles Environnement afin d'aider un plus grand nombre d'entreprises à faire le premier pas dans la transition économique » (Bruxelles-Capitale et al. 2022b).

Trouver des nouvelles pistes de renforcement pour le label Ecodyn reste un défi à relever pour la SE, sur lequel ce mémoire a choisi de se pencher en proposant d'inclure une réflexion sur l'exnovation dans le renforcement d'Ecodyn. Pour cela, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure, à l'heure actuelle, Ecodyn favorise les processus d'exnovation, définis précédemment comme des « processus de déstabilisation, déclin et abandon des industries, technologies, *business models* et pratiques à forte intensité carbone et/ou soulevant d'autres problèmes systémiques de durabilité » (GOSETE 2020).

1.2 Question de recherche

Cette étude se concentre sur label Ecodyn en tant que potentiel instrument de mise en œuvre de processus d'exnovation au sein de la transition économique bruxelloise des entreprises. Comme avancé dans l'introduction, la question de recherche principale est : « **Dans quelle mesure le système public d'éco-labélisation « Entreprise Ecodynamique » favorise-t-il des processus d'exnovation dans le cadre de la transition économique des entreprises bruxelloises ?** »

Pour répondre à cette question, nous avons développé trois sous-questions.

- Quelle est actuellement la compréhension des acteurs du concept d'exnovation au sein d'Ecodyn ?
- La construction du label public « Entreprise Ecodynamique » permet-elle de reconnaître l'exemplarité environnementale d'une entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'exnovation bruxelloise ?
- La construction du label public « Entreprise Ecodynamique » favorise-t-elle l'exnovation des pratiques non durables au sein des entreprises bruxelloises ?

Nous allons tenter de comprendre dans quelle mesure Ecodyn favorise deux processus d'exnovation dans le cadre de la transition économique des entreprises bruxelloises. D'une part, nous examinerons comment Ecodyn soutient la mise en œuvre de la politique du conditionnement des aides en tant que politique d'exnovation régionale. D'autre part, nous étudierons la manière dont Ecodyn favorise l'exnovation des pratiques non durables au sein des entreprises bruxelloises.

1.3 Méthodologie

Dans cette section, nous allons détailler les principes méthodologiques qui ont guidé cette étude. Afin de répondre à la question de recherche, une analyse qualitative a été menée pour examiner et interpréter les discours des acteurs au sein d'Ecodyn. Dans cette étude, nous analyserons les discours comme une donnée, c'est-à-dire, comme une source d'information au sens de Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy

2017). Nous n'avons pas la prétention de mener une analyse de discours en le considérant comme un processus. Dans ce cas une « analyse d'énonciation » serait nécessaire (Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy 2017).

Premièrement, nous avons mené une analyse documentaire incluant le document de la stratégie *Shifting Economy*, le référentiel de bonnes pratiques en éco-gestion d'Ecodyn se trouvant sur la plateforme en ligne créée par Bruxelles Environnement à cet effet, ainsi que divers documents sur les principes et le fonctionnement du label. Cela nous a aidés, d'une part, à mieux comprendre le contexte de ce mémoire, et d'autre part, à appréhender la construction du label pour mieux aborder notre analyse

Deuxièmement, nous avons réalisé trois entretiens exploratoires. Le premier avec un chercheur en « redirection écologique », le deuxième avec un facilitateur dans la construction de la *Shifting Economy*. Le troisième entretien avec une personne issue de Bruxelles Économie et Emploi, chargée de coordonner la thématique du Financement au sein de la stratégie SE. Cette dernière a également été considérée dans le cadre de notre analyse. Ces entretiens nous ont apporté des connaissances préliminaires sur notre sujet de recherche.

Troisièmement, nous avons mené sept autres entretiens semi-directifs. Le choix de cette méthode de collecte de données vient du fait qu'ils permettent de recueillir des informations à la fois riches et détaillées, tout en offrant de la souplesse dans l'ordre et le choix des thèmes abordés lors de l'entretien (Combessie 2007). Elle donne ainsi à chaque personne interrogée la possibilité de s'exprimer et de développer son point de vue à son rythme, dans un cadre adapté à sa situation (Van Campenhoudt, Marquet, et Quivy 2017). Ces entretiens ont été menés afin de recueillir les discours des personnes interrogées. La liste d'entretiens anonymisée se trouve dans l'annexe 1 de cette étude.

Pour ces derniers, nous avons mobilisé la technique d'échantillonnage par contraste (Savoie-Zajc 2007) dans le but de pouvoir interroger des personnes issues de chaque sous-ensemble de notre "population cible". Celle-ci correspond à l'ensemble des acteurs et actrices jouant un rôle dans le système public de labélisation bruxellois Ecodyn. Nous avons donc opté pour un échantillon multi-acteurs, c'est-à-dire, par "cas multiples", afin de nous assurer de rencontrer au moins un représentant de chaque sous-ensemble caractéristique de notre population, en suivant les instructions de Savoie-Zajc (2007). Un cas étant une personne représentant un sous-ensemble, c'est-à-dire, jouant un rôle spécifique au sein d'Ecodyn (Savoie-Zajc 2007).

Nous avons utilisé trois variables de contraste différentes : la première était le rôle assumé dans le système de labellisation Ecodyn, pour laquelle nous avons 4 catégories :

- 1) Les accompagnateurs à la labélisation ;
- 2) Les personnes chargées de sa coordination, c'est-à-dire de son renforcement ou son financement ;

- 3) Les entreprises labélisées ;
- 4) Les personnes en charge des audits dans le cadre du label. Cette dernière catégorie d'acteurs n'a pas répondu à nos demandes d'entretien et ne sera donc pas représentée dans notre analyse.

Notre deuxième et troisième variable de contraste concernaient le secteur d'activité et la taille de l'entreprise labélisée. Précisons d'abord que nous avons ciblé un sous-groupe parmi les 100 sites portant le label Ecodyn, en nous concentrant sur les entreprises privées, laissant de côté les associations sans but lucratifs et le secteur public, car nous considérons que les enjeux d'un processus de labellisation peuvent éventuellement être différents selon le type d'organisation. Nous avons aussi choisi de centraliser notre attention sur les entreprises ayant obtenu 3 étoiles dans la labellisation, c'est-à-dire, les entreprises qui font le plus d'efforts pour mettre en place des pratiques d'éco-gestion. En effet, nous avons considéré que celles-ci pourraient témoigner davantage des limites d'Ecodyn quant à ses exigences environnementales envers les entreprises.

Par rapport au secteur d'activité - notre deuxième variable de contraste - nous avons choisi de nous focaliser principalement sur le secteur de la construction au sens large. Ceci s'explique par le fait que, d'une part, ce secteur présente à fort impact environnemental et sera contraint d'intensifier ses efforts pour mettre en place des changements structurels vers la durabilité. D'autre part, car le label Ecodyn nous semble a priori peu adapté pour ce secteur. En effet, sachant que le label est octroyé à une entreprise pour un site d'activité un particulier, il nous semble que ce secteur représente un défi pour Ecodyn, notamment pour son renforcement. Nous avons également souhaité interroger une entreprise issue du secteur de l'Horeca afin de pouvoir recueillir des points de vue contrastés.

Pour finaliser notre choix d'échantillon, nous avons intégré la variable de la taille des entreprises. Nous avons veillé à contacter des entreprises de différentes tailles, dans le but de recueillir des points de vue contrastés.

Pour ces entretiens, trois guides ont été élaborés : un pour les différents accompagnateurs à la labellisation et pour la personne en charge de la coordination et du renforcement du label et une deuxième pour les entreprises labélisées. Ces guides d'entretien ont été affinés au fur et à mesure de nos entretiens semi-directifs. Il est possible de consulter la version la plus aboutie reprenant toutes les questions de ceux-ci à l'annexe 2 de ce travail.

Enfin, pour analyser les discours des différentes personnes interrogées, nous avons eu recours au logiciel QDA Miner. Nous avons créé des codes en fonction de nos entretiens exploratoires et de notre cadre théorique. Ces codes nous ont permis de mettre en évidence des éléments spécifiques dans les propos des personnes interrogées. Nous avons tenté de faire apparaître ainsi des tendances générales dans les discours des participants à notre étude. Ces codes se trouvent dans l'annexe 3 de cette étude.

Chapitre 2. Revue de la littérature

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre théorique sur lequel repose notre recherche. Notre revue de littérature est narrative selon l'article de Paré et al. (2015). En effet, nous avons entrepris de rassembler tout ce qui a été écrit sur notre sujet de recherche, en acceptant de nous en tenir aux articles scientifiques relatifs à notre objet d'étude, issus des bases de données scientifiques. Cette démarche a été initiée grâce à un processus de boule de neige, alimenté par les articles recommandés par mes co-promotrices.

Ce chapitre se structure en deux parties. La première partie introduit le concept d'exnovation, son apparition ainsi que sa pertinence dans la transition vers une économie durable. La deuxième partie explore diverses stratégies mises en place par les entreprises afin de relever les défis actuels liés à la durabilité.

2.1 L'exnovation : une nouvelle perspective pour accélérer la transition

2.1.1 De l'Organizational management aux Sustainability Transitions Studies

Le concept d'exnovation est né dans la littérature de *l'Organizational management* (D. A. Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017). Son origine remonte à 1981, avec l'apparition de l'article *Managerial innovation* de John R. Kimberly (Holbek et Knudsen 2020). Celui-ci a introduit pour la première fois le concept d'exnovation en expliquant qu'elle avait lieu « *when an organization divests itself of an innovation in which it had previously invested* », ce qui peut être traduit par « lorsqu'une organisation se sépare d'une innovation dans laquelle elle avait précédemment investi » [traduction personnelle] (Kimberly 1981 p. 710 cité dans (Holbek et Knudsen 2020, p. 2)

Dans cet écrit, Kimberly fait référence à la situation où la difficulté d'amener les gens à changer de comportement conduit une organisation à ne pas se défaire d'une innovation précédente, c'est-à-dire à ne pas exnover, alors que cela est nécessaire pour adopter de manière réussie quelque chose de nouveau (Holbek et Knudsen 2020). Pour lui, « *innovation frequently fails at the implementation phase, because of lack of exnovation – because what needs to be removed, is not removed* », ce qui signifie que « l'innovation échoue souvent lors de la phase de mise en œuvre, en raison du manque d'exnovation - parce que ce qui doit être supprimé ne l'est pas » [traduction personnelle] (Kimberly 2014 cité dans Holbek et Knudsen 2020, p. 6). L'exemple utilisé par Kimberly était le cas des médecins qui n'arrêtaient pas de prescrire un certain traitement, même lorsqu'ils savaient qu'il s'agissait d'un traitement inefficace et qu'ils pouvaient avoir recours à d'autres alternatives plus efficaces (Kimberly 2014 cité dans Holbek et Knudsen 2020 p.6).

A l'origine, dans le domaine de la gestion du changement organisationnel, l'exnovation désignait simplement la nécessité d'abandonner une ancienne innovation pour faire de la place à l'adoption d'une nouvelle innovation au sein d'une organisation spécifique.

Mais récemment, le spectre du concept de l'exnovation s'est élargi pour penser le changement au sein d'une organisation (niveau micro) au changement sociétal (niveau macro) : de l'exnovation comme *corporate strategy* à l'exnovation comme *narrative-of-change* (Pel, Callorda Fossati, et Bauler 2022). Cette dernière, avec sa composante cognitive, remet en cause nos croyances sur diverses dynamiques sociétales (économiques, politiques, etc.) et vient questionner l'excessive préférence de la recherche et de la sphère politique pour l'innovation, trop souvent considérée comme le principal levier de la transition vers une économie plus durable. (D. A. Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017; Ziegler 2023). L'exnovation a été aussi récemment mobilisée, à la lumière de la *Sustainability Transitions Studies*, pour se focaliser, entre autres sur l'analyse des différentes dynamiques à l'origine des changements au sein d'un système sociotechnique en particulier (ou niveau méso) pour faire face aux défis environnementaux et socio-économiques de nos sociétés modernes et industrialisées (Loorbach 2007; Pel, Callorda Fossati, et Bauler 2022; Köhler et al. 2019).

Dans la littérature scientifique les changements systémiques ont surtout été étudiés sous le prisme de l'innovation, comme stratégie principale à mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs climatiques. En effet, les principaux cadres théoriques mobilisés dans ce domaine considèrent l'innovation comme le moteur de base des transitions (Hebinck et al. 2022; Loorbach, Frantzeskaki, et Avelino 2017).

Pour illustrer ce point, nous pouvons mentionner la *Multi-Level Perspective* (MLP), qui décrit une transition comme le passage d'un régime à un autre par l'interaction de trois niveaux : le niveau des niches, le niveau du régime sociotechnique et le niveau du *landscape*. Deux dynamiques clés expliquent la déstabilisation d'un régime : d'une part, l'apparition des innovation radicales au sein de niches qui viennent concurrencer le régime et d'autre part, les variables exogènes du *landscape* qui viennent mettre de la pression sur le régime (Geels 2011; Fuenfschilling et Truffer 2014). Selon cette théorie, en contraste avec le concept d'exnovation, une transition peut être menée à bien grâce au processus de *creative destruction*, selon lequel une innovation radicale peut remettre en question le marché et rendre obsolètes certaines technologies, forçant ainsi certaines entreprises à se retirer du marché (Schumpeter, J. 1942 cité dans Davidson 2019, p. 254).

Nous pouvons également mentionner la « Courbe S » comme cadre d'analyse, décrivant les quatre phases d'une transition à travers de la diffusion de l'innovation : le pré-développement, le décolllement, l'accélération et la stabilisation (Rotmans, Kemp, et Asselt 2001; Rotmans 2005). Ainsi que la *Strategic Niche Management* (SNM), un cadre théorique principalement utilisé pour comprendre et soutenir les innovations radicales qui émergent au niveau des niches (Köhler et al. 2019).

Sans surprise, ces études accordant une grande importance au rôle de l'innovation ont influencé la sphère politique et la manière dont les programmes politiques sont élaborés en faveur du soutien aux innovations sociales et technologiques (Loorbach, Frantzeskaki, et Avelino 2017).

Ce soutien se manifeste par la mise en place d'espaces d'expérimentation visant à favoriser l'émergence de niches, ainsi que par la mise en œuvre de mesures de protection directe telles que des appels à projet ou des subventions à l'innovation (Fuenfschilling et Truffer 2014). Dans la Région de Bruxelles-Capitale, la sphère politique a créé des programmes tels que «Incubators.brussels », un réseau de quatre incubateurs ayant pour objectif de soutenir les start-ups innovantes (Incubators.brussels 2021), ainsi que « greenlab.brussels », un programme d'accélération gratuit pour start-ups axées sur la durabilité (hub.brussels s. d. ; hub.brussels 2021). La Région soutient aussi amplement les *business models* innovants, les considérant comme des vecteurs d'innovation (Sarasini et Linder 2018 ; Donner et de Vries 2021) à travers de nombreux appels à projet, tels que « Be.Circular », qui récompense les entreprises dont le *business models* intègre les principes de l'économie circulaire (be circular be.brussels 2022).

Cependant, certains auteurs estiment pourtant que se focaliser exclusivement sur les stratégies d'innovation ne permet pas d'entamer une réelle transition, ou du moins pas assez rapidement par rapport aux objectifs climatiques actuels (Fuenfschilling et Truffer 2014; Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

Plusieurs facteurs expliquent cela, Davidson (2019), par exemple, soutient que les innovations peuvent coexister avec le régime sans le substituer ni le déstabiliser significativement. C'est le cas notamment des énergies renouvelables qui peinent à totalement substituer le système énergétique basé sur les combustibles fossiles.

Köhler et al. (2019) expliquent notamment que le développement des *green innovations*, depuis leur émergence jusqu'à leur diffusion à grande échelle, peut être ralenti quand les niches se heurtent aux phénomènes de résistance du régime. Dans le même sens, Simoens, Leipold, et Fuenfschilling (2022) mettent en avant les mécanismes de *lock-in* (verrouillage). Dans cette étude, les auteurs développent différentes catégories de verrouillage : matériel, institutionnel, comportemental et discursif. Par exemple, le maintien de l'utilisation des emballages plastique à usage unique comme la configuration dominante peut s'expliquer, entre autres, par un verrouillage matériel qui montre que les emballages à usage unique sont moins chers que les alternatives réutilisables, ce qui entrave et ralentit la transition vers une économie circulaire en Allemagne.

En plus, Van Oers et al. (2021) expliquent que le processus de *creative destruction*, où des innovations radicales mobilisées par le marché apparaissent et déstabilisent le régime (Kivimaa et Kern 2016; Davidson 2019), peut générer des "effets rebonds" qui neutralisent en bout de course les avantages environnementaux. En plus, certains événements externes au niveau du *landscape*, comme la catastrophe de Fukushima et son impact sur la sortie du nucléaire en Allemagne, peuvent également susciter une réflexion sur les conséquences indésirables de l'innovation technologique. Ces événements peuvent stimuler le débat sur l'exnovation (David et Gross 2019; Hebinck et al. 2022).

En résumé, il est possible de considérer que la préférence pour l'innovation n'a pas donné les résultats escomptés jusqu'à présent en termes de durabilité. Au vu des objectifs fixés pour 2050, il est nécessaire repenser cette approche, et le concept d'exnovation émerge comme une alternative pour y parvenir.

2.1.2 Innovation et exnovation : une dynamique subtile

2.1.2.1 Comment situer le processus d'exnovation par rapport au processus d'innovation ?

D. Heyen (2017) souligne que l'exnovation ne vise pas à remplacer l'innovation, mais plutôt à compléter cette dernière. En effet, les deux types de stratégies doivent être complémentaires. Davidson (2019) met l'accent sur l'exnovation comme condition préalable au plein développement de l'innovation. Selon elle, « l'innovation a besoin de l'exnovation » (Davidson 2019, p. 254) car pour que l'innovation puisse se développer, des actions délibérées doivent démanteler les structures existantes.

De manière similaire, Solène Sureau et Ela Callorda Fossati, chercheuses au sein de GOSETE, le projet de recherche sur l'exnovation dans lequel s'inscrit ce mémoire, perçoivent les stratégies d'exnovation comme celles qui cherchent « à défaire les configurations sociotechniques non durables de l'économie et, se (dé)faisant, permettent aux alternatives d'avoir de la place pour réellement se déployer et devenir la nouvelle norme » (Berthier 2022; GOSETE 2020).

Ziegler (2023) considère qu'il s'agit de deux phénomènes interdépendants. Dans le sens où l'action d'exnover crée des espaces pour innover, et de la même manière, l'apparition d'une nouvelle alternative permet le déclin d'une configuration ancienne non durable. Toutefois, l'auteur souligne également que l'exnovation peut aussi être envisagée comme un processus indépendant de l'innovation. Cela signifie que nous pouvons abandonner délibérément une pratique sans qu'une innovation vienne remplacer ce qui a été abandonné. De même, van Oers et al. (2021) prônent que l'étude de l'exnovation et de sa gouvernance n'est pas seulement un processus « d'arrière-plan » de l'innovation, mais bien un objet d'étude indépendant.

L'exnovation doit être prise en compte au même titre que les processus d'innovation selon Geels (2014) ; Heyen (2017) ; Davidson (2019), car cette dernière est souvent insuffisante pour remplacer les structures établies non durables. Et en conséquence, comme le souligne bien Ziegler (2023) l'exnovation devrait être systématiquement incluse dans l'élaboration des scénarios de durabilité pour faire face aux objectifs climatiques.

Dans ce sens, et à la lumière des écrits de (D. A. Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017; David (2017), Hebinck et al. (2022), Berthier (2022), et Ziegler (2023), l'exnovation peut être définie dans le cadre de notre étude comme une stratégie parallèle à l'innovation, même si elle peut également être mise en œuvre indépendamment de celle-ci.

2.1.2.2. La courbe X

Récemment, des auteurs tels que Loorbach, Frantzeskaki, et Avelino (2017) ainsi que Hebinck et al. (2022) ont souligné l'importance de l'intégration des dynamiques de *breakdown* (déclin), en parallèle avec les dynamiques de *build-up* (construction), dans un cadre opérationnel. Dans ce sens, Loorbach, Frantzeskaki, et Avelino (2017), en se basant sur les écrits de Loorbach (2014), qui ont donné naissance au concept de *the X-curve framework* (courbe X), présentent cette dernière comme un cadre d'analyse visant à faciliter la compréhension et la gestion des processus de transitions, en mettant en avant la complémentarité entre les dynamiques de construction et de déclin. Ce cadre a été mis en pratique par Hebinck et al. en 2022 (voir annexe 4). La même année, un *toolkit* créé par Silvestri, Diercks, et Matti (2022) explique la manière dont la courbe X peut être utilisée comme un outil de réflexion, lors par exemple d'un atelier de cocréation ou de recherche-action.

Selon la courbe X, une transition peut résulter de l'interaction entre deux types de dynamiques : d'un côté une dynamique d'innovation, représentée par la courbe croissante, englobant les processus liés à la diffusion d'une innovation durable ; d'un autre côté, une dynamique d'exnovation, symbolisée par la courbe décroissante, rassemblant les étapes nécessaires pour sortir d'une configuration non durable (Hebinck et al. 2022; Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

La deuxième courbe descendante, commence avec l'étape de l'optimisation. Dans cette étape, l'objectif est d'améliorer ce qui existe sans le remettre en question. Cependant des incidents exogènes survenant au niveau du *landscape* et de décisions politiques délibérées entraînent une deuxième étape, celle de la déstabilisation, où on se questionne sur les différentes directions à prendre (Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

Cette déstabilisation peut conduire au déclin d'une configuration. En effet, des controverses autour de la direction à prendre apparaissent, ce qui soulève des incertitudes et des contradictions inhérentes à l'existence d'intérêts opposés. Ceci mène à la troisième étape, caractérisée par une situation de *chaos*. Après avoir défini une direction à suivre, il y a une rupture, un *breakdown* du système, ce qui était la « norme » change et les perdants de ce processus deviennent visibles. Enfin, dans la cinquième étape, le *phase-out*, l'abandon d'une configuration non durable devient évident et l'on doit à faire face aux pertes (Hebinck et al. 2022; Silvestri, Diercks, et Matti 2022; Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

La courbe-X nous semble aussi particulièrement intéressante pour situer le concept de l'exnovation mobilisé dans la présente étude. L'exnovation peut être comprise comme le processus délibéré de déstabilisation, déclin (*chaos* et *breakdown*) et abandon des configurations non durables, remettant en question l'idée d'une simple amélioration continue et d'optimisation de ce qui existe déjà (GOSETE 2020; Hebinck et al. 2022; Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023).

2.1.3 La gouvernance de l'exnovation : les politiques mixtes et la transition juste

Comme précédemment expliqué, la littérature souligne l'intérêt de considérer le processus d'exnovation comme un vecteur d'accélération de la transition de nos économies. Néanmoins, la question de la manière de mettre en œuvre ce processus se pose. Exnover implique que les acteurs s'engagent à renoncer de manière programmée à des configurations non durables qui sont souvent institutionnalisées. Cette exigence peut être générée une tension implicite car les intérêts des différents acteurs peuvent être impactés de manière inégale en fonction des rapports de pouvoir existants entre eux (Heyen 2017 ; Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017).

Par conséquent, la gouvernance de l'exnovation n'est pas simplement un processus rationnel (Hartley et Knell 2022). Il peut prendre la forme, entre autres, d'une démarche politique visant à orienter et à coordonner les actions des différents acteurs afin d'atteindre un objectif commun (Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017). Plusieurs acteurs envisagent même le rôle du pouvoir étatique comme crucial dans la gouvernance de l'exnovation (Hermwille 2017; Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017; Geels 2019; van Oers et al. 2021; Rogge et Johnstone 2017; Graaf et al. 2021), en utilisant des instruments politiques qui mobilisent au même titre l'exnovation et l'innovation (Kivimaa et Kern 2016; David 2017).

Malgré ce qui fut supposé pendant longtemps, la déstabilisation des configurations non durables ne se produit pas naturellement "en cours de route" avec l'apparition d'innovations radicales. Au lieu de cela, ce sont différents types d'instruments politiques qui vont venir les déstabiliser de manière programmée et délibérée (van Oers et al. 2021). Kivimaa et Kern (2016) ont développé une typologie d'instruments politiques, que l'on pourrait appeler "politiques d'exnovation" visant à déstabiliser l'essentiel d'un régime non durable. Cette typologie, détaillée ci-dessous, a été notamment mobilisée par Callorda Fossati et Fransolet (2021) pour comprendre la place de l'exnovation dans la transition de différents secteurs d'activité de l'économie bruxelloise vers une économie circulaire.

Premièrement, nous retrouvons les politiques dites "de contrôle", qui exercent une pression sur le régime à travers des instruments de régulation, de taxation ou même d'interdiction. Deuxièmement, nous avons les politiques structurelles qui ciblent la structure du système sociotechnique en changeant les règles de jeux qui coordonnent les éléments principaux du régime. Cela comprend par exemple, des changements profonds au niveau juridique ou économique. Troisièmement, les politiques axées sur la reconstruction de réseaux autour des dynamiques de pouvoir en intégrant de nouveaux acteurs ayant des intérêts différents de ceux qui dominent dans les arènes de prise de décision. Quatrièmement, nous trouvons les politiques visant à réduire le soutien au régime dominant. Dans cette catégorie, nous pouvons inclure des mesures telles que la conditionnalité d'aides économiques prévues pour les entreprises bruxelloises dans le cadre de la *Shifting Economy* (SE). Cette dernière catégorie est donc particulièrement intéressante pour la présente étude.

Callorda Fossati et Fransolet (2021) soutiennent aussi la nécessité de réaliser une transition juste, avec des politiques d'exnovation équitables. Car comme le soulignent van Oers et al. (2021), ces politiques sont susceptibles d'être influencées par des intérêts économiques et politiques. Pour que les politiques d'exnovation soient justes, il est préférable que la sphère politique planifie le renoncement de manière progressive visant à protéger les acteurs dans la « sortie » d'une configuration non durable donnée (Davidson 2019; Ziegler 2023; Facilitateur dans la construction de la SE 2022). Alors que les politiques d'abandon délibéré gagnent en importance et que l'exnovation devient peu à peu un objectif politique pour accélérer la transition (Geels 2019; van Oers et al. 2021; Graaf et al. 2021; Rogge et Johnstone 2017), il devient crucial d'anticiper les conséquences des politiques d'exnovation, tant du côté politique, que du point de vue des acteurs impactés, tels que les entreprises (Callorda Fossati et Fransolet 2021; Facilitateur dans la construction de la SE 2022).

Pour évaluer une politique d'exnovation, nous pouvons nous focaliser sur trois aspects de l'exnovation. D'abord, sa justification : il s'agit de comprendre quel problème de non-durabilité cherche-t-on à résoudre, qui en définit les contours et le sens de sa définition. Ensuite, son processus : il est essentiel de comprendre quels acteurs influencent et participent aux décisions. Enfin, ses résultats : il convient d'identifier les gagnants et les perdants du processus, et ses raisons sous-jacentes (van Oers et al. 2021).

2.2 Les stratégies des entreprises dans le cadre de la transition écologique

Les entreprises s'engagent de plus en plus dans la voie de la durabilité. Les nombreuses approches, outils et initiatives qu'elles déploient témoignent de leur engagement en faveur de la durabilité (Lozano 2013; 2020). Dans cette section, nous mettrons en avant certaines approches, stratégies et outils pouvant être adoptés par les entreprises pour atteindre leurs objectifs de durabilité. Nous aborderons également certaines critiques qui leur sont adressées.

2.2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'éco-labélisation

Depuis un demi-siècle, les réglementations environnementales, qui avaient auparavant adopté une approche de "commande et contrôle", ont progressivement cédé la place aux approches basées sur une logique de marché notamment par le biais d'instruments volontaires (Walter et Chang 2020). Ces derniers sont préférés pour leur plus grande facilité d'application par rapport aux instruments de "commande et contrôle", lesquels sont critiqués par le secteur privé en raison de leur rigidité et leur impact négatif sur la rentabilité des entreprises (Arimura, Hibiki, et Katayama 2008).

Selon Capron et Quairel (2010a) la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être définie de deux manières. D'une part, comme un ensemble d'idées, d'interprétations et de discours autour de « la contribution des entreprises aux développement durable » (Capron et Quairel 2010a, 126). D'autre part, comme un ensemble d'outils, initiatives ou approches mis en œuvre dans la stratégie globale d'une entreprise (Capron et Quairel 2010a), par laquelle elle « intègre volontairement les préoccupations

sociales et environnementales dans leurs opérations internes et leurs interactions avec leurs parties prenantes » [traduction personnelle] (EU 203 cité dans Simmou et al. 2023, p.2)

Dans ce contexte, la RSE a émergé dans les années 90, en corrélation avec l'idéologie de l'économie libérale (Capaldi 2016). Son degré d'institutionnalisation dans certains pays peut s'expliquer par divers facteurs, tels que le niveau d'industrialisation, la structure socioéconomique et culturelle, le cadre juridique en place et l'idéologie politique dominante (Moratis, Beyne, et Swaen 2021).

En Belgique, notamment à partir des années 2000, la RSE a été activement promue par le gouvernement fédéral et les gouvernements régionaux comme un cadre idéal pour mettre en œuvre les Objectifs de Développement Durable au sein des organisations (Moratis, Beyne, et Swaen 2021).

Ce concept est encadré par la norme internationale ISO 26000 (Organisation Internationale de Normalisation 2010) et comme le montre Lozano (2020) il s'agit de l'approche la plus couramment adoptée par les entreprises pour relever les défis de durabilité (voir l'annexe 5 sur le classement des 24 approches, outils et initiatives en matière de durabilité des entreprises). Cependant, certains auteurs soutiennent que la popularité de la RSE, tout comme celle de la croissance verte, peut s'expliquer par le fait que ces deux concepts ne remettent pas en question le « *business as usual* » (Khmara et Kronenberg 2018, p.722; Chercheur en Redirection écologique 2022). D'une part, étant une approche volontaire, les entreprises ont la liberté de choisir de manière opportuniste les défis environnementaux qu'elles souhaitent relever, privilégiant souvent ceux qui ne nécessitent pas d'efforts significatifs (Khmara et Kronenberg 2018). D'autre part, de plus en plus de déclarations en matière de RSE concernant les enjeux environnementaux ou sociaux sont émises sans être supportées par des mesures concrètes au sein des entreprises (Gatti, Seele, et Rademacher 2019).

Pour pallier ce manque de crédibilité, les systèmes de labélisation prennent de plus en plus d'importance, comme le soulignent Capron et Quairel (2010b).

Premièrement, selon Capron et Quairel (2010b, p.102) *reporting* RSE est défini comme « la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités ». Cependant, les auteurs soutiennent également que les entreprises tendent à utiliser le *reporting* RSE davantage comme un outil de communication plutôt que comme un moyen de rendre compte de leurs efforts et de leurs résultats en matière de durabilité.

Face à cette situation, le cadre juridique européen en matière de *reporting* RSE a récemment subi une évolution majeure avec l'adoption d'une nouvelle directive. Cette directive vise à renforcer et harmoniser les exigences en matière de divulgation des informations relatives à la responsabilité sociétale des entreprises pour les entreprises sociétés opérant au sein de l'Espace économique européen. (C. de l'Union E. Parlement Européen 2022 ; Youmatter 2023).

Au niveau européen, le cadre juridique de la « taxonomie verte européenne » se révèle particulièrement intéressant pour cette étude, car il semblerait être la source d'inspiration pour la construction du concept "d'exemplarité" au niveau bruxellois (Communication personnelle - Bruxelles Economie & Emploi 2022). La taxonomie verte constitue l'un de piliers du *Green Deal* européen et repose sur un système de classification des activités économiques. Son objectif est de réorienter les investissements vers des activités durables. Afin qu'une activité soit considérée comme durable, elle doit contribuer significativement à cinq des six objectifs définis par la taxonomie verte, respecter certains critères sociaux fondamentaux et ne pas causer de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs, selon le principe *do not significant harm* (DNSH) (Parlement Européen 2020).

La taxonomie verte européenne a suscité certaines controverses, notamment en raison de la décision de la Commission Européenne de considérer l'industrie du gaz et du nucléaire comme des activités durables. Greenpeace a récemment déposé en recours devant la Cours de justice de l'Union européenne, remettant en question le caractère durable de ces activités. Pour plusieurs organisations et gouvernements, la décision de la Commission Européenne va à l'encontre des engagements environnementaux européens et favorise le « greenwashing » d'une industrie soutenue par le lobby français (Greenpeace 2023).

A la lumière des travaux de Gatti, Seele, et Rademacher (2019) le greenwashing peut être défini comme une pratique de communication trompeuse utilisée par certaines entreprises pour promouvoir leur image d'entreprise écologiquement responsable sans appuyer ces revendications avec des preuves crédibles. Cette communication peut inclure, d'une part, la divulgation sélective d'informations positives tout en omettant de mentionner les aspects négatifs concernant l'impact environnemental ou social réel de l'entreprise. D'autre part, des publicités mensongères qu'induisent en erreur les consommateurs en leur faisant croire que l'entreprise est plus respectueuse de l'environnement ou socialement responsable qu'elle ne l'est en réalité.

Ces développements juridiques récents montrent que dans le cadre de la transition écologique, le Droit peut être perçu, d'une part, comme la matérialisation de politiques *top-down*, susceptibles d'accélérer la transition (Soinin et al. 2021). D'autre part, comme une construction édifiée en grande partie par les acteurs du "régime dominant" (comme les entreprises du secteur des combustibles fossiles) afin de maintenir le statut quo des activités économiques (Lähteenmäki-Uutela et al. 2021).

Deuxièmement, du point de vue de entreprises, l'éco-labélisation peut être considérée comme une stratégie de communication et de marketing basée sur un référentiel et un système d'audits permettant de vérifier la crédibilité des caractéristiques environnementales et sociales des produits, processus et services d'un entreprise. (Capron et Quairel 2010b; Fabio, Rainer, et Walter 2020; Dórea et al. 2022).

Les écolabels comme des instrument autorégulation ont gagné en popularité les dernières années (Dórea et al. 2022). Cependant, pour améliorer sa capacité à véritablement influencer les performances

environnementales d'une entreprise et rester pertinents à l'avenir, selon Fabio, Rainer, et Walter (2020) il doivent surmonter certains défis (voir l'annexe 6 relatif aux défis et voies d'amélioration des Écolabels). Parmi ces défis figurent notamment la manque de cohérence et d'harmonisation due à la multiplication des écolabels construits de manière différente, les coûts et charges administratives non négligeables pour les PME (Petite Moyenne Entreprise), ainsi que la nécessité d'une amélioration continue pour intégrer les enjeux actuels en matière de durabilité.

Les différents systèmes d'éco-labélisation se distinguent par les règles qui encadrent leur fonctionnement, et cette variation dépend de l'entité qui coordonne le label (Darnall, Ji, et Potoski 2017). Selon l'étude de Darnall, Ji, et Potoski (2017), les écolabels coordonnés par une industrie spécifique ont tendance à avoir des normes moins ambitieuses, tandis que ceux conçus par des acteurs indépendants, tels que les Organisations non Gouvernementales (ONG), sont considérés comme plus incitatifs pour les entreprises afin qu'elles améliorent réellement leur impact environnemental. L'ambition environnementale des écolabels publics, comme le système de labélisation Ecodyn, coordonnés par des administrations publiques comme Bruxelles Environnement, se situe entre les deux précédents (Darnall, Ji, et Potoski 2017).

Les systèmes d'écolabels publics traduisent l'objectif politique de rendre plus durables les dynamiques de consommation et production au sein d'un territoire en particulier. Ils orientent les choix des consommateurs vers de produits plus durables tout en encourageant une production plus responsable sur le plan environnemental par le biais d'une reconnaissance officielle publique (Fabio, Rainer, et Walter 2020).

Selon Darnall, Ji, et Potoski (2017), la construction institutionnelle des écolabels publics repose sur un équilibre subtil entre deux objectifs inhérents aux gouvernements ou décideurs politiques : assurer un niveau élevé de durabilité environnementale et sociale au sein du label, tout en obtenant l'adhésion du secteur privé. En effet, les auteurs soulignent que, d'un côté, l'écolabel public doit garantir une meilleure performance environnementale des entreprises labélisées, avec des normes suffisamment ambitieuses pour assurer une certaine légitimité auprès de l'opinion publique. D'un autre côté, le succès d'un écolabel en tant qu'instrument politique est mesuré par le nombre de participants, et comme les autorités publiques sont souvent confrontées aux pressions du secteur privé qui plaide pour l'adoption de règles moins strictes, l'ambition institutionnelle derrière le système de labellisation public peut être influencée par cette pression (Darnall, Ji, et Potoski 2017).

2.2.2 L'éco-efficacité, les Systèmes de Management Environnemental (SME) et les *Sustainable Business Models*

Dans le cadre de notre étude, il est pertinent de définir trois stratégies déployées par les entreprises pour relever les défis environnementaux : l'éco-efficacité, les systèmes de gestion environnementale (SME) et la notion de *sustainable business model*.

Premièrement, l'éco-efficacité peut être définie, selon Ben Lahouel et al. (2020), comme une stratégie visant à améliorer à la fois la performance économique et environnementale d'une entreprise en maximisant sa productivité tout en réduisant les impacts négatifs sur l'environnement. En d'autres mots, l'éco-efficacité consiste à « faire plus avec moins », en créant plus de valeur économique tout en utilisant moins de ressources naturelles (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et Five Winds International 2006, p.4). Le WBCSD souligne que l'éco-efficacité peut être atteinte par la mise en place de pratiques de gestion des déchets, de réduction de l'utilisation des matériaux, d'amélioration de l'efficacité énergétique en favorisant l'utilisation d'énergies renouvelables et en prolongeant la durée de vie des produits (World Business Council for Sustainable Development, Verfaillie, et Bidwell 2000)

Deuxièmement, les Systèmes de Management Environnemental (SME) tels que définis par Lozano (2020), constituent un ensemble d'outils de gestion visant à évaluer les impacts environnementaux des activités d'une entreprise et à planifier une amélioration continue et systémique à long terme.

Les SME remplissent plusieurs fonctions essentielles. Tout d'abord, ils permettent de repérer les impacts négatifs de l'entreprise sur l'environnement. Ensuite, ils facilitent la compréhension des responsabilités légales en vigueur et futures en matière environnementale. Ils encouragent aussi l'élaboration de plans spécifiques en vue d'améliorer les performances environnementales de l'entreprise. Ils jouent également un rôle clé dans l'attribution de responsabilités claires pour la mise en œuvre de ces plans. Enfin, les SME assurent une supervision périodique des performances environnementales de l'entreprise, permettant ainsi un suivi rigoureux de ses efforts en matière de durabilité (Lozano 2020).

Parmi les SME les plus renommés, nous pouvons citer la série de normes ISO 14000 au niveau international, et le Système Européen d'Audit et de Gestion Environnementale (EMAS) au niveau européen (Lozano 2020).

Troisièmement, *business model*, (modèle d'affaires) peut être défini comme la manière dont une entreprise crée de valeur (Rudnicka, 2016). Cette approche peut être matérialisée à l'aide du *business model canvas*, un outil de communication qui permet de visualiser les différents segments du modèle d'affaires d'une entreprise, afin de mieux comprendre leurs relations et leur potentiel lorsqu'il s'agit de créer de la valeur (Joyce et Paquin, 2016).

Cet outil, développé par Osterwalder, Pigneur, et Clark (2010), regroupe, selon Joyce et Paquin (2016), les principaux composants d'un modèle d'affaires qui vont déterminer la manière dont une entreprise crée de la valeur. Ces composants sont les suivants : les partenaires clés, les activités clés, la proposition de valeur, les relations avec les clients, la clientèle en tant que telle, les ressources clés, les canaux de distribution, la structure de coûts et les sources de revenus. Vous pouvez trouver dans l'annexe 7 un exemple de *Business Model Canvas*.

Le concept de *sustainable business model* est apparu dans la panoplie des stratégies mobilisées par les entreprises pour faire face aux défis de durabilité, en tant que nouvelle version de concept de *business model* focalisé originalement sur la création de valeur économique (Joyce et Paquin 2016). Il fait référence à des modèles d'affaires qui créent de la valeur non seulement sur le plan économique, mais aussi sur le plan environnemental et social (Bidmon et Knab 2018; Sarasini et Linder 2018).

Ce concept, qui gagne en importance ces dernières années dans divers secteurs d'activité (Geissdoerfer, Vladimirova, et Evans 2018), mobilise l'idée selon laquelle les changements qu'une entreprise doit apporter pour mettre en œuvre les questions de durabilité doivent passer par la restructuration de la manière dont elle crée de la valeur. Cela implique de prendre en compte non seulement la maximisation de profits comme seul objectif, mais aussi des intérêts sociétaux et environnementaux (Rudnicka 2016; Geissdoerfer, Vladimirova, et Evans 2018).

Le *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) a été développé par Joyce et Paquin (2016) sur base du *business model canvas* original pour opérationnaliser la notion de *sustainable business model*. En ce qui concerne l'aspect environnemental, les auteurs proposent de l'intégrer dans le *business model* d'une entreprise la perspective d'analyse de cycle de vie à l'aide de l'*Environmental Life Cycle Business Model Canvas*. Cela vise à comprendre comment l'entreprise génère davantage de bénéfices environnementaux que d'impacts environnementaux à travers de neuf nouveaux composants : fournitures et externalisation, valeur fonctionnelle, matériaux, production, distribution, phase d'utilisation, fin de vie, impacts environnementaux et avantages environnementaux. Un exemple de l'*Environmental Life Cycle Business Model Canvas* est présente dans l'annexe 8.

Dans une logique similaire, B Lab, l'organisation internationale à but non lucratif qui décerne le label très convoité de B Corp, a établi une liste restreinte de catégories de *business models* à impact. Les impacts positifs de ces modèles d'affaires doivent être spécifiques (ils doivent bénéficier concrètement à des groupes spécifiques de la société ou à des écosystèmes spécifiques), vérifiables (l'entreprise peut aisément prouver l'impact positif), tangibles (l'impact positif doit être significatif), extraordinaires (ce qui les distingue des modèles d'affaires traditionnels) et pérennes (l'impact positif doit être dans la mission de l'entreprise) (B Lab 2020c).

Le système d'évaluation de B Lab divise les efforts des entreprises de manière intéressante. Dans ce système de certification privée, les entreprises peuvent gagner des points en mettant en place un *business models* à impact ou en adoptant des pratiques visant à réduire l'impact de leurs opérations quotidiennes. Par exemple, une entreprise peut obtenir des points en créant des produits réduisant les émissions de gaz à effet de serre ou en réduisant la consommation d'énergie dans ses installations (B Lab 2020a; 2020b).

2.3 Le processus de désapprentissage et la notion d'attachements

Feola, Vincent, et Moore (2021) introduisent un inventaire de concepts et théories que se distinguent fondamentalement des théories de la transition que soutiennent que c'est grâce à des solutions innovantes que l'on poursuivra une transition durable en démantelant les configurations non durables. Cet ensemble de concepts conçoivent les processus de déconstruction, désarticulation et rupture des configurations non durables comme de conditions nécessaires à la transition, et non uniquement comme une conséquence. Cet inventaire a également pour objectif de montrer dans quelle mesure ces concepts peuvent être mobilisés, que ce soit au niveau sociétal, au niveau organisationnel ou au niveau individuel.

Parmi ces concepts, nous trouvons la notion d'exnovation issue des *Sustainability Transitions Studies*, pouvant être mobilisée au niveau sociétale selon les auteurs, ainsi que la notion de désapprentissage issue des *Organization Studies* mobilisée plutôt au niveau organisationnel et au niveau individuel (Feola, Vincent, et Moore 2021).

Sur base des sciences cognitives et de la psychologie, le modèle de désapprentissage a été développé par M. Fiol et O'Connor (2017) et C. M. Fiol et O'Connor (2017) pour comprendre le processus intentionnel de déplacement des schémas d'action et de compréhension relatifs à une routine encrée dans une organisation (M. Fiol et O'Connor 2017).

Il nous semble qu'un parallèle peut être fait entre le concept de désapprentissage au sein d'une organisation et la notion d'exnovation au niveau systémique, développée dans le chapitre précédent. Comme mentionnée, l'exnovation peut être conçue comme un processus de déstabilisation, de déclin et d'abandon d'une configuration non durable au sein d'un système sociotechnique. Ce processus ainsi crée des espaces à l'émergence de configurations plus durables (GOSETE 2020).

Dans la déstabilisation, la configuration non durable est remise en question. Dans la phase du déclin, celle-ci devient de moins en moins présente, ce qui signifie que ce qui était autrefois considéré comme la « norme » ne l'est plus. Dans l'abandon, la configuration non durable est essentiellement délaissée (Hebinck et al. 2022 ; Silvestri, Diercks, et Matti 2022; Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023). Ces étapes ont été développées dans la section 2.1.2.2 du chapitre précédent.

D'une manière similaire, le processus de désapprentissage au sein d'une organisation implique trois sous-processus : d'une part, la déstabilisation d'une pratique d'autre part, l'expérimentation avec le nouveau, et enfin la libération de la pratique (M. Fiol et O'Connor 2017).

Premièrement, la déstabilisation d'une pratique vise à enclencher un processus de remise en question des anciennes pratiques, suscité par une perturbation initiale agissant comme déclencheur de doutes quant à leur efficacité (M. Fiol et O'Connor 2017). Ce processus se caractérise par une prise de conscience initiale des problèmes liés à une ancienne pratique. En d'autres termes, la déstabilisation engendre une dissonance cognitive et émotionnelle. D'un côté, il y a une reconnaissance des problèmes

inhérents à une ancienne pratique, et de l'autre côté, une implication émotionnelle des individus vis-à-vis de ces problèmes (C. M. Fiol et O'Connor 2017).

Selon C. M. Fiol et O'Connor (2017), la création de cette dissonance cognitive et émotionnelle vis-à-vis d'une ancienne pratique résulte de motivations négatives visant à déstabiliser ladite pratique. Ces motivations négatives peuvent être générés par des stratégies qui renforcent la perception des coûts potentiels liés au maintien des anciennes pratiques.

Deuxièmement, l'expérimentation découle du constat que, selon M. Fiol et O'Connor (2017), le déplacement d'une pratique encrée dans l'organisation nécessite une expérimentation concomitante avec quelque chose de nouveau afin de la remplacer. Les auteurs soutiennent que l'établissement d'un nouvel apprentissage lié à une nouvelle pratique et le désapprentissage d'une autre pratique sont des processus simultanés et itératifs qui surviennent en raison de leur coexistence mutuelle.

Cette dynamique se traduit par un ensemble d'actions visibles qui entraînent le déplacement progressif d'une ancienne pratique et à l'émergence d'une nouvelle destinée à la remplacer. Cela découle non seulement des motivations négatives liées à l'ancienne pratique, mais aussi des motivations positives inhérentes aux nouvelles pratiques potentielles (C. M. Fiol et O'Connor 2017). Pour favoriser ce processus M. Fiol et O'Connor (2017) et (C. M. Fiol et O'Connor 2017) soulignent l'importance des relations entre pairs, permettant aux individus de se sentir identifiés face aux mêmes défis et soutenus dans leurs propres processus grâce aux expériences des autres.

Cependant, selon M. Fiol et O'Connor (2017) dans certains cas, le déplacement résultant de la double dynamique d'apprentissage et désapprentissage expliquée précédemment peut parfois ne pas être ni continu ni progressif, ce qui peut entraver la libération d'une pratique ancienne. En effet, les auteurs soulignent que le faible engagement d'une organisation dans l'expérimentation avec le nouveau pourrait entraîner la réapparition ou le maintien des anciens schémas d'action liés à l'ancienne pratique

Troisièmement, pour assurer la libération d'une ancienne pratique et garantir le processus d'abandon progressif, il est nécessaire non seulement d'assurer l'apprentissage de nouveaux schémas d'action, mais aussi l'apprentissage de nouveaux schémas de pensée liés à la nouvelle pratique, afin d'abandonner les schémas de pensée liés à l'ancienne pratique (C. M. Fiol et O'Connor 2017). En effet, selon C. M. Fiol et O'Connor (2017) si les actions sont visibles, les compréhensions des acteurs que les exécutent ne le sont pas forcément et peuvent être influencées par les interprétations de ceux qui les mettent en place. Selon ces auteurs, il est essentiel d'établir une compréhension collective au sein de l'organisation concernant les défis liés au changement de pratique. Cette compréhension partagée peut renforcer l'engagement d'une organisation dans le processus d'expérimentation, contribuant ainsi à un déplacement continu et progressif.

A notre sens, l'étape de la déstabilisation et de l'abandon (exnovation), ainsi que de la déstabilisation et de libération (désapprentissage) semblent impliquer d'une manière similaire, une remise en question autour d'une configuration existante, ainsi qu'un délaissement définitif de celle-ci. De plus, les sous-processus de désapprentissage ne se produisent pas spontanément ; des interventions intentionnelles au sein d'une organisation sont nécessaires. De manière similaire, les étapes de l'exnovation ne se succèdent pas naturellement et requièrent des initiatives de gouvernance délibérées (Callorda Fossati, Sureau, et Bauler 2023; M. Fiol et O'Connor 2017).

Enfin, le concept d'exnovation au niveau méso peut être vue comme une stratégie parallèle à l'innovation, bien qu'il puisse également être mis en œuvre indépendamment de celle-ci (D. A. Heyen, Hermwille, et Wehnert 2017; David (2017), Hebinck et al. (2022), Berthier (2022), et Ziegler (2023). Cela nous amène à penser que lors de l'étape du déclin, la configuration non durable peut cesser d'être la norme en raison d'un processus concomitant à la mise en place d'une nouvelle configuration durable. En plus, comme soutiennent Callorda Fossati, Sureau, et Bauler (2023) dans les processus d'exnovation au niveau systémique, certains substituts considérés comme "matures" pourraient jouer le rôle d'accélérateurs des processus d'exnovation. Au sens de Davidson (2019), d'un point de vue strictement économique, un substitut "mature" est celui qui pourrait venir remplacer une configuration non durable lorsqu'il est suffisamment développé pour devenir économiquement plus avantageux que la configuration non durable qu'il cherche à remplacer.

De manière similaire, dans le désapprentissage d'une pratique, l'expérimentation avec un substitut se déroule concomitamment avec le déplacement d'une pratique ancienne. La seule différence réside dans le fait qu'au niveau micro l'expérimentation avec le nouveau est une condition du désapprentissage, tandis qu'au niveau méso l'exnovation d'une configuration durable peut coexister avec l'innovation, mais peut aussi survenir sans l'intervention d'un substitut innovant.

Toutefois, dans le processus de désapprentissage, la question de savoir si le substitut choisi répond à des attentes spécifiques ne se pose de manière directe. Cela est peut-être attribué au fait qu'une organisation peut désapprendre une pratique pour des raisons économiques, environnementales, sociales, etc. Or, lorsqu'il s'agit d'un processus d'exnovation au niveau systémique, il est guidé par des raisons concrètes liées à la non-durabilité de certaines configurations et à la nécessité de les abandonner pour mener à bien une transition écologique. Dans ce cas, l'importance du substitut devient plus évidente, car certains substituts pourraient ne pas parvenir à atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été mis en place.

Cette situation découle des risques liés à certains substituts, comme abordé dans la section 2.1.1 de chapitre précédent. Nous avons mis en évidence qu'un substitut, en tant que solution innovante peut échouer à soutenir efficacement une transition pour deux raisons principales. D'une part, il peut créer des effets rebonds qui annulent les avantages environnementaux gagnés à long terme. D'autre part, il peut se superposer à la configuration non durable sans véritablement la substituer.

Ainsi, dans les processus d'exnovation, il est fondamental de questionner si le substitut choisi atteint les objectifs pour lesquels il a été mise en place. En revanche, dans le processus de désapprentissage cette vigilance ne semble pas avoir lieu d'une aussi significative.

Afin de combler cette disparité, nous avons choisi d'adopter une approche similaire à celle utilisée dans les processus d'exnovation. Nous mobilisons le concept de désapprentissage dans cette étude en mettant en avant les objectifs de durabilité associés au processus de désapprentissage d'une pratique non durable.

Pour ce faire, nous allons décrire à continuation les trois sous-processus de désapprentissage de M. Fiol et O'Connor (2017) et C. M. Fiol et O'Connor (2017) en les adaptant pour introduire la durabilité comme objectif du désapprentissage d'une pratique non durable. Tout d'abord, la déstabilisation d'une pratique non durable peut découler d'une remise en question fondée sur une prise de conscience des problématiques associées à celle-ci. Par exemple, il peut s'agir de la prise de conscience des impacts environnementaux d'une pratique non durable résultant de son maintien car cette étape doit être motivée par de motivations négatives visant à encourager la déstabilisation.

Ensuite, le remplacement d'une pratique non durable par l'expérimentation implique l'adoption de nouvelles pratiques durables et sa mise en œuvre de manière progressive. Au cours de cette étape, l'entreprise entreprendra des expérimentations avec une pratique durable et effectuera ainsi le déplacement d'une pratique non durable.

Et enfin, l'évolution des compréhensions profondes des acteurs impliqués dans des pratiques non durables conduit à libération de ces pratiques (C. M. Fiol et O'Connor 2017). L'évolution des compréhensions profondes que les acteurs ont autour d'une configuration non durable peut s'expliquer par la question du rôle des « attachements » comme possibles facteurs de résistance au changement (Le Velly, Goulet, et Vinck 2021).

Un « attachement » se réfère à un ensemble de croyances, d'éléments symboliques, économique ou culturels, qui expliquent le lien entre une pratique non durable existante et l'acteur qui souhaite s'en détacher (Goulet et Vinck 2012; Chercheur en Redirection écologique 2022).

Ces attachements, une fois identifiés, peuvent être l'objet d'un processus d'identification et de réaffectation (Chercheur en Redirection écologique 2022), en utilisant, par exemple, les différentes phases décrites par Goulet et Vinck (2012). Cependant, les détails de processus dépassent le cadre de la présente étude.

Toutefois, il nous semble intéressant de mobiliser la notion d'attachement dans l'étape de libération d'une pratique non durable au sein du processus de désapprentissage. En effet, ce concept pourrait soutenir, selon nous, la compression collective nécessaire pour relever les défis liés au changement de pratiques comme le soulignent (C. M. Fiol et O'Connor 2017).

Chapitre 3. Analyse

3.1 Présentation du fonctionnement du label Entreprise Ecodynamique

Actuellement, 100 sites sont labélisés Ecodyn, dont 43 avec 3 étoiles, 33 avec 2 étoiles et 24 avec 1 étoile. Parmi les 100 organisations labélisées, 47 sont entreprises (Voir annexe 9 pour plus de détails). En 2018, le label Ecodyn a été profondément remanié pour inclure, entre autres, les principes de l'économie circulaire. (Label Entreprise Ecodynamique 2018).

3.1.1 Le processus de labélisation

Le processus de labélisation commence sur la plateforme web créée par Bruxelles Environnement, avec la constitution du dossier de candidature par l'entreprise souhaitant obtenir le label. Elle dispose de 18 mois pour le compléter. Le processus de labellisation est lié à un site d'activité spécifique de l'entreprise.

A ce stade, un *helpdesk* gratuit est mis à disposition pour les entreprises candidates, au cas elles auraient des questions par rapport au processus de labellisation. Il joue le rôle d'accompagnateur au démarrage. Une fois les demandes complètes introduites, un vérificateur externe peut poser aléatoirement des questions sur plusieurs bonnes pratiques, dans le but de vérifier leur mise en place effective, ainsi que la conformité des entreprises concernées aux obligations légales. Les candidats du label et entreprises labélisées peuvent aussi avoir accès à des workshops, webinaires, et formations, formant un "réseau Ecodyn".

Parmi les 100 sites labélisés de 2018 à 2022, 47 sont des entreprises. Celles-ci sont principalement des petites à moyenne entreprises (PME), c'est-à-dire des équipes de travailleurs oscillant entre 10 à 249 équivalant temps-plein (ETP). Ensuite, nous retrouvons des très petites entreprises (TPE) avec moins de 10 ETP. Les grandes entreprises (GE), avec au moins 250 ETP, sont minoritaires dans ce processus.

Le processus de labellisation est gratuit et les entreprises peuvent le réaliser quand elles le souhaitent. Il n'y a pas non plus d'obligation à renouveler la labélisation pour conserver.

3.1.2 Le référentiel

Ecodyn mobilise un référentiel de plus de 350 bonnes pratiques qui a été mis en place pour guider le label. Celui-ci se compose d'une base de données d'obligations légales et d'une liste de bonnes pratiques d'éco-gestion regroupées en 9 thématiques différentes : 1) énergie, 2) espaces verts, 3) mobilité, 4) sols, 5) achats, 6) bruit, 7) eau, 8) déchets, et 9) l'organisation (Label Entreprise Ecodynamique 2018). Le référentiel du label Ecodyn est composé de deux parties : d'une part, un ensemble de pratiques sur base desquelles une entreprise est évaluée et d'autre part, un ensemble d'obligations légales applicables aux activités que l'entreprise souhaite labéliser. Ce référentiel est flexible, dans le sens où il s'ajuste au secteur d'activités et à la taille de l'entreprise candidate. Cela implique qu'une entreprise dans le secteur

de la construction ne doit pas prouver la mise en place des mêmes pratiques durables et des mêmes obligations légales qu'une entreprise dont l'activité est, par exemple, le service-traiteur évènementiel.

Selon le référentiel, la labélisation Ecodyn définit ses "bonnes pratiques" comme « les actions d'éco-gestion mises en place de facto par le candidat pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement » (Label Entreprise Ecodynamique s. d.). Il y a d'une part des "bonnes pratiques obligatoires" que l'entreprise doit avoir déjà mise en place pour faire labéliser son site d'activités et qui correspondent à des pratiques. D'autre part, il y a des "bonnes pratiques bonus" qui offrent des points supplémentaires à l'entreprise candidate. Enfin, il existe des "bonnes pratiques additionnelles" qui correspondent à la possibilité pour les entreprises de proposer certaines bonnes pratiques qui ne sont pas comprises dans le référentiel mais qui les aident à améliorer leur impact environnemental (Label Entreprise Ecodynamique 2018).

3.1.3 L'évaluation

Les entreprises sont évaluées sur base des bonnes pratiques sélectionnées et effectivement mises en place. En ce qui concerne les pratiques obligatoires et bonus effectivement mises en place, certaines pratiques doivent être implémentées dans leur "totalité" et donc leur taux d'implémentation est évalué à 100% ou 0%. D'autres pratiques peuvent être partiellement implémentées en utilisant la notion de "taux de réalisation" : l'implémentation d'une bonne pratique est mesurée via de pourcentages de réalisation : 0%, 25%, 50%, 75% ou 100%.

Chaque pratique octroie de points à l'entreprise en fonction de sa capacité à réduire son impact environnemental. Dans ce sens, une pratique peut avoir un impact faible et n'apporter qu'un point, ou avoir un impact très fort et apporter dix points à l'entreprise. Le nombre de points d'une pratique est octroyé en fonction du taux d'implémentation de celle-ci. Les bonnes pratiques additionnelles font l'objet d'une cotation spécifique : elles ne peuvent pas dépasser les 10% du score global de l'entreprise.

Il existe trois niveaux de performances d'éco-gestion possibles, symbolisés par des étoiles. (Label Entreprise Ecodynamique 2018). Ainsi, le nombre d'étoiles attribué à une entreprise est calculé en divisant des points obtenus par le total des bonnes pratiques applicables à l'organisation spécifique (Label Entreprise Ecodynamique 2018).

3.2 La perception du concept de l'exnovation

La compréhension générale de l'exnovation telle qu'elle est rapportée par les acteurs interrogés au sein du système public d'éco-labélisation "Entreprise Ecodynamique" nous semble une contribution importante à cette étude.

Pour chaque entretien, nous avons jugé essentiel de commencer par aborder le concept d'exnovation. Étant donné que ce concept est relativement peu opérationnalisé, il était primordial d'instaurer une

compréhension commune. Nous avons fait le choix de rester le plus large possible dans notre définition, pour encourager les participants à s'exprimer sur les aspects qui leur semblaient les plus pertinents.

Nous avons introduit le concept d'exnovation comme « un processus délibéré, donc intentionnel, de déstabilisation, de déclin et d'abandon de configurations non durables ou soulevant des problèmes de durabilité, permettant ainsi à une alternative durable de devenir la norme, sans être obligatoire ».

3.2.1 L'objet d'une exnovation

Tout d'abord, la plupart des acteurs avec qui nous nous sommes entretenus envisagent intuitivement l'exnovation comme un changement systémique au niveau d'un secteur en particulier et dans un territoire spécifique. En effet, à plusieurs reprises, pour illustrer leur perception du concept, ils mobilisaient des exemples faisant référence à un changement au niveau du secteur de la mobilité, de la construction ou de l'économie, grâce à des mesures gouvernementales qui mettaient en place des renoncements systémiques.

La personne en charge du label Ecodyn au sein de Bruxelles Environnement a notamment mentionné la mobilité comme objet d'exnovation de la manière suivante :

« Je ne connais pas très bien ce principe, c'est la première fois que je le voyais pour être honnête. Mais de ce que j'en ai compris, j'ai l'impression que c'est plus un changement systémique quoi [...] je pense par exemple à la LEZ [Low Emission Zone], en excluant les moteurs polluants. »

De la même manière, dans le secteur du traiteur événementiel, une personne a nous donné un exemple concret, lié à la mobilité bruxelloise, pour illustrer sa compréhension : « Je vais prendre un autre exemple : en 2030 on a interdit de rouler avec du diesel ici à Bruxelles »

Une troisième personne issue d'un bureau d'architecture a fait référence au secteur de la construction de la manière suivante :

« Les autorités [...] arrivent très souvent à interdire ou à refuser des projets dans lesquels on démolit un bâtiment pour en faire un nouveau [...] on a souvent eu la moitié de nos projets qui étaient des démolitions [...] mais donc, si tout à coup, cette moitié-là des projets n'est plus possible, c'est un risque de pérennité pour notre entreprise. Quelque part parce qu'il faudra que tous les projets soient en rénovation [...] je me dis que peut-être on en arrivera à un moratoire sur les démolitions/reconstructions dans des villes comme les nôtres, où on dira qu'il faut rénover les immeubles et qu'on ne peut plus les démolir. »

Pour finir, la personne issue de Bruxelles Economie&Emploi, faisait allusion à l'exnovation du secteur économique mais aussi, de manière indirecte, à l'exnovation du *core business* comme suit :

« Je pense que ça [exnovation] est inclut dans le cadre de l'arrêté d'exemplarité en fait et de manière aussi générale dans tous les instruments financiers de la région, on prévoit certaines exclusions, donc c'est-à-dire qu'une entreprise qui exerce une telle activité [...] par exemple une entreprise qui est active dans l'extraction du pétrole ou dans l'extraction de gaz naturel [...] ne peut pas être conforme aux objectifs et environnement de l'exemplarité. »

De la même manière, un acteur a considéré au premier abord que le *business model* et le *core business* d'une entreprise comme l'objet d'un processus d'exnovation volontaire indépendamment d'une décision politique. L'extrait suivant issu de l'entretien avec la personne du bureau de consultance en charge de l'helpdesk d'Ecodyn matérialise bien cette perception :

« je t'avoue que le terme n'est pas tellement employé mais je vois qu'il est très lié avec tout ce qui économie circulaire et effectivement la notion de business model plus circulaire, le changement d'une chaîne linéaire à une chaîne circulaire, donc pour moi ça c'est clairement en lien avec l'exnovation [...] et j'imagine que ça englobe aussi, euh, le la volonté de ne pas vouloir plus se développer peut être aussi de rester à une échelle plus restreinte, plus locale, pour éviter d'engendrer de des impacts supplémentaires [...] c'est un peu comme ça que je le comprends. »

Par le biais de ces quelques extraits, il est déjà possible d'observer selon nous que la configuration non durable la plus susceptible d'être soumise à une exnovation à laquelle les acteurs interrogés ont pensé en premier lieu est, principalement, un système sociotechnique. Ils semblent ainsi mettre l'accent sur ce que la littérature considère comme le niveau méso c'est-à-dire, le niveau qui fait référence à un secteur d'activité en particulier.

En effet, ils ont mentionnant des secteurs tels que la mobilité, la construction ou plus globalement l'économie extractive ou linéaire comme possibles objet d'exnovation, et ce en vertu de certaines stratégies régionales telles que la *Low Emission Mobility*, dont la Zone de Basses Emissions (LEZ) est l'un des instruments phares du plan régional de mobilité *Good Move*, ou la stratégie régionale de rénovation du bâti bruxellois *Renolution*, ou la *Shifting Economy* la stratégie économique régionale qui mobilise le concept d'exemplarité environnementale et sociale.

Cependant, il nous paraît intéressant de signaler qu'une minorité de personnes interrogées a fait allusion aux *business models* ou *core business* d'une entreprise comme pouvant faire l'objet d'une exnovation, en se référant donc au niveau "micro", c'est-à-dire, au niveau organisationnel. Il est néanmoins important de signaler que parmi cette minorité de personnes interrogées, ne se trouve aucune personne représentante d'une entreprise. Ainsi, il semble que dans leur compréhension du concept, le besoin du changement au niveau de leur *business models* ou *core business* n'est qu'une conséquence d'un processus d'exnovation plus large.

C'est le cas par exemple du bureau d'architecture qui craint de devoir modifier son cœur de métier si la démolition continue d'être perçue comme une activité avec un impact environnemental majeur au point d'être par exemple interdite par la Région.

Pour finir, aucun des participants à cette étude n'a initialement envisagé les pratiques non durables liées aux opérations d'une entreprise comme pouvant faire l'objet d'une exnovation. Selon nos échanges avec des personnes responsables du développement du label, c'est-à-dire la personne du bureau de consultance responsable de l'helpdesk d'Ecodyn et la personne de Bruxelles Environnement en charge

du label, il serait possible d'introduire une réflexion sur l'exnovation de pratiques non durables au sein d'Ecodyn à l'avenir. Cependant, cette possibilité n'est pas encore à l'ordre du jour.

3.2.2 L'origine des processus d'exnovation

Selon la plupart des acteurs interrogés, les décideurs politiques jouent un rôle fondamental dans la mise en place de processus d'exnovation.

D'une part, selon certains participants à notre étude, les décideurs politiques peuvent infléchir les dérives des stratégies basées uniquement sur des approches volontaires, qui peuvent être instrumentalisées par les entreprises sans changement effectif de fonctionnement. L'extrait suivant, issu de notre entretien avec la personne du secteur du traiteur événementiel, illustre ce point :

« Les entreprises qui sont innovantes, elles le feront d'elles-mêmes, ça c'est certain. Maintenant, il y a des entreprises qui sont très conservatrices, où tout fonctionne "très bien". Pourquoi elles abandonneraient quelque chose qui fonctionne selon elles ? Donc c'est vraiment une question de démarche volontaire. Maintenant c'est clair que l'impulsion politique est très importante là-dedans [...] si on veut vraiment du changement, ça doit passer par la politique... Mais il faut vraiment du changement derrière... »

D'autre part, la législation semble jouer un rôle crucial pour la mise en place de l'intention des décideurs, comme le montre les extraits suivants issus de nos entretiens avec une personne en charge de coordonner le label Ecodyn et une autre issue du secteur du conseil en PEB :

« Je trouve que [l'exnovation] c'est aussi fort lié à la législation. En fait, ce que certaines personnes prônent, c'est en fait que l'État impose beaucoup plus de choses. Parce que finalement si, dans la construction, ils disaient maintenant on arrête d'utiliser ça, ben finalement tout le monde le ferait. »

« Si on prend l'exemple de l'amiante. On a arrêté d'utiliser de l'amiante parce qu'en fait les législateurs ont dit qu'on ne pouvait plus le faire [...] et ça va être le cas pour le mazout prochainement. En 2035 il y a plus de mazout, en 2055, il y a plus de gaz pour les bâtiments neufs. Donc il y a encore d'autres choix comme ça qui vont avoir lieu. »

Et pour finir, l'intention des décideurs politiques d'imposer un abandon au travers de la législation peut être un canalisateur pour avancer la transition écologique, comme le montrent ces deux extraits de notre entretien avec une entreprise dans le secteur de la construction et un bureau d'architecture :

« Je crois que ça doit venir plus du politique selon moi. Bon après, ici, c'est un avis personnel [...] bien sûr, les gens râlent, les gens ne comprennent pas, mais si on avait voulu arriver à dire "en 2030 c'est plus que de l'hybride à Bruxelles" et "en 2035 plus que de l'électrique" je crois qu'on n'aurait jamais pu arriver à ça uniquement via des initiatives de citoyens ou d'entreprises. Donc pour moi, oui. »

« Par exemple dans notre cas, si demain on ne devait plus rien démolir à Bruxelles, ben nous, notre résilience sera de prouver que nous pouvons survivre avec des projets de rénovation uniquement. Et on s'adaptera. »

Cependant, un participant à notre étude a mentionné les entreprises comme des acteurs pouvant volontairement s'engager dans l'exnovation. Il s'agit de la personne du bureau de consultance en charge de l'*helpdesk* d'Ecodyn. L'extrait suivant présente cette perception :

« C'est une question complexe, parce qu'une entreprise qui a quelque chose c'est parce qu'il y a eu besoin d'avoir ça à un moment donné. Donc dire du jour au lendemain on l'abandonne, si c'est lié à leur activité économique ça sous-entend perdre des clients, ou ne plus mettre un bien ou un produit sur le service. Mais et si c'était celui qui marchait le mieux ou si c'était celui qui participait le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise ? [...] Donc j'ai envie de dire oui [les entreprises peuvent exnover de manière délibérée, sans une intervention politique] [...] je pense qu'au niveau des entreprises il y a moyen. Il y a plein d'entreprises qui ont fait évoluer leur business model [...] et donc sans doute qu'elles ont renoncé à certaines choses, qui ont fait des choix très fermes. Y compris des risques du coup. Mais voilà, elles sont quand même sorties et donc ça montre qu'on peut quand même réussir avec de l'exnovation. »

Le rôle des consommateurs a été aussi évoquée par une personne issue d'un bureau de conseil en Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE), mettant en évidence la pression exercée sur les entreprises et les décideurs politiques de la manière suivante :

« Je crois que l'État a un rôle à jouer. Mais je crois qu'en fait c'est très circulaire : c'est le consommateur qui fait pression sur les entreprises et sur l'Etat, ce sont les entreprises qui font pression sur l'État et il fait pression sur les entreprises et puis, ensemble, les choses bougent. »

Ces extraits nous font comprendre que, premièrement, la majorité des participants considèrent que c'est la sphère politique qui doit être responsable d'initier des dynamiques d'exnovation au sein des entreprises. Certains participants soulignent l'importance de la législation, représentant l'intention des décideurs politiques à rendre certains renoncements obligatoires. D'autres expliquent que cette obligation peut inciter les entreprises à s'engager davantage. D'autres encore soulignent également que l'impulsion politique est le moyen le plus efficace de générer des changements significatifs. Cette perception est corrélée au fait que la plupart des acteurs envisagent un système ou secteur d'activité dans un territoire donné comme l'objet d'exnovation en premier lieu.

Cette perception soulève la question du besoin, décrit par certains auteurs, de politiques *top-down* qui, matérialisées par un cadre juridique concret, pourraient accélérer la transition écologique et encadrer les initiatives volontaires, telles que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et ses dérivés.

Deuxièmement, la vision du rôle des entreprises, comme acteurs souhaitant exnover volontairement pour des raisons environnementales ou sociales, apparaît également dans ces extraits. La personne provenant du bureau de consultance qui gère le *helpdesk* d'Ecodyn soulignait dans son entretien que même si une entreprise décide volontairement d'exnover, cela n'est pas facile et certainement pas la norme. Il est donc peu concevable que cela se fasse sans l'existence d'une pression extérieure directe. Pour elle il est fondamental de ne pas négliger le rôle des décideurs politiques.

En effet, même si certaines entreprises peuvent instaurer des processus d'exnovation de leur propre initiative, elles réagissent aussi, et principalement, aux déstabilisations des configurations non durables

orchestrées par les décideurs politiques. Ces déstabilisations, qui peuvent se traduire par différentes instruments politiques que nous qualifions dans cette étude de "politiques d'exnovation", cherchent à déstabiliser de manière programmée et délibérée les configurations non durables. Les entreprises surmontent la résistance au changement et abandonnent certaines pratiques ou activités non durables, principalement en réaction à ces politiques d'exnovation.

Ces politiques de déstabilisation peuvent prendre différentes formes : soit une simple interdiction pour chercher à mettre de la pression sur le régime dominant, soit une réduction du soutien au régime dominant. La politique bruxelloise de conditionnalité des aides économiques a choisi cette deuxième voie, cherchant ainsi à encourager les entreprises à instaurer des processus d'exnovation de manière volontaire. Dans ce cas, la motivation des entreprises à réaliser un processus d'exnovation se situe quelque part entre l'interdiction absolue et sans compromis de la part de l'Etat et le volontarisme pur.

Troisièmement, rappelons que si le rôle du consommateur peut être important dans une transition réussie, cela peut également s'appliquer à une transition liée à une stratégie d'exnovation. Un de nos interlocuteurs a souligné le rôle des consommateurs dans l'exnovation, mais a surtout mise en avant le fait que pour accélérer la transition, il était essentiel de concevoir les interactions entre les différents acteurs comme un engrenage d'intérêts.

En conclusion, nous identifions trois sources possibles où peut naître l'intention de mettre en place des processus d'exnovation au sein des entreprises. Premièrement, il y a l'exnovation provoquée par une interdiction claire de l'Etat, comme dans le cas de l'amiante. Deuxièmement, il y a l'exnovation au sein d'une entreprise qui résulte de l'influence de politiques publiques qui déstabilisent une configuration non durable sans pour autant l'interdire explicitement, c'est ce que nous avons choisi d'appeler dans cette étude le "volontarisme réactif". Troisièmement, il y a le volontarisme pur, où les entreprises mettent en place des processus d'exnovation de manière interne, bien que cela puisse être difficile. Ce troisième cas reste relativement rare.

3.2.3 Les caractéristiques d'un processus d'exnovation

Nous avons identifié les perceptions les plus répandues parmi les participants de notre enquête sur la manière dont les processus d'exnovation devraient idéalement se dérouler.

Tout d'abord, la plupart des acteurs représentant les entreprises ont souligné le besoin de faire un processus d'exnovation le plus égalitaire possible. Cet extrait, provenant de notre entretien avec la personne issue d'une entreprise du secteur du service-traiteur événementiel, est très représentatif du ressenti général observé :

« Il y a des décisions qui sont prises... ce modèle-là, les gros camions, donc en permis C [sont interdits]. Tandis que les 15, 20 tonnes ou n'importe quel autre matériel roulant, bus, grue, tout ça pourra continuer à rentrer dans Bruxelles. Nous on doit changer tout notre parc automobile

[...] c'est des centaines de milliers d'euros [...] mais alors on devrait le faire pour tout le monde. »

Elle complète son idée par la nécessité de faire un processus d'exnovation bien réfléchi et programmé pour permettre aux parties prenantes de s'adapter, au risque de rencontrer de résistances :

« Il faut déjà évidemment un programme [...] C'est comme quand on décide de perdre du poids. Si tous les jours on aime boire de la bière et qu'on a décidé que le 1er janvier on voulait perdre 5 kilos, on ne commence pas le 31 décembre... »

Nous avons aussi recueilli un avis qui peut nous laisser penser que, chez certains acteurs, le concept d'exnovation comme processus de déstabilisation, déclin et abandon peut avoir certaines connotations négatives. L'un des participants issus d'une entreprise de consultance en RSE nous a expliqué que :

« En fait tous les termes qui sont négatifs, donc tout ce qui est décroissance, renoncer etc., c'est évidemment à éviter parce que tu te fais très vite mettre dehors. Il faut parler de termes comme la frugalité qui est par exemple l'art de faire mieux avec moins. »

De même, la personne issue d'une entreprise dans le secteur du service-traiteur événementiel a souligné que : « Il faut quand même laisser le temps aux entreprises et aux gens de s'adapter. Sinon c'est un peu trop, je pense totalitaire, c'est un peu trop extrémiste. Moi c'est mon avis. »

Cependant, ce n'est pas la perception que nous avons retracé de manière systémique au sein de notre échantillon. Il semble que la plupart des acteurs représentant les entreprises sont plus inquiets par la manière d'opérationnaliser le concept d'exnovation, c'est-à-dire par la manière dont le renoncement est mis en place, que par le fait même de devoir renoncer. Et, d'autre part, les acteurs liés à des administrations publiques montrent surtout une réticence et un scepticisme par rapport au manque de connaissance du concept, comme le montre cet extrait de notre entretien avec la personne de Bruxelles Environnement :

« Je trouve ça [l'exnovation] super intéressant. Ça mérite en tout cas qu'on se penche dessus, mais j'ai encore du mal à en voir la portée et en quoi c'est vraiment fondamentalement "innovant" ? Est-ce que ça va vraiment chambouler complètement, ou est-ce que c'est juste finalement mettre un mot sur des choses qu'on fait déjà ? »

Face à la question de savoir si les entreprises pouvaient exnover sans avoir besoin d'un substitut, nous avons pu constater auprès des participants représentant les entreprises que cela pouvait constituer un problème dans certaines situations :

« Le problème c'est que je n'ai aucune autre alternative pour des véhicules pour notre transport. Et nous, un événement de 2000 personnes, on ne peut pas le faire à vélo cargo il faut que des solutions techniques existent. Le problème, c'est que les solutions techniques n'existent pas. Il existe des petits véhicules électriques utilitaires, mais si on met dessus un frigo, on a une autonomie de 60 km. »

D'autre part, du point de vue des entreprises, le substitut semble être inhérent au processus d'exnovation, sauf dans certains cas très particuliers comme celui de l'interdiction de l'amiante. Voici l'extrait le plus

représentatif de cette perception, issue de notre entretien avec une personne d'une entreprise de construction :

« J'aurais tendance à dire qu'on trouve toujours une substitution j'ai l'impression [...] alors bien sûr, il y a des choses qu'on ne va plus faire, je prends l'exemple de l'amiante, qui un jour était un matériau qu'on utilisait partout et puis on a dit, on l'interdit, sans être spécialement remplacé par quelque chose de similaire [...] Dans ce cadre-là, oui, on renonce à des choses et d'ailleurs dans la voiture on est en train de préparer ça pour renoncer aux voitures thermiques. Mais des alternatives, il y en a à chaque fois, donc je ne dirais pas qu'on n'a pas vraiment dû laisser tomber quelque chose dans notre business, en tout cas, pour lequel il n'y avait pas d'alternative. »

Nous pouvons résumer cette section par l'observation suivante : selon les personnes interrogées, la question de l'égalité au sein d'un processus d'exnovation est intimement liée au besoin d'un programme préétabli cadrant ce processus, ainsi qu'à l'importance d'avoir un substitut pour pouvoir une configuration non durable. Un tableau récapitulatif des résultats de la perception du concept d'exnovation est disponible à l'annexe 10.

3.3. Ecodyn comme mise en œuvre de la politique d'exnovation

Dans cette étude, nous considérons la conditionnalité des instruments économiques de la Région, prévue au sein de la SE, comme une politique d'exnovation. Dans ce cadre, Ecodyn pourrait devenir un des instruments qui sert à reconnaître l'exemplarité environnementale d'une entreprise.

Dans ce contexte, nous avons cherché à comprendre dans cette section si la construction du label Ecodyn peut favoriser la mise en œuvre de cette politique d'exnovation au sein de la transition économique bruxelloise.

3.3.1 Le label Ecodyn comme preuve d'exemplarité

Comme expliqué précédemment, selon la SE, une entreprise est exemplaire au niveau environnemental quand elle contribue de manière significative à au moins l'un des objectifs suivants : 1) « une utilisation plus rationnelle des ressources, notamment à travers le recyclage, la pratique de l'économie circulaire ou l'amélioration de la performance énergétique, en ce compris la neutralité carbone » ; 2) « l'amélioration de l'incidence environnementale, notamment en ce qui concerne les émissions polluantes, la mobilité, la biodiversité et les écosystèmes » ; 3) « l'adaptation aux changements climatiques » (Bruxelles-Capitale et al. 2022b, 16).

Selon la SE, l'exemplarité environnementale est une notion pertinente « car elle peut être applicable à différentes actrices au niveau d'ambitions variables, en fonction de leur type d'activité. Elle peut aussi couvrir la transformation profonde du *core business* des entreprises via l'adoption de modèles économiques complètement innovants, mais aussi l'éco-gestion pour les entreprises qui, par leur activité même, ne peuvent rencontrer ce type d'exigence ». (Bruxelles-Capitale et al. 2022a, 16).

Cependant, il demeure une question cruciale liée à cette notion : à partir de quel moment une entreprise est-elle considérée comme exemplaire ? Nous avons soumis cette interrogation à une personne représentante de Bruxelles Economie & Emploi, dont la réponse nous a permis de mieux appréhender la notion d'exemplarité environnementale, ainsi que les critères d'accès d'une entreprise à cette exemplarité :

« Au début, on va considérer qu'une entreprise qui s'inscrit dans une première démarche dans la transition écologique, peut être considérée comme exemplaire. Ça ne veut pas dire que d'ici 2030 ça sera toujours le cas, on sera probablement à ce moment-là plus strict et donc il y aura plus d'attentes. »

Nous comprenons par cet extrait que l'exemplarité environnementale sera acquise selon la SE, dès la mise en œuvre de pratiques d'éco-gestion au sein d'une entreprise, perçues comme un "premier pas". Selon nous, le label Ecodyn peut témoigner de la mise en place effective de certaines bonnes pratiques d'éco-gestion. Par conséquent, il peut certifier efficacement cette exemplarité.

Les deux extraits suivants reflètent le rôle d'Ecodyn en tant que "premier pas" dans la transition. Ils proviennent de nos échanges avec la personne responsable de la coordination du label au sein de Bruxelles Environnement et un représentant d'un bureau d'architecture :

« On essayait d'amener un maximum d'entreprises dans la transition, donc même les mauvais élèves en se disant que [l'éco-gestion] c'est un peu une porte d'entrée en fait. Pour nous l'éco-gestion c'est un peu le minimum qu'on peut faire. »

« Ecodyn nous a aidé à objectiver la manière dont on fonctionne au niveau de notre siège social, ce qui est déjà un bon premier pas. Mais je pense qu'on doit aller plus loin. Et ça Ecodyn pour moi ne nous permettra pas de le faire. Mais par contre ce que j'ai trouvé, c'est que Ecodyn a été une sorte de point de départ et de catalyseur. »

Afin de renforcer Ecodyn comme preuve d'exemplarité, il est actuellement envisagé d'alléger le processus de labellisation, spécifiquement pour permettre aux TPE d'y accéder plus facilement. La plupart des entreprises labélisées étant des PME, il est nécessaire de simplifier la procédure pour inclure les TPE, qui constituent une part prépondérante du tissu entrepreneurial à Bruxelles. Les difficultés pour les TPE à se faire labéliser Ecodyn résident à la fois dans les ressources nécessaires pour réaliser le processus de labellisation et dans le fait qu'Ecodyn n'a pas été initialement conçu pour elles.

Cette problématique et l'importance d'intégrer davantage les TPE dans Ecodyn sont clairement identifiés dans les extraits suivants, provenant respectivement de notre entretien avec un représentant d'une TPE du secteur du conseil en performance énergétique des bâtiments (PEB) et de notre échange avec un membre de Bruxelles Environnement :

« Il y a aussi beaucoup de choses qu'on n'a pas pu valoriser dans Ecodyn. Par exemple, à notre échelle de très petite entreprise, certaines actions qu'on peut prendre sont moins mises en valeur. Elles sont logiques par rapport à notre fonctionnement mais ne se retrouvent pas dans le modus operandi d'Ecodyn qui vise les grosses entreprises en fait. Donc rentrer dans les cases n'était pas facile. »

« Nous, généralement, on ne va pas aller chercher les TPE parce que ce n'est pas leur éco-gestion qui a le plus d'impact, sauf pour certaines TPE [...] ici on réfléchit aussi pour 2023 à peut-être alléger le référentiel pour les TPE parce que justement, on sait que les TPE, c'est 90% du tissu bruxellois. Donc en fait, si jamais on dit "vous devez être exemplaire pour avoir les aides" et que finalement il y a 90% du tissu pour qui ça va être compliqué d'avoir le label, ça ne va pas. On réfléchit justement à ça, aussi parce que c'est généralement les TPE qui vont demander le plus d'aides en fait, et donc on est un peu dans un paradoxe finalement. »

Par ailleurs, le *core business* d'une entreprise n'est pris en compte dans le référentiel Ecodyn qu'en tant que pratique additionnelle, pouvant être proposée par celles-ci dans le but d'obtenir quelques points supplémentaires. En effet, les pratiques additionnelles proposées par les entreprises ne comptent que pour 10% du score total attribué à une entreprise. Actuellement, il nous semble qu'il y a peu d'ambition à renforcer Ecodyn par le biais de l'évaluation de la globalité des activités de toutes les entreprises labélisées. Ce manque d'ambition pour intégrer le *core business* est reflété dans deux extraits, l'un issu de notre échange avec la personne de Bruxelles Environnement et l'autre issu de notre échange avec la personne du bureau de conseil en charge de l'helpdesk d'Ecodyn :

« On a eu pas mal d'entreprises qui voulaient valoriser des pratiques de core business parce qu'en fait on a un principe aussi, c'est que les entreprises peuvent proposer des bonnes pratiques additionnelles. Donc si elles ne retrouvent pas certaines bonnes pratiques dans le référentiel, elles peuvent en proposer et nous on les valide. »

« Pour le référentiel de 2023 [...] on ne sait pas encore exactement quelle forme ça va prendre. Mais on voudrait au moins que les entreprises s'interrogent sur leur *core business*. On ne va pas évaluer le corps business parce que ça ce n'est pas notre objectif. »

« L'idée, c'est de pouvoir, sans évaluer le *core business* de l'entreprise, lui donner des petits points bonus. En tout cas pour celles qui sont actives dans le domaine du développement durable et l'économie circulaire. »

La personne de Bruxelles Environnement a expliqué le choix d'évaluer le *core business* d'une activité en tant que pratique pour laquelle une entreprise peut gagner des points de la manière suivante :

« Dans la Shifting Economy il y a le principe de DNSH "*do not significat harm*" [...] donc en réfléchissant à ce principe-là, on s'est rendu compte qu'on n'allait pas pénaliser les moins bons, mais plutôt valoriser ceux qui font vraiment des bonnes choses. Décathlon qui a tout un service de location on va quand même un petit peu lui donner des points [...] et même si Total se labélise, finalement, tant mieux parce qu'alors, peut-être qu'au niveau de leur siège d'activités, ils ont fait pas mal d'efforts pour le rendre plus durable. [...] Enfin voilà, peut-être qu'on se reposera la question si jamais il y avait vraiment un énorme pollueur qui veut se labéliser. On verra un peu au cas par cas, je pense. Mais voilà, on ne va pas en tout cas dire aux entreprises "vous voulez faire quelque chose pour l'environnement ? Ah ben ça ne compte pas parce que vous faites trop de trucs négatifs". C'est un peu un dilemme... »

Ce dilemme peut être expliqué aussi par la complexité inhérente à l'évaluation du *business model* d'une entreprise, expliquée par la personne représentant l'helpdesk d'Ecodyn :

« Ce n'est pas non plus facile d'évaluer le *core business* au cas par cas. Bruxelles Environnement ils ont fait le choix d'avoir un label qui est basé sur un référentiel de bonnes pratiques et qui se

veut le plus objectif et le plus transparent possible. Donc les entreprises, elles savent dès le début sur quoi elles sont évaluées. Les critères sont les mêmes pour toutes les autres : ça s'active, ça ne s'active pas. Ça, c'est faisable quand on évalue l'entreprise sur le fait de savoir si elle a mis en place une régulation du chauffage ? Est-ce qu'elle a installé de l'éclairage performant ? Est-ce qu'elle achète des produits de nettoyage écologique ? Ce n'est pas facile pour un core business. C'est plus délicat de l'évaluer objectivement parce que l'entreprise, le produit ou service qu'elle mettra sur le marché, ne sera pas à base des mêmes matériaux ou ne sera pas fabriqué de la même manière qu'un autre entreprise. »

Toutefois, même si ce déficit d'ambition pour renforcer le label en y intégrant mieux l'évaluation du *core business* des entreprises peut se comprendre par la complexité évoquée dans l'extrait précédent, il nous semble que cela est peu compatible avec la façon dont la Région souhaite que les entreprises prouvent leur exemplarité environnementale dans le cadre du conditionnement des aides économiques d'ici 2030. En effet, il apparaît dans l'arrêt d'exemplarité que l'un de critères pris en compte par la région pour accepter qu'un label soit preuve d'exemplarité est que le label porte sur la globalité des activités d'une entreprise. Par rapport au label Ecodyn, la personne issue de Bruxelles Economie&Emploi souligne :

« Je pense aussi qu'elle se focalise uniquement sur les aspects d'éco gestion d'une entreprise, donc d'une activité de l'entreprise. Ce n'est pas, pour le moment en tout cas, un label qui porte sur l'activité globale de l'entreprise. »

Parmi les participants de notre enquête, il semble qu'un consensus se dégage quant à l'incapacité d'Ecodyn à représenter un outil suffisant et efficace pour prouver l'exemplarité environnementale d'une entreprise. En effet, sur cette question, voici ce que la personne issue de Bruxelles Environnementale nous a partagé :

« On va dire qu'en termes d'exemplarité, on n'est pas au maximum de ce qu'on peut faire. Mais cela étant dit, on est quand même conscient qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ne savent pas changer leur *core business* [...] l'éco gestion leur permet de faire quelque chose. »

Trois autres personnes interrogées, dont deux issus de PME, l'une active dans le secteur de la construction et l'autre dans l'architecture, et une issue d'un bureau de conseil en RSE, concordent sur le fait qu'Ecodyn n'est pas suffisant pour prouver l'exemplarité environnementale d'une entreprise :

« C'est dur à dire. Est-ce que c'est suffisant ? Ce n'est pas une preuve parfaite. Maintenant c'est très difficile d'estimer si une entreprise est exemplaire au niveau environnemental, puisque chaque entreprise fait quelque chose de différent et il y a des processus évidemment [...] Maintenant, je dirais qu'Ecodyn, c'est bien pour montrer le l'intérêt d'une entreprise vers l'environnement, mais je trouve ça quand même faible pour juger de l'exemplarité d'une entreprise puisqu'il y a beaucoup de petits éléments... pas toujours intéressant pour moi. »

« Je pense qu'aujourd'hui, il n'en existe pas de meilleures en région bruxelloise. Dans le sens où il existe des ISO, EMAS et autres, mais qui sont extrêmement contraignants d'un point de vue documentaire. Mais je pense que le label Ecodyn doit être amélioré. »

« Ecodyn c'est un très bon point au départ [...] le problème du label entreprise écodynamique, c'est que déjà la première étoile est très facilement atteignable [...] Honnêtement, si l'entreprise a un petit peu de bon sens, qu'elle trie déjà ses poubelles, qu'elle a du matériel informatique qui

n'est pas trop vieux, c'est une labellisation qu'on peut obtenir en un mois, un mois et demi sans devoir faire des changements qui sont gigantesques. »

D'une manière un peu plus tranchée, la personne issue du bureau d'éco conseil en charge de l'*helpdesk* d'Ecodyn nous explique que si le label peut être suffisant pour certaines entreprises, il ne constitue pas un outil suffisant pour toutes :

« Il n'a pas pour vocation de pousser l'entreprise à revoir son *business model* de revoir enfin, la manière dont ils créent un produit ou un service en particulier. Il n'évalue pas du tout ça. Donc ça il faut l'avoir en tête puisque si pour telle entreprise le label peut être suffisant pour dire qu'elle est exemplaire ou non, pour d'autres ce n'est pas un outil suffisant. C'est simplement une vue sur certains aspects de l'entreprise, mais pas sur tout. Donc voilà par rapport aux aides qui seraient majorées, il faudrait peut-être croiser l'obtention du label avec le fait d'avoir répondu à un appel à projets BeCircular, ou le fait de faire partie du cluster Circlemate de Hub qui récence les entreprises actives dans l'économie circulaire. Donc voilà pour moi ça sera pour certains secteurs, et ça devrait être complémentaire à d'autres outils, d'autres moyens d'évaluer l'exemplarité de l'entreprise. »

La personne issue de l'entreprise active dans le secteur du PEB nous a donné une réponse plus nuancée, montrant à la fois l'effort fourni par les TPE dans le processus de labellisation et soulignant que le label Ecodyn peut possiblement être une preuve d'exemplarité si l'on obtient 3 étoiles :

« Ça dépend quel niveau on vise. Si c'est la première étoile, je ne suis pas sûr. Je pense que c'est un peu light. Mais ceux qui ont atteint la 3e étoile, je pense que ce n'est pas évident d'atteindre ce niveau-là [...] Bon moi je connais juste le cas de mon propre projet ici mais c'est pas évident comme réponse. »

Selon nous, cette "insuffisance" est également confirmée par l'intérêt fréquent des entreprises labélisées Ecodyn à obtenir d'autres labels afin de trouver une certaine complémentarité. Parmi les quatre entreprises participant à notre étude, trois possèdent d'autres labels, en plus d'Ecodyn. La seule entreprise à ne posséder que le label Ecodyn est l'entreprise TPE, active dans le secteur du conseil en PEB, qui ne compte que 5 ETP.

Au-delà du fait que le label ne se concentre que sur l'éco-gestion et n'englobe ni le *core business*, ni le *business model* d'une entreprise, Ecodyn ne concerne que les sites d'activités des entreprises. Les sites se font labéliser de manière indépendante, un à la fois. Il est d'ailleurs très rare qu'une entreprise en fasse labéliser plusieurs. A ce propos, voici l'avis de la personne issue de Bruxelles Economie&Emploi : « Je pense que sa configuration actuelle est un peu limitée, parce qu'elle se limite aux sites d'activités d'une entreprise ». Cet avis est également partagé par une entreprise issue d'un bureau d'architecture :

« Le seul bémol que je vais mettre à ça, c'est que le label entreprise éco dynamique s'intéresse à une unité de lieu, ou une unité de gestion. Ici on a labélisé notre siège social et la manière dont il fonctionne. Mais aujourd'hui, toute la démarche dans laquelle je suis, c'est d'essayer d'aller plus loin et de labéliser ou d'améliorer fondamentalement nos pratiques professionnelles en termes d'architecture. Parce que c'est là qu'on aurait le plus d'impact. Je trouve qu'on doit améliorer notre pratique de l'architecture pour qu'elle soit plus durable, qu'elle soit moins polluante. Donc c'est concevoir des immeubles [...] qui soient moins énergivores pendant

leur cycle de vie. Depuis la conception, le choix des matériaux, qui sont biosourcés, ou qui polluent moins. Et jusqu'au bâtiment en lui-même quand il va être opéré, quand il va vivre [...] il y a énormément d'enjeux au niveau de l'architecture... On a fait labéliser ici 1000 m², et c'est très bien, mais on travaille sur 400000 m² chaque année. Et là, on a un impact. »

Selon nous, cette limitation aux sites d'activité est difficilement compatible avec la notion de preuve d'exemplarité suffisante et efficace. Toutefois, il nous semble nécessaire de nuancer cela par le fait que certains secteurs des entreprises situées à Bruxelles concentrent une partie représentative des activités sur le site qui est labélisé. Ainsi, même s'il n'y a pas de réflexion sur le *core business* ou le *business model*, l'éco-gestion peut donner une idée de comment sont menées les activités globales de cette entreprise. Selon la personne issue de Bruxelles Environnement :

« On récompense un petit peu le *core business* parce que y a certaines activités, par exemple un traiteur, où l'éco-gestion est très fort liée au *core business*. Et donc voilà un centre sportif par exemple, c'est également toutes ces infrastructures sportives, etc. qu'on va valoriser. Donc voilà, il y a certains secteurs où finalement on labellise quand même déjà leur *core business*. »

Dans la même optique, le service-traiteur qui concentre ses activités sur son site labélisé, est finalement la seule entreprise à penser qu'Ecodyn peut être une preuve suffisante d'exemplarité. A ce sujet, voici son avis : « Nous avons labélisé nos ateliers, où se passe toute notre activité. Et donc oui moi je le pense évidemment [Ecodyn est une preuve d'exemplarité environnementale] ».

Cependant, il est important de nuancer son avis par le fait que cette entreprise a d'autres labels "complémentaires" qui démontrent un engagement environnemental conséquent, tel que le label Good Food. Cette personne a d'ailleurs insisté sur l'intérêt de posséder plusieurs certifications :

« Ce qui est intéressant dans tous nos labels c'est que chaque label en apporte un autre. Chaque label en fait permet d'amener de la précision sur un autre. Et c'est ça qui est très intéressant au niveau des labels. C'est qu'il y a un effet circulaire entre eux, une synergie des labels. C'est là que ça donne vraiment du sens et de la puissance aux actions qui sont entreprises. »

Le rôle du site d'activités labélisé au sein de l'entreprise est donc un élément clé pour déterminer si Ecodyn peut être une preuve d'exemplarité pour cette entreprise ou non. Il est probable que si les activités les plus importantes de l'entreprise sont concentrées sur le site labélisé Ecodyn, le label soit une preuve d'exemplarité environnementale suffisante, au sens de la SE. Néanmoins, cela réduit le nombre d'entreprises pour lesquelles Ecodyn sera une démonstration de responsabilité environnementale adéquate. Selon semble également l'avis de la personne issue de Bruxelles Economie&Emploi : « Aussi, un problème potentiel, c'est qu'Ecodyn cible certains secteurs ».

Dans certains cas, les entreprises font le choix de labéliser leur siège social, même si la majorité de leurs activités productives ont lieu ailleurs. C'est souvent le cas des grandes entreprises spécialisées dans la production et l'industrie, telles que Audi ou Finasucre. Par conséquent, le label Ecodyn doit être vigilant afin d'éviter de permettre des dérives, pouvant mener à du greenwashing. Cette possibilité est soulignée par la personne de Bruxelles Environnement de la manière suivante :

« Quand on a par exemple le site de Audi à Forest. Ben voilà, c'est super qu'il fasse de l'éco gestion. Ils sont EMAS, donc ils ne sont pas obligés de le faire, et ça c'est chouette. Mais voilà leur *core business* c'est quand même de de créer des voitures ... [...] Mais je parle plus des entreprises qui ont un siège d'activité à Bruxelles, mais qui produisent, par exemple, autre part. Là, il y a moins, enfin je trouve qu'il y a moins d'intérêt de faire le label. Et il y a parfois peut être une envie de greenwashing ou de se redorer un peu l'image. Là c'est un peu dommage... »

Pour certains secteurs, les pratiques d'éco-gestion concentrées sur un seul site d'activités peuvent être représentatives de l'activité globale de l'entreprise. Cela peut être le cas des activités de conseils, du secteur de l'horeca, du secteur culturel et sportif, mais ce n'est certainement pas le cas pour certains secteurs comme celui de la construction, comme le montrent les extraits suivants, issus de nos échanges avec une personne représentante d'une entreprise active dans le secteur de la construction et une personne issue d'une entreprise active dans le secteur du service-traiteur événementiel :

« La construction, c'est un secteur qui est très polluant de base, puisque les processus sont polluants [...] notre siège correspond à 2% de nos émissions d'entreprise. C'est intéressant de le souligner puisque Ecodyn va regarder notre siège mais pour nous, ça ne représente que 2% de nos émissions [...] imaginons une boîte qui a un siège comme nous à Bruxelles et un site en dehors de Bruxelles, qui est un site industriel par exemple. Si sur le deuxième site on fait n'importe quoi avec l'environnement, mais qu'on est certifié Ecodyn pour notre petit bâtiment passif qui compte 5 employés... Donc ça c'est un peu le risque d'Ecodyn »

« Chaque secteur a vraiment ses particularités. On ne peut pas comparer la construction ou l'exemplarité d'un bâtiment, à une activité de transformation alimentaire. C'est comparer une pomme et une poire. Les enjeux et les contraintes ne sont pas du tout les mêmes. »

En conclusion, nous pensons qu'il est possible de considérer qu'actuellement le label Ecodyn favorise en partie le processus d'innovation des entreprises bruxelloises dans le cadre d'une transition économique. En effet, sur la base de nos entretiens, nous pensons qu'il est possible d'envisager que le label puisse être une preuve d'exemplarité environnementale suffisante, au sens de la SE, pour certains secteurs spécifiques tels que l'Horeca, le service de traiteur, le secteur du sport et le secteur culturel. Dans ces secteurs en particulier, le label peut mesurer la globalité des activités d'une entreprise par l'évaluation des pratiques d'éco-gestion du site d'activité et prouver l'exemplarité environnementale.

Dans cette optique, le label peut favoriser la conditionnalité des aides économiques pour les entreprises bruxelloises, considérées dans cette étude comme une politique d'innovation de la Région de Bruxelles-Capitale. Toutefois, cela doit être nuancé par le fait que chaque entreprise est unique et peut présenter des défis différents en matière d'éco-gestion, même au sein d'un secteur similaire. Il est donc essentiel de prendre en compte les spécificités de chaque entreprise lors de l'attribution du label Ecodyn et de ne pas généraliser l'exemplarité d'un secteur entier en se basant uniquement sur les pratiques d'un site d'activité.

Cependant, pour les entreprises qui ne rentrent pas dans cette catégorie, c'est-à-dire, celles qui ne concentrent pas leurs activités sur un site d'activité représentatif mais qui possèdent souvent plusieurs

sites avec des impacts environnementaux variables, comme dans le secteur de la construction ou de l'industrie, il est difficile d'avoir recours au label Ecodyn comme preuve d'exemplarité. Pour ces secteurs en particulier, nous considérons que le label ne favorise pas la mise en place de la politique d'exnovation de la Région.

Concernant le secteur privé, Ecodyn semble se concentrer davantage sur les PME. Cela peut expliquer le grand nombre d'entreprises de taille moyenne qui se font labéliser. En revanche, les TPE peuvent rencontrer des difficultés pour obtenir le label, car elles doivent fournir davantage d'efforts pour se faire labéliser. Néanmoins, les personnes en charge de la configuration du label semblent avoir compris l'importance de prendre en compte la diversité des entreprises dans le processus de labellisation et de rendre le label accessible à toutes les tailles d'entreprise, dans le but d'assurer la mise en œuvre de la politique d'exnovation de la région.

Pour terminer, nous considérons que les principaux défis à relever pour renforcer le label Ecodyn et en faire une preuve d'exemplarité suffisante et efficace dans le cadre de la SE, seront de permettre au label de mesurer l'ensemble des activités de toutes les entreprises labélisées et d'adapter le label de manière à le rendre accessible à toutes les tailles d'entreprises.

3.3.2 Pistes de renforcement d'Ecodyn comme preuve d'exemplarité

Actuellement, Ecodyn adapte son référentiel de bonnes pratiques en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur et en fonction de si l'entreprise est propriétaire ou non du bâtiment du site à labéliser afin d'évaluer la gestion des opérations d'une entreprise. Il ne prend cependant pas en compte la nature des activités des entreprises, ce qui selon nous n'est pas favorable à la mise en œuvre de la politique d'exnovation du conditionnement des aides de la Région.

D'après nous, il est primordial qu'Ecodyn puisse adapter son référentiel en fonction de la taille et du secteur d'activité des entreprises, comme mentionné précédemment. De plus, nous pensons qu'il est important de prendre en compte l'état d'avancement des entreprises dans leur propre processus de transition. Nous suggérons d'inclure une évaluation de la progression de ce processus, qui engloberait tous les sites de l'entreprise et permettrait de mieux comprendre les défis spécifiques auxquels elle est confrontée.

Ainsi, Ecodyn pourrait servir de preuve d'exemplarité en matière d'éco-gestion pour les entreprises pour lesquelles cela semble pertinent. Il pourrait aussi être renforcé en évaluant le cœur de métier ou le modèle d'affaires des entreprises qui pourraient aller plus loin et faire plus qu'un "premier pas" dans la transition avec l'éco-gestion. Cela permettrait de continuer à évaluer les efforts des entreprises pour réduire leurs impacts négatifs, tout en évaluant également celles qui s'efforcent de générer davantage d'impacts positifs et de créer de la valeur économique ainsi que de la valeur environnementale, voire sociale.

Selon les échanges avec les participants de notre étude, une proposition émergente pour le label Ecodyn consisterait à le structurer en deux bandes d'étoiles distinctes, reflétant chacune un aspect spécifique de l'exemplarité environnementale d'une entreprise. La première catégorie d'étoiles évaluerait la gestion écologique de l'entreprise, mettant en avant les efforts déployés pour abandonner les pratiques opérationnelles non durables. La deuxième catégorie d'étoiles évaluerait les efforts de l'entreprise pour renoncer à certains éléments non durables de son modèle commercial ou de son activité principale. En adoptant cette approche à ces deux catégories d'étoiles distinctes, le label Ecodyn gagnerait en exhaustivité dans la reconnaissance de l'exemplarité environnementale d'une entreprise. Il récompenserait les entreprises qui non seulement s'efforcent d'améliorer leur gestion écologique, mais vont au-delà en renonçant et réorientant leur modèle commercial pour créer de la valeur économique, environnementale et sociale. Un tableau récapitulatif des résultats de la présente section est disponible à l'annexe 11.

3.4 Ecodyn comme un label qu'encourage l'exnovation de pratiques non durables

Cette partie d'analyse vise à déterminer si le système d'éco- Ecodyn, par sa construction même, peut favoriser les processus d'exnovation des pratiques non durables au sein des entreprises.

En effet, les objectifs clairement définis d'Ecodyn sont de valoriser les entreprises qui intègrent des bonnes pratiques d'éco-gestion reconnues par le référentiel du label. Par ce biais-là, le label réalise selon nous une promotion de l'innovation au sein des entreprises. Il n'est cependant pas certain, de premier abord, si le label encourage également le renoncement à des pratiques opérationnelles jugées non durables, ni si sa construction même le permet. Ceci représenterait, selon nous, une possibilité de contribution du label au processus d'exnovation de la SE. Dans cette section, nous tentons de comprendre cela par le biais de nos entretiens.

Avant tout, il est important de rappeler que pour être labélisées Ecodyn, les entreprises doivent se conformer à la législation en vigueur dans leur secteur d'activité. Cette condition est un prérequis indispensable pour obtenir le label, pour lequel les entreprises n'obtiennent pas de points supplémentaires. Par exemple, dans le secteur du commerce de détail, il est obligatoire de respecter la législation relative aux déchets applicable qui interdit la vente de certains articles en plastique (couverts, assiettes, pailles, etc) et l'utilisation à la caisse de sacs en plastique à usage unique. Cette législation peut être considéré comme une politique d'exnovation. En veillant au respect des obligations légales qui ont trait à de l'exnovation, nous pouvons soutenir qu'Ecodyn favorise indirectement l'exnovation.

Dans cette section, nous nous basons également sur les différentes étapes de la courbe décroissante de l'exnovation au sein de la Courbe-X, détaillées dans la section 2.1.2.2 de notre revue de littérature, comme cadre d'analyse pour le niveau méso, et celles relatives au processus de désapprentissage pour le niveau micro. Nous les transposons à l'exnovation d'une pratique non durable dans le cadre d'Ecodyn. Notre objectif est de comprendre si la construction du label joue un rôle dans la déstabilisation d'une

pratique non durable, l'expérimentation avec le nouveau, l'abandon progressif - considéré dans cette étude comme le déclin d'une pratique - ou la libération définitive d'une pratique non durable.

3.4.1. La déstabilisation d'une pratique non durable

La déstabilisation d'une pratique non durable, une des étapes du processus de désapprentissage, est comprise dans cette étude comme un processus où les entreprises remettent en question des pratiques jusqu'alors utilisées, sans forcément entamer une action précise. Selon les auteurs (C. M. Fiol et O'Connor 2017; M. Fiol et O'Connor 2017) cette remise en question peut découler d'un stimulus négatif poussant les entreprises à prendre conscience de la nécessité d'opérer des changements.

Ces stimuli négatifs selon notre revue de la littérature, peuvent notamment représenter une réflexion liée aux « coûts ». Dans cette étude, les coûts économiques ne sont pas pris en compte. Les "coûts" considérés sont sous le prisme de la durabilité. Dans ce contexte, nous les avons assimilés à des impacts environnementaux négatifs, liées aux pratiques non durables.

Toutes les entreprises rencontrées pour cette recherche avaient déjà entamé un processus de déstabilisation des pratiques non durables en amont de leur

Ecodyn. Ceci, en raison d'une culture d'entreprise plutôt engagée sur le plan environnemental, et aussi en raison d'événements exogènes au sein du *landscape*, telles que la crise du prix de l'énergie ou des politiques comme celle du conditionnement des aides économiques à Bruxelles d'ici 2030.

Il semble donc que la labellisation Ecodyn ne représentait donc pas une source de remise en question pour notre échantillon d'entreprise. Ceci a notamment été confirmé par le bureau de conseil en PEB, le bureau d'architecture, ainsi que l'entreprise dans le secteur de la construction. Voici leurs réponses lorsque nous leur avons demandé si Ecodyn aidait les entreprises à entamer une réflexion sur les impacts négatifs liées à des pratiques non durables :

« C'était plus une confirmation qu'on faisait bien, quoi. Donc non. Mais les gens qui travaillent chez nous sont choisis dès le début aussi parce qu'on les veut conscients [...] en fait, [obtenir le label Ecodyn] c'était une sorte de concrétisation de ce qu'on avait déjà fait, dans un label. »

« Pas nécessairement [...] Mais nous, par exemple, on est assez impactés dans notre secteur par la hausse du prix des matériaux. C'est à dire que le prix de l'énergie fait en sorte que produire un matériau est nettement plus coûteux. Et il y a d'autres éléments qui sont rentrés en ligne de compte. Mais donc on est assez impactés par ce phénomène-là, et ça fait prendre conscience qu'il y a moyen de construire autrement. »

« Je ne dirais pas vraiment pour nous, parce que je pense que, de base, on est une petite structure familiale et donc c'est assez humain dans tout ce qui est environnemental, et tout ça [...] C'est plutôt grâce à des certification comme CO2 neutre ou CO2 Prestatieladder [qu'on a entamé une réflexion] »

Par rapport à cette réflexion sur les impacts négatifs des pratiques non durables, la construction d'Ecodyn ne pousse apparemment pas les entreprises à réfléchir aux impacts négatifs de pratiques non

durables propres à l'entreprise, de manière structurée et personnalisée. Il valorise uniquement les bonnes pratiques déjà mise place. Dans ces conditions, Ecoydn ne semble donc pas capable de remettre en question des pratiques ayant un fort impact négatif.

Ce choix, effectué pour par Bruxelles Environnement le label Ecodyn, peut potentiellement s'expliquer en vertu des ressources mises à disposition. En effet, Ecodyn repose sur un toute petite équipe, qui n'aurait pas les moyens de réaliser une analyse d'impacts de chaque entreprise. En effet, voici ce que nous a dit une personne de Bruxelles Environnement à ce sujet :

« On a une très petite équipe. C'est, on va dire, 1,2 ETP ou à peu près. Mais on travaille avec des marchés publics. En fait, tout ce qui est accompagnement des candidats, donc toutes leurs questions pendant la candidature, c'est l'helpdesk qui s'en charge »

Cependant, sans entrer dans une analyse approfondie des impacts spécifiques à une entreprise, Ecodyn attribue dans son comptage de points, un "poids" à chaque bonne pratique d'éco gestion, en fonction de son potentiel générique de réduction des impacts au sein d'une entreprise, en tenant compte de caractéristiques telles que la taille, le secteur d'activité, la propriété ou non du site à labéliser, etc.

Par exemple, pour une même entreprise, la bonne pratique « choisir du papier toilette recyclé ou possédant un label environnemental » a un impact de 1 sur 4. Alors que la bonne pratique « pour vos produits de nettoyage, choisir des produits naturels » à un impact de 3 sur 4. Selon nous, cette échelle d'impact, bien qu'elle soit généraliste, peut potentiellement remettre en question certaines pratiques non durables qui n'ont pas encore été déstabilisées avant l'obtention du label Ecodyn. Voici ce que pense une personne issue d'une entreprise de construction à ce sujet :

« On n'a pas du tout changé pour avoir la certification [...] mais comme on y est sensible, le fait d'avoir cette liste sous les yeux et de se dire "tiens, ça c'est vrai que c'est une action", et que comme pour chaque action, il est mis le niveau d'impact, quand on voit un impact fort et qu'on a coché non, on se dit "allez y a quelque chose à améliorer". »

Par ailleurs, même si Ecodyn n'encourage pas de façon structurée la réflexion autour des problèmes environnementaux liés aux pratiques spécifiques d'une entreprise, il semblerait qu'Ecodyn aide d'une certaine manière la sensibilisation des employés d'une entreprise qui entame le processus de labellisation. Ceci est mis en avant dans l'extrait suivant, issu de notre échange avec la personne représentante du bureau d'architecture :

« Je crois que ça nous a aidé [la labellisation] [...] ça augmente fort la sensibilisation au moment de la labellisation. Et puis, il y a les efforts qui retombent. Donc maintenir toute la dynamique demande quand même beaucoup d'énergie et ça ne se fait pas de soi-même. Ça c'est un problème. »

Pour finir, Ecodyn propose sur son site web un grand nombre d'événements et formations. En 2022, sur le site web, nous avons compté environ une trentaine d'événements. Certains événements et formations ont un lien direct avec les thématiques d'impact repris dans le référentiel d'Ecodyn. D'autres n'ont pas de lien direct avec Ecodyn et sont plutôt liées aux nombreux projets de Bruxelles Environnement. Bien

qu'il soit possible que le sujet des effets environnementaux des pratiques non durables soit abordé lors de ce genre d'événements, nous pensons, d'après le titre des pages web, que ceux-ci sont principalement des événements encourageant à "faire mieux", plutôt que des événements encourageant à réfléchir sur ce qui est "mal fait".

De plus, lorsque nous avons demandé aux entreprises si celles-ci avaient participé à ce type d'événements, la majorité nous ont dit n'avoir jamais participé à ce type d'événements, à l'exception de deux entreprises qui ont mentionné avoir participé une fois à un événement afin d'expliquer leurs processus de labélisation. Par ce biais, nous sommes convaincus que les entreprises participant à notre étude ont été peu sensibilisées aux problématiques environnementales par Ecodyn. Cet ensemble d'événements et formations représente néanmoins un moyen de sensibilisation intéressant, qu'Ecodyn pourrait exploiter davantage dans ce sens.

En conclusion, nous pensons qu'il est possible de dire, sur base de ces éléments, qu'Ecodyn ne déstabilise pas les pratiques non durables. Il ne remplit donc pas l'étape de la déstabilisation du processus de désapprentissage. En effet, il met en valeur les actions déjà en place mais n'encourage pas, de manière structurée et systématique, une remise en question des pratiques non durables encore appliquées, avec l'intention de les déstabiliser. En d'autres termes, dans sa construction, Ecodyn ne favorise pas, de manière directe et structurée, la déstabilisation des pratiques non durables grâce à une réflexion personnalisée sur les impacts environnementaux de chaque entreprise. Son objectif principal reste de valoriser les bonnes pratiques déjà en place, possiblement suite à une remise en question antérieure au processus de labellisation.

Cependant, il semblerait qu'Ecodyn, d'une part, stimule la sensibilisation des employés pendant le processus de labellisation des entreprises et d'autre part, avec son système de poids d'impact pour chaque bonne pratique, peut venir éveiller la curiosité d'une entreprise sur des pratiques non durables pas encore déstabilisées. De plus, à travers son volet "événements et formations", il pourrait éventuellement mettre en avant les impacts négatifs des pratiques non durables. Nous ne pouvons néanmoins pas garantir que cela soit le cas, du moins pour les entreprises interrogées.

3.4.2 Déplacement d'une pratique non durable à travers de l'expérimentation

Le déclin d'une pratique non durable, l'étape suivante du processus d'exnovation et de désapprentissage, se réfère au moment où une pratique, qui était autrefois la norme, devient de moins en moins fréquente au sein de l'entreprise. Cela peut se produire lorsque l'entreprise décide de l'éliminer sans la remplacer, ou lorsque la pratique est remplacée par une nouvelle pratique durable.

En se basant sur les résultats de la section 3.2.3 concernant la perception des acteurs vis-à-vis du processus d'exnovation, nous constatons que les entreprises ont rarement recours à l'abandon d'une pratique non durable sans avoir une alternative. En effet, l'absence d'un substitut constitue une difficulté

majeure au sein d'une entreprise. Cela semble être liée aux processus d'exnovation au niveau micro. De plus, selon la littérature, le rôle d'un substitut "mature" pourrait faciliter l'exnovation d'une configuration non durable.

En transposant le concept d'exnovation du niveau systémique de la *Transitions Studies* au niveau micro, nous pensons qu'il est possible de considérer que le déclin d'une pratique non durable au sein d'une entreprise peut se reposer, entre autres, sur l'expérimentation avec une nouvelle pratique durable et le déplacement de celle non durable.

D'une part, en ce qui concerne l'expérimentation avec le nouveau, le label est construit sur base d'un référentiel de bonnes pratiques d'éco-gestion, qui peut être considéré comme un ensemble d'alternatives durables, ainsi que des recommandations de démarches, telles que mesurer sa consommation ou communiquer sur la durabilité auprès des employés. Par rapport à cela, voici un extrait de notre entretien avec la personne en charge de l'*helpdesk* d'Ecodyn :

« [L'objectif d'Ecodyn] c'est recommander des meilleures pratiques d'éco-gestion à mettre en place [...] et récompenser les entreprises qui peuvent démontrer qu'ils ont effectivement mis en place un certain nombre de bonnes pratiques [...] l'objectif c'est aussi d'avoir un référentiel qui répond vraiment aux enjeux, et aussi aux enjeux du moment. Donc s'il faut renforcer la thématique énergie avec des nouvelles bonnes pratiques sur l'énergie, on le décidera »

Dans ce sens, la construction d'Ecodyn est basée sur l'idée de proposer des alternatives durables aux pratiques opérationnelles non durables. Cela peut favoriser l'expérimentation d'une entreprise avec une nouvelle pratique durable. En effet, nous avons demandé aux acteurs s'il était possible qu'une entreprise mette en place une bonne pratique, suite à la labellisation. Les réponses que nous avons reçues à cette question furent principalement positives, comme le montrent l'extrait suivant issu de nos entretiens avec le bureau d'architecture :

« Ça nous a aidé à nous questionner sur des choses que nous pouvions facilement où rapidement mettre en place, qui étaient réalistes d'un point de vue économique, ou pratique. Et donc, on a aussi mis en place certaines nouvelles choses dans l'entreprise parce que nous poursuivions Ecodyn [...] A cette époque-là, aucun de nos éclairages n'étaient en LED [...] on a remplacé, je pense 75% de nos éclairages. »

D'autre part, en ce qui concerne le déplacement d'une pratique non durable, la construction d'Ecodyn mobilise différents types d'implémentation d'une pratique. Cela valorise le déplacement des pratiques non durables. Certaines pratiques mobilisent la notion du « taux de réalisation », qui est le type d'implémentation le plus mobilisé par le référentiel d'Ecodyn. Selon cette notion, Ecodyn va donner des points aux entreprises en fonction du pourcentage de réalisation d'une bonne pratique (0%, 25%, 50%, 75% ou 100%). Cette notion de taux de réalisation semblerait donc valoriser le déplacement d'une pratique non durable pour laisser place à une bonne pratique.

Sur ce point, nous tenions cependant à souligner que nous ne nous sommes pas attardés sur la question de comprendre si les substituts proposés par le référentiel d'Ecodyn ne comportent pas de risque d'effets rebonds indésirables. Cela serait un travail de suivi conséquent, qui mériterait une analyse à long terme pour chaque thématique d'impact (énergie, eau, achats, espace vert, etc) et de bonnes pratiques contenues dans le référentiel.

En conclusion, nous pouvons dire qu'Ecodyn favorise l'expérimentation, grâce à son référentiel regroupant plusieurs bonnes pratiques. Selon nous, celles-ci peuvent être considérées comme des « substituts matures », dont la mise en place est facilement réalisable pour une entreprise. De plus, selon nous, le déplacement des pratiques non durables est valorisé dans l'évaluation à travers la notion de taux de réalisation utilisé par Ecodyn. Ainsi, Ecodyn remplit selon nous l'étape du déplacement d'une pratique non durable à travers l'expérimentation avec une nouvelle pratique durable du processus de désapprentissage et d'exnovation au niveau systémique.

3.4.3 La libération d'une pratique non durable

Selon le concept d'exnovation à l'échelle systémique, l'abandon définitif représente l'étape où une configuration non viable est essentiellement abandonnée, entraînant des conséquences pour les acteurs concernés. Dans le processus de désapprentissage, la libération définitive d'une pratique non durable se manifeste par son abandon progressif en vertu de l'évolution des compréhensions profondes des acteurs concernant cette pratique.

Ce que nous avons cherché à comprendre par le biais de nos entretiens, c'est si Ecodyn encourage activement les entreprises à abandonner progressivement et définitivement des pratiques non durables. Pour cela, nous avons cherché à identifier si Ecodyn promeut un processus de substitution des pratiques non durables par de bonnes pratiques durables, ou s'il se contente de superposer ces deux pratiques.

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord cherché à savoir si Ecodyn encourage directement les entreprises à atteindre un taux d'implémentation de 100% pour chaque bonne pratique afin de véritablement éliminer complètement les pratiques non durables. Ensuite, nous avons cherché à examiner si Ecodyn encourage les acteurs à réfléchir aux "attachements" à leurs pratiques.

Premièrement, pour comprendre si Ecodyn encourage les entreprises à se libérer complètement de pratiques non durables, nous avons examiné si l'idée de renoncer directement à des pratiques faisait partie du label. Sur base de nos entretiens, il semblerait que non car les acteurs jouant un rôle dans la coordination et le développement du label Ecodyn ne demandent pas directement aux entreprises d'abandonner des pratiques non durables. Voici deux extraits de nos entretiens avec des personnes issues de Bruxelles Environnement et du bureau de conseil en charge de l'*helpdesk* :

« Moi, j'ai l'impression qu'en donnant des bonnes pratiques, on va dire donc "faire de l'innovation", on permet aussi aux entreprises d'abandonner certaines choses puisque c'est intuitif quoi. Si on veut mettre en place ça [quelque chose], il faut parfois abandonner ça

[quelque chose d'autre] et donc on le fait un peu naturellement [...]. On préfère rester dans des pratiques positifs. »

« Je pense qu'effectivement le label, à travers toutes les bonnes pratiques... il en propose au niveau des achats, au niveau de la mobilité, de l'énergie et des déchets ou gestion. Je pense que ce sont déjà des pratiques qui répondent à ce concept d'innovation. Et c'est, pour une pratique concrète [...], c'est déjà un peu ce que fait le label. Dans le sens où, on ne va pas dire “renoncez spécifiquement au sable” pour pas le nommer. Mais on va dire “démontrez que dans le choix de vos matériaux, vous optez déjà pour des matériaux qui répondent à des critères durables, à des matériaux qu'il faut favoriser dans le secteur de la construction” [...] C'est ce type de bonnes pratiques qu'on retrouve dans le label »

Selon nous, ce paragraphe montre comment la construction du label et son développement n'ont pas une intention directe et délibérée de demander aux entreprises de renoncer à une pratique non durable. Même si les acteurs précédemment cités suggèrent qu'Ecodyn est capable de promouvoir indirectement l'abandon définitif de certaines pratiques.

Par rapport à cela, nous avons constaté que Ecodyn prévoit en effet, dans son évaluation, que certaines pratiques soient entièrement mises en œuvre, avec un taux d'implémentation qui ne peut être que de 100% ou de 0%. Pour ces pratiques-là, on pourrait considérer qu'il s'agit d'un encouragement indirect pour les entreprises à abandonner complètement une pratique non durable. Cependant, le nombre de pratiques concernées est faible, et le nombre de pratiques à mettre en œuvre de manière partielle reste largement supérieur.

Par ailleurs, nous avons cherché à comprendre si l'abandon partiel, évalué en pourcentage, pourrait devenir un abandon progressif et définitif grâce à Ecodyn. Cela pourrait être soutenu par le fait qu'il est possible pour une entreprise de commencer dans le système d'éco-labélisation Ecodyn avec une étoile, puis de progresser pour atteindre éventuellement les trois étoiles, comme le montre cet extrait d'une entreprise du secteur du traiteur événementiel :

« On a commencé avec une étoile au label entreprise écodynamique, en le faisant de façon assez spontanée dans l'entreprise. Ça fait quand même longtemps qu'on a le label Ecodyn, ça doit faire certainement 6 ans ou 7 ans. On a commencé avec une étoile de façon, je vais dire, amateur, et on a eu notre 2e étoile aussi de façon amateur. Et ensuite on a commencé un accompagnement avec des consultants pour passer au niveau 3. Et là on a essayé d'être un peu plus précis sur certains points. »

Cependant, à la question de savoir si cette entreprise avait renoncé définitivement à une pratique grâce à Ecodyn, voici la réponse de cette même personne : « Renoncer proprement dit, non. Maintenant, la diminuer et être résilient par rapport à cette mauvaise pratique, en tenir compte, oui, souvent »

Cela peut être expliqué selon nous par le fait que la construction d'Ecodyn ne prévoit pas d'obligation de progression après la première. En effet, Ecodyn n'incorpore pas de plan d'amélioration continue pour les entreprises suite à leur labellisation. Par exemple, si une entreprise reçoit des points car elle a

implémenté 25% d'une pratique durable dans ses opérations, rien dans le label ne la pousse à arriver à 100% d'implémentation, et donc un abandon à un moment donné. Cela est confirmé par notre échange avec la personne de Bruxelles Environnement :

« Pour Ecodyn le plus important c'est de labéliser ce qui est fait ponctuellement. Ce qui est bien avec le label, c'est que nous, on va identifier des actions qui sont réellement mises en place. Il y a certains labels qui vont plutôt labéliser une intention, là où nous, on labellise vraiment des gens qui font des choses. Et donc aussi notre label n'a plus vraiment de date de validité. Donc c'est un peu comme le routard, les gens peuvent le renouveler quand ils veulent mais on ne va plus demander aux entreprises de le renouveler. »

Ceci est néanmoins paradoxal, car la plupart des représentants d'entreprise ont témoigné du besoin d'incorporer un plan d'amélioration à long terme. Voici un extrait qui, d'une part, soulève cette faiblesse d'Ecodyn, et d'autre part, montre le lien entre exnovation et planification à long terme :

« Mais là où je pense qu'Ecodyn doit être amélioré, c'est justement dans ce suivi continu. C'est-à-dire que la labélisation ne peut pas, ou plus, être uniquement ponctuelle. Ça doit être un engagement idéalement dans la durée avec un audit annuel, pour vérifier que les entreprises se conforment toujours bien à ce qu'elles ont annoncé, et qu'elles continuent dans ce processus [...] J'intégrerais ça [l'exnovation] comme un critère, mais qui serait "est-ce que vous identifiez des pratiques qui sont en place depuis un certain temps dans l'entreprise, et qui pourrait être en être abandonnée où à remplacer à bref délai ? Comment voyez-vous les choses et comment vous pouvez les abandonner ? Est-ce que vous en mettez une en avant et vous vous y engagez ?" [...] Mais ça serait effectivement une remise en question »

La personne issue de l'entreprise du secteur de la construction a également fait remarquer que dans ce contexte, un programme d'amélioration pourrait aider l'abandon d'une pratique non durable :

« Peut-être qu'avec un plan d'action sur plusieurs années. Pour s'améliorer justement, comme on le fait dans le CO2-Prestatieladder. Donc dire aujourd'hui, vous avez, par exemple, pour nous 90% [...] donc s'engager à améliorer d'un x pourcentage chaque année. Je ne crois pas que ça soit le cas pour le moment dans le label entreprise éco-dynamique »

Enfin, nous avons questionné à ce sujet les personnes interrogées, en insistant sur l'éventualité de renforcer Ecodyn en incluant le concept de renoncement définitif à une pratique non durable. Voici un extrait issu de notre échange avec le bureau d'architecture :

« C'est peut-être une nouvelle catégorie pour la Ecodyn. Peut-être. Puisqu'ils ont des catégories génériques : air, eau, déchets etc. Je ne me souviens plus exactement, mais je pense qu'il y a déjà une pratique sur la gestion de l'entreprise, où il y a un critère sur la gestion d'une certaine manière. Mais là, il y a peut-être quelque chose à faire »

La partie du formulaire d'évaluation d'Ecodyn dont il est fait référence dans l'extrait précédent est la « section d'impact », qui regroupe quelques bonnes pratiques liées à l'organisation de la gestion environnementale. C'est dans cette section qu'il serait possible selon nous d'encourager les entreprises à réfléchir aux attachements sociaux ou culturels de certaines de leurs pratiques non durables qui n'ont pas encore été complètement abandonnées. Nous avons d'ailleurs demandé aux entreprises interrogées si, pour elles, avoir une réflexion sur les attachements culturels et sociaux liés aux pratiques leur semblait intéressant. Nous avons reçu pour cette question, que des réponses positives, tous secteurs et

tailles confondues. Voici les deux extraits les plus emblématiques sur ce point, issus de nos échanges avec l'entreprise dans le secteur du traiteur événementiel et l'entreprise de construction :

« Au niveau culturel, ici dans l'entreprise, il y a beaucoup de nationalités différentes. Donc on essaye mais c'est un défi [...] il y a encore 5 ans ou 6 ans de ça, en cuisine, le réflexe du tri pour les cuisiniers qui avaient à peu près 40 - 50 ans, pour eux c'était vraiment une perte de temps. Trier le plastique, les briques de lait, l'organique et tout ça, en cuisine, ils voyaient ça vraiment comme une perte de temps »

« Alors oui. En revanche, il y a des choses où il y a un côté social ou culturel, ou autre, derrière. Je dirais que c'est plus au niveau de tout ce qui est mobilité, télétravail et ce genre de choses. Au niveau mobilité, il y a vraiment une culture dans la construction où l'employé de chantier est très attaché à sa voiture [...] ce qui est logique je dirais, puisqu'on peut être sur un chantier et le lendemain, on va nous dire "maintenant tu vas sur tel chantier" [...] donc la voiture à tout son sens dans ce métier. Malheureusement, l'employé qui va sur le chantier se cache un peu derrière cette flexibilité pour utiliser la voiture pour tout en fait [...] mais une grosse partie des gens du secteur sont vraiment attachés au confort de "je rentre dans ma voiture je suis flexible" [...] Et alors le télétravail [...] c'est vrai que la construction ça se passe sur le terrain, donc le télétravail est encore très mal vu chez nous de manière générale [...] »

Cependant, il semble que la section d'impact « organisationnel » n'est pas prioritaire dans la construction du label, comme nous la confié la personne en charge du *helpdesk* d'Ecodyn :

« Alors, Ecodyn, contrairement à l'EMAS ou à l'ISO 14001 qui t'aident vraiment à construire un système de management environnemental, le label est avant tout un référentiel, une checklist de bonnes pratiques [...] le label ne valorise pas le management, il valorise les pratiques de terrain. »

Pour finir, concernant la question de savoir s'il serait possible d'envisager qu'Ecodyn encourage de manière directe et délibérée l'abandon définitif de pratiques, voici ce que nous a dit la personne de Bruxelles Environnement :

« Non, c'est vrai que ça peut, ça pourrait être une piste. Pourquoi pas ? C'est une idée... En fait, on essaie plutôt d'être dans le positif, dans le sens où on dit "on va favoriser ce comportement là et on va ne pas favoriser celui-là" [...] on n'a pas vraiment de bonnes pratiques où on dit "on arrête complètement ça" parce que généralement c'est aussi plus compliqué... Mais voilà il y a toujours ce côté "est-ce qu'on ne le fait pas parce que on l'a jamais fait ?" »

Pour conclure cette section, nous pouvons affirmer qu'en règle générale, le label n'encourage pas de manière directe et délibérée la déstabilisation des pratiques non durables. En effet, sa construction n'incite pas à mener explicitement une réflexion structurée sur les impacts négatifs des pratiques non durables propres à chaque entreprise.

Dans cette optique, il semble qu'Ecodyn n'ai pas l'intention d'encourager les entreprises ayant déjà commencé à renoncer partiellement à certaines pratiques, à les abandonner complètement et définitivement. En effet, la construction d'Ecodyn n'encourage pas explicitement l'abandon complet et définitif de pratiques non durables car elle ne prévoit pas de planning d'amélioration à long terme dans lequel une entreprise pourrait s'engager à renoncer à 100% à une pratique non durable, ni d'obligation

à refaire une évaluation pour maintenir le label. De plus, la section d'impacts liée à la gestion organisationnelle n'est pas prioritaire dans le label. Or, c'est dans cette section que, selon les personnes interrogées dans cette étude, Ecodyn pourrait donner des pistes aux entreprises pour dépasser les éventuels attachement culturels et sociaux qui rendent difficile l'abandon de certaines pratiques dans l'organisation.

Néanmoins, par le biais de son référentiel qui offre une vaste gamme d'alternatives durables, nous pouvons attester qu'Ecodyn encourage activement les entreprises à expérimenter des nouvelles pratiques durables. De plus, la notion de taux de réalisation mobilisée par Ecodyn incite les entreprises à adopter des pratiques. Cela peut valoriser le déplacement des pratiques non durables vers des alternatives potentiellement plus respectueuses de l'environnement. Ce qui peut résulter à un abandon partiel des pratiques non durables.

Selon nous, la construction d'Ecodyn illustre la tendance au niveau systémique à croire qu'il n'y a que l'innovation qui permettra, de manière "naturelle", de mener une transition écologique en éliminant spontanément les pratiques non durables. Cependant, face aux défis environnementaux actuels, il est clair que la transition écologique n'avance pas assez rapidement et que les pratiques non durables persistent en raison de l'incapacité des innovations à les remplacer. Par conséquent, il est nécessaire de mener intentionnellement des processus d'exnovation. Au lieu de cela, le label Ecodyn favorise la coexistence et la superposition de pratiques durables et non durables, plutôt que la substitution complète de ces dernières par des pratiques durables.

Ainsi, si l'on se réfère à nouveau à la Courbe X précédemment développée, nous pensons qu'il est possible de placer Ecodyn à l'étape de l'optimisation sur la courbe de l'exnovation, qui se situe avant l'étape de la déstabilisation où commencent les processus d'exnovation. En effet, Ecodyn est plutôt conçu comme un instrument d'optimisation qui cherche à améliorer la gestion opérationnelle des entreprises, à travers l'expérimentation avec des nouvelles pratiques en éco-gestion. Il ne vise pas la déstabilisation délibérée des pratiques non durables, ni leur abandon définitif.

Un tableau récapitulatif des résultats de la présente section est disponible à l'annexe 12.

Conclusion

Face à la lente progression et parfois à l'inefficacité de la transition environnementale, ainsi qu'au manque d'ambition de certains Etats à atteindre nos objectifs en matière d'environnement, la nécessité d'explorer de nouveaux concepts se fait ressentir. Ces concepts, même s'ils ne sont pas encore solidement établis au niveau de la littérature scientifique, offrent de nouvelles perspectives pour aborder la transition. C'est le cas des processus d'exnovation, qui émergent à différents niveaux comme une nouvelle dynamique à prendre en compte au même titre que l'innovation. L'exnovation peut être définie comme un processus visant la déstabilisation, le déclin et l'abandon des configurations non durables.

Ce concept de l'exnovation commence à prendre de l'importance dans la littérature scientifique des *Transitions Studies*. Il est généralement abordé au niveau des systèmes sociotechniques, c'est-à-dire à une échelle méso. Dans cette étude, nous avons tenté de le mobiliser également à une échelle micro, celle des organisations. Le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche est celui de la transition économique des entreprises bruxelloises encadrée par la nouvelle stratégie régionale, la *Shifting Economy*, dans lequel s'inscrit le système de labellisation Entreprise Ecodynamique (Ecodyn), comme l'un des instruments de mise en œuvre de cette politique bruxelloise.

Pour ce faire, nous avons également fait appel à des concepts issus des *Organizational and Management Studies*, nous permettant d'aborder l'exnovation à l'échelle micro des organisations. Nous considérons cette transposition du concept de l'exnovation vers le niveau micro comme une approche innovante proposée par cette étude, qui mériterait certainement d'être davantage explorée par des recherches similaires.

Cette étude cherche à répondre à la question de recherche suivante : « Dans quelle mesure le système public d'éco-labellisation Ecodyn favorise-t-il des processus d'exnovation dans le cadre de la transition économique des entreprises bruxelloises ? ». En d'autres termes, cette étude vise à déterminer si le système de labellisation public Ecodyn encourage les entreprises bruxelloises à adopter des processus d'exnovation dans le cadre de leur transition économique.

Notre analyse est qualitative et documentaire. Elle repose sur des entretiens exploratoires et des entretiens semi-directifs de terrain. Pour cela, nous avons choisi une technique d'échantillonnage par contraste, dans le but de pouvoir interroger des personnes issues de chaque sous-ensemble de notre population cible : l'ensemble des acteurs jouant un rôle dans le label bruxellois Ecodyn. Un échantillon de sept personnes a été réalisé (précisé à l'annexe 1).

Lors de nos entretiens, nous avons d'abord cherché à identifier comment les personnes interrogées percevaient l'exnovation. Suite à nos échanges, nous avons constaté que la majorité des participants considèrent que c'est plutôt le rôle de la sphère politique d'initier des dynamiques d'exnovation au sein des entreprises. De plus, il semble que la question de l'égalité au sein de ce processus est liée pour eux

à la nécessité de proposer un programme préétabli pour encadrer l'exnovation, ainsi qu'à l'importance d'avoir un substitut pour pouvoir remplacer une configuration non durable.

Notre analyse s'est ensuite déclinée en deux parties. Premièrement, nous avons analysé à travers nos entretiens dans quelle mesure Ecodyn peut favoriser l'implémentation de la politique de conditionnement des aides de la Région bruxelloise en tant que politique d'exnovation. Nous avons examiné d'une part si Ecodyn évalue l'ensemble des activités de toutes les entreprises, ce qui inclut les impacts environnementaux globaux de celles qui souhaitent obtenir le label, et si d'autre part, Ecodyn est accessible pour tous les types d'entreprises bruxelloises.

Nos résultats suggèrent que le label peut être considéré comme une preuve d'exemplarité environnementale suffisante pour certains secteurs spécifiques tels que l'Horeca, le service de traiteur, le secteur du sport et le secteur culturel. Pour ces secteurs, Ecodyn semble pouvoir favoriser le processus d'exnovation au niveau méso. En d'autres termes, nous pouvons considérer qu'Ecodyn peut mesurer l'exemplarité d'une entreprise, à condition de que celle-ci labellise le site où se déroulent la majorité de ses activités, là où les impacts environnementaux sont les plus importants et les plus représentatifs de ses activités globales.

Cependant, pour les entreprises qui possèdent plusieurs sites avec des impacts environnementaux variables, il existe des cas pour lesquels le label Ecodyn ne peut pas être une preuve suffisante et efficace pour témoigner de l'exemplarité environnementale, et donc ne peut pas favoriser la mise en place de la politique d'exnovation de la Région. Ce sont notamment les cas où les entreprises choisissent de labéliser un seul site qui ne représente pas l'ensemble de leurs activités, comme chez certaines entreprises dans le secteur de l'industrie ; si elles ne peuvent pas réaliser un choix de site ou qu'il n'est pas possible de labéliser tous les sites, comme dans le secteur de la construction.

Par ailleurs, il semble que la construction d'Ecodyn est une démarche administrative trop lourde pour les TPE, qui représentent pourtant la majorité des entreprises bruxelloises. Les coordinateurs du développement du label ont bien compris la nécessité de le renforcer pour le rendre accessible à toutes les tailles d'entreprises. Toutefois, il ne semble pas que l'objectif de mesurer l'ensemble des activités des entreprises labélisées, y compris les impacts environnementaux les plus significatifs, soit actuellement à l'ordre du jour. En tout cas, Ecodyn n'a pas la même ambition pour les mesurer que pour mesurer l'éco-gestion.

Deuxièmement, nous avons analysé dans quelle mesure Ecodyn peut favoriser l'exnovation des pratiques opérationnelles non durables au sein d'une entreprise. Nous avons d'abord examiné si le label encourage intentionnellement la déstabilisation des pratiques non durables. Ensuite, nous avons tenté de comprendre s'il encourage délibérément le déclin de ces pratiques. Enfin, nous avons évalué s'il encourage directement l'abandon définitif des pratiques non durables au sein des entreprises.

D'après nos résultats, nous constatons que le seul processus qu'Ecodyn encourage volontairement est le déclin des pratiques non durables par le biais de l'expérimentation avec de nouvelles pratiques durables. En effet, son référentiel et la notion de taux d'implémentation qu'il mobilise, permettent potentiellement d'abandonner partiellement une pratique non durable. Cependant, sa construction ne favorise pas délibérément la déstabilisation ou l'abandon complet d'une pratique non durable.

Sur ce point, il semble qu'il n'ait pas d'intention directe de remettre en question les pratiques non durables au sein des entreprises qui n'ont pas encore été déstabilisées. Par exemple, il n'est pas prévu d'analyse des impacts négatifs environnementaux de ces pratiques dans la labellisation. De plus, la construction d'Ecodyn, et en particulier sa temporalité, ne prévoit pas de plan d'amélioration continue des pratiques non durables abandonnées partiellement. L'exception qui viendrait confirmer la règle est lorsque le taux de réalisation peut atteindre 0% ou 100% pour certaines pratiques. Dans ce cas, Ecodyn pourrait encourager indirectement un abandon définitif, mais cela reste très marginal.

D'après nos résultats, la construction d'Ecodyn pourrait bien refléter l'idée répandue selon laquelle seule l'innovation pourra nous permettre d'abandonner naturellement les configurations non durables et réussir la transition écologique. Cependant, malgré les défis environnementaux actuels, la transition ne progresse pas suffisamment, et les configurations non durables persistent car les innovations ne parviennent pas à les remplacer efficacement. Par conséquent, il nous semble nécessaire d'intégrer davantage des processus d'exnovation dans les stratégies de transition.

Pour que le label puisse effectivement faciliter l'exnovation dans le processus de transition des entreprises bruxelloises, des renforcements sont nécessaires. Nous suggérons d'inclure une évaluation des activités les plus représentatives de l'entreprise en termes d'impact environnemental au même titre que l'éco-gestion. De plus, il serait judicieux de rendre le label accessible à toutes les entreprises, quelles que soient leur taille. Enfin, un plan d'amélioration à long terme pourrait être mis en place pour encourager les entreprises à programmer leur abandon définitif de leurs pratiques opérationnelles non durables.

Néanmoins, il est important de souligner quelques limites inhérentes à cette recherche. D'abord, ce mémoire se concentre uniquement sur l'aspect environnemental de la notion d'exemplarité, en laissant de côté l'aspect social de celle-ci. Nous avons fait ce choix car notre terrain de recherche, le système de labellisation Ecodyn, ne valorise pas les efforts des entreprises en matière sociale, mais uniquement sur le plan environnemental. Ensuite, dans cette recherche, nous avons décidé de nous concentrer essentiellement sur les entreprises, en laissant de côté les organisations non gouvernementales et les administrations publiques qui peuvent aussi prétendre au label Ecodyn. Et ce, car nous avons considéré en effet que les motivations derrière une labellisation diffèrent nettement entre ces trois types d'organisations.

Enfin, il est primordial de rappeler les limites de notre échantillon. Bien que nous ayons essayé d'inclure des personnes représentantes des différents rôles au sein du système de labellisation Ecodyn, il est important de noter que nous avons interrogé seulement quatre entreprises de tailles différentes, toutes labellisées avec trois étoiles, qui représentent le niveau le plus élevé dans l'échelle d'évaluation du label. Nous avons fait ce choix afin d'explorer les limites d'Ecodyn, en ce qui concerne ses exigences environnementales envers les entreprises dans la cadre de sa transition. Cependant, selon l'annuaire du label, qui répertorie toutes les organisations labellisées, il y a environ quarante entreprises labellisées, quelle que soit leur nombre d'étoiles, et seulement douze entreprises labellisées avec trois étoiles. Celles-ci sont donc minoritaires au sein du label.

En définitive, cette recherche représente une réflexion sur la possibilité de mobiliser le concept d'exnovation au niveau des entreprises, c'est-à-dire le niveau micro, à l'aide notamment du processus de désapprentissage organisationnel de la *Organizational and Management Studies*. Dans cette réflexion, nous avons proposé d'inclure la notion du substitut dans les processus d'exnovation. Des études plus approfondies sur le rôle du substitut et sa gestion dans le processus d'exnovation pourraient être intéressantes à l'avenir.

Dans une future recherche, il serait certainement intéressant de réaliser à nouveau une étude similaire en déplaçant l'objet de recherche du secteur privé vers le secteur public. Il serait possible par exemple d'explorer l'administration de Bruxelles Environnement, afin d'identifier comment les processus d'exnovation peuvent être implémenter au sein des institutions publiques. Une telle étude pourrait notamment permettre d'identifier les éventuels blocages qui empêchent ces administrations de renforcer leurs outils de transition, généralement axés sur l'innovation, en adoptant le concept d'exnovation.

Bibliographie

- Arimura, Toshi, Akira Hibiki, et Hajime Katayama. 2008. « Is a Voluntary Approach An Effective Environmental Policy Instrument ? A Case for Environmental Management Systems ». *Journal of Environmental Economics and Management* 55 (février): 281-95. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2007.09.002>.
- B Lab. 2020c. « What Are Impact Business Models? » B Impact Assessment Knowledge Base. Consulté le 04 juillet 2023 <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models->.
- . 2020a. « Operational Impact vs. Impact Business Models ». B Impact Assessment Knowledge Base. Consulté le 02 juillet 2023, <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574684-operational-impact-vs-impact-business-models>.
- . 2020b. « Impact Business Models in the B Impact Assessment - V6. List of Impact Business Models (IBM) Featured in the BIA ». Consulté le 04 juillet 2023, <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models->.
- be circular be.brussels. 2022. « Appel à projets Be Circular ». Consulté le 30 novembre 2023, <https://www.circulareconomy.brussels/appels-a-projets-be-circular-entreprises/>.
- Ben Lahouel, Béchir, Maria Giuseppina Bruna, Tri Vo, et Jean-Marie Peretti. 2020. « Évaluation, “benchmarking”, et mesure du changement de l'éco-efficience : une approche non-paramétrique ». *Recherches en Sciences de Gestion* 136 (1): 341-80. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0341>.
- Berthier, Aurélien. 2022. « Mettre en débat la sortie de l'e-commerce - Face aux dégâts écologiques. Rencontre avec Solène Sureau et Ela Callorda Fossati ». *Agir par la culture*, 10 octobre 2022. <https://www.agirparlaculture.be/face-aux-degats-ecologiques-mettre-en-debat-la-sortie-de-le-commerce-solene-sureau-ela-callorda-fossati/>.
- Bhatia, Manjot Singh. 2021. « Green Process Innovation and Operational Performance : The Role of Proactive Environment Strategy, Technological Capabilities, and Organizational Learning ». *Business Strategy and the Environment* 30 (7): 2845-57. <https://doi.org/10.1002/bse.2775>.
- Bidmon, Christina M., et Sebastian F. Knab. 2018. « The Three Roles of Business Models in Societal Transitions : New Linkages between Business Model and Transition Research ». *Journal of Cleaner Production* 178 : 903-16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.198>.
- Boutaud, Aurélien, et Natacha Gondran. 2020a. « I. Économie et limites planétaires : une histoire mouvementée ». In, 7-18. Repères. Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/les-limites-planetaires--9782348046230-p-7.htm>.
- . 2020b. « II. Le cadre d'étude des limites planétaires proposé au début du XXIe siècle ». *Reperes*, mai, 19-34.
- Bruxelles-Capitale, Bruxelles Environnement, Bruxelles Economie-Emploi, Hub, et Innoviris. 2022a. « Résumé. Shifting Economy - Stratégie Régionale de Transition Economique 2022-2030 ». Consulté le 06 juin 2023, https://shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/10/ExecutiveSummary_ShiftingEconomy_FR.pdf.
- . 2022b. « Shifting Economy - Stratégie Régionale de Transition Economique 2022-2030 ». Consulté le 02 juillet 2023 https://shiftingeconomy.brussels/wp-content/uploads/2022/10/ExecutiveSummary_ShiftingEconomy_FR.pdf.
- Callorda Fossati, Ela, et Aurore Fransolet. 2021. *The Transition Towards a Circular Economy in Brussels from an Exnovation Perspective. Actors' Perceptions on Targeting Delinearisation*.

- Callorda Fossati, Ela, Solène Sureau, et Tom Bauler. 2023. « L'exnovation. Conceptualiser la sortie de la mobilité non durable ». *La Revue Nouvelle* 2 (2): 38-49. <https://doi.org/10.3917/rn.230.0038>.
- Capaldi, Nicholas. 2016. « New (Other?) Directions in Corporate Social Responsibility ». *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1 (1): 4. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0005-5>.
- Capron, Michel, et Françoise Quairel. 2010a. « Introduction ». In, 3-4. Repères. Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008-p-3.htm>.
- . 2010b. « VI. L'instrumentation de la RSE ». In, 93-112. Repères. Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008-p-93.htm>.
- Combessie, Jean-Claude. 2007. « II. L'entretien semi-directif ». In, 5e éd.:24-32. Repères. Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-p-24.htm>.
- Commission Européenne. 2019. *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil Européen, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions. Le pacte vert pour l'Europe*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>.
- . 2021a. *Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux*. OJ L. Vol. 442. http://data.europa.eu/eli/reg_del/2021/2139/oj/fra.
- . 2021b. *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Sociale Européen et au Comité des Régions « Ajustement à l'objectif 55 »: atteindre l'objectif climatique de l'UE à l'horizon 2030 sur la voie de la neutralité climatique*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0550&from=EN>.
- . 2022. *Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1214 of 9 March 2022 Amending Delegated Regulation (EU) 2021/2139 as Regards Economic Activities in Certain Energy Sectors and Delegated Regulation (EU) 2021/2178 as Regards Specific Public Disclosures for Those Economic Activities (Text with EEA Relevance)*. OJ L. Vol. 188. http://data.europa.eu/eli/reg_del/2022/1214/oj/eng.
- Commission européenne. s. d. « Conséquences du changement climatique ». Climate Action - European Commission. Consulté le 15 novembre 2022. https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_fr.
- Darnall, Nicole, Hyunjung Ji, et Matthew Potoski. 2017. « Institutional Design of Ecolabels: Sponsorship Signals Rule Strength ». *Regulation & Governance* 11 (4): 438-50. <https://doi.org/10.1111/rego.12166>.
- David, Martin. 2017. « Moving beyond the Heuristic of Creative Destruction: Targeting Exnovation with Policy Mixes for Energy Transitions ». *Energy Research & Social Science*, Policy mixes for energy transitions, 33 (novembre): 138-46. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.023>.
- David, Martin, et Matthias Gross. 2019. « Futurizing Politics and the Sustainability of Real-World Experiments: What Role for Innovation and Exnovation in the German Energy Transition? » *Sustainability Science* 14 (4): 991-1000. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00681-0>.
- Davidson, Debra J. 2019. « Exnovating for a Renewable Energy Transition ». *Nature Energy* 4 (4): 254-56. <https://doi.org/10.1038/s41560-019-0369-3>.

- Donner, Mechthild, et Hugo de Vries. 2021. « How to innovate business models for a circular bio-economy? » *Business Strategy and the Environment* 30 (janvier).
<https://doi.org/10.1002/bse.2725>.
- Dórea, Reinaldo Joaquim dos S., Diogo A. Lopes Silva, José A. de Almeida Neto, et Luciano B. Rodrigues. 2022. « Environmental Labeling: An Analysis of the Past 22 Years of Research ». *Journal of International Consumer Marketing* 34 (2): 184-200.
<https://doi.org/10.1080/08961530.2021.1951918>.
- Edwards, Reace, Joseph Howe, et Carolina Font-Palma. 2022. « Accelerating Sustainability Transitions : The Case of the Hydrogen Agenda in the North West Region of England ». *Sustainability : Science, Practice and Policy*, juin.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15487733.2022.2082108>.
- European Commission. 2016. « 2050 Long-Term Strategy ». Text. Climate Action - European Commission. 23 novembre 2016. Consulté le 05 décembre 2022,
https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en.
- Fabio, Iraldo, Griesshammer Rainer, et Kahlenborn Walter. 2020. « The Future of Ecolabels ». *The International Journal of Life Cycle Assessment* 25 (5): 833-39.
<https://doi.org/10.1007/s11367-020-01741-9>.
- Feola, Giuseppe. 2020. « Capitalism in Sustainability Transitions Research: Time for a Critical Turn? » *Environmental Innovation and Societal Transitions* 35 (juin): 241-50.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.02.005>.
- Feola, Giuseppe, Olga Vincent, et Danika Moore. 2021. « (Un)Making in Sustainability Transformation beyond Capitalism ». *Global Environmental Change* 69 (juillet): 102290.
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102290>.
- Fiol, C. Marlana, et Edward J. O'Connor. 2017. « Unlearning Established Organizational Routines – Part II ». *The Learning Organization* 24 (2): 82-92. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0063>.
- Fiol, Marlana, et Edward O'Connor. 2017. « Unlearning Established Organizational Routines – Part I ». *The Learning Organization* 24 (1): 13-29. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0056>.
- Fuenfschilling, Lea, et Bernhard Truffer. 2014. « The Structuration of Socio-Technical Regimes— Conceptual Foundations from Institutional Theory ». *Research Policy* 43 (4): 772-91.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.010>.
- Gatti, Lucia, Peter Seele, et Lars Rademacher. 2019. « Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR ». *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4 (1): 6.
<https://doi.org/10.1186/s40991-019-0044-9>.
- Geels, Frank W. 2011. « The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions : Responses to Seven Criticisms ». *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1 (1): 24-40.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>.
- Geels, Frank W. 2019. « Socio-Technical Transitions to Sustainability : A Review of Criticisms and Elaborations of the Multi-Level Perspective ». *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Open Issue 2019, 39 (août) : 187-201.
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>.
- Geissdoerfer, Martin, Doroteya Vladimirova, et Steve Evans. 2018. « Sustainable Business Model Innovation : A Review ». *Journal of Cleaner Production* 198 (octobre) : 401-16.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>.
- GOSETE. 2020. « Le concept émergent de l'exnovation ». [exnovation.brussels. 2020.](https://exnovation.brussels/exnovation/concept-lexnovation/)
<https://exnovation.brussels/exnovation/concept-lexnovation/>.

- Goulet, Frédéric, et Dominique Vinck. 2012. « L'innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement ». *Revue française de sociologie* 53 (2): 195-224. <https://doi.org/10.3917/rfs.532.0195>.
- Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale. 2019. « Stratégie à Long Terme de La Belgique - Contribution de La Région de Bruxelles Capitale à La Stratégie National 2050 de Réduction Des Émissions de Gaz à Effet de Serre ». National Climate Commission. 7 novembre 2019. https://www.cnc-nkc.be/sites/default/files/report/file/2020-02-19_Its_be_fr.pdf.
- Graaf, Lisa, Stefan Werland, Oliver Lah, Emilie Martin, Alvin Mejia, Maria Munoz, Hien Nguyen, Edmund Teko, et Shritu Shrestha. 2021. « The Other Side of the (Policy) Coin : Analyzing Exnovation Policies for the Urban Mobility Transition in Eight Cities around the Globe ». *Sustainability* 13 (août): 9045. <https://doi.org/10.3390/su13169045>.
- Greenpeace. 2023. « Taxonomie : Greenpeace saisit la justice contre la Commission européenne pour stopper le greenwashing du gaz et du nucléaire ». *Greenpeace* (blog). 28 juin 2023. Consulté le 01 juillet 2023 <https://www.greenpeace.fr/espace-presse/taxonomie-greenpeace-saisit-la-justice-contre-la-commission-europeenne-pour-stopper-le-greenwashing-du-gaz-et-du-nucleaire/>.
- Hartley, Jean, et Laurence Knell. 2022. « Innovation, exnovation and intelligent failure ». *Public Money & Management* 42 (1): 40-48. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965307>.
- Hebinck, Aniek, Gijs Diercks, Timo von Wirth, P. J. Beers, Lisa Barsties, Sophie Buchel, Rachel Greer, Frank van Steenbergen, et Derk Loorbach. 2022. « An Actionable Understanding of Societal Transitions : The X-Curve Framework ». *Sustainability Science*, janvier. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>.
- Hermwille, Lukas. 2017. *En Route to a Just Global Energy Transformation ? The Formative Power of the SDGs and the Paris Agreement*.
- Heyen, Dirk. 2017. *Governance of exnovation : phasing out non-sustainable structures*. Heyen, Dirk. 2017. « Working Paper. Governance of exnovation : phasing out non-sustainable structures ». Oeko-Institut Working
- Heyen, Dirk Arne, Lukas Hermwille, et Timon Wehnert. 2017. « Out of the Comfort Zone! » *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 26 (4): 326-31. <http://dx.doi.org/10.14512/gaia.26A9>.
- Holbek, Jonny, et Harald Knudsen. 2020. « On the Concept of Exnovation – A Call for a Rebirth of the Concept, and for Exnovation Theory and Practice ». 43. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2655865>.
- hub.brussels. 2021. « Greenlab: 10 ans de projets durables à Bruxelles ». hub.brussels. 3 juin 2021. Consulté le 07 juin 2022. <https://hub.brussels/fr/blog/greenlab-10-ans-de-projets-durables-a-bruxelles/>.
- . s. d. « Greenlab: accélérateur pour start-ups durables ». hub.brussels. Consulté le 30 novembre 2022. <https://hub.brussels/fr/greenlab-accelerateur-pour-start-ups-durables/>.
- Incubators.brussels. 2021. « Le premier réseau bruxellois d'incubateurs ultra-intégrés ». Consulté le 30 novembre 2022. Incubators.brussels. 2021. <https://incubators.brussels/fr/>.
- Intergovernmental Panel in Climate Change (IPCC). 1992. « IPCC First Assessment Report Overview and Policymaker Summaries and 1992 IPCC Supplement. » <https://www.ipcc.ch/report/climate-change-the-ipcc-1990-and-1992-assessments/>.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. 2022. « Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Working Group III. » Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>.

- Islam, S. Nazrul, et John Winkel. 2017. « Climate Change and Social Inequality. » United Nations Department of Economic and Social Affairs. https://www.un.org/esa/desa/papers/2017/wp152_2017.pdf.
- Joyce, Alexandre, et Raymond L. Paquin. 2016. « The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models ». *Journal of Cleaner Production* 135 (novembre): 1474-86. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.
- Khmara, Yaryna, et Jakub Kronenberg. 2018. « Degrowth in Business: An Oxymoron or a Viable Business Model for Sustainability? » *Journal of Cleaner Production* 177 (mars): 721-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.182>.
- Kivimaa, Paula, et Florian Kern. 2016. « Creative Destruction or Mere Niche Support? Innovation Policy Mixes for Sustainability Transitions ». *Research Policy* 45 (1): 205-17. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.008>.
- Köhler, Jonathan, Frank W. Geels, Florian Kern, Jochen Markard, Elsie Onsongo, Anna Wieczorek, Floortje Alkemade, et al. 2019. « An Agenda for Sustainability Transitions Research: State of the Art and Future Directions ». *Environmental Innovation and Societal Transitions* 31 (juin): 1-32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>.
- Label Entreprise Ecodynamique. 2018. « En bref ». Label Entreprise Ecodynamique. 2018. Consulté le 6 juillet 2023, <https://www.ecodyn.brussels/le-label/en-bref/>.
- . s. d. « Les principes ». Label Entreprise Ecodynamique. Consulté le 6 juillet 2023. <https://www.ecodyn.brussels/labelisez-vous/comment/>.
- Lackner, Maximilian, Baharak Sajjadi, et Wei-Yin Chen. 2022. « Introduction to Climate Change Mitigation and Adaptation ». In *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation*, édité par Maximilian Lackner, Baharak Sajjadi, et Wei-Yin Chen, 3-21. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72579-2_169.
- Lähteenmäki-Uutelala, Anu, Annika Lonkila, Suvi Huttunen, et Nicole Grmelová. 2021. « Legal Rights of Private Property Owners vs. Sustainability Transitions? » *Journal of Cleaner Production* 323 (novembre): 129179. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129179>.
- Le Velly, Ronan, Frédéric Goulet, et Dominique Vinck. 2021. « Allowing for detachment processes in market innovation. The case of short food supply chains ». *Consumption Markets & Culture* 24 (4): 313-28. <https://doi.org/10.1080/10253866.2020.1807342>.
- Loorbach, Derk. 2007. « Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development ». *North* 193 (janvier).
- . 2014. « To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation ». <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/transition-governance-panarchy-new-transformation/>.
- Loorbach, Derk, Niki Frantzeskaki, et Flor Avelino. 2017. « Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change ». *Annual Review of Environment and Resources* 42 (1): 599-626. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>.
- Lozano, Rodrigo. 2013. « Are Companies Planning Their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and Their Strategies to Overcome It ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20 (5): 275-95. <https://doi.org/10.1002/csr.1290>.
- . 2020. « Analysing the Use of Tools, Initiatives, and Approaches to Promote Sustainability in Corporations ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27 (2): 982-98. <https://doi.org/10.1002/csr.1860>.
- Moratis, Lars, Jan Beyne, et Valerie Swaen. 2021. « Corporate Social Responsibility in Belgium ». In *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility: In the Era of Sustainable Development Goals*, édité par Samuel O. Idowu, 45-61. CSR, Sustainability, Ethics &

- Governance. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_3.
- Noulet, Jean-François. 2021. « Rapport du GIEC : où en sont les entreprises belges dans leurs efforts de diminution des émissions de Co2 ? » 9 août 2021. https://www.rtf.be/info/belgique/detail_rapport-du-giec-ou-en-sont-les-entreprises-belges-dans-leurs-efforts-de-diminution-des-emissions-de-co2?id=10821308.
- OCDE/AEN. 2021. « Climate Change : Assessment of the Vulnerability of Nuclear Power Plants and Approaches for their Adaptation ». Paris: Nuclear Development. <https://doi.org/10.1787/cdb52aed-en>.
- Oers, Laura van, Giuseppe Feola, Ellen Moors, et Hens Runhaar. 2021. « The Politics of Deliberate Destabilisation for Sustainability Transitions ». *Environmental Innovation and Societal Transitions* 40 (septembre): 159-71. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.06.003>.
- Organisation des Nations Unies. 1972. *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement. Plan d'action*. <https://www.un.org/fr/conferences/environment/stockholm1972>.
- . 2016. *Convention-cadre sur les changements climatiques. Adoption de l'Accord de Paris*. <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/fr/10a01f.pdf>.
- Organisation Internationale de Normalisation. 2010. « ISO 26000:2010 (fr), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». novembre 2010. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, et Tim Clark. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Paré, Guy, Marie-Claude Trudel, Mirou Jaana, et Spyros Kitsiou. 2015. « Synthesizing Information Systems Knowledge: A Typology of Literature Reviews ». *Information & Management* 52 (2): 183-99. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>.
- Parlement Européen, Conseil de l'Union Européenne. 2020. *Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088*.
- Parlement Européen, Conseil de l'Union Européenne. 2022. *Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)*. OJ L. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/fra>.
- Pel, Bonno, Ela Callorda Fossati, et Thomas Bauler. 2022. « The secret life of Exnovation; Exploring weak signals of a new sustainability transitions mind-set ». In , 75-93.
- Représentation en France. 2022. « Taxonomie verte : mode d'emploi ! » Commission européenne. 13 janvier 2022. https://france.representation.ec.europa.eu/informations/taxonomie-verte-mode-demploi-2022-01-13_fr.
- Rockström, Johan, Will Steffen, Kevin Noone, Åsa Persson, F. Stuart Chapin, Eric F. Lambin, Timothy M. Lenton, et al. 2009. « A Safe Operating Space for Humanity ». *Nature* 461 (7263): 472-75. <https://doi.org/10.1038/461472a>.
- Rogge, Karoline S., et Phil Johnstone. 2017. « Exploring the Role of Phase-out Policies for Low-Carbon Energy Transitions: The Case of the German Energiewende ». *Energy Research & Social Science*, Policy mixes for energy transitions, 33 (novembre): 128-37. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.004>.
- Rotmans, Jan. 2005. « Societal Innovation: Between Dream and Reality Lies Complexity ». *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.878564>.

- Rotmans, Jan, Rene Kemp, et Marjolein Asselt. 2001. « More Evolution Than Revolution: Transition Management in Public Policy ». *foresight* 3 (février): 15-31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>.
- Rudnicka, Agata. 2016. « Understanding Sustainable Business Models ». *Journal of Positive Management* 7 (janvier): 52-60. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.022>.
- Sarasini, Steven, et Marcus Linder. 2018. « Integrating a Business Model Perspective into Transition Theory: The Example of New Mobility Services ». *Environmental Innovation and Societal Transitions* 27 (juin): 16-31. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.09.004>.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2007. « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? » *Recherches Qualitative* 5 (janvier).
- Silvestri, Giorgia, Gijs Diercks, et Cristian Matti. 2022. « X-curve: A sense-making tool to foster collective narratives on system change ». DRIFT and EIT Climate-KIC Transitions Hub. <https://drift.eur.nl/app/uploads/2022/02/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022.pdf>.
- Simmou, Walid, Kannan Govindan, Ibrahim Sameer, Khaled Hussainey, et Samira Simmou. 2023. « Doing Good to Be Green and Live Clean! - Linking Corporate Social Responsibility Strategy, Green Innovation, and Environmental Performance: Evidence from Maldivian and Moroccan Small and Medium-Sized Enterprises ». *Journal of Cleaner Production* 384 (janvier): 135265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135265>.
- Simoens, Machteld, Sina Leipold, et Lea Fuenfschilling. 2022. « Locked in unsustainability: Understanding lock-ins and their interactions using the case of food packaging ». *Environmental Innovation and Societal Transitions* 45 (décembre): 14-29. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.08.005>.
- Soininen, Niko, Seita Romppanen, Kaisa Huhta, et Antti Belinskij. 2021. « A Brake or an Accelerator? The Role of Law in Sustainability Transitions ». *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Celebrating a decade of EIST: What's next for transition studies?, 41 (décembre): 71-73. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.09.012>.
- Steffen, Will, Katherine Richardson, Johan Rockström, Sarah E. Cornell, Ingo Fetzer, Elena M. Bennett, Reinette Biggs, et al. 2015. « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet ». *Science* 347 (6223): 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>.
- UN Task Team on Social Dimensions of Climate Change. 2011. « The Social Dimensions of Climate Change Discussion draft ». https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/env_degradation/cop17/SDCC-Social-dimensions-of-climate-change-Paper.pdf.
- Van Campenhoudt, Luc, Jacques Marquet, et Raymond Quivy. 2017. *Manuel de recherche en sciences sociales*. 5e éd. Psycho Sup. Dunod.
- Walter, Jason M., et Yang-Ming Chang. 2020. « Environmental Policies and Political Feasibility: Eco-Labels versus Emission Taxes ». *Economic Analysis and Policy* 66 (juin): 194-206. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.04.004>.
- World Business Council for Sustainable Development, Hendrik A. Verfaillie, et Robin Bidwell. 2000. *Measuring Eco-Efficiency : A Guide to Reporting Company Performance*. Dedicated to Making a Difference. Conches-Geneva : World Business Council for Sustainable Development.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), et Five Winds International. 2006. « Eco-Efficiency Learning Module ». <https://www.wbcd.org/gf6v>.
- Youmatter. 2023. « Qu'est-ce que la CSRD ? Définition, seuils, et application ». Youmatter. 4 mai 2023. <https://youmatter.world/fr/definition/csr-definition-seuils-application-tout-savoir/>.
- Ziegler, Rafael. 2023. « Rafael Ziegler, Exnovation, In: Encyclopedia of Social innovation, edit. by J. Howaldt and C. Kaletka, Cheltenham: Edward Elgar (2023) ».

Annexes

Annexe 1. Liste d'entretiens anonymisée

Entretiens exploratoires		
Entretien	Date	Durée
Chercheur en « redirection écologique »	13-avr-22	1h04 min
Facilitateur dans la construction de la SE	18-oct-22	1h13 min
Personne en charge de la coordination de la thématique	17-oct-22	43 min

Entretiens semi-directifs			
Les personnes chargées de la coordination d'Ecodyn			
Entretien	Date	Durée	Administration publique
Coordination et financement du label Ecodyn	20-oct-22	57 min	Bruxelles Environnement
Coordination de la thématique du Financement dans laquelle s'inscrit le renforcement du label Ecodyn	17-oct-22	43 min	Bruxelles Économie et Emploi

Les accompagnateurs à la labélisation d'Ecodyn			
Entretien	Date	Durée	Type d'accompagnement
En charge de l' <i>helpdesk</i> d'Ecodyn	24-oct-22	57 min	Mandaté par Bruxelles Environnement
Issue d'un bureau de conseil en Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE)	19-oct-22	43 min	Indépendant de Bruxelles environnement

Les entreprises labélisées Ecodyn avec 3 étoiles				
Secteur d'activité	Date	Durée	Taille de l'entreprise	Autres labels
Construction : entrepreneur général	09-nov-22	1h15 min	PME (200 employés en Belgique) GE si Luxembourg compris	CO2 neutral, CO2-Prestatieladder
Construction : bureau d'étude en performance énergétique et rénovation des bâtiments	14-nov-22	49 min	Petite TPME (5 employés)	Aucun
Construction : bureau d'architecture	18-nov-22	51 min	PME (55 employés)	BREEAM
Horeca : traiteur événementiel	18-nov-22	52 min	PME (40 employés)	Certisys, Good Food, Ecodyn

Annexe 2. Grille d'entretiens

Grille d'entretien pour l'accompagnateur en charge du l'helpdesk, l'accompagnateur en RSE et la personne issue de Bruxelles Environnement

Questions de contexte	Pourriez-vous m'expliquer, de manière générale, le fonctionnement du système de labellisation public Ecodyn ?
	Pourriez-vous décrire en détail votre rôle dans le cadre d'Ecodyn ?
	Pourquoi Ecodyn est-il désigné comme un label plutôt qu'une certification, quelles sont les différences entre Ecodyn et ISO 14001 et EMAS ?
	Récemment, Ecodyn a fait l'objet d'une révision. Quelles ont été les évolutions opérées lors de cette révision ?
	Qui est responsable de la révision ou du renforcement du label ?
	Comment identifiez-vous les nouveaux enjeux qui doivent être intégrés dans la démarche d'Ecodyn ?
	Qu'est-ce qu'une "bonne pratique" dans le contexte d'Ecodyn ?
	Quel est l'objectif principal d'Ecodyn ?
	Quelles sont les entreprises candidates ou labellisées Ecodyn ?
	Pouvez-vous détailler le processus d'accompagnement assuré par l'helpdesk ?
	Lorsqu'une entreprise sollicite votre accompagnement pour le processus de labellisation, pourriez-vous expliquer les étapes concrètes de cette démarche ? Quels types d'entreprises sont généralement concernés ?
	En tant qu'accompagnateur, quelles sont vos impressions résultant de l'accompagnement des entreprises dans leur démarche de labellisation Ecodyn ?
	Selon votre expérience, considérez-vous le processus de labellisation comme complexe ou plutôt facile ?
Compréhension de l'exnovation	Avez-vous des questions ou commentaires suite à la définition que je viens de vous donner concernant le concept d'exnovation ?
	Êtes-vous déjà familier avec la notion d'exnovation ?
	Êtes-vous d'avis qu'Ecodyn peut jouer un rôle significatif dans la promotion de l'exnovation au sein des entreprises ?
	Selon vous, l'exnovation trouve-t-elle sa place au sein d'Ecodyn et au sein de la transition économique bruxelloise ?

	En fonction de votre expertise, considérez-vous qu'il soit envisageable de mettre en œuvre des pratiques d'exnovation via Ecodyn ?
	Estimez-vous que les entreprises aient la capacité d'initier des démarches d'exnovation sans qu'une intervention des autorités, ne soit requise ?
Exemplarité	Selon la SE on va majorer les aides économiques et donc les réorienter vers les entreprises exemplaires, dans cette SE le label pourrait servir de preuve d'exemplarité, pour vous le label ecodyn est une stratégie suffisante et efficace pour montrer l'exemplarité environnementale d'une entreprise ?
	Parmi les pratiques obligatoires ou les pratiques bonus il y a quelque chose qui vous fait penser à l'exnovation ?
	Pourque le label ne mesure pas le core business et le business model d'une entreprise ?
	Dans le cadre du future renforcement d'Ecodyn, le core business ou les business model vont être inclus dans le label ?
	Si jamais BE vous pose la question de comment renforcer Ecodyn, qu'est-ce que vous diriez ?
	De quelle manière Ecodyn réfléchi aux business models ou o core business d'une entreprise ?
Pratiques non durables	Ecodyn encourage-t-il les entreprises à instaurer des bonnes pratiques en éco-gestion et à renoncer à des pratiques non durables ?
	Pourriez-vous détailler comment Ecodyn guide les entreprises dans la réflexion sur leurs impacts environnementaux ?
	Ecodyn pourrait être renforcé avec, par exemple, une pratique qu'oblige une entreprise à renoncer de manière programmée à une pratique non durable en particulière ?
	Croyez-vous que les crises, comme la crise des prix de l'énergie ou le COVID peuvent motiver les entreprises à renoncer à certaines pratiques non durables ?
	Conseillez-vous les entreprises par rapport aux possibles attachements culturelle ou sociales qu'elles peuvent avoir vis-à-vis d'une pratique non durable ?
	En plus de l'interdiction des sacs en plastique et des pailles, pourriez-vous mentionner d'autres exemples d'obligations légales favorisant l'exnovation ?
	Quels obstacles sont le plus fréquemment rencontrés lors de la mise en place de nouvelles pratiques ?
Envisagez-vous la possibilité qu'Ecodyn contribue à l'instauration de bonnes pratiques de renoncement au sein des	

	entreprises en fixant des objectifs progressifs, par exemple atteindre 80 % de transition programmée dans deux ans ?
--	--

Grille d'entretien pour les entreprises

Questions de contexte	Pourriez-vous me présenter votre entreprise, dans quel secteur se trouvent vos activités ? Et combien d'employés vous avez ?
	A part Ecodyn, détenez-vous d'autres labels ou certifications ?
	Pourquoi avez-vous choisi de vous labelliser Ecodyn ? Quelle est la principale motivation derrière votre labellisation Ecodyn ?
	Pourquoi avez-vous décidé de ne pas labelliser tous les sites où vous exercez vos activités ? Par exemple, vos chantiers ?
Compréhension exnovation	Avez-vous des questions ou commentaires suite à la définition que je viens de vous donner concernant le concept d'exnovation ?
	Êtes-vous déjà familier avec la notion d'exnovation ?
	Êtes-vous d'avis qu'Ecodyn peut jouer un rôle significatif dans la promotion de l'exnovation au sein des entreprises ?
	Selon vous, l'exnovation trouve-t-elle sa place au sein d'Ecodyn et au sein de la transition économique bruxelloise ?
	Croyez-vous que les entreprises aient la capacité d'initier des démarches d'exnovation sans intervention des autorités ?
	Dans le contexte des pratiques d'exnovation, est-ce que vous pensez que les entreprises peuvent initier ces démarches indépendamment ou est-ce principalement le rôle des décideurs politiques ?
	Croyez-vous que la notion d'exnovation, d'une manière programmée, réfléchie, délibérée peut être bon outil pour accélérer la transition au sein des entreprises ?
Exemplarité	Selon la SE on va majorer les aides économiques et donc les réorienter vers les entreprises exemplaires, dans cette SE le label pourrait servir de preuve d'exemplarité, pour vous le label Ecodyn est une stratégie suffisante et efficace pour montrer l'exemplarité environnementale d'une entreprise ?
	Dans votre cas particulier, considérez-vous qu'Ecodyn puisse véritablement représenter l'exemplarité de vos activités ?
	Si vous deviez apporter des suggestions pour renforcer le label Ecodyn, que proposeriez-vous ?
	Pourquoi avez-vous choisi d'autres labels en plus d'Ecodyn, alors que vous êtes déjà labellisé Ecodyn

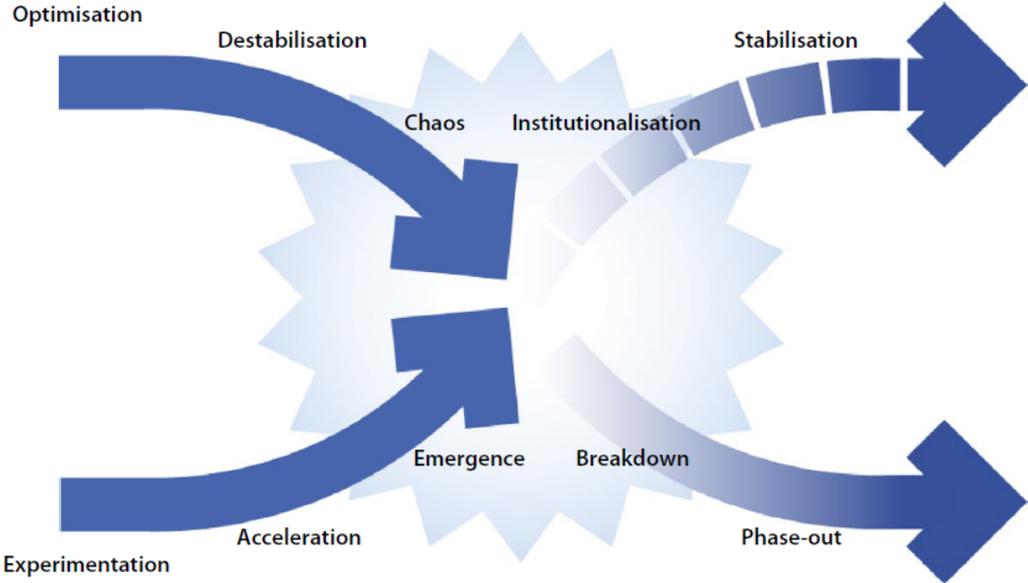
	À votre avis, serait-il nécessaire de renforcer Ecodyn de manière substantielle pour qu'il puisse prouver l'exemplarité des secteurs comme la construction ?
	Quelle est votre opinion sur le renforcement d'Ecodyn afin qu'il englobe l'évaluation globale des activités d'une entreprise ?
	Quelles sont, selon vous, les limites actuelles d'Ecodyn ?
Pratiques non durables	Avez-vous déjà abandonné une pratique non durable grâce à Ecodyn ?
	Avez-vous renoncé à une mauvaise pratique suite à la labellisation ?
	Est-ce que Ecodyn vous a aidé à entamer une réflexion autour des impacts environnementaux de vos mauvaises pratiques au sein de votre entreprise ?
	Est-ce que Ecodyn vous a aidé à entamer une réflexion sur la problématique environnementale autour d'une pratique non durable ou en fait c'était déjà inscrit dans l'ADN de l'entreprise ?
	Est-ce qu'Ecodyn a instauré un cadre de suivi ou d'accompagnement continu pour votre transition environnementale ?
	Les bonnes pratiques que vous avez mises en place grâce à Ecodyn se sont-elles maintenues dans le temps ? Pouvez-vous me donner un exemple spécifique ?
	Est-ce qu'Ecodyn vous aide à aborder les attaches culturelles et sociologiques liées à certaines pratiques non durables au sein de votre entreprise ? Par aux dépendances et culturelles et au sein de votre entreprise ?
	Selon vous Ecodyn vous aide à pouvoir renoncer d'une manière programmée à une pratique non durable ?
	Avez-vous participé à des workshops, ateliers ou webinaires organisés par Ecodyn ?
	Avez-vous déjà renoncé à une ancienne pratique sans lui trouver un substitut ?
	Avez-vous observé une augmentation de vos pourcentages d'implémentation d'une pratique suite à la labellisation, ou sont-ils demeurés stables ? C'est-à-dire, si vous avez implanté à 25% une pratique est-ce que ce pourcentage s'est amélioré avec le temps ? Ecodyn vous encourage à le faire ?

Annexe 3. Codes QDA Miner

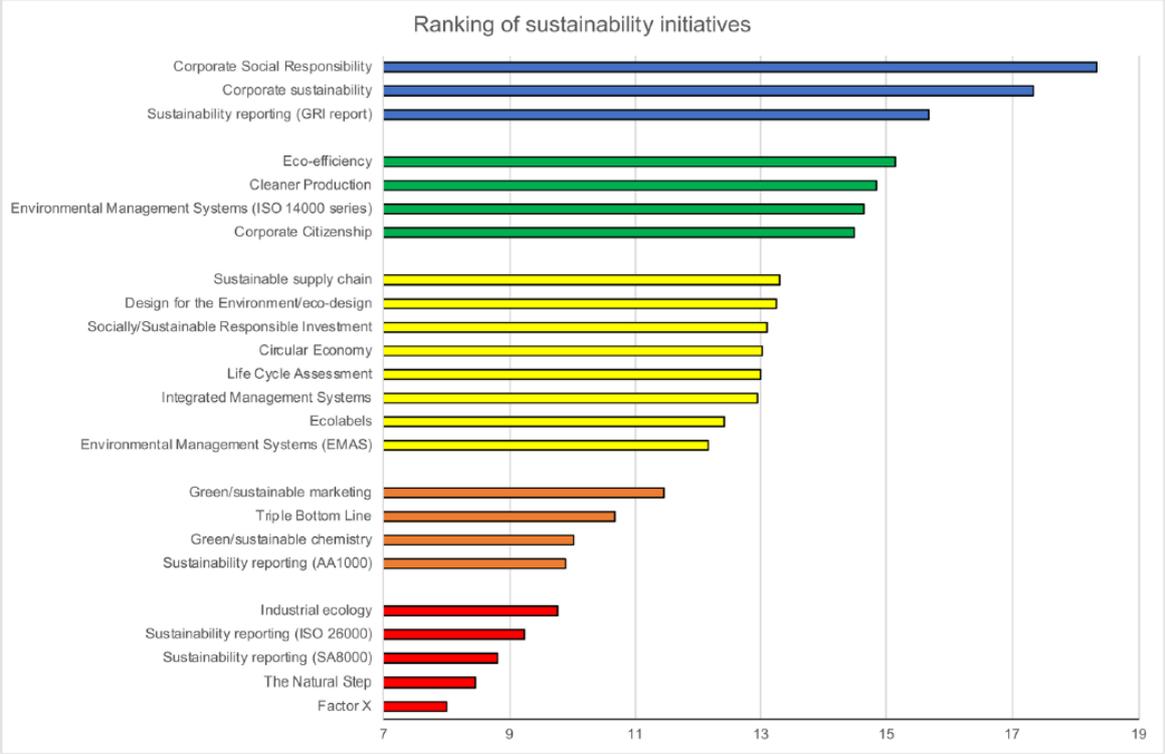
The screenshot displays the QDA Miner Lite interface for a project named 'QDA Miner Lite - QDAProj.wpj'. The menu bar includes 'Projet', 'Cas', 'Variables', 'Codes', 'Grille', 'Document', 'Recherche', 'Analyser', and 'Aide'. Below the menu, there are icons for file operations and a search bar. The main workspace is divided into three sections: 'CAS' (containing 'Entretiens'), 'VARIABLES', and 'CODES'. The 'CODES' section is expanded to show a hierarchical tree structure:

- Compréhension exnovation
 - Niveau méso et niveau micro
 - Système sociotechnique et entreprise
 - Pertinence
 - Substitut
- Construction Ecodyn et exemplarité (highlighted)
 - Taille d'entreprise
 - Secteur d'entreprise
 - DNSH "do not significant harm"
 - DG "do good"
 - Pratiques ecogestion
 - Core business
 - Pistes
 - Autres codes pas encore ciblés sur exemplarité
 - Ecodyn efficace et suffisant
- Construction Ecodyn et désapprentissage/attachement
 - Attachement
 - Types
 - Prise en charge?
 - Désapprentissage
 - Destabilisation
 - Experimentation et déplacement
 - Libération et abandon définitif
 - Autres ?
- Autres Codes

Annexe 4. La Courbe X : Deux dynamiques au sein processus de transition (Hebinck et al. 2022)



Annexe 5. Classement des 24 approches, outils et initiatives en matière de durabilité des entreprises (Lozano 2020)

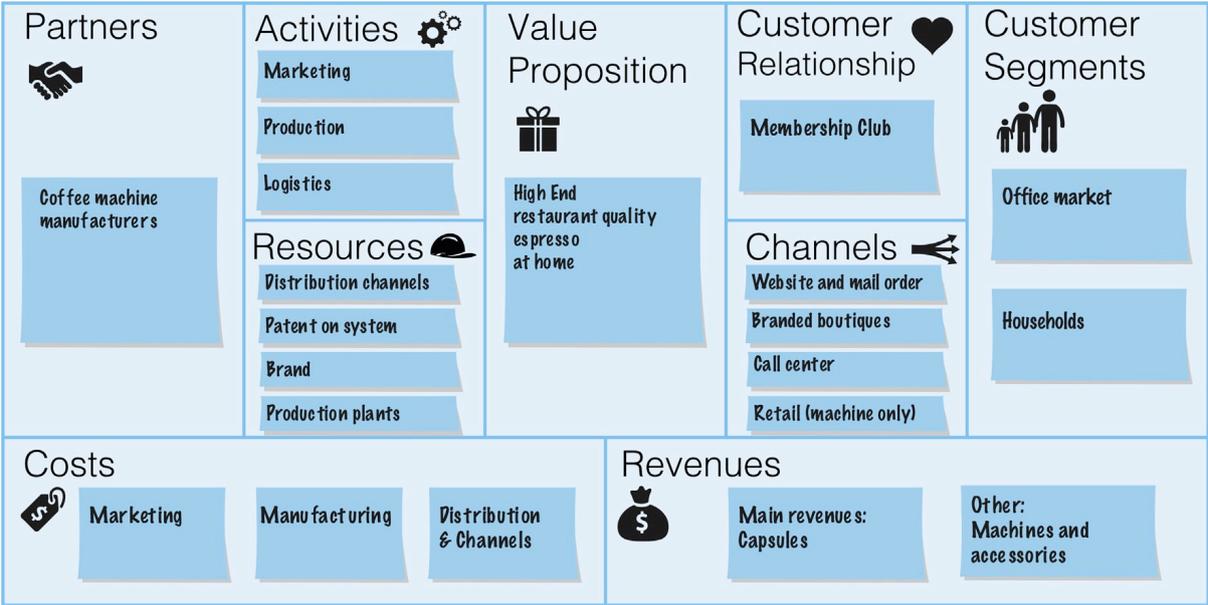


Annexe 6. Défis et voies d'amélioration des Écolabels selon Fabio, Rainer, et Walter (2020)

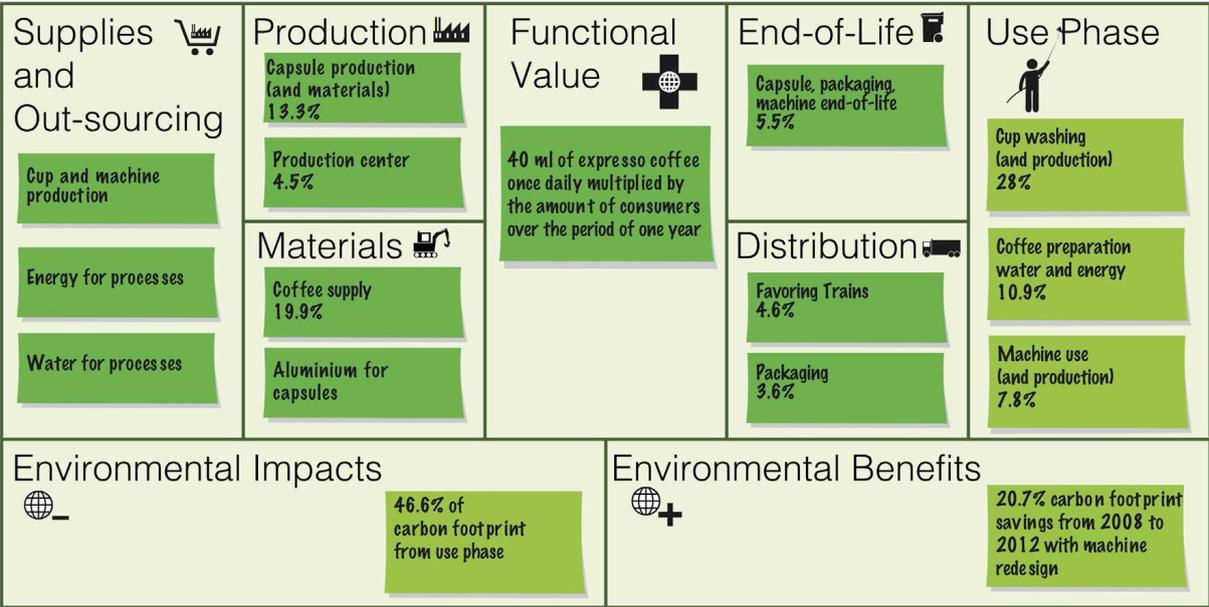
Défis des écolabels	Pistes d'amélioration
Sensibilisation des consommateurs	Cela nécessite des campagnes de communication et d'éducation efficaces pour informer les consommateurs sur les avantages environnementaux des produits labellisés et les inciter à faire des choix de consommation plus durables.
Confiance et crédibilité des consommateurs	Pour relever ce défi, les labels doivent mettre en place des mécanismes de certification transparents, basés sur des normes scientifiques solides, et communiquer de manière claire et honnête avec les consommateurs.
Adoption limitée	Pour encourager une adoption plus large, les labels doivent promouvoir activement leur utilisation auprès des entreprises et des consommateurs, en mettant en avant les bénéfices environnementaux et sociaux des produits labellisés.
Concurrence sur le marché des labels	Pour se différencier et renforcer leur impact, les labels doivent mettre l'accent sur la rigueur scientifique de leurs critères, leur transparence et leur crédibilité, afin de se démarquer des éco-claims trompeuses.
Mondialisation et complexité des chaînes d'approvisionnement	Pour faire face à ce défi, les labels doivent promouvoir la transparence tout au long de la chaîne d'approvisionnement, encourager la traçabilité des produits et collaborer avec les entreprises pour mettre en place des pratiques durables tout au long de la chaîne.
Coûts et charges pour les PME	Pour encourager la participation des PME, les labels doivent proposer des solutions abordables, offrir des programmes d'assistance technique et mettre en avant les avantages économiques et marketing pour les entreprises labellisées.
Manque de cohérence et d'harmonisation	Pour être plus efficaces, les labels doivent travailler ensemble pour harmoniser les critères, partager les meilleures pratiques et promouvoir une approche commune en matière de labellisation écologique, afin de renforcer la confiance des consommateurs et de faciliter la reconnaissance internationale des produits labellisés.

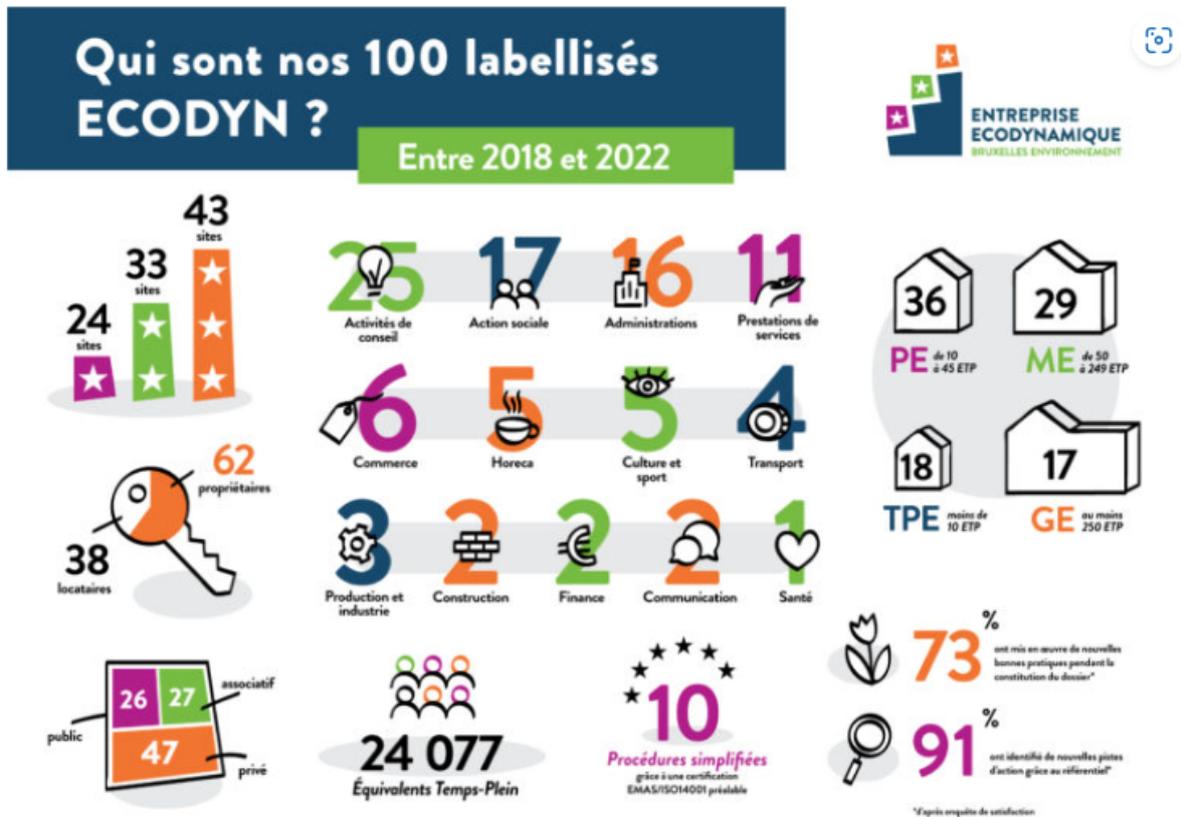
Inclusivité et critères sociaux	Les labels doivent prendre en considération les aspects sociaux et éthiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en s'assurant que les produits labellisés respectent également des normes élevées en matière de conditions de travail, de droits de l'homme et d'équité sociale
Application et conformité	Les labels doivent mettre en place des mécanismes efficaces de surveillance, de vérification et d'application des normes, en coopération avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, afin de garantir l'intégrité et la crédibilité de la labellisation écologique.
Amélioration continue	Une amélioration continue est essentielle pour s'adapter aux nouveaux défis environnementaux, prendre en compte les avancées technologiques et scientifiques, et rester pertinents dans un monde en constante évolution.

Annexe 7. Analyse de Joyce et Paquin (2016) de Nespresso à travers le Business Model Canvas original d'Osterwalder, Pigneur, et Clark (2010)



Annexe 8. L'Environmental Life Cycle Business Model Canvas appliqué aux modèles d'affaires de Nespresso par Joyce et Paquin (2016)





Annexe 10. Tableau récapitulatif de la section 3.2 sur la perception du concept de l'exnovation

Thématique	Résultats principaux
Généralités	Une définition large a été adoptée pour favoriser les discussions et l'expression des participants
	La majorité des participants connaissaient peu ou n'avaient pas entendu parler du concept
Objet de l'exnovation	Les participants ont identifié principalement les systèmes sociotechniques comme étant les configurations non durables à exnover
	Des exemples concrets liés aux secteurs de la mobilité, de la construction et de l'économie ont été mentionnés.
	Une minorité (hors entreprises) a mentionné l'exnovation des modèles économiques ou du cœur de métier, principalement comme suite à une exnovation sociotechnique
Origine des processus d'exnovation	Trois sources d'exnovation identifiées : une interdiction de la législation, un volontarisme réactif, volontarisme pur.
	La sphère politique est largement vue comme le moteur principal de l'exnovation par la plupart des acteurs.
	Le rôle des entreprises en tant que source d'exnovation en dehors d'un changement systémique est rarement abordé. Lorsqu'il est mentionné, il est souligné que c'est une possibilité, mais que sa mise en œuvre est difficile et complexe.
	Le rôle des consommateurs est évoqué mais se situe en dehors du champ de notre étude
Caractéristiques d'un processus d'exnovation	Les participants insistent sur la nécessité d'un processus d'exnovation équitable et bien réfléchi.
	Les participants soulignent l'importance d'un programme
	Le rôle du substitut semble crucial pour l'exnovation d'une entreprise. L'absence d'un substitut semble problématique au moment d'exnover
	L'exnovation peuvent avoir des connotations négatives, mais ce n'est pas l'avis général

Annexe 11. Tableau récapitulatif de la section 3.3 sur Ecodyn comme mise en œuvre de la politique d'exnovation

Thématique	Résultats principaux
<p>Exemplarité : site labélisé</p>	<p>Le label Ecodyn est considéré comme une preuve d'exemplarité environnementale d'une entreprise si celle-ci choisit de labéliser le site où se déroulent la majorité de ses activités où les impacts environnementaux sont les plus importants : secteurs de l'Horeca, du service de traiteur, du sport et de la culture</p>
	<p>Ecodyn n'est pas preuve d'exemplarité pour les entreprises qui possèdent plusieurs sites avec des impacts environnementaux variables et que ne labélisent pas le site qui concentre la plupart d'impacts environnementaux ou une partie représentative de ses activités globales : secteur de la construction</p>
<p>Exemplarité : éco-gestion</p>	<p>Le label Ecodyn se concentre sur l'éco-gestion d'un site d'activité spécifique. Cela peut être adéquat pour certaines entreprises,</p>
	<p>Mais pour celles ayant plusieurs sites avec des impacts environnementaux variables, cela peut être insuffisant pour prouver leur exemplarité environnementale globale.</p>
	<p>Renforcer : mesurer l'ensemble des activités de toutes les entreprises labélisées, notamment en intégrant mieux l'évaluation du core business.</p>
<p>Accessibilité</p>	<p>Le label Ecodyn semble favoriser les PME</p>
	<p>Les TPE peuvent rencontrer des difficultés pour obtenir le label en raison des ressources nécessaires.</p>
	<p>Renforcer : des adaptations doivent être faites pour permettre aux TPE d'obtenir plus facilement le label</p>

Annexe 12. Tableau récapitulatif de la section 3.4 sur Ecodyn comme un label qu'encourage l'exnovation de pratiques non durables

Thématique	Observations	Résultats	Conclusions
Déstabilisation d'une pratique durable	Volonté directe d'influencer la remise en question des entreprises durables au sein d'une entreprise	Les entreprises déstabilisent les pratiques non durables avant le processus	Ecodyn n'est pas une intention directe de déstabiliser les pratiques non durables au sein d'une entreprise
	Remise en question à travers d'un stimulus négatif sous le prisme de la durabilité : réflexion autour des impacts environnementaux négatifs d'une entreprise.	Échelle d'impact attribuée aux bonnes pratiques peut remettre en question certaines pratiques non déstabilisées mais il n'y a pas une intention directe à entamer une réflexion approfondie et personnalisée des impacts environnementaux d'une entreprise	
Déclin : expérimentation et déplacement	Double dynamique concomitant d'apprentissage et désapprentissage	Référentiel de bonnes pratiques	Ecodyn de manière délibérée promeut l'expérimentation d'une nouvelle pratique et le déplacement d'une pratique non durable
		Même si le taux d'implémentation de 0% et 100% se trouve au sein d'Ecodyn la plupart de pratiques le taux d'implémentation "progressif" est plus présente dans l'évaluation	
Libération d'une pratique non durable	Déplacement progressif et définitif	L'abandon partiel, évalué en pourcentage ne devient pas un abandon définitif à 100%	Le label n'encourage pas de manière directe et délibérée la déstabilisation des pratiques non durables
		Il n'y a pas un plan d'amélioration continue pour assurer qu'un déplacement partiel soit progressif et à un moment donné définitif.	
		Même si Ecodyn a une section d'impact "organisationnelle" il n'a pas une intention structurée de susciter une réflexion sur les attachements culturels ou sociaux	