

Louvain School of Management

Comment les entrepreneurs du secteur de la construction évaluent-ils la pertinence stratégique des applications de l'économie de fonctionnalité dans leur activité ?

Auteur·e(s) : Charles Detroz
Promoteur·rice(s) : Maxence Postaire
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Déclaration sur l'intelligence artificielle utilisée dans le cadre de ce mémoire

Au cours de la préparation de ce mémoire, les outils ChatGPT et TurboScribe ont été utilisés dans les objectifs suivants :

1. **Référencement bibliographique** : la bibliographie a été vérifiée avec l'aide de ChatGPT afin d'assurer sa conformité aux normes APA (7^e édition).
2. **Vérification linguistique** : ChatGPT a été sollicité pour repérer et corriger d'éventuelles fautes de français.
3. **Retranscription** : TurboScribe a été utilisé pour la retranscription automatique des entretiens.

Après l'utilisation de ces outils, j'ai personnellement révisé, corrigé et édité l'ensemble du contenu produit. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire. En signant cette déclaration, j'atteste que ce travail reflète une démarche personnelle et originale, enrichie par un usage responsable de l'intelligence artificielle.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that extends horizontally to the right.

Remerciements

Je tiens naturellement à remercier mon promoteur, Monsieur Maxence Postaire, pour son encadrement tout au long de l'élaboration de ce travail.

Je souhaite également remercier l'Université catholique de Louvain pour la qualité de son enseignement ainsi que pour les moyens et infrastructures mis à disposition, qui ont contribué à mon épanouissement en tant qu'étudiant.

Je remercie ma famille, qui m'a toujours apporté un soutien précieux et m'a offert la chance de suivre un parcours universitaire.

Je remercie également mes proches, qui m'ont soutenu tout au long de ces années, et en particulier Elita, pour son soutien constant.

Enfin, je souhaite remercier toutes celles et ceux qui m'ont, de près ou de loin, soutenu dans la rédaction de ce mémoire, qui marque la fin de ma vie étudiante et le début d'un nouveau chapitre.

Résumé :

Face à l'urgence climatique et aux limites du modèle économique linéaire, ce mémoire interroge la pertinence stratégique de l'économie de la fonctionnalité (EF) dans le secteur de la construction. L'EF, modèle centré sur la vente d'usage plutôt que de biens, reste encore marginale dans ce secteur à fort impact environnemental. En mobilisant un cadre théorique sur l'adoption des changements stratégiques et en menant neuf entretiens qualitatifs avec des entrepreneurs et experts du bâtiment, cette recherche analyse les perceptions de faisabilité, de cohérence identitaire, de risques et d'opportunité. Les résultats révèlent que, bien que l'EF soit perçue comme porteuse de sens, son adoption reste freinée par des obstacles économiques, organisationnels, humains et techniques. Néanmoins, certains cas montrent sa viabilité dans des configurations spécifiques. Ce travail éclaire ainsi la perception qu'ont les entrepreneurs sur la diffusion de l'EF dans un secteur en transition.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Table des matières

Introduction générale.....	1
1. Revue de littérature.....	2
1.1 Fondements théoriques de l'économie circulaire, du Product-Service System (PSS) et de l'économie de fonctionnalité (EF)	2
1.1.1 Économie circulaire	2
1.1.2 Product-Service System (PSS)	4
1.1.3 Économie de fonctionnalité (EF)	5
1.2. Adoption d'un changement stratégique	7
1.2.1 Cadre théorique.....	7
1.2.2 Processus d'évaluation d'une stratégie.....	8
1.2.3 Influence des routines et de la culture organisationnelle	8
1.2.4. Critères d'évaluation d'une stratégie	8
1.3. Adoption stratégique de l'économie de fonctionnalité.....	10
1.3.1 Applications générales	11
1.3.2. Dans le secteur de la construction	12
1.4. Conclusion de la Revue de littérature	13
2. Méthodologie	13
2.1. Modèle	13
2.2. Echantillonnage	14
2.3. Guides d'entretiens	16
2.4. Verbatims	16
3. Analyse des entretiens	17
3.1. Faisabilité perçue.....	17
3.1.1. Général	17
3.1.2 Aspect financier.....	18
3.1.3. Aspect humain	20
3.1.4. Aspect organisationnel.....	21
3.1.5. Aspect technique.....	22
3.2. Cohérence avec l'identité de l'entreprise.....	25
3.3. Risques perçus	27
3.4. Temporalité	29
4. Discussion	32
4.1. Similarités entre la théorie et les entretiens	32
4.2. Éléments neufs apportés par les entretiens	33
5. Conclusion générale	35

6. Limites	36
Bibliographie	37
Annexes	45
Retranscription Interviews :	45

Introduction générale

La communauté scientifique s'accorde sur la nécessité de réduire drastiquement les émissions de gaz à effet de serre engendrés par les activités humaines pour limiter le réchauffement global à 1,5° d'ici la fin du siècle (IPCC, 2023). Les engagements politiques actuels rendent probable le dépassement des 1,5°, même dans les scénarios optimistes (IPCC, 2023). Sans renforcement des politiques, un réchauffement de +3,2° d'ici 2100 est projeté (IPCC, 2023).

Selon le rapport 2023 de l'Organisation météorologique mondiale, le réchauffement climatique ne se limite pas à une variation thermique : il provoque des transformations systémiques affectant à la fois les écosystèmes naturels et les activités humaines. Il perturbe les cycles hydrologiques, accélère la perte de biodiversité, déstabilise la sécurité alimentaire et engendre des impacts sanitaires et socio-économiques massifs (WMO, 2024).

D'après le rapport *Global Status Report for Buildings and Construction* (UNEP & GlobalABC, 2024) le secteur de la construction représentait en 2023, 34% des émissions mondiales de CO² liées à l'énergie. De plus, toujours d'après ce rapport, on estime qu'approximativement un tiers des déchets globaux proviennent de la construction et de la démolition. Seule une partie de ces déchets est recyclée ou réutilisée, la majorité est envoyée dans les décharges ou est incinérée.

Face à ces constats, les États et les institutions internationales ont renforcé leurs engagements, notamment à travers l'Accord de Paris en 2015. En Europe, a été adopté le *European Green Deal* en 2019 qui fixe la neutralité carbone pour l'ensemble de l'Union Européenne d'ici à 2050. Une étape intermédiaire prévoit une réduction de 55% des émissions d'ici à 2030 (European Commission, 2019). Parmi les engagements pris, une vague de rénovation à travers le *European Green Deal*, intitulée *Renovation Wave Strategy* a été mise en place. Un total de 35 millions de bâtiments doivent être rénovés d'ici à 2030, soit au moins multiplier par deux le taux annuel de rénovations énergétiques au sein de l'Union Européenne (European Commission, 2020). Cette politique vise notamment à soutenir les matériaux durables et à stimuler un secteur de la construction plus vertueux.

La consommation et les émissions du secteur de la construction sont bien réelles et les politiques tentent d'y remédier. Une des solutions envisagées, est celle de l'économie circulaire, notamment à travers le réemploi des matériaux (Minunno et al., 2020) ou l'utilisation de matériaux biosourcés et durables (Jonjala & al., 2024). Par ailleurs, l'économie de fonctionnalité constitue en théorie, un modèle capable de répondre à ces enjeux (Tukker, A., &

Tischner, U.,2006). Elle se définit comme l'action de vendre au client des services aux plutôt que des biens matériels, l'entreprise reste alors propriétaire de ses biens et les met à disposition de ses clients (Bourg, D. & Buclet, N., 2005) et peut être comparée, dans la littérature internationale, au modèle Product-Service System (Merlin-Brogniart, 2020). Aujourd'hui, ce modèle demeure peu présent dans l'ensemble du secteur de la construction. L'économie circulaire dans son ensemble, y reste encore à un stade précoce. On y retrouve une adoption fragmentée et une application limitée à des stratégies de réduction des déchets et de recyclage des matériaux de démolition, plutôt qu'une approche systémique globale (Ho et al., 2024).

A travers ce mémoire nous concentrerons nos recherches pour déterminer la façon dont les entrepreneurs de la construction évaluent la pertinence stratégique des applications de l'économie de fonctionnalité dans leur secteur.

Nous débuterons ce travail de recherche par une revue de littérature composée de trois parties. Dans un premier temps, le concept de circularité, de Product-Service System (PSS) et d'économie de fonctionnalité (EF). Une deuxième partie abordera le cadre théorique de l'évaluation stratégique du changement afin de comprendre comment une innovation peut être jugée par les décideurs. Enfin, une troisième partie mêlera la première et la deuxième afin d'en comprendre l'état des lieux de l'EF comme stratégie dans le secteur de la construction et dans les autres.

Une recherche empirique sera établie au travers des interviews de différents acteurs du secteur afin de nourrir notre analyse. Sur base de cette analyse nous serons en mesure de répondre à notre question de recherche en confrontant le cadre théorique avec la réalité du terrain.

1. Revue de littérature

1.1 Fondements théoriques de l'économie circulaire, du Product-Service System (PSS) et de l'économie de fonctionnalité (EF)

Dans ce chapitre, nous commencerons par définir l'économie circulaire, le Product-Service System (PSS) et l'économie de fonctionnalité (EF), avant d'en analyser les liens et articulations.

1.1.1 Économie circulaire

L'économie circulaire est un modèle économique et industriel visant à maintenir les produits et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible, le tout en veillant à ce que leurs

utilisations soient de qualité. Ce principe s'oppose à celui de l'économie linéaire qui suit ce principe : prendre, fabriquer, consommer, jeter. (Collard, 2020)

1.1.1.1 Approche originelle

Kenneth E. Boulding pose, dès 1966 les bases du raisonnement avec une opposition à l'économie linéaire. Il faisait déjà état des limites écologiques de notre planète notamment en posant deux visions du monde économique distinctes. D'un côté il mentionnait une économie ouverte dite « cowboy economy » où toutes les ressources sont vues comme illimitées à l'instar des plaines paraissant infinies pour les cowboys. De l'autre, il parle d'économie fermée dite « spaceman economy », où les ressources sont limitées, ce qui requiert un usage en boucle et rationnel de ces dernières (Boulding, 1966).

1.1.1.2 Approche fondatrice appliquée

Walter R. Stahel a conceptualisé un modèle économique complet, autour de la circularité. Dans un rapport pour la Commission Européenne, il y modélise le principe de la boucle fermée dans le but de réduire la consommation d'énergie tout en augmentant l'emploi. Il considère qu'il est plus viable d'employer de la main d'œuvre pour recycler et réutiliser les matériaux que de créer un nouveau produit. Il y introduit notamment les principes d'une économie basée sur les services et non sur la vente de volume (Stahel, 1982).

1.1.1.3 Approche mature

L'économie circulaire est, aujourd'hui, reconnue par les entreprises et les institutions internationales, comme un mécanisme pouvant aider les entreprises à réaliser des avancées économiques tout en garantissant un développement durable (Moric & al., 2020). L'application de ce modèle nécessitant un accompagnement et un cadre (Castro & al., 2023), la fondation Ellen MacArthur a permis à ce que l'ensemble du processus soit structuré et opérationnel (Hartley & al., 2023). Au travers d'une analyse chiffrée et d'une étude de cas sectorielle, l'économie circulaire devient réaliste et économiquement viable (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

La circularité ne se limite pas à la gestion des déchets ou au recyclage, elle implique également des modèles économiques repensés à l'instar des Product-Service System, qui constituent l'un des leviers pouvant être évoqués pour opérer une transition concrète vers une économie circulaire.

1.1.2 Product-Service System (PSS)

Un PSS est une stratégie d'entreprise qui combine produits et services en une offre cohérente, dans le but de créer de la valeur ajoutée pour le client et de différencier l'entreprise sur des marchés concurrentiels, notamment dans l'industrie manufacturière (Baines et al., 2007).

1.1.2.1 Origines

Le concept de PSS a été formalisé dans un rapport pour le ministère de l'environnement en 1999, par Goedkoop et al. Il est vu comme une offre marchande générant une valeur économique directe tout en visant à réduire l'impact environnemental. Les premiers fondements académiques ont été réalisés en 2002 par Mont, O.K., dans lequel l'auteur définit le cadre et pose les bases et les potentielles limites du principe. Il définit le PSS comme étant un système de produits, de services, de réseaux d'acteurs et d'infrastructures de soutien conçu pour être compétitif, répondre aux besoins des clients et réduire l'impact sur l'environnement. L'auteur identifie principalement trois grandes incertitudes sur le concept de PSS. La première concerne les entreprises et leur volonté à adopter un tel système qui nécessiterait de lourds changements organisationnels, une rentabilité à risque et une réorganisation conséquente. La deuxième concerne les consommateurs et leurs réels comportements de consommation. Enfin, la dernière repose sur les réels bienfaits pour l'environnement étant donné que le concept n'était pas encore profondément exploré (Mont, O.K., 2002). Une typologie structurante du PSS est proposée par Hockerts à travers trois grandes catégories : un PSS orienté « produit », un autre orienté « usage » et un troisième orienté « résultat ». Celui orienté « produit » est un système où le produit reste central mais des services y sont associés tels que la maintenance, le conseil ou encore la reprise. Le PSS orienté « usage », comme son nom l'indique, le client paye régulièrement pour l'usage d'un produit sans le posséder. Finalement, celui orienté « résultat » est celui se rapprochant le plus du principe d'économie de fonctionnalité car le client ne paie ni le produit, ni son usage, mais uniquement le résultat attendu, comme la facturation à la page d'une imprimerie. Tukker subdivise ensuite ces trois catégories, en 8 sous-catégories, chacune adaptée à un principe type. On y retrouve : le *product-related service* ; l'*advice and consultancy* ; le *product-lease* ; le *product renting and sharing* ; le *product pooling* ; l'*activity management* ; le *pay per unit use* et le *functional result*. De plus, Tukker a tenté de déterminer la réduction de l'impact environnemental de chacun de ces concepts (Annexe 1). A la fin de son rapport, l'auteur parlait de réel potentiel à travers le PSS mais n'était pas une panacée pour atteindre des améliorations environnementales radicales. Il souligne que ceux qui sont potentiellement les plus durables seraient très difficiles à mettre sur le marché. Cela s'explique notamment par le

fait que le modèle économique est moins attractif, que des sacrifices sont nécessaires du côté des utilisateurs, ou encore que les risques et responsabilités des fournisseurs s'accroissent. (Tukker, 2004).

1.1.2.2 État actuel

Une décennie plus tard, les recherches se sont multipliées, en particulier en Asie (Tukker, 2015). Encore une décennie plus tard, la définition du PSS demeure stable et les recherches scientifiques continuent de croître. Cependant, les limites émises, quelques années plus tôt, se confirment. En effet, le risque de responsabilité, le manque d'indicateurs, le manque de cas concrets, la faible intégration des dimensions sociales, la préparation stratégique insuffisante et la compréhension incomplète des usages sont observés, dans les cas les plus prometteurs sur le plan environnemental. En somme, le concept de PSS constitue, aujourd'hui, un solide cadre théorique et, est reconnu pour repenser la création de valeur, mais son application réelle, dans les modèles économiques et industriels, reste encore limitée (Henriques et al., 2023).

Parmi les différentes formes de PSS, certains modèles orientés résultats convergent fortement avec les principes de l'économie de fonctionnalité, laquelle pousse encore plus loin la logique de découplage, entre la valeur d'usage et la possession matérielle. Dès lors, il convient de s'attarder sur ce concept se distinguant du PSS par son orientation systémique et territoriale et par une ambition affirmée en matière de durabilité sociale et environnementale.

1.1.3 Économie de fonctionnalité (EF)

L'EF est un principe optimisant l'usage ou la fonction d'un bien, ou d'un service, et donc la gestion des richesses existantes. L'objectif économique est de créer la valeur d'usage la plus élevée possible pendant la durée la plus longue possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible (Stahel, 2005).

1.1.3.1 Origines

Les fondements de l'EF sont les mêmes que ceux du PSS. Les deux principes sont tournés vers la servicisation de l'économie, et découlent donc du principe de circularité. Ce sont Orio Giarini et Walter Stahel qui en font une première définition en 1990 : l'EF consiste à vendre des services aux clients, plutôt que des biens matériels (Buclet, 2014). Déjà à cette période, l'EF était associée à la logique de service d'une part, et à l'environnement de l'autre (Merlin-Brogniart, 2020). Des suites de son ouvrage en 1982 sur l'économie circulaire, Stahel reprend ces principes et tend à rendre ce "spiral loop system" efficace. Selon lui, cette économie dépend de la capacité

des acteurs à maintenir les boucles les plus courtes possibles dans l'espace, et le plus longtemps possible (Serra et Buclet, 2020).

1.1.3.2 Liens et différences entre PSS et économie de fonctionnalité

L'EF et le PSS sont des concepts bien souvent associés. Les travaux pionniers de Stahel et Giarini ont généré une production scientifique conséquente, autour de la désignation anglo-saxonne de PSS, qui peut être associée au concept d'EF dans la littérature internationale (Merlin-Brogniart, 2020). Tous deux mettent l'accent sur la notion de service et de circularité. Si nous reprenons la première définition de Stahel et Giarini, alors le modèle d'EF s'inscrit pleinement dans le grand mouvement de servicisation de l'économie. Ainsi cette vision de l'EF provient de l'approche d'ingénieurs et gestionnaires diffusée en Europe à travers des projets de recherche qui portent sur la notion de PSS (Buclet, 2014).

Plusieurs auteurs francophones ont tenu à insister sur le fait que l'EF est en rupture avec le PSS car elle consiste à découpler la croissance économique et l'accroissement de la consommation des ressources naturelles. Le PSS est davantage axé sur l'innovation économique, souvent sans intégrer pleinement les enjeux environnementaux, à l'exception des modèles proposés par Mont. L'EF insiste donc sur une logique de durabilité forte. Une autre différence réside dans la complexité accrue de sa mise en place au sein d'une stratégie d'entreprise (Buclet, 2014). L'EF serait le « stade avancé » de cette économie servicielle et représente une rupture globale au modèle économique fordien (du Tertre, 2015).

1.1.3.3 Typologie des applications de l'économie de fonctionnalité

Les applications de l'EF se sont développées, dans un premier temps, en s'inspirant de la classification des PSS proposée par Hockerts en 1999 (Van Ostaeyen et al., 2013) (Robert et al., 2014). Sur base des EF mises en place par différentes entreprises, Nicolas Buclet en a proposé une typologie spécifique basée sur une logique de territorialité, de coopération et de coordination. L'auteur y distingue six types différents :

- Type 1 : Vente de l'usage d'un bien plutôt que du bien lui-même ;
- Type 2 : Reconcevoir un bien en fonction d'un nouveau mode d'usage ;
- Type 3 : Reconcevoir le périmètre d'une activité et, dès lors, redéfinir les supports physiques permettant de produire les fonctions offertes aux clients/usagers ;
- Type 4 : Offre d'un service reposant sur la multimodalité des supports physiques mis à disposition des clients/usagers ;
- Type 5 : Offre d'une fonction afin de répondre à des besoins exprimés à l'échelle d'un territoire ;

- Type 6 : Co-conception de la fonction et du support, en favorisant la production locale.

A travers celle-ci, nous observons que tous ne comprennent pas la notion de territorialité, jugée essentielle par Buclet. Pour illustrer ceci, l’auteur a repris un des exemples les plus cités : celui de l’entreprise française Michelin. L’offre *Michelin Fleet Solutions*, dans laquelle l’entreprise propose un service complet, incluant la maintenance et le remplacement des pneus usagés, est considérée comme un cas d’EF (Vaileanu-Paun & Boutillier, 2012). Toutefois, Buclet souligne que ce type d’initiative, bien qu’aligné avec certains fondements de l’EF, reste incomplet sur le plan environnemental, si la dimension territoriale est absente. Dans le cas de Michelin, la présence d’usines situées en Chine engendre des impacts logistiques et environnementaux importants. Cela permet d’illustrer la complexité du cas de l’EF et de la servicisation, tant les exemples tendent à différer, et démontrent que le modèle d’EF ne garantit pas une durabilité (Buclet, 2014).

1.2. Adoption d’un changement stratégique

En rupture avec des modèles plus classiques mais aussi avec le concept de PSS, l’EF constitue une réelle stratégie à adopter si une entreprise souhaite la mettre en place (Buclet, 2014). Avant d’examiner les spécificités de ce modèle, il convient de poser un cadre théorique général permettant de comprendre ce que recouvre l’adoption d’un changement stratégique au sein d’une organisation. Cette mise en perspective est essentielle pour analyser la manière dont les entrepreneurs du secteur de la construction peuvent juger la pertinence de l’EF dans leur propre contexte.

1.2.1 Cadre théorique

Les décisions stratégiques sont décrites comme étant des choix critiques influençant le succès ou l’échec à long terme d’une entreprise. Elles impliquent d’adapter les capacités internes à l’environnement externe (Bhushan & Rai, 2004), selon la logique de la notion de *strategic fit* (Venkatraman & Camillus, 1984). Cette vision planifiée est nuancée par la distinction entre stratégies délibérées et émergentes qui soulignent que les choix peuvent découler d’initiatives locales ou d’apprentissages progressifs (Mintzberg et Waters, 1985). Ainsi, les décisions sont influencées par les expériences passées des dirigeants, leurs représentations mentales et par la façon dont ils perçoivent risques et opportunités (Hodgkinson et Clarke, 2007). La capacité à adopter une stratégie pertinente relève des capacités dynamiques, c’est-à-dire la faculté à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences face à un environnement changeant (Teece, 2007).

1.2.2 Processus d'évaluation d'une stratégie

Dans les approches classiques, les décisions stratégiques sont considérées comme étant prises rationnellement et de façon structurée. Cependant, des recherches en comportement organisationnel ont démontré que le preneur de décision n'agissait pas dans une rationalité parfaite. La personne dirigeant l'entreprise serait un acteur social et cognitif, influencé par ses routines, ses biais, ses représentations et ses limites d'informations. C'est ici qu'est introduite la notion de rationalité limitée qui explique que les décideurs ne cherchent pas forcément à maximiser mais plutôt à satisfaire un niveau de performance acceptable (Simon, 1955). De cette façon, un nouveau modèle économique peut être jugé très différemment selon les individus et les contextes. Alors que certains entrepreneurs vont privilégier les innovations, d'autres vont davantage privilégier la prudence et la continuité (Hodgkinson & Clarke, 2007). Ceci serait régi par des biais cognitifs systématiques que l'on nomme heuristiques. Ces derniers sont des raccourcis mentaux simplifiant les jugements lorsqu'une incertitude fait surface. Ces biais exercent une influence directe sur la façon dont une stratégie est perçue (Tversky & Kahneman, 1974).

1.2.3 Influence des routines et de la culture organisationnelle

Si les biais cognitifs ont, une influence sur les décisions stratégiques au niveau individuel, elles sont également influentes dans des dynamiques collectives. Les entreprises, dans leurs ensembles, comportent des routines organisationnelles, fonctionnant comme des schémas récurrents d'action puisant dans les pratiques quotidiennes. Ces routines permettraient aux entreprises de perdurer et de fonctionner correctement mais limiteraient leurs capacités à intégrer une innovation stratégique. De cette façon, quand une nouvelle stratégie n'est pas en accord avec les routines dominantes, elle serait considérée comme non pertinente ou non réalisable (Nelson & Winter, 1982). Ainsi, les compétences clés d'une entreprise, désignées comme étant ses technologies, ses processus et encore ses savoir-faire, tendent à devenir ce que Leonard-Barton appelle des *core rigidities*. Elles se définissent comme des rigidités centrales freinant l'évolution stratégique des entreprises et créent un paradoxe pour les nouveaux modèles, car bien qu'ils soient prometteurs, ceux-ci doivent être évalués via des habitudes organisationnelles, de la cohérence culturelle et de la capacité à réapprendre.

1.2.4. Critères d'évaluation d'une stratégie

1.2.4.1 La faisabilité perçue

Un changement stratégique au sein d'une entreprise requiert une mobilisation de différents critères se complétant pour que celui-ci soit opéré. Une stratégie est jugée faisable si l'entreprise

dispose des ressources financières, humaines, technologiques et organisationnelles nécessaires à sa mise en place. Autrement dit, bien qu'une stratégie paraisse innovante et pertinente sur le plan environnemental et social, si elle ne l'est pas techniquement et économiquement dans le contexte propre d'une entreprise, alors elle n'est tout simplement pas réalisable (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Ceci s'aligne avec l'idée que la capacité d'une entreprise à croître dépend des ressources internes dont elle dispose, ainsi que de la manière dont elles sont perçues et exploitées par les dirigeants (Penrose, 1959). La capacité à réorganiser les ressources dans un environnement évolutif serait centrale dans le processus d'adoption de stratégies innovantes. La perception des dirigeants de cette capacité influencerait directement le jugement qu'ils portent sur la faisabilité d'un changement stratégique (Teece, Pisano & Shuen, 1997). La perception qu'ont les dirigeants de cette capacité à s'adapter influence donc directement leur jugement sur la faisabilité d'un changement stratégique. Enfin, comme souligné dans les sections précédentes, les entreprises ont tendance à s'appuyer sur des routines bien établies, et hésitent à envisager des options qui nécessiteraient des ajustements profonds. Cette inertie organisationnelle renforce le rôle décisif de la faisabilité perçue dans l'évaluation stratégique, en particulier lorsqu'il s'agit de rompre avec les pratiques existantes (Cyert & March, 1963).

1.2.4.2. La cohérence avec l'identité de l'entreprise

Une stratégie est également jugée selon sa cohérence avec l'identité organisationnelle. Elle est composée de l'ensemble des caractéristiques que les dirigeants d'une entreprise considèrent comme centrales, distinctives et durables. Elle est comparée à un filtre interprétatif utilisé par le bord pour juger si une stratégie est en lien avec la culture implémentée. En plus de la perception sur une stratégie, les dirigeants se voient être influencés par l'identité organisationnelle sur les réactions collectives face au changement, ce qui freinerait l'adoption des changements vus comme déviants de celle-ci (Ashforth & Mael, 1989). Cette question identitaire devient majeure lorsque l'on aborde les cas d'innovations stratégiques ou de changement de modèle économique. En effet, à moins qu'un travail de redéfinition garantissant la continuité installée soit amorcé pour l'ensemble des membres d'une organisation, des résistances surviendraient face à cette dernière. Une attention spécifique se doit d'être observée lorsque ce type d'événement survient pour que les repères identitaires et les symboles internes, structurant une stabilité au sein de l'organisation, perdurent (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

1.2.4.3 La perception du risque

Une évaluation au sein d'une entreprise ne se fait pas qu'à travers des données objectives, elle est également fortement influencée par le risque perçu de la part des décideurs. Le risque réel

diffère de la façon dont il est perçu : teinté de jugements, d'expériences passées, de biais, de construction personnelle et d'heuristiques (Sitkin & Pablo, 1992). Les chercheurs en théorie des perspectives auraient observé une tendance selon laquelle les décideurs prennent davantage de risques pour éviter des pertes que pour obtenir un gain équivalent. De cette manière, les arbitrages stratégiques dans les contextes d'incertitudes diffèrent et se modifient en fonction de cette asymétrie (Kahneman & Tversky, 1979). De plus, le risque serait socialement construit au sein des organisations par les attentes du secteur, les normes ou encore les pratiques dominantes. L'ensemble influence l'acceptabilité d'une option stratégique et vient renforcer la prudence ou conditionne l'ouverture à la nouveauté (Power, 2004).

1.2.4.4. Temporalité et opportunité stratégique

Toute option stratégique doit présenter une rentabilité pour l'entreprise et n'est pertinente qu'en cas de retour économique jugé acceptable par les différents acteurs. La rentabilité reste un critère fondamental lors de l'évaluation stratégique d'une entreprise (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Cette question de rentabilité est plus complexe lorsque le facteur de temporalité intervient. Les tensions intertemporelles influencent grandement la façon dont une entreprise juge une stratégie en termes de durabilité. Certaines sont intéressantes et pertinentes sur une longue période mais ne le sont pas sur une période plus courte (Slawinski & Bansal, 2015). Dans un environnement incertain ou sous pression, les dirigeants auront tendance à privilégier des solutions à impact immédiat plutôt que des stratégies bénéfiques sur le long-terme (Marginson & McAulay, 2008) d'autant plus que l'adoption d'une stratégie engage souvent des investissements irréversibles (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Enfin, le jugement des entreprises est influencé par des facteurs structurels externes survenant à différentes temporalités. Le contexte macroéconomique, se mouvant dans le temps, régit la disposition des entreprises à adopter des innovations (Ghemawat, 1991). Ainsi, l'environnement institutionnel génère des pressions normatives, coercitives et mimétiques sur les décisionnaires. Elles peuvent être provoquées par les gouvernements, les professions réglementées ou encore l'opinion publique. Ce phénomène s'accroît dans un contexte incertain dans lequel les attentes externes dominantes incitent une conformité stratégique pour les entreprises (Oliver, 1991).

1.3. Adoption stratégique de l'économie de fonctionnalité

Nous avons avancé précédemment que l'EF est une réelle stratégie à mettre en place si une organisation souhaite l'adopter. Après avoir analysé les facteurs d'adoption d'un changement stratégique, nous allons nous intéresser à l'application réelle de l'EF. Alors que la circularité, dans son ensemble, demeure dans un état précoce dans le secteur de la construction (Hossain et

al., 2020), il est utile de présenter un état des lieux des initiatives développées dans l'ensemble des secteurs avant de l'aborder pour celui de la construction.

1.3.1 Applications générales

1.3.1.1 En France et en Belgique

Pour en comprendre la dynamique de l'EF dans notre société, nous avons repris deux rapports distincts faisant l'état des lieux du concept en France et en Belgique. Le premier est un rapport de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), établissement public chargé d'accompagner la mise en œuvre des politiques environnementales et énergétiques. L'agence est sous la tutelle de l'État Français et joue un rôle central dans le soutien des collectivités, entreprises et citoyens pour favoriser la transition vers un modèle plus durable (Bertrand, 2024). L'ADEME a rédigé un rapport sur les pistes d'EF en France et a soutenu plusieurs dizaines d'actions collectives et individuelles dédiées au concept, entre 2013 et 2018. Ces actions représentaient 174 organisations (169 entreprises, 4 collectivités et 1 association) parmi lesquelles certaines ont réellement commercialisé avec succès une offre en EF. Au travers de ce rapport de 2020, l'agence indique que le bilan demeure modeste en France avec seulement « quelques dizaines » d'entreprises l'ayant adoptée. Elle a, en complément du rapport, réalisé une présentation de 19 de celles-ci. Parmi les 19 mentionnées on en retrouve 5 dans le secteur de la construction (NACE F). Ce nombre est effectivement faible en comparaison avec le nombre total d'entreprises en France qui s'élevait à 4.5 millions d'entreprises en 2021 (INSEE, 2023) mais aussi en comparaison du nombre d'entreprises (174) bénéficiaires des actions mentionnées. On observe donc que l'EF reste à un stade précoce en France (ADEME, 2020).

Le second rapport est une revue de Brussel Studies publiée en 2023. Sur base de la typologie de Tukker, Brussel Studies a recensé une centaine d'offres classées par sphères de besoins (s'installer, s'habiller, se nourrir, se déplacer, s'équiper, prendre soin, (se) former, se divertir) parmi 110 825 entreprises en 2021. L'étude en tire trois constats :

- L'EF n'est ni très connu, ni en forte expansion ;
- Les sphères de besoins sont représentées de façon inégales avec une majorité en mobilité, équipement et habillement (annexe 4) ;
- Dans chaque sphère on retrouve une diversité de projets (modèle d'affaire, forme d'organisation, cibles principales et statut juridique).

La revue conclut qu'au niveau institutionnel, l'EF demeure être un modèle avec une "certaine invisibilité" au sein du paysage économique bruxellois. Brussel Studies fait l'hypothèse que ce

phénomène est dû au fait que l'EF est réduite comme un simple modèle d'affaires et souvent comme un complément de l'économie circulaire (Ruwet et al., 2023).

1.3.1.2. A l'international

Pour évaluer des équivalents à l'international, il faut donc s'attarder sur des modèles de PSS, équivalent dans la littérature anglo-saxonne (Merlin-Brogniart, 2020). En pratique, le nombre de PSS sur le marché est limité et sa mise à l'échelle avec succès reste minime (Ritala et al., 2018). La diffusion des PSS serait restreinte aux marchés de niches, de plus l'impact réel de ces derniers seraient essentiellement des estimations en raison du manque de données empiriques réelles (Sarasini et al., 2024). Baines et al. (2007) illustrent des cas emblématiques comme Canon, Xerox ou Parkersell (aujourd'hui Dalkia Electrotechnics) montrant que certains modèles axés sur l'usage plutôt que la possession fonctionnent (Baines et al., 2007).

Nous pouvons ajouter que le secteur de la mobilité semble se transformer de plus en plus vers des modèles d'entreprises orientés vers les PSS. Ceci s'expliquerait par le fait que 50% des startups analysées dans une étude de Steffen Kurpiela et de Frank Teuteberg en 2023, présentaient un modèle PSS. De plus, le secteur de la mobilité serait justement influencé par les startups. Toutefois, l'impact environnemental n'est pas un critère structurant dans toutes les offres (Kurpiela & Teuteberg, 2023).

1.3.2. Dans le secteur de la construction

Pour illustrer les applications concrètes de l'EF dans la construction, nous nous appuyons, en partie, sur une revue de littérature réalisée par Journeault, Khelifa et Steux (2024). Cette dernière présente un état des lieux détaillé des cas identifiés dans la pratique et la littérature académique et met en avant plusieurs exemples emblématiques permettant d'illustrer la diversité des domaines d'application de l'EF dans la construction :

- Signify (ex-Philips Lighting) propose une prestation de lumière à l'aéroport Schiphol, illustrant la faisabilité technique et économique d'une telle offre (abonnement, maintenance, garantie de performance).
- Textifloor offre la location de dalles de sol incluant : pose, maintenance et recyclage. L'usage de matériaux écoconçus complète la logique de durabilité. À l'inverse, le cas d'Interface montre que sans rentabilité, même les modèles innovants échouent, malgré un impact positif sur la consommation de ressources.

- AMZAIR, Dumont Energies et Otovo proposent des solutions énergétiques basées sur la location ou la performance. Bien que parfois plus proches d'un modèle de location, certains cas ouvrent la voie à une EF orientée résultat.
- Les Établissements Cros contractualisent la fourniture d'air comprimé avec engagement de performance. Les économies d'énergie financent partiellement le service, combinant faisabilité technique, rentabilité et fidélisation.
- Le réseau de chaleur de Lucinges (Haute-Savoie), géré en partie par la commune et ForestEner, illustre une EF territorialisée. Ce modèle long-terme renforce la résilience locale, même si la facturation repose sur la vente d'énergie.

1.4. Conclusion de la Revue de littérature

Pour conclure cette revue de littérature, il ressort que les recherches sur l'EF demeurent rares, en particulier dans le secteur de la construction. Cela s'expliquerait par le fait que l'EF est davantage conceptualisée dans la littérature francophone, tandis que le PSS, plus développé dans la littérature internationale, ne remplit pas systématiquement les critères de durabilité. Dès lors, il semble difficile de déterminer, sur la seule base de la littérature existante, comment les acteurs de la construction perçoivent l'EF comme stratégie. Cependant, au travers d'entretiens semi-directifs avec différents acteurs du secteur de la construction, nous serons en mesure d'approfondir notre question de recherche qui est la suivante : "Comment les entrepreneurs du secteur de la construction évaluent-ils la pertinence stratégique des applications de l'économie de la fonctionnalité dans leur activité ?".

L'objectif de ce travail de recherche est d'explorer la façon dont les entrepreneurs du secteur de la construction évaluent une innovation stratégique comme l'EF au sein de leurs organisations. Ainsi, nous serons en mesure d'identifier les freins et leviers à l'adoption d'un tel modèle dans un secteur encore peu avancé dans la circularité.

2. Méthodologie

2.1. Modèle

Comme énoncé précédemment, nous avons tenu à mener une recherche qualitative au travers d'entretiens semi-directifs. Cette méthode est suggérée lorsque la recherche est exploratoire avec des variables et une base théorique encore peu explorées (Creswell, 2014) comme l'est notre sujet. Le choix des interviewés repose sur un échantillonnage raisonné dans le but d'interroger des personnes susceptibles de fournir des informations riches sur le concept étudié.

La sélection ne vise pas à assurer une représentativité statistique mais à identifier des profils pertinents pour enrichir la compréhension du sujet (Glaser & Strauss, 1967).

2.2. Echantillonnage

Le nombre d'entretiens n'était pas fixe au préalable, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Glaser et Strauss (1967) pour atteindre une saturation des données plutôt qu'un nombre préétabli d'entretiens. Pour un cadre d'étude ciblé, cette saturation peut être atteinte après 6 à 15 interviews (Guest et al., 2006), dans notre cas, nous en totalisons 9.

En premier lieu, il était essentiel de contacter des entrepreneurs du secteur puisque la question de recherche porte sur leur perception de l'EF en tant que stratégie. Parmi ces entrepreneurs, nous avons fait ressortir différents profils :

Nom	Fonction	Adoption de l'EF	Durée (min)
Frédéric Vandenheede	Entrepreneur en chauffage	Non	71.06
Jean Minne	Directeur Général de Composil, entreprise spécialisée dans la moquette (recommandé par Dominique Dubruille)	Oui	64.36
Jean-Baptiste Bodard	Ingénieur du bâtiment et entrepreneur en construction et rénovation	Non	31.07
Luc Vandenheede	Ex-entrepreneur en plomberie	Non	45.12

Nous avons donc, d'un côté trois entrepreneurs n'ayant pas adopté le modèle, afin de recueillir leur perception de sa pertinence stratégique, de sa faisabilité et des critères fondant leur jugement. De l'autre côté, nous retrouvons un entrepreneur ayant mis en place une offre relevant de l'EF et a interrogé sur les incitants à l'adoption du modèle et sur les modalités concrètes. Ce déséquilibre dans la composition de l'échantillon se justifie par notre volonté de concentrer l'analyse sur la perception du modèle par la majorité des acteurs du secteur, c'est-à-dire ceux ne l'ayant pas adopté. Par ailleurs, les trois entrepreneurs présentent des profils complémentaires. Luc Vandenheede est un entrepreneur retraité disposant d'une grande expérience de son secteur et ayant mené un changement stratégique d'envergure au cours de sa carrière. Frédéric Vandenheede est un entrepreneur actif depuis une trentaine d'années, qui

expérimente la transition environnementale à travers l'adaptation progressive de ses pratiques aux normes émergentes. Cet entretien est le seul à ne pas avoir été enregistré, la retranscription repose donc sur une prise de notes. Enfin, Jean-Baptiste Bodard présente un regard neuf sur le secteur, avec une compréhension globale de ses enjeux, permettant un enrichissement de l'analyse par une perspective plus récente. Le quatrième entrepreneur, Jean Minne, est le directeur général de Composil, entreprise spécialisée dans la moquette. Elle propose un service de nettoyage et d'entretien des moquettes en majorité dans le secteur professionnel. L'entreprise propose également la reprise et le leasing de moquette dans le but de la recycler et de la revendre.

En deuxième lieu, nous retrouvons un groupe composé d'acteurs de la construction mais qui ne sont pas des entrepreneurs. Nous avons veillé à interroger des personnes avec une vue d'ensemble sur le secteur et avec une expertise spécifique dans le but d'obtenir des éléments de réponses précis :

Nom	Fonction	Durée (min)
François Beeckmans	Ingénieur stabilité chez MC-Carré (recommandé par Frédéric Vandenheede)	40.02
Erik Cooremans	Architecte et ingénieur civil chez Archipelago (recommandé par François Beeckmans)	46.29
Dominique Dubruille	Coordinateur de la plateforme réemploi chez Ad Vitam Material / Greenwin	44.40
Ludovica Gelini	Ludovica Gelini en droit immobilier, droit de la construction, droit de l'environnement, droit public et droit du voisinage	49.36

François Beeckmans et Erik Cooremans ont tous deux une vision d'ensemble du processus de construction, l'un travaillant avec les architectes et l'autre étant architecte. Ils ont, ainsi, un œil d'expert quant à la crédibilité du modèle d'EF. Dominique Dubruille, en tant que spécialiste de l'écoconstruction et accompagnateur sur chantier, permet de mieux comprendre la dynamique de l'EF parmi les autres modèles et d'évaluer sa pertinence comme stratégie pour les acteurs sur chantiers. L'entretien avec Ludovica Gelini a été entrepris à la suite des précédents échanges, tant l'aspect juridique revenait de manière récurrente parmi les freins évoqués à l'adoption de l'EF.

En dernier lieu, nous avons souhaité nous entretenir avec un expert de l'EF pour mieux comprendre son état dans la construction comparé aux applications existantes dans les autres secteurs :

Nom	Fonction	Durée (min)
Nicolas Buclet	Professeur à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine et chercheur reconnu pour ses travaux théoriques sur l'EF	50.50

Nous avons trouvé intéressant de confronter l'expertise de Nicolas Buclet avec l'expertise du secteur de la construction des autres interviewés.

2.3. Guides d'entretiens

Les interviews ont été structurées par des guides d'entretiens (annexes 5) préétablis et adaptés aux interviewés. Leur but est de faire parler les interviewés autour d'un sujet en incitant une dynamique de conversation plus riche qu'une simple réponse (Kaufmann, 2016). Nous en totalisons 4, adaptés aux intervenants. Le premier type de guide a été conçu pour les entrepreneurs n'ayant pas adopté le modèle EF dans leur stratégie et interroge sur leur évaluation d'un tel principe. Le deuxième type a été adapté pour Jean Minne, directeur général de Composil, entreprise qui a adopté l'EF, dans le but de comprendre comment ils l'ont évalué avant de l'adopter. Le troisième type a été établi pour les spécialistes du secteur de la construction et de l'EF afin de les interroger sur la faisabilité stratégique du modèle pour l'ensemble du secteur. Le quatrième a été conçu à la suite de tous ces entretiens pour interroger l'avocate Ludovica Gelini, spécialisée dans le droit de la construction et de l'environnement, sur l'état de la circularité dans le secteur, sur la pertinence de l'EF sur la base de son expérience et l'avenir possible en fonction des normes émergentes.

2.4. Verbatims

Sur base des 9 entretiens, nous avons constitué un tableau synthétique (annexe 6) regroupant les verbatims pertinents pour l'analyse. Pour ce faire, nous avons repris les 4 critères d'évaluation d'une stratégie (faisabilité perçue, cohérence identitaire, risques perçus et temporalité), développés dans la revue de littérature, et nous avons sélectionné les citations exactes des interviews en lien avec ces critères. Un code a été attribué à chaque verbatim afin de les classer par sujet. Cette synthèse des citations pertinentes nous permet d'aborder chaque critère théorique et de les mêler avec l'expérience du terrain. Nous serons ensuite en mesure de

mieux comprendre comment les acteurs du secteur de la construction perçoivent l'EF en tant que stratégie.

3. Analyse des entretiens

Comme amorcé précédemment, nous procédons à l'analyse des entretiens sur base des critères de l'adoption d'un changement stratégique développé dans notre revue de littérature.

3.1. Faisabilité perçue

L'un des critères principaux de l'évaluation d'une stratégie repose simplement sur sa faisabilité et donc sur la faisabilité perçue par les acteurs du secteur. Cela inclut la faisabilité financière, technique, humaine et opérationnelle. Ces 4 points ont été abordés dans les différentes interviews. Nous commencerons par examiner la vision globale qu'ont les intervenants quant à l'EF en tant que changement stratégique dans le secteur de la construction.

3.1.1. Général

Au travers des entretiens, une tendance globale est ressortie, celle disant que le modèle pouvait être intéressant mais seulement dans un cadre bien défini et parfois très complexe. Nous avons, au préalable, échangé avec différents acteurs sur l'EF à l'échelle d'un bâtiment entier, comprenant des modèles de services pour l'ensemble (service d'électricité, service d'éclairage, consommation d'eau, surface du sol, service de chauffage, etc.) dans lequel les matériaux appartiendraient à une seule et même entreprise, qui les récupérerait à la fin de leur cycle de vie pour les recycler. Dominique Dubruille suggérait que l'EF était justement intéressant dans ce cas de figure-ci : *« Je crois que c'est sans doute plus jouable quand on est dans un certain type de configuration, comme par exemple des bâtiments où il y a un bloc de logement, mais pas pour des cellules individuelles »*. Certains interrogés ne négligeaient pas le principe, mais l'évaluaient comme très complexe : *« si on fait abstraction de toute la complexité et des corps de métier impliqués dans la construction, ça pourrait être intéressant »* (Frédéric Vandenheede). François Beeckmans dit également : *« C'est un beau principe, mais une fois qu'on creuse, on se rend compte que c'est bien plus compliqué que ce que l'on croit »*. Nicolas Buclet va dans ce sens en affirmant que : *« plus on est large à l'échelle des systèmes, plus le potentiel est fort mais plus c'est compliqué à mettre en œuvre »*.

Nous avons donc, par la suite, discuté de l'application de l'EF à l'échelle d'un unique corps de métier pour réduire la complexité quant à sa mise en place. A ce sujet, Erik Cooremans nous dit : *« ça pourrait s'appliquer à tout en réalité »* et Jean Minne confirme : *« Il y a 1000 business,*

ça c'est clair ». Quand certains voient du potentiel que lorsqu'il est appliqué à un seul et même business, comme nous le dit Ludovica Gellini : « *il faut toujours se situer sur un cas précis [...] ce sont des options où, je pense, que cette idée peut marcher* », Nicolas Buclet identifie une perte de sens à l'aspect systémique que peut avoir le modèle : « *on voit que le potentiel est bien plus limité, pas inintéressant mais limité. Le chauffage par exemple, et bien dissocier le chauffage de la construction c'est déjà en soi, perdre la vision systémique des choses* ». Pour d'autres, cela dépend de la taille de l'entreprise. Jean-Baptiste Bodard affirme que seules les grandes entités peuvent se permettre d'appliquer l'EF : « *elle ne peut pas marcher à mon échelle d'entrepreneur, de particulier. Mais en ayant travaillé chez Bouygues, ce système peut marcher.* ». Cela se retrouve dans les dires de Jean Minne, entrepreneur l'ayant appliqué, stipulant qu'il faut garantir 3 critères que sont : avoir un stock conséquent, de la qualité et être moins cher. Il garantit que peu sont capables d'assumer ce tout : « *il n'y en a pas beaucoup des sociétés comme nous, qui peuvent garantir ces trois choses-là* ». Mais il précise aussi : « *Ce qui est souvent dit, c'est que "c'est compliqué, blablabla". Non c'est faisable* ».

3.1.2 Aspect financier

Une fois l'aspect assez général traité dans les entretiens, nous avons décidé de questionner les intervenants sur les principaux critères qu'ils jugeaient importants pour considérer la pertinence de l'EF. Tous étaient alignés pour confirmer les propos, développée dans notre revue de littérature, de Johnson, Scholes et Whittington (2005) énonçant que toute option stratégique devait avant tout, présenter une rentabilité pour l'entreprise et n'était pertinente qu'en cas de retour économique jugé acceptable par les acteurs. Dominique Dubruille nous dit par exemple : « *le dénominateur commun, c'est le financier* ». Cette primauté de la logique financière est confirmée par Jean Minne et Luc Vandenhede, tous deux ayant expérimenté un changement stratégique au sein de leur entreprise lorsque nous leur avons posé la question de ce qui rentrait en compte lors de leur prise de décision. L'un en tant que décideur de l'adoption du modèle pour Composil, le second lors de l'adoption de nouveaux matériaux et de savoir-faire pour son entreprise de plomberie : « *je vais quand même le mettre en premier, l'aspect financier, comme toujours* » (Jean Minne), « *la rentabilité et le prix des matériaux* » (Luc Vandenhede).

Perceptions de l'EF comme stratégie financière

Les acteurs interrogés ont une perception contrastée de l'EF comme stratégie financière. La faisabilité financière semble être fortement dépendante du contexte, du type de matériau, du

modèle économique spécifique, de la taille de l'entreprise et surtout de sa capacité à assumer le risque financier.

Infaisable

De manière générale, Dominique Dubruille nous explique que les concepts de circularité, à travers le réemploi, ne rapporte pas suffisamment aux entreprises impliquées : « *15 mêmes acteurs. Il n'y en a aucune qui fait plein d'argent sur le réemploi. Et d'ailleurs, ils font tellement peu d'argent que la majorité d'entre elles ont développé des services annexes.* » et ajoute « *ça coûte plus cher de faire du réemploi que de la construction neuve* ». Jean-Baptiste Bodard formule un constat similaire : « *quand on fait du réemploi, ça coûte plus cher que de refaire du neuf* ». Ce phénomène serait expliqué par l'absence de valeur de certains matériaux à la fin de leur cycle de vie : « *les matériaux ne valent plus rien à la fin. Quand vous cassez la maison, c'est dur de récupérer les briques, le gravât ne coûte pas grand-chose.* » (François Beeckmans), « *qu'est-ce que tu veux faire avec les vieux lavabos, les vieux WC, tout ça c'est fini* » (Luc Vandenheede).

Pertinent

Cependant, Jean Minne et Nicolas Buclet contredisent ces dires et considèrent l'EF comme un modèle économiquement viable. Nicolas Buclet, en tant que chercheur sur le modèle, nous dit : « *des entreprises ont prouvé par $A + B$ qu'elles s'en sortaient mieux grâce à cela* », ce qui est démontré au travers du modèle déployé par Composil et Jean Minne : « *on est rentable et on sait s'assumer financièrement* ».

Moyens conséquents

Précisons tout de même que des moyens importants ont été nécessaires pour le déploiement de ce dernier. Cela rejoint d'ailleurs les propos de Jean-Baptiste Bodard sur l'infaisabilité pour les indépendants de déployer de l'EF, comme vu précédemment. Jean Minne l'explicite de même à travers ces propos : « *une de nos plus grandes chances par rapport à ce projet, c'est qu'on avait une société de plus de 30 ans qui existait déjà, avec des fonds, des clients, un business récurrent, des clients qui sont déjà convaincus par la durabilité, ça aide beaucoup. Il y a une présence claire sur le marché depuis longtemps, par rapport à des start-up qui vont se lancer, sans base arrière* ». Ainsi, si certains cas démontrent la viabilité économique du modèle, celle-ci semble réservée à des entreprises disposant de ressources, d'un capital client existant et d'une structure suffisamment mature pour supporter les coûts initiaux.

3.1.3. Aspect humain

Le critère de faisabilité humaine, tel qu'il ressort des entretiens, apparaît étroitement lié à la faisabilité financière, notamment à travers les problématiques de main-d'œuvre. Elle a principalement été abordée à travers les enjeux liés à la disponibilité de la main-d'œuvre et aux coûts que cela engendre.

Coûteux

Nous pouvons expliquer cela par la spécificité de l'EF comme modèle économique serviciel. Pour son fonctionnement, l'EF nécessite des prestations régulières de maintenance et d'entretien, ce qui implique d'avoir une main-d'œuvre disponible. Frédéric Vandenhede illustre ce cas : « *Le souci, c'est qu'en cas de problème technique, faire venir un technicien, payer le déplacement et l'intervention, ça leur coûte parfois plus cher que d'en produire une neuve* ». D'autres témoignages confirment que le coût lié à la main-d'œuvre peut avoir tendance à dépasser celui des matériaux : « *le problème, c'est que le coût global, de mise en œuvre de matériaux, parfois, est bien supérieur en termes de main d'œuvre que le coût du matériau primaire* » (Erik Cooremans).

Tensions et inaccessibilité

En outre, la tension sur le marché du travail dans le secteur accentue ce phénomène comme le précise Dominique Dubruille : « *la construction est surchargée [...] les chaudières tombent toutes en panne en même temps, et tout le monde veut son chauffagiste dans l'heure en même temps [...] les matériaux, oui ça a un coût, mais ce n'est pas le principal poste, c'est la main d'œuvre.* ». Ainsi, les entrepreneurs jugent l'application de l'EF complexe pour la plupart des structures tel que nous le décrit Luc Vandenhede : « *tellement la main d'œuvre est devenue chère [...] il y a vraiment un nombre limité de personnes qui ont accès à ça* ».

Application

Pour le cas appliqué de l'EF chez Composil, Jean Minne confirme cette tendance en expliquant qu'ils font appel à des spécialistes selon les étapes car de nombreux métiers sont impliqués : « *Il y a tellement de métiers, de jobs différents à chaque étape qu'en fait, ce n'est pas nous. Nous on gère, mais on fait appel plutôt à des spécialistes* ». Nous comprenons également, à travers ses propos que Composil doit être en mesure de s'endetter pour son fonctionnement : « *Mais ces personnes faut les payer [...] tes 120 000, tu vas devoir les payer avant même de*

toucher les 100 000 [...] et tu ne seras rentable que quand tu auras vendu la partie qui est venue en réemploi [...] ça peut arriver deux ans après ».

Perception

Nous observons donc, en accord avec les écrits de Penrose (1959) et de Teece, Pisano et Shuen (1997), que les ressources internes, telles que la main-d'œuvre, et la capacité des entreprises à les exploiter, influencent directement le jugement que les décideurs portent sur la faisabilité d'un changement stratégique. Ainsi, l'application de l'EF est jugée comme délicate en raison de sa complexité en matière de ressources humaines pour son déploiement.

3.1.4. Aspect organisationnel

Étroitement lié aux deux points précédents, le poids opérationnel joue sur la perception qu'ont les dirigeants sur une stratégie. Une capacité financière et des ressources internes conséquentes, impliquent nécessairement une organisation accrue.

Infrastructure lourde

Frédéric Vandenheede l'explique : *« Le problème avec ce genre de système, c'est qu'il faut toute une infrastructure derrière : un service qui répond tout le temps au téléphone, qui gère les rendez-vous, qui remplace le service technique interne d'une entreprise. [...] Pour des petits indépendants comme moi, ce n'est pas viable »*. Cette vision est partagée avec Erik Cooremans précisant que : *« C'est une démarche qui met plus de temps en termes d'inertie, d'intégration, par rapport à l'opérationnalisation sur la construction en tant que telle »*. A cette inertie s'ajoute la nécessité d'une gestion fine et durable des relations contractuelles, notamment lorsque plusieurs acteurs sont impliqués. Jean-Baptiste Bodard donne l'exemple d'un cas concret illustrant les difficultés posées par la revente d'un bien sous contrat de service : *« tu vends ta maison deux ans plus tard, tous les contrats doivent être transférés, et au final cette économie ne marchera pas. Parce que la passation entre le particulier 1 et le particulier 2 ne se fera pas »*.

Barrière d'entrée

Cette exigence d'organisation semble constituer une barrière à l'entrée pour les entrepreneurs ne disposant pas de systèmes robustes de gestion et de suivi et renforce l'idée, développée dans les points précédents, que seules les structures disposant de ressources significatives pourraient envisager l'EF comme un changement stratégique viable.

3.1.5. Aspect technique

Le dernier critère de faisabilité réside dans la faisabilité technique. L'EF s'inscrivant dans une logique de circularité et de réutilisation, les décideurs doivent s'assurer que leurs matériaux sont en mesure d'être réutilisés et d'avoir toujours une certaine valeur à la fin d'un cycle. Cela suppose que les éléments puissent être aisément démontés, entretenus, stockés et réemployés dans de bonnes conditions économiques et opérationnelles.

Matériaux compatibles

Une illustration de cette logique est retrouvée dans le business proposé par Jean Minne et Composil, qui sont en mesure de recycler une grande partie des moquettes déjà utilisées et de les revendre à un coût réduit. Ils proposent en plus de cela un service de nettoyage et d'entretien, garantissant ainsi une meilleure récupérabilité de la moquette : *« on lui propose le programme d'entretien pour essayer de garder sa moquette le plus longtemps possible, et nous, derrière surtout, s'assurer un taux de ré employabilité qui est beaucoup plus haut. Avec le programme d'entretien, ça peut monter jusqu'à 70% de la surface. Sans programme d'entretien, ça peut être zéro »*. Cette approche révèle que la faisabilité technique est liée à l'intégration du service dans la conception même du produit grâce à une offre de maintenance.

Matériaux pas adaptés

Cependant, cette faisabilité reste conditionnée aux caractéristiques physiques et fonctionnelles des matériaux dans la construction comme cité précédemment : *« Quand vous cassez la maison, c'est dur de récupérer les briques [...] le grava ne coûte pas grand-chose »* (François Beeckmans) ; *« Tu démontes une ancienne salle de bain, tu vois par exemple, qu'est-ce que tu veux faire avec les vieux lavabos, les vieux WC, tout ça c'est fini »* (Luc Vandenheede) ; *« je pense que ça pourrait fonctionner pour des produits qui sont susceptibles de s'user, mais surtout de pouvoir être réutilisés »* (Ludovica Gelini). Les matériaux massifs ou fragiles ne semblent donc pas se prêter à une logique de réemploi ou d'entretien.

Durée de vie et type d'usage

Jean-Baptiste Bodard nous explique qu'une partie des matériaux utilisés dans le gros œuvre pour la construction sont fait pour durer dans le temps et qu'il serait donc difficile d'instaurer ce type de modèle dans ce domaine-ci *« comme dans le bâtiment on met en œuvre des matériaux qui ont normalement une durée de vie extrêmement longue et qui ne sont pas censés s'user avec le temps. Tout ce qui est gros œuvre, le couvert du bâtiment c'est un peu compliqué de faire ça »*.

A l'inverse, il juge le principe comme faisable pour les éléments s'usant assez rapidement et n'ayant pas de coûts trop élevés : *« tout ce qui est gaines VMC, chauffage, ballons d'eau chaude, etc. Je pense qu'il y a un vrai truc Les adoucisseurs aussi. Les baignoires, les pommeaux de douche... Tous ces éléments qui s'usent assez rapidement, qui ont une durée de vie assez courte entre guillemets, et qui n'ont pas des coûts trop élevés. Même les radiateurs ».*

Risques d'obsolescence

Dominique Dubruille nuance cette évaluation sur l'usure des matériaux. Selon lui, réutiliser des composants serait une potentielle source de problème : *« c'est une chaudière qui a déjà 15 ans. 15 ans, tu vas consommer plus. Tu vas potentiellement avoir plus de problèmes. Le gars, il va devoir revenir plus ».* Il observe donc une tension entre prolongation de la durée de vie et performance attendue. La faisabilité technique ne semble donc pas être isolée d'une analyse fine des performances dans le temps. Jean Minne contourne donc cette tension via le service de maintenance et d'entretien, prolongeant ainsi la durée de vie des matériaux, comme nous l'avons explicité précédemment.

Potentiel du numérique

Les avancées technologiques pourraient bien constituer un levier, mais ici encore les jugements divergent. Pour certains, l'électronique ne serait pas un incitant étant donné que les composants évoluent rapidement comme nous le dit Dominique Dubruille : *« ce n'est plus que de l'électronique à l'intérieur [...] si moi, j'achète une nouvelle chaudière, eh bien, sachant que les pièces qui sont à changer coûtent autant, je crois que je partirais sur du neuf ».* Il reconnaît cependant en suggérant que les équipements technologiques simples, tels que les panneaux photovoltaïques seraient plus à même de correspondre à une offre de leasing : *« c'est typiquement le genre d'équipement qui est bien configuré pour avoir une sorte de leasing. Je trouve ça pas mal parce qu'il n'y a pas de technologie sur le photovoltaïque, mais la technologie est relativement simple, peu invasive au niveau de la mise en place ».* François Beeckmans reprend cet exemple des panneaux photovoltaïques et considère que le contrôle à distance et l'automatisation favoriseraient justement les modèles comme l'EF : *« Sans doute qu'un contrôle automatisé va permettre cela, parce qu'autrement il faut envoyer des techniciens chez les gens. Comment vous faites le suivi de cette façon ? Je réfléchis pour des choses plus inertes comme les briques, les châssis ou les murs. Il faudrait s'inspirer du modèle photovoltaïque ».* Pour Frédéric Vandenhede, le contrôle à distance pourrait régler les problèmes de complexité que lui-même pointait et ce notamment grâce à l'intelligence artificielle qui serait en mesure de

traiter le nombre conséquent de données : *« aujourd'hui, des entreprises comme Viessmann disposent de toutes les données en temps réel pour chaque seconde. Et ça, c'est énorme à traiter [...] mais avec l'intelligence artificielle, ces données peuvent désormais être analysées automatiquement. A terme, je pense que dans le secteur du bâtiment, ceux qui vont centraliser les données et intégrer l'IA seront les grands gagnants. [...] Si l'IA peut simuler le fonctionnement d'un bâtiment à partir des données d'entrée, alors oui, la complexité que je pointais tout à l'heure pourrait ne plus être un obstacle au modèle que tu évoques ».*

Logistique et stockage

Un autre facteur de faisabilité technique peu mentionné dans les entretiens et dans la littérature est l'organisation logistique. Jean Minne insiste sur la nécessité d'avoir un stock conséquent, facilement modulable et mobilisable pour répondre aux demandes des clients dans un temps imparti : *« notre grande force, c'est qu'on a un stock, ce que d'autres n'ont pas [...] Une autre force, c'est plutôt par rapport au matériau, c'est une dalle de 50 sur 50, empilable stockable. C'est plus facile à réaliser qu'avec du parquet, des lattes de parquet, des luminaires que tu mets au plafond [...] on a rapidement compris que sans stock, on n'y arriverait pas. C'est très clair qu'un petit stock ne sert absolument à rien, qu'il fallait avoir une taille conséquente ».* La modularité du matériau, sa facilité de transport et la gestion globale du stock rentrent donc dans les critères de viabilité technique du modèle.

Compétitivité et coût d'usage

Enfin, la faisabilité technique ne peut être dissociée d'une dimension économique. Jean Minne souligne qu'il est impératif que le matériau recyclé soit moins cher que le neuf pour que l'EF soit pertinente : *« rien qu'à l'achat au niveau des matériaux, comme il y aura une partie de réemploi, en fait, c'est X moins, parce que ton coût moyen au mètre carré sera moins cher, forcément. [...] Donc, ton prix total, il diminue »* (Jean Minne). Il considère que pour pouvoir avoir un système d'EF qui fonctionne, il faut garantir des prix moins chers que le neuf, sinon le client préférera se tourner vers du neuf comme explicité dans la citation de Dominique Dubruille dans le paragraphe sur le potentiel du numérique. Ainsi, Composil est en mesure de proposer de la même qualité que le neuf, à des prix réduits comme Jean Minne nous l'illustre avec cet échange fictif : *« "Ça va vous coûter quoi ?" "Je ne sais pas, 40 euros le mètre carré." "Ah oui, mais vous savez que nous, on a la même qualité, je n'ai pas dit la même moquette, mais la même qualité pour 20 euros le mètre carré." "Ah ouais, mais ça, ça m'intéresse vachement par contre" ».*

Synthèse

Les témoignages montrent que la faisabilité technique de l'EF semble être un filtre déterminant dans l'évaluation de la pertinence stratégique de l'EF par les acteurs du secteur de la construction. Leur jugement repose sur des considérations concrètes que sont la compatibilité des matériaux avec le réemploi, la fréquence d'usure, la facilité de maintenance et la capacité à en générer un avantage économique.

3.2. Cohérence avec l'identité de l'entreprise

Nous avons vu dans la revue de littérature qu'une stratégie innovante ne devait pas seulement être faisable pour qu'elle soit jugée acceptable par les décideurs, elle se devait aussi d'être cohérente avec l'identité de l'entreprise.

Catégories d'entreprises

Un premier constat ressortant des entretiens, est le rôle prédéfini qu'ont les entreprises dans le secteur en fonction de la catégorie dans laquelle elles appartiennent et de leur taille. Sur base du profil, des principes comme la durabilité ou l'EF sont perçus comme non pertinents.

Rapidement développé au préalable, la taille de l'entreprise dans laquelle les décideurs évoluent joue un rôle non négligeable pour orienter leurs prises de décision. Les critères de durabilité ne sont, par exemple, pas au cœur des stratégies des petites entreprises comme nous le décrit Erik Cooremans : « *Il est presque évident que toutes les petites entreprises de construction ne le suivent pas [...] ça demande de la formation, ça demande de la connaissance, ça demande une gestion* ». Cette complexité constitue déjà un certain frein à l'adoption de l'EF pour les petits entrepreneurs et rejoindrait les propos de Jean-Baptiste Bodard : « *elle ne peut pas marcher à mon échelle d'entrepreneur, de particulier. Mais en ayant travaillé chez Bouygues, ce système peut marcher* ».

Spécialisation des rôles

Le type d'entreprise constitue également un élément important dans la prise de décision. Plusieurs intervenants ont souligné que chaque entité, dans la chaîne de valeur, a un champ d'action propre. Erik Cooremans identifie par exemple les concepteurs comme un groupe déjà sensibilisé à la durabilité : « *c'est déjà très bien intégré au niveau des concepteurs* ». Mais il ajoute qu'ils n'ont pas la responsabilité d'opérationnaliser les nouveaux modèles : « *On peut tout introduire d'un point de vue purement philosophique ou intellectuel [...] mais il faut l'opérationnaliser derrière et le concrétiser [...] on n'est pas constructeur, on est concepteur.*

Donc c'est là en effet où on ne va pas opérationnaliser. Alors il y a concepteur, constructeur, fournisseur. Les fournisseurs, ils sont en effet un des éléments importants ». Le rôle des fournisseurs dans la prise en charge du réemploi ou de la circularité apparaît comme un point de convergence. Luc Vandenheede affirme : « *un installateur n'est pas un fabricant [...] donc ce serait un petit peu eux qui devraient récupérer et recycler le lavabo, c'est le fabricant qui a le rôle de remise aux normes, de recyclage* ». Jean Minne renchérit : « *ce n'est pas à moi de faire le réemploi. C'est aux fabricants de le faire, mais ils ne veulent pas le faire* ».

Identités propres

Si les fournisseurs ne souhaitent pas faire du réemploi, ceci s'expliquerait justement par leur identité d'industriels. Jean Minne l'explique de cette façon : « *est-ce que les industriels aujourd'hui sont chauds pour le réemploi ? Très peu, parce que c'est une philosophie d'industriel : "je veux produire, produire, produire" [...] et très peu se lancent dans le réemploi, parce que "ah non, il faut que je produise"* ». Nous voyons à travers ce cas que l'identité d'entreprise joue effectivement un rôle important dans la prise de décision et est d'autant plus appuyé par d'autres de ses propos dans lesquels il précise que, parce qu'ils avaient une « *étiquette* » de société à mission, Composil a pris une décision en lien avec leur identité : « *à ce moment-là, on se dit que ça devenait important de s'assumer. Il y avait toute cette notion de société à impact à mission qui commence à arriver. Donc, on se dit, ben oui, assumons-le à fond* ».

Routines

Ceci amorce le principe de routines, semblant fortement régir les comportements et les décisions des entreprises (notamment liées à l'EF) et ce, encore plus dans le secteur de la construction. Nicolas Buclet l'exprime ainsi : « *il ne faut pas négliger cet aspect de la routine, dans beaucoup de choses. Je pense que sur un chantier de construction, la routine est fondamentale [...] c'est un phénomène humain assez classique mais qui du coup, peut être un des verrous pour l'économie de la fonctionnalité, un des obstacles* ». Ludovica Gellini nous l'illustre également : « *ce système sort un peu du cadre classique de la construction. On parle ici de services et donc, ça interroge les repères habituels* ». Les acteurs du secteur ne semblent donc pas enclins à changer de modèle par habitude : « *je me dis : "mais comment ça se fait qu'il n'y ait pas de marché de réemploi de moquettes ?" "Oh, on a toujours fait comme ça" c'est le coup classique. De toute façon, il n'y a personne qui veut le faire* » (Jean Minne).

Culture sectorielle

Enfin, l'identité même du secteur de la construction ne semblerait pas encore convenir à un modèle de service et de circularité telle que proposé par l'EF. Les mentalités ne seraient pas encore toutes prêtes pour ce genre de système comme nous le dit Erik Cooremans : *« C'est un vrai shift en termes de mentalité pour les usagers quels qu'ils soient, que ce soit du privé ou des sociétés ou des entreprises »*. Dominique Dubruille parle, quant à lui, d'un secteur pas compatible avec la notion de service à cause d'une barrière existante créée par les professionnels envers leurs clients : *« Je ne pense pas que dans le secteur de la construction, ce sont des personnes qui veulent le bien d'autrui, ou en tout cas qui ont cette conscience professionnelle de se démenier à tout prix pour leurs clients »*. Ainsi, la culture dominante du secteur, peu axée sur le service ou sur la satisfaction du client, constitue un verrou important pour un modèle innovant tel que l'EF et rejoint, de cette façon, le point de vue de Gioia, Schultz et Corley (2000) sur la résistance aux innovations stratégiques lorsqu'une continuité est installée.

Synthèse

La pertinence de l'EF semble effectivement dépendre de sa compatibilité avec l'identité des entreprises. Cette identité varie selon leur taille, leur rôle dans la chaîne de valeur et leur culture organisationnelle, semblant peu ouverte dans le secteur de la construction. Ce secteur, marqué par des routines établies et des modèles peu orientés vers le service, apparaît en rupture avec l'EF, à l'exception de certains acteurs comme les entreprises à mission ou quelques grands groupes, pour qui cette cohérence peut devenir un levier stratégique.

3.3. Risques perçus

Le troisième critère d'évaluation d'une stratégie, tel que présenté dans notre cadre d'analyse de l'adoption stratégique, réside dans la perception qu'ont les décideurs face au risque.

Incertitudes

D'après nos différents entretiens, le principe d'EF engendre un nombre conséquent d'incertitudes, en raison de sa nouveauté et de l'implication systématique d'une prise de risque tant financière que légale. C'est pour cette raison qu'une grande partie des intervenants ont exprimé des difficultés à concevoir l'application d'un tel modèle : *« s'il n'y avait pas ce risque, il y aurait beaucoup plus de gens qui seraient d'accord de faire du réemploi »* (Dominique Dubruille). L'avocate Ludovica Gelini précise : *« les gens veulent des garanties de fiabilité de tous les points de vue [...] celui-ci, on ne connaît pas les conditions d'application, on ne connaît*

pas les bénéfices, on ne connaît pas les risques exactement, et donc on se rattache à quelque chose de concret, de plus concret ».

Risque financier

Les personnes interrogées ont principalement évoqué le risque financier propre aux modèles serviciels. En effet, étant donné que le client ne paie pas pour le bien mais pour l'usage du bien, un tiers se doit d'assumer le risque financier de celui-ci : *« il y en a un qui va prendre un risque. Et personne aujourd'hui n'est prêt à prendre ce risque. C'est clair. [...] Et là, si on a une défaillance au niveau du locataire, c'est celui qui a fait le cash-out qui va supporter le risque. Quel qu'il soit, que ce soit le concepteur, le fournisseur ou l'entrepreneur »* (Erik Cooremans). Jean Minne confirme ces propos alors même que Composil propose ce système : *« ça reste un risque financier le leasing »* et ajoute, qu'en plus des acteurs de la construction, les banques ne veulent pas prendre le risque. Ce sont donc les entreprises qui y croient fermement qui prennent le risque : *« tu te confrontes vraiment à la réalité des banques qui ne vont pas prendre risque. Tu vois ? Et donc, comment tu veux lancer un nouveau truc si personne ne prend le risque ? Et donc, c'est là aujourd'hui, c'est des sociétés comme nous qui prenons le risque parce qu'on y croit fermement »*. Cette citation montre que l'engagement repose sur une conviction forte, en l'absence de garanties financières extérieures.

Responsabilité

La notion de responsabilité est également apparue à plusieurs reprises : *« enfin il y a le problème de tout ce qui est assurantiel, qui prend la responsabilité de mettre en œuvre du réemploi ? [...] s'il n'y avait pas ce risque, il y aurait beaucoup plus de gens qui seraient d'accord de faire du réemploi »* (Dominique Dubruille).

Juridique

Le manque de cadre légal accroît la part de risque perçu chez les décideurs comme nous l'explique Ludovica Gelini : *« Il y a un risque d'insécurité juridique [...] car on ne sait pas qui est responsable »*. De plus, l'avocate renchérit en explicitant que les acteurs du secteur sont déjà surveillés de très près par la justice : *« Les entrepreneurs sont déjà confrontés à un système juridique qui est très attentif à ce qu'ils font »*. Ce qui aurait tendance à augmenter le risque perçu d'un acteur à un autre en fonction des expériences personnelles liées à la justice.

Individuel

Dominique Dubruille illustre les craintes qu'un acteur peut avoir à titre personnel, ici dans le cas plus global du réemploi : *« le risque est tellement grand de devoir changer structurellement le bâti que n'ayant pas la garantie d'avoir les matériaux que j'ai prescrits dans mes plans, je ne fais pas de réemploi »*. Enfin, Jean Minne démontre que le risque ne dépend pas seulement de la perception du décideur, mais aussi de la particularité du modèle proposé. Dans le cas de Composil, le risque est amoindri grâce aux caractéristiques physiques de la moquette : *« C'est une particularité de la moquette, donc on a assez de chance de ce côté-là. Ce n'est pas une porte coupe-feu, par exemple. Une porte coupe-feu, tu es censé avoir ton certificat et même si c'est du réemploi tu as, à la limite les pompiers ou le fabricant qui doit repasser pour être sûr. Avec la moquette, ce n'est pas ça »*.

Synthèse

En somme, la perception du risque, qu'il soit financier, assurantiel ou juridique, pèse fortement dans le jugement des décideurs. Dans un contexte encore marqué par l'incertitude et le manque de garanties, ces risques peuvent être interprétés comme des menaces directes à la stabilité économique et légale des organisations.

3.4. Temporalité

Le dernier critère d'évaluation d'une stratégie repose davantage sur les facteurs externes aux entreprises. La temporalité, entendue comme l'environnement macroéconomique et institutionnel en mouvement (Ghemawat, 1991), complexifie la question de rentabilité et la manière dont les dirigeants perçoivent les enjeux stratégiques dans le temps (Slawinski & Bansal, 2015).

Pouvoirs publics

Une majorité des intervenants a relevé l'importance des facteurs externes quant à l'adoption ou non d'un modèle émergent comme l'EF. Les décisions des pouvoirs publics semblent grandement régir la façon dont les entrepreneurs agissent et influencent donc directement l'évolution de secteurs entiers. Nicolas Buclet nous dit explicitement que, pour que l'EF soit prise en considération, les pouvoirs publics doivent s'y pencher : *« mais vous voyez qu'il faut qu'il y ait les pouvoirs publics qui soient impliqués »*. Cette implication s'étend à d'autres instances décisionnelles, comme le souligne Erik Cooremans : *« la Banque Européenne d'Investissement, pour être assez clair, si vous n'êtes pas ambitieux d'un point de vue de durabilité, ils vous enlèvent des points, d'une part ils vous prêtent moins »*.

Évolution des mentalités

Ces dynamiques participent à l'évolution du secteur, notamment en matière de durabilité. Luc Vandenheede en tant qu'acteur du secteur depuis plus de 40 ans, témoigne d'un changement d'état d'esprit : « *Je n'ai jamais pensé à ça. Je vois bien qu'aujourd'hui on pense beaucoup à ça, au développement durable* ». François Beeckmans le confirme en orientant davantage sur la fin de vie des matériaux : « *Oui, la question de fin de vie d'une maison se pose. Or, avant, on ne se posait même pas la question* ».

Influence

Les labels ou les critères obligatoires dans les marchés publics jouent aussi un rôle d'accélérateur : « *pour l'instant, ce sont les clients qui le veulent, pour obtenir les labels de biodiversité, etc. Et comme c'est le gouvernement qui pousse à avoir ces labels, plus tu en as, plus tu es certifié, plus tu vends ton projet* » (Jean-Baptiste Bodard). Jean Minne illustre, avec un exemple sur la moquette, l'influence qu'a la législation sur le processus décisionnel d'une entreprise : « *en France surtout, suite au Green Deal, il y a des obligations légales qui sont arrivées, ce qu'on n'a pas encore en Belgique hélas [...] mais maintenant je suis obligé de faire quelque chose pour valoriser cette moquette quand je déménage, quand je rénove* ».

Cadre juridique

Si une évolution de la question de la durabilité est en cours, aucune réglementation portant sur le réemploi semble d'actualité, comme nous l'avons brièvement introduit dans la partie précédente et appuyé par ces propos de Ludovica Gellini : « *Il n'y a pas beaucoup de juristes qui se penchent sur le sujet* ». Les acteurs interrogés sont pourtant formels, tant que les normes ne sont pas établies, peu considéreront l'EF comme un modèle envisageable : « *Pour que ton idée d'économie de fonctionnalité fonctionne, il faut des normes. C'est ça qui pousse les acteurs à changer* » (Frédéric Vandenheede). Dominique Dubruille précise qu'il faut qu'une demande soit créée pour inciter les entreprises à faire le pas mais, ici encore, le cadre légal a un rôle à jouer : « *si on veut travailler sur la demande, il faut travailler sur le cadre législatif* ». Cependant, dans le contexte actuel, malgré une certaine évolution, le secteur de la construction serait figé comme expliqué par François Beeckmans : « *La construction est un monde très figé, il y a des habitudes, des législations qui ne se modifient pas facilement* ». Chaque nouvelle réglementation serait une contrainte pour les normes déjà en places : « *avec toutes les réglementations et les performances énergétiques exigées, c'est difficile d'intégrer du réemploi* ».

dans les systèmes actuels » (Dominique Dubruille) ; « Ce système ne peut pas faire l'impasse de toutes les garanties juridiques mises en place » (Ludovica Gelini).

Manque de coordination

La réaction des acteurs face à ces nouvelles réglementations illustrent un clair manque de coordination entre ces derniers. Ludovica Gelini nous explique que les normes sont souvent vues comme des contraintes : *« de manière générale, c'est toujours des contraintes. C'est-à-dire qu'ils nous consultent pour essayer de limiter au maximum la contrainte. Ils s'y adaptent, parce qu'ils n'ont pas d'alternative »*. Tandis que Jean-Baptiste Bodard n'estime pas que des normes liées au réemploi soient contraignantes : *« Je ne pense pas que ce soit plus contraignant que d'autres choses. On a tellement de normes à respecter maintenant [..] il n'y a plus vraiment de nouvelles contraintes. Il y a tellement d'éléments à prendre en compte, que non, ce n'est pas forcément une contrainte »*. François Beeckmans met en lumière l'absence de cadre commun : *« Sans régulations, tout le monde va raconter n'importe quoi » ; « tu ne peux pas l'imposer car chacun souhaite être libre dans le choix de sa construction » ; « chacun vend sa chapelle aussi »*.

Grands groupes

Une nouvelle fois, ce sont les grands groupes qui semblent être les plus enclins à considérer le modèle d'EF comme pertinent. Bien que tournés vers la croissance économique : *« aujourd'hui, la majorité des boards, surtout les grandes entreprises, même les fournisseurs, sont dictés par une vision en termes de durabilité qui est la croissance économique »* (Erik Cooremans), les grandes entreprises s'intéressent activement à la notion de réemploi : *« les grands groupes essayent de mettre beaucoup en œuvre du réemploi »* (Jean-Baptiste Bodard). De plus, en raison d'une forte concurrence, elles n'attendent pas nécessairement que des normes soient instaurées pour agir : *« Bouygues n'attend pas que ce soit le gouvernement ou les normes qui l'imposent. Parce qu'en fait, il y a tellement de concurrence entre les grands groupes, que si Bouygues ou un autre trouve un intérêt à faire ça avant les autres et qu'il est sûr de lui, il va le mettre en place et pousser la démarche jusqu'au bout »* (Jean-Baptiste Bodard).

Clients finaux

La perception du client final constitue un facteur externe décisif. Pour nombre d'intervenants, l'EF est difficilement transposable aux clients particuliers, qui peuvent être assimilés à l'opinion publique dans l'environnement institutionnel : *« ce genre d'économie avec des*

particuliers, ça ne marche pas » (Jean-Baptiste Bodard). François Beeckmans explique ce rejet par un attachement à la propriété : *« la personnalisation est un aspect important [...] les gens aiment bien être propriétaires, ça les rassure. Avoir juste l'usage, ça me semble être moins dans les mœurs »*. Nicolas Buclet renchérit : *« on peut imaginer des choses modulaires beaucoup plus facilement dans les bâtiments pour bureau, alors que pour des maisons, les gens ne voudront pas forcément que quelqu'un s'immisce dans la gestion de leur propre maison »*. A l'inverse, le modèle est jugé plus pertinent pour les clients professionnels : *« dans l'industriel, c'est sans doute plus envisageable, comme les halls industriels ou si une start-up démarre et qu'elle loue des bureaux. L'affectif ne rentre pas en jeu, sans doute que ça marcherait »*.

Préférence pour le court terme

Enfin, comme présenté dans notre revue de littérature, Marginson et McAulay (2008) affirment que dans un environnement incertain provoqué par la temporalité, les décideurs auront tendance à privilégier une rentrée immédiate plutôt qu'un montant potentiellement plus élevé plus tard. Cet aspect théorique a été vérifié par les propos de Jean Minne : *« la vision de " je touche 25 dans 5 ans au lieu de toucher 20 demain", en fait, c'est compliqué pour eux financièrement et certainement d'un point de vue cashflow »*.

Synthèse

La temporalité, en tant qu'environnement institutionnel et économique en mutation, conditionne fortement l'adoption de l'EF. Les pouvoirs publics, les normes juridiques, les labels et les évolutions culturelles jouent un rôle clé. Toutefois, l'absence de cadre réglementaire implique une inégalité de sa portée, majoritairement dynamisée par les grands groupes, tandis que les clients particuliers, particulièrement attachés à la notion de propriété, semblent freiner son développement.

4. Discussion

4.1. Similarités entre la théorie et les entretiens

Les résultats des entretiens sont, dans l'ensemble, cohérents avec la théorie mobilisée dans notre revue de littérature. Les quatre ressorts théoriques, que sont la faisabilité perçue, la cohérence identitaire, la perception du risque et la temporalité, ont été retrouvés au travers de nos échanges.

La faisabilité perçue constitue bien un filtre important pour les décideurs. La complexité de la mise en place d'un tel modèle, comme mentionné par Tukker (2004), s'est largement retrouvée dans les propos des différents intervenants. Que ce soit financier, organisationnel, technologique ou humain, l'application du modèle EF est jugé comme compliquée et ce, notamment par Jean Minne. Un tel modèle suggère une capacité en termes de ressources internes très conséquentes et donc, est quasiment irréalisable pour les petites entreprises.

L'importance de la cohérence d'un principe innovant comme l'EF avec l'identité de l'entreprise a également été soulevé dans les entretiens. En particulier dans ce secteur semblant très figé, les intervenants soulignaient une certaine réticence de la part des décideurs de certains types d'entreprises tels que les fournisseurs et les industriels. Les routines sont également un facteur ancré dans le secteur de la construction et constitue un frein pour les décideurs quant à l'adoption de l'EF. Par ailleurs, la durabilité et la circularité ressortaient comme étant plutôt des contraintes pour les interrogés, bien qu'une évolution se soit faite remarquée. Les attentes sur une entreprise concernée par le développement durable, comme Composil, exercent cependant une pression positive pour la considération du modèle.

Dans un modèle présentant autant d'incertitudes en matière de normes, les entrepreneurs ont évoqué un risque prononcé pour l'évaluation de l'EF. Le secteur de la construction, ayant été décrit comme très rigoureux en matière légale, rend particulièrement inenvisageable ce dernier pour bon nombre de décideurs. Nous avons, de même, observé une différence de perception du risque en fonction des entreprises dans laquelle les interrogés évoluaient comme présenté par Power (2004).

Enfin, les facteurs externes ont effectivement été évoqués comme un filtre majeur pour l'adoption de l'EF. L'évolution du secteur de la construction, du cadre légal, des obligations, des politiques publiques ou encore des mentalités des clients finaux constituent des réels critères d'évaluation de la part des décideurs. Un alignement de plus en plus fort entre durabilité et attentes des clients et des institutions a été souligné. De plus, la réticence de la logique d'investissement long terme s'est avérée confirmée et, en particulier pour les petites structures.

4.2. Éléments neufs apportés par les entretiens

La théorie développant peu l'évaluation des entrepreneurs sur l'EF, des informations ont pu enrichir notre analyse sur le sujet. Des éléments neufs peuvent être complétés dans les quatre ressorts théoriques.

Concernant la faisabilité perçue, les entreprises de petites tailles sont peu enclines à proposer un modèle comme l'EF. En effet, bien que la littérature explicite une complexité à la mise en œuvre des stratégies les plus durables, elle ne présentait pas de restrictions claires en fonction de la taille des entreprises. A travers nos différents échanges, tous ont confirmé l'importance de moyens de sollicitations des ressources internes qui relèvent de la compétence des grandes entreprises. Certains interrogés ont notamment appuyé sur la complexité du suivi nécessaire pour ce modèle. L'ensemble de l'aspect technique a été des informations complémentaires à la théorie tant cet axe a peu été exploré. Ceci peut s'expliquer par la technicité propre à chaque corps de métier. L'importance du matériau utilisé fait partie de ces critères. Tous, ne seraient pas propices à du réemploi et à une maintenance sur le long terme. Un autre critère technique mentionné a été la capacité de stockage nécessaire pour l'application du principe. Pour répondre à une certaine demande et être opérationnel pour la maintenance, un stock de taille conséquente et une gestion poussée semblent primordial. Cependant, cette complexité générale pourrait être amortie par le développement technologique de certains équipements. L'utilisation de l'Intelligence Artificielle permettrait un suivi beaucoup plus efficace et nécessiterait moins de coûts de mains d'œuvres, jugé déjà peu soutenable par certains entrepreneurs.

La théorie sur la cohérence identitaire, relevait principalement de l'identité propre des entreprises. Or, au fil des entretiens, les identités seraient davantage marquées par type d'entreprises et par un secteur tout entier plutôt que par seulement des symboles internes et des repères identitaires tels que proposé par Gioia, Schultz et Corley (2000). Le secteur de la construction présenterait des fractures entre différents corps de métier, marquant un manque de coordination sur le secteur dans son ensemble.

Les entretiens ont montré une certaine cohérence avec la théorie sur la perception du risque. Nous notons simplement que les dires de Kahneman et Tversky (1979) sur la prise de risque pour éviter les pertes plutôt que d'obtenir des gains, n'ont pas été retrouvés.

Enfin, les entretiens nous ont surtout permis d'observer une absence claire de réglementations sur le réemploi et la circularité. La théorie suggérerait davantage des pressions normatives, coercitives et mimétiques (Oliver, 1991), tandis que les interrogés ont surtout mis en avant le manque de cadre légal et de pression pour considérer un modèle proposant une rupture avec les modèles classiques.

5. Conclusion générale

Ce mémoire visait à mieux comprendre comment les entrepreneurs du secteur de la construction perçoivent un modèle innovant comme celui de l'économie de fonctionnalité proposant la vente d'un usage plutôt que d'un bien. En croisant une revue de littérature théorique et des entretiens qualitatifs, nous avons mis en lumière les principaux critères influençant l'adoption d'un tel concept que sont la faisabilité perçue, la cohérence identitaire, la perception du risque et la temporalité.

Nos résultats confirment que, malgré un intérêt croissant pour la durabilité, l'économie de fonctionnalité demeure marginale dans le secteur. La nécessité de ressources internes conséquentes, parcourues dans la faisabilité perçue, présentent un obstacle majeur pour les entreprises. L'évolution technologique du secteur et les obligations environnementales pourraient, cependant, accélérer la mise en place de cette nouvelle économie.

Ces obstacles sont particulièrement saillants dans certaines catégories d'entreprises, comme l'a révélé notre analyse de la cohérence identitaire. Les entretiens qualitatifs ont montré que la culture des entreprises de la construction varie fortement d'un type d'acteur à un autre. Les fournisseurs et les industriels, en particulier, ont été présenté comme réticent envers ce genre de logique. Les routines professionnelles, les habitudes ancrées ou encore les logiques historiques propres freineraient les décideurs en amont de la chaîne de valeur à considérer l'économie de fonctionnalité.

Par ailleurs, le secteur de la construction, fortement encadré par la réglementation, est caractérisé par une aversion au risque amplifiée par les incertitudes juridiques et économiques. Plusieurs acteurs ont exprimé des inquiétudes liées à l'incertitude légale et contractuelle du modèle. Les entrepreneurs y voient un obstacle majeur, bien que certaines entreprises aient réussi à prendre ce risque et à perdurer économiquement.

Enfin, la dimension temporelle influence directement les choix stratégiques. Dans un contexte où le court terme semble primer, les investissements lourds et les engagements à long terme propres à l'économie de fonctionnalité peinent à convaincre. Nous notons tout de même une évolution globale des mentalités et de la prise de conscience sur l'environnement, ne se dissociant plus des applications actuelles. La pression des clients ou encore le soutien public constitueraient également des accélérateurs ou des freins pour les dirigeants des entreprises.

En somme, l'économie de la fonctionnalité est perçue comme porteuse de sens et de potentiel par de nombreux acteurs interrogés, mais son adoption reste fortement conditionnée par des freins structurels, culturels et contextuels. Le modèle semble plus réaliste dans certains cas spécifiques, notamment lorsque le service est bien circonscrit, le fournisseur solide, et la demande stable. La faisabilité locale et sectorielle, la clarté juridique, ainsi que l'alignement avec les attentes des clients et les dynamiques de filières apparaissent ainsi comme des leviers essentiels à sa diffusion.

6. Limites

Cette étude présente plusieurs limites. En effet, en raison d'un échantillon restreint, nous ne sommes pas en mesure de généraliser les résultats. L'objectif était davantage exploratoire et qualitatif, visant à comprendre des perceptions plutôt qu'à établir des tendances statistiques. De plus, les personnes interrogées ont été choisies pour leur disponibilité et leur expertise, ce qui peut introduire un biais d'intérêt, dans la mesure où ces acteurs peuvent être plus ou moins sensibles à la question environnementale ou plus réceptifs à l'innovation. Pour limiter cet effet, nous avons tenté de solliciter des acteurs variés, dans le but d'obtenir une vision nuancée et complémentaire. Toutefois, cette hétérogénéité des statuts et des points de vue, bien qu'enrichissante, peut être limitée en raison de la comparaison parfois délicate limitant ainsi la portée synthétique de l'analyse.

Si nous avons présenté ce modèle comme une potentielle solution jugée plus durable que les modèles actuels, notre recherche n'a pas évalué de manière approfondie la réelle pertinence environnementale de l'économie de fonctionnalité. Aucun indicateur d'impact ni d'analyse de cycle de vie n'a été mobilisé. Nous ne démontrons pas de façon empirique son efficacité sur le plan écologique, nous le présentons comme un modèle « perçu comme durable ». De plus, nous avons énoncé la dimension territoriale jugée essentielle par Nicolas Buclet dans notre revue de littérature mais celle-ci n'a pas été développée au travers de notre recherche. L'analyse s'est focalisée sur les dynamiques organisationnelles et sectorielles sans prendre en compte les logiques d'ancrage local, les synergies territoriales ou les contraintes géographiques. Enfin, les résultats doivent être remis dans le contexte spécifique de 2025, marqué par des évolutions normatives et des pressions environnementales propres. Ces dynamiques pourraient s'intensifier ou se relâcher en fonction des politiques publiques et influencer sensiblement la perception et la faisabilité du modèle étudié.

Bibliographie

ADEME, & ATEMIS. (2020, février). *Expériences d'entreprises en économie de la fonctionnalité* (Rapport d'étude). Agence de la transition écologique. <https://librairie.ademe.fr/societe-et-politiques-publiques/274-275-experiences-d-entreprises-en-economie-de-la-fonctionnalite.html#product-presentation>

ADEME, Boulanger, P., Delannoy, E., & Valéry, J. (2020, février). *Panorama national et pistes d'action pour l'économie de la fonctionnalité* (Rapport d'étude). Agence de la transition écologique. https://librairie.ademe.fr/societe-et-politiques-publiques/23-23-panorama-national-et-pistes-d-action-pour-l-economie-de-la-fonctionnalite.html#/44-type_de_produit-format_electronique

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J. R., Angus, J. P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, I. M., & Wilson, H. (2007). State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 221(10), 1543–1552. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM858>

Bertrand, P. (2023). *100 mots pour comprendre et agir – Transition énergétique*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur

Bhushan, N., & Rai, K. (2004). *Strategic decision making: Applying the analytic hierarchy process*. Springer-Verlag London. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-85233-864-0_1

Boulding, K. E. (1966). *The economics of the coming spaceship Earth*. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy* (pp. 3–14). Resources for the Future / Johns Hopkins University Press.

Bourg, D., & Buclet, N. (2005). L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable. *Futuribles*, 327, 51-64. <https://doi.org/10.1051/futur:200531327> retrived from :

https://www.researchgate.net/publication/248865213_L'economie_de_fonctionnalite_Changer_la_consommation_dans_le_sens_du_developpement_durable

Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816–835. <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.7.816>

Buclet, N. (2014). L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : une typologie. *Développement durable et territoires*, 5(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10134>

Canon. (n.d.). *Print-as-a-Service*. <https://www.canon-europe.com/business/solutions/print-as-a-service/>

Castro, A., Iglesias, V., & Santos-Vijande, M. L. (2023). Organizational capabilities and institutional pressures in the adoption of circular economy. *Journal of Business Research*, 161, 113873. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113823>

Collard, F. (2020). *L'économie circulaire*. *Courrier hebdomadaire*, n° 2455-2456. CRISP.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dalkia. (n.d.). *Les filiales Dalkia en France et dans le monde*. <https://www.dalkia.fr/groupe-energetique/dalkia-france-monde/>

du Tertre, C. (2015). *L'économie de la fonctionnalité : Un nouveau modèle de développement ?* [Résumé de conférence]. Agences d'urbanisme. <https://atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/02/economie-de-la-fonctionnalite-christian-du-tertre.pdf>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Volume 1 – An economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation. Retrieved from <https://www.aquafil.com/assets/uploads/ellen-macarthur-foundation.pdf>

European Commission. (2020). *A renovation wave for Europe – Greening our buildings, creating jobs, improving lives* (COM(2020) 662 final). https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:0638aa1d-0f02-11eb-bc07-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

European Commission. (2019). *The European Green Deal* (COM(2019) 640 final). https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. Free Press.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.2307/259263>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.

GOEDKOOPT, Mark J., VAN HALEN, Carlien J. G., TE RIELE, Harry R. M., et ROMMENS, Peter J. M. *Product Service Systems: Ecological and Economic Basics*. Rapport pour les ministères néerlandais de l'environnement (VROM) et de l'économie (EZ). Amersfoort : Pre Consultants, 1999. https://www.researchgate.net/publication/293825611_Product_Service_systems_Ecological_and_Economic_Basics

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Halpern, C., & Douay, C. (2018). Chapitre 8. Amsterdam-Schiphol Airport, héraut de la sobriété aéroportuaire ? Dans D. Lorrain, C. Halpern, & C. Chevauché (Éds.), *Villes sobres : Nouveaux modèles de gestion des ressources* (pp. 203-221). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.lorra.2018.01.0203>

Hartley, K., Schülzchen, S., Bakker, C. A., & Kirchherr, J. (2023). A policy framework for the circular economy: Lessons from the EU. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137176>

Henriques, R., Figueiredo, F., & Nunes, J. (2023). *Product-Services for a Resource-Efficient and Circular Economy: An Updated Review*. *Sustainability*, 15(15), 12077. <https://doi.org/10.3390/su151512077>

Ho, O., Iyer-Raniga, U., Sadykova, C., Balasooriya, M., Sylva, K., Dissanayaka, M., Sukwanchai, K., Pal, I., Bhatia, A., Jain, D., & Sivapalan, S. (2024). A conceptual model for integrating circular economy in the built environment: An analysis of literature and local-based case studies. *Journal of Cleaner Production*, 449, 141516. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141516>

Hodgkinson, G. & Clarke, I. (2007). Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing. *Strategic Organization*, 5(1), 71–83. <https://doi.org/10.1177/0018726707075297>

Hossain, M. U., Ng, S. T., Antwi-Afari, P., & Amor, B. (2020). *Circular economy and the construction industry: Existing trends, challenges and prospective framework for sustainable construction*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 130, 109948. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109948>

INSEE. (2023, décembre). *Les entreprises en France*. Institut national de la statistique et des études économiques. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7678530?sommaire=7681078>

IPCC. (2023). *Summary for Policymakers*. In: *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, H. Lee & J. Romero (Eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, pp. 1–34. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001> Retrieved from https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Financial Times. Retrieved from https://www.academia.edu/9336404/Exploring_Corporate_Strategy_Exploring_Corporate_Strategy_I_T_I_O_N#loswp-work-container

Jonnala, S. N., Gogoi, D., Devi, S., Kumar, M., & Kumar, C. (2024). *A comprehensive study of building materials and bricks for residential construction*. *Construction and Building Materials*, 425, 135931. <https://doi.org/10.1016/j.conbuildmat.2024.135931>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (2e éd.). Armand Colin.

Kurpiela, D., & Teuteberg, F. (2023). *Product–service system–oriented business models: A taxonomy of startups in the mobility sector*. *Service Business*, 17(1), 133–157. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00649-9>

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>

Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273–292. <https://doi.org/10.1002/smj.657>

MBS. (n.d.). *Parkersell* adopts the Dalkia name. [Parkersell adopts the Dalkia name - Modern Building Services](#)

Merlin-Brogniart, C. (2020). Systèmes produit–service et économies de fonctionnalité : dynamique d'innovation et échelles territoriales. *Technologie et Innovation*, 5(1). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0443>

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. Retrieved from <http://sjbae.pbworks.com/w/file/93336366/Mintzberg>

Minunno, R., O'Grady, T., Morrison, G. M., & Gruner, R. L. (2020). Exploring environmental benefits of reuse and recycle practices: A circular economy case study of a modular building. *Resources, Conservation & Recycling*, 160, 104855. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104855>

Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237–245. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00039-7)

Moric, I., Šaković Jovanović, J., Đoković, R., Peković, S., & Perović, Đ. (2020). *The effect of phases of the adoption of the circular economy on firm performance: Evidence from 28 EU countries*. *Sustainability*, 12(6), 2557. <https://doi.org/10.3390/su12062557>

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Retrieved from https://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (C. N. Pitelis, Ed., 4th ed.). Oxford University Press. (Original work published 1959). Retrieved from [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=zCAUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Penrose,+E.+\(1959\).+The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm.+Oxford+University+Press.&ots=HnJ52x17jk&sig=gw5AyFMcBB76XvdZP5pxwJzoWWI#v=onepage&q=Penrose%2C%20E.%20\(1959\).%20The%20Theory%20of%20the%20Growth%20of%20the%20Firm.%20Oxford%20University%20Press.&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=zCAUDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Penrose,+E.+(1959).+The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm.+Oxford+University+Press.&ots=HnJ52x17jk&sig=gw5AyFMcBB76XvdZP5pxwJzoWWI#v=onepage&q=Penrose%2C%20E.%20(1959).%20The%20Theory%20of%20the%20Growth%20of%20the%20Firm.%20Oxford%20University%20Press.&f=false)

Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. London: Demos.

Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>

Robert, I., Binninger, A.-S., & Ourahmoune, N. (2014). *La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité*. *Développement durable et territoires*, 5(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10222>

Ruwet, C., Lohest, F., De Hoe, R., Maréchal, K., Muylaert, C., Thiry, G., & Roman, P. (2023). État des lieux du déploiement de l'économie de la fonctionnalité en Région de Bruxelles-Capitale. *Brussels Studies*, (177). <https://doi.org/10.4000/brussels.6529>

Sarasini, S., Bocken, N., Diener, D., Velter, M., & Whalen, K. (2024). *Reviewing the climatic impacts of product service systems: Implications for research and practice*. *Journal of Cleaner Production*, 452, 142119. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142119>

Serra, B., & Buclet, N. (2020). *L'économie de fonctionnalité comme modèle d'échange innovant : le concept originel à l'épreuve des systèmes de légitimité*. *Technologie et Innovation*, 5(1). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0442>

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/1884852>

Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38. <https://www.jstor.org/stable/258646>

Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>

Stahel, W. R. (2005). The functional economy: Cultural and organizational change. *International Journal of Performability Engineering*, 1(2), 121–130.

Stahel, W. R. (2010). *The Performance Economy* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan. Retrieved from https://www.globe-eu.org/wp-content/uploads/THE_PERFORMANCE_ECONOMY1.pdf

Stahel, W. R., & Reday, G. (1982). *The Potential for Substituting Manpower for Energy: A Report to the Commission of the European Communities*. Brussels: European Commission.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>

Tukker, A. (2015). *Product services for a resource-efficient and circular economy – A review*. *Journal of Cleaner Production*, 97, 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>

Tukker, A., & Tischner, U. (2006). Product-services as a research field: past, present and future. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1552–1556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> Retrieved from <https://www.cs.tufts.edu/comp/150AIH/pdf/TverskyKa74.pdf>

United Nations Environment Programme, & Global Alliance for Buildings and Construction (2025). *Not just another brick in the wall: The solutions exist - Scaling them will build on progress and cut emissions fast. Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025*. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/47214>.

Vaileanu-Paun, I., & Boutillier, S. (2012). Économie de la fonctionnalité : Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? *Innovations*, 37(1), 95–121. <https://doi.org/10.3917/inno.037.0095>

Van Ostaeyen, J., Van Horenbeek, A., Pintelon, L., & Duflou, J. R. (2013). A refined typology of product–service systems based on functional hierarchy modeling. *Journal of Cleaner Production*, 51, 261–276. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.036>

Van Niel, J. (2014). *L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie*. Développement durable et territoires, 5(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10160>

Venkatraman, N. & Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525. Retrieved from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x?casa_token=9_pQhMRzfJgAAAAA%3AVltn7f6AO_khYZ6d2vJ3CvQPttzb5kJKHCdLrhJ0JG_PnFgf2eR7yLDndQEENVVcoqn52KtYYVUD1_w

World Meteorological Organization. (2024). *State of the Global Climate 2023*. WMO-No. 1347. https://library.wmo.int/viewer/68835/download?file=1347_Global-statement-2023_en.pdf&type=pdf&navigator=1

Xerox. (n.d.). *Managed Print Services*. <https://www.xerox.com/en-us/services/managed-print-services>

Annexes

Retranscription Interviews :

Entretien 1 : Frédéric Vandenheede – Entrepreneur chauffagiste détenant un portefeuille immobilier

Charles : Alors, on va commencer par une rapide présentation tu étais entrepreneur chauffagiste, tu as arrêté il y a quelques années, tu gères un portefeuille immobilier c'est bien ça?

Frédéric Vandenheede : Alors à peu près ça. D'abord formation plombier, puis chauffagiste. J'ai repris l'entreprise de mon père il y a près de 30 ans, et j'ai revendu il y a trois ans pour développer mes activités, notamment sur la détection et la localisation de fuites, ou encore de pannes.

Charles : Toi, en tant qu'acteur direct sur chantier, quelles sont tes connaissances sur le sujet de l'économie de fonctionnalité ?

Frédéric Vandenheede : Le terme en lui-même, je ne connaissais pas. Je pense que le principe de mettre à disposition des bâtiments pour uniquement un résultat final relève davantage du domaine de promoteur immobilier qu'entrepreneurs comme moi. Car tu as l'aspect RH, il y a le but de rentabiliser toute une surface pour en tirer un maximum de profit. Par contre, sur ce qui est de la réutilisation de matériaux, je sais qu'à Bruxelles, comme ils sont plus avancés en matière de durabilité que les deux autres régions, il existe des entreprises qui viennent sur des chantiers de démolition avec leurs broyeurs pour en refaire du ciment juste après. Il y a donc déjà des systèmes comme cela, même si ici on ne parle pas de matériaux durables. Mais il faut savoir que c'est quelque chose de très complexe, et je pense que beaucoup trop d'éléments rentrent en compte. Leur système actuel est déjà super compliqué. Pour tu faire un résumé

rapide, déjà quand tu achètes un terrain avec une pancarte "notaire, terrain à bâtir" et que tu décides d'acheter, les premiers problèmes surviennent déjà. Car tu n'es pas garanti que tu obtiendras un permis, donc rien que ça, c'est déjà chiant. Une fois que tu as le terrain, là, c'est de la folie. Tu as ce qu'on appelle l'effet de sol. Tu dois forer le sol à au moins 10 mètres de profondeur pour en analyser la matière. Ensuite, en fonction de ça, tu as un ingénieur qui tu dit quel type de matériel il faut, s'il faut un supplément fondation. Beaucoup de facteurs rentrent en jeu, et beaucoup d'acteurs, surtout. Ensuite, tu as pareil pour la perméabilité des sols, et savoir à quelle vitesse l'eau s'écoule, etc. Après ça, tu dois voir pour les égouts, qui est aussi tout un bazar avec des études et tout ce qui va avec. Vient après les problèmes de PEB. Donc tu dois faire appel à un autre bureau d'étude, donc de nouveaux acteurs, tout en sachant que ton PEB, qu'il soit en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles, tu n'as pas les mêmes normes. Si tu as une entreprise voulant proposer un service comme tu le décrivais, il faut aussi prendre en compte tous ces petits détails. Là, dis-toi que tu as eu ton permis mais que tu n'as même pas encore commencé tes travaux. Tu rajoutes les normes de la commune, qui doit approuver ou non tes travaux, et ainsi de suite. Après, tu passes par d'autres spécialistes. Thomas & Piron, par exemple. Et bien, ils ont leurs propres architectes, avec des choix de maisons qui existent déjà chez eux. S'ils font des maisons par bloc de 40, eh bien ils te feront une maison par bloc de 40. Ils font ça pour éviter de devoir couper le dernier bloc. Ils ont déjà la liste au bloc près. Tu dois sans doute connaître, c'est ce qu'on appelle une économie d'échelle. Plus les grandes entreprises anticipent, mieux ça fonctionne. C'est ce que les grandes banques font, celles qui font des PEB pour obtenir le crédit des clients. Ils ont un tableau avec autant de valeur au m², et le prix est par rapport au PEB. Ils tu disent "je vous paie au mois" à l'entreprise qui fait des PEB, et eux doivent en faire 60 ou 1000 PEB, j'invente. Le PEB est ensuite facturé chez toi par la boîte aux lettres. Les banques font leurs calculs, déduisent du chiffre d'affaires les salaires des personnes requises pour le PEB, et la différence leur revient.

Charles : Et justement, ça rejoint le principe d'économie de service, où le client paie pour un service rendu ou pour un usage. Ne serait-ce pas intéressant pour les banques ou grandes entreprises de procéder ainsi ?

Frédéric Vandenheede : Alors, si on fait abstraction de toute la complexité et des corps de métier impliqués dans la construction, ça pourrait être intéressant. Mais je vois deux problèmes. Ça semblerait intéressant de faire ça en interne, au prix coûtant, au prix fixe. Imaginons que pour juin à juillet, tu as besoin de 1500 personnes et que pendant six mois tu as du boulot pour eux. Que fais-tu si de janvier à juin de l'année suivante tu n'as du boulot que pour 600 personnes

? Tout ceci te coûterait et demanderait énormément d'organisation en plus. Ce qui marche bien, ce sont les réseaux de spécialistes avec une commission paritaire du bâtiment. Tu as toute une réglementation déjà faite pour ça. Dans la 124, tu vas licencier plus facilement un maçon qu'un ingénieur, et je ne parle pas que niveau coût. Un ingé a des assurances de malade pour ça. Je ferme la parenthèse pour venir sur le second problème : dans le bâtiment, si tu prends rien que les installations de chauffage, c'est comme pour le PEB. Les normes bruxelloises, wallonnes et flamandes ne sont pas les mêmes. Exactement pareil pour la ventilation. Chaque corps de métier a ses normes. Au-dessus, tu as le maître d'œuvre, puis le client, et ensuite c'est ramifié avec des normes de partout. C'est vraiment très complexe. Imagine une situation où tu dois creuser pour faire passer des tuyaux d'un point A à un point B. Eh bien, pour cela, tu as le service archéologie qui vient sonder l'endroit où tu veux mettre tes tuyaux, pour voir s'il n'y a rien de valeur. D'ailleurs, bien souvent, ils ne trouvent rien. Mais donc, ce service vient, ils sont dix, par exemple, et ils font ça à l'heure. Hop, tu as payé 26 000 euros pour ça. Sauf qu'on a fait ça que pour le point A. Dans une semaine, il faudra faire le point B, et rebelote. Tout ceci, ce sont des exemples de à quel point c'est complexe, et beaucoup ne le conceptualisent pas. Et encore, je ne t'ai parlé que du résidentiel. Si tu prends le cas d'un hôpital, c'est encore plus complexe.

Charles : Dans le domaine du chauffage, est-ce qu'il n'existe pas un système où une entreprise reste propriétaire de la chaudière, assure la maintenance et la récupère en fin de vie pour réutiliser les matériaux ? Ce serait un moyen d'encourager la qualité, la durabilité, et d'éviter des déchets inutiles, non ?

Frédéric Vandenheede : Je sais que Viessmann propose, après devis fait par un chauffagiste, un contrat "omnium" via un système de crédit pour leurs chaudières. En gros, si tu as un problème, tu les contactes directement, c'est sous garantie, donc le client est content. Mais le concept est plus complexe que ça. Une chaudière, ça leur coûte environ 300 euros à fabriquer. Ensuite, elle doit être envoyée en Belgique : transport, stockage, personnel, service technique... tout ça rajoute facilement 200 euros. Ils la vendent ensuite 1500 euros aux entrepreneurs – voire plus si c'est le client final qui achète. Donc ils font plus ou moins 1000 euros de bénéfice par chaudière. Le souci, c'est qu'en cas de problème technique, faire venir un technicien, payer le déplacement et l'intervention, ça leur coûte parfois plus cher que d'en produire une neuve. Alors oui, tu pourrais envisager un contrat de leasing, mais comment être sûr de récupérer la chaudière en bon état, ou même de la récupérer tout court après plusieurs années d'usage ? Ce genre de modèle peut fonctionner dans des contextes bien encadrés, par exemple quand une société de maintenance gère tous les équipements d'un immeuble. Elle est payée à l'année pour l'entretien

global, ce qui rend le client plus serein : il paie un forfait, plutôt que de faire appel à un pro à chaque panne. J'ai eu un cas comme ça à Auderghem : 50 chaufferies à remettre à neuf avec un cahier des charges et une trentaine de devis à fournir, le tout sous contrat omnium. Des boîtes comme Axima font ce genre de maintenance à grande échelle. Ce sont des contrats énormes, mais très coûteux. Et plus on s'éloigne de la période de garantie initiale des immeubles, moins c'est rentable. Si tu ne signes pas ce type de contrat dès le début, les grosses entreprises ne sont même pas intéressées. Le problème avec ce genre de système, c'est qu'il faut toute une infrastructure derrière : un service qui répond tout le temps au téléphone, qui gère les rendez-vous, qui remplace le service technique interne d'une entreprise. Ça existe déjà, mais souvent dans des grandes structures. Pour des petits indépendants comme moi, ce n'est pas viable.

Parfois, tu vois des pubs un peu floues du style : "Prenez votre électricité chez nous, et pour 5 euros par an, on vous fait l'entretien." Tu te dis "super affaire", tu appelles pour un souci, tout roule. Puis, un jour, panne plus sérieuse, et là, ils te disent que c'est la chaudière le problème et qu'il faut la remplacer : 2000 euros. Tu veux un autre devis ? Ils te répondent : "Non, non, c'est nous qui gérons, c'est notre contrat, à nos conditions." C'est un peu comme les téléphones que tu crois payer 9 euros par mois, et au final, ça te coûte bien plus.

Charles : Malgré ça, vois-tu une opportunité dans ce concept, même à plus petite échelle ? Comment imagines-tu l'évolution du secteur ?

Frédéric Vandenheede : Oui, proposer un service, ça a du sens. Mais il faut comprendre qu'on vit dans un monde de plus en plus complexe. Prenons l'exemple d'une chaudière. Quand un client appelle, il faut l'ouvrir, vérifier les circuits, tester les relais, voir si c'est un souci électrique. Parfois, c'est un problème de ventilation, ou une surchauffe qui implique de changer la régulation. Et tout ça doit être enregistré. Aujourd'hui, des entreprises comme Viessmann disposent de toutes les données en temps réel pour chaque sonde. Et ça, c'est énorme à traiter. Il faut beaucoup de personnel pour tout encoder. Mais avec l'intelligence artificielle, ces données peuvent désormais être analysées automatiquement. À terme, je pense que dans le secteur du bâtiment, ceux qui vont centraliser les données et intégrer l'IA seront les grands gagnants. Beaucoup croient que tout est plus simple qu'avant grâce à la standardisation, mais en fait, on ne fait que standardiser des choses nouvelles, donc tout devient plus complexe. Si l'IA peut simuler le fonctionnement d'un bâtiment à partir des données d'entrée, alors oui, la complexité que je pointais tout à l'heure pourrait ne plus être un obstacle au modèle que tu évoques.

Charles : As-tu déjà entendu parler d'entreprises qui fonctionnent selon une logique de circularité des ressources ?

Frédéric Vandenheede : Oui, il y a par exemple RBC. Ils viennent sur les chantiers avec leurs broyeurs et sont connus pour réutiliser le béton. Quand tu ne sais pas quoi faire de tes gravats, ils viennent avec un conteneur, broient tout sur place et réutilisent le matériau. C'est gagnant-gagnant. Il y a aussi des cas où des carrières sont rebouchées avec la terre excédentaire d'un autre chantier. Toi, tu en as trop, eux ont un trou à combler – tout le monde y gagne. Mais pour que ton idée d'économie de fonctionnalité fonctionne, il faut des normes. C'est ça qui pousse les acteurs à changer. C'est comme dans l'immobilier : si une entreprise détient un bâtiment ou des matériaux, et qu'elle vend un service plutôt qu'un bien, alors son modèle économique devient temporel, un peu comme l'immobilier face à l'inflation. Regarde en Allemagne. Si tu veux revendre une maison, tu dois respecter un certain nombre de critères énergétiques. Ça oblige les gens à rénover avant de vendre. Et souvent, ça coûte moins cher de rénover à l'avance que de devoir tout refaire dans l'urgence avant la vente. Par exemple, si tu refais ton isolation maintenant, tu paieras moins d'électricité et ton bien sera plus attractif. C'est pour ça que le marché est plus stable à Berlin qu'à Londres ou Paris. C'est une loi qui semble contraignante, mais qui fonctionne. Par contre, tu mets ça en place en Wallonie, et le petit Wallon dans son village va juste te dire : "Foutez-moi la paix !"

Entretien 2 : François Beeckmans – Ingénieur stabilité chez MC-Carré

Charles : Vous êtes donc ingénieur en stabilité chez MC-carré, c'est bien cela ?

François Beeckmans : Exactement, MC-carré est un bureau d'étude en stabilité, on travaille avec des entrepreneurs, des architectes et des maîtres d'ouvrage mais on n'a pas de location de machines ou d'ouvriers.

Charles : Très bien, et cela consiste en quoi exactement ?

François Beeckmans : Nous travaillons surtout avec des architectes qui ont des contacts avec les clients qui veulent construire. Les architectes font les plans et les démarches auprès de la commune pour obtenir le permis. L'architecte est le chef d'orchestre : il contacte les entrepreneurs, veille aux délais, au budget, s'occupe de coordonner l'ensemble de la construction et est l'intermédiaire avec le client. Ils font appel aux ingénieurs en stabilité pour la partie stabilité. Ils leur demandent de calculer les éléments de stabilité de la maison, donc les poutres, les planchers, les fondations, en rapport avec son plan d'architecture. On a donc une responsabilité sur la stabilité : si la maison s'écroule, on est responsable.

Charles : Donc vous êtes vraiment un des acteurs sur tout le processus de construction.

François Beeckmans : Oui voilà.

Charles : Et vous travaillez davantage avec des architectes indépendants ou des plus grosses entités ?

François Beeckmans : Un peu de tout, on ne se restreint pas à un modèle.

Charles : Je vous ai donc envoyé mon sujet de mémoire, est-ce que l'économie de fonctionnalité vous parlait ?

François Beeckmans : Alors non, j'ai un peu regardé et je suis tombé sur le cas Michelin.

Charles : Alors oui, sûrement un des exemples les plus connus : ils offrent un service de pneu aux entreprises de transport, s'occupent de toute la maintenance et récupèrent les pneus, et les transporteurs paient les pneus au km parcouru.

François Beeckmans : Oui voilà, c'est ça. Nous ne sommes pas directement impliqués avec les entrepreneurs sur les chantiers, je ne connais pas le fonctionnement des entrepreneurs avec leurs machines, s'ils ont un système de location ou non. Je ne sais pas vraiment ce que vous imaginiez sur le chantier ou dans la construction en général. Sur quels aspects vouliez-vous en évaluer la faisabilité ?

Charles : Justement, là est la question. J'ai donc eu un entretien avec Frédéric Vandenneede, avec qui vous avez déjà travaillé. Lui travaille dans le chauffage initialement, et je comptais savoir quelles applications étaient réalisables. Est-ce que ça pouvait être globalisé ou alors plus axé pour des modules en particulier comme le chauffage. Par exemple le cas Viessmann : eux mettent à disposition des chaudières et le client paie au kWh ou pour le chauffage de façon générale. L'entreprise gère maintenance, entretien, et réutilise les matériaux après car elle les récupère. Est-ce envisageable ? Ou alors ce serait davantage quelque chose de plus systémique avec une agence mettant à disposition tout un bâtiment et s'occupant de la maintenance, etc., et les locataires paient l'ensemble du service ? Donc cela pousserait à la circularité, car les entreprises feraient en sorte d'utiliser des matériaux durables, de bonne qualité, aux normes (PEB, etc.).

François Beeckmans : Alors c'est en quelque sorte le principe de location charges comprises, j'ai l'impression.

Charles : Oui, plus ou moins, à la différence que le locataire ne loue pas le bien en lui-même mais l'usage de l'ensemble. Je crois que ça se fait davantage pour les bureaux, donc des entreprises qui seraient prêtes à payer une autre entreprise pour louer tout un ensemble de bureaux déjà conçus et fonctionnels, plus que simplement payer une surface, ensuite l'eau, l'électricité, etc. Il y a vraiment cette notion d'usage. Pour la mobilité, par exemple, ce serait payer un abonnement de transport donc en fonction du besoin ça peut être vélo, scooter,

trottinette, transports en commun, voiture, plutôt que de juste louer une voiture.

François Beeckmans : Oui je vois bien. Alors évidemment c'est un temps long la construction : il faut acheter un terrain, il faut faire construire ou construire, et ça s'écoule sur plusieurs années. Attendez, je réfléchis à voix haute.

Charles : Aucun problème, prenez le temps.

François Beeckmans: Pour la question d'une entreprise qui ferait tout et serait propriétaire d'un bâtiment, ferait construire, assurerait la maintenance, etc., il faut savoir qu'au niveau légal une seule entité ne peut pas tout faire. Tu ne peux pas être maître d'ouvrage, entrepreneur, propriétaire, bureau d'étude. Il faut séparer les responsabilités de chacun. Donc c'est peut-être un frein déjà. Ce qui existe, par contre, ce sont des groupes comme un immobilier et un entrepreneur : ils ont une partie immobilière et font appel à une entreprise de leur groupe pour faire la construction. Je pense aussi au fait que pour le bâtiment une expertise doit sans doute être nécessaire pour en évaluer l'usure, etc., car la maison vieillit. Si vous occupez une maison, 20 ans après elle ne sera sans doute pas dans le même état qu'à l'origine. Le bien perd de la valeur. Alors que pour les pneus, ils sont utilisés puis je suppose que Michelin jette les pneus ?

Charles : Ou les recycle.

François Beeckmans: Oui, mais ils ne vont pas le donner à quelqu'un d'autre une fois qu'il est usé.

Charles : Justement, d'où cette notion de circularité où Michelin entretient et récupère pour qu'ils soient réutilisables.

François Beeckmans: Oui je vois. Je pensais aussi au fait que, pour les particuliers, la personnalisation est quand même très importante. Si tu aimes bien faire du tennis de table et que tu veux enlever un mur, il y aura sûrement un blocage. Si tu veux mettre des chevaux dans ta maison, le proprio ne serait pas d'accord non plus — évidemment ce ne sont que des exemples (rire). La personnalisation est un aspect important. Ça peut être de la déco, c'est moins grave.

Charles : C'est ce que Frédéric Vandenneede semblait me dire. Que pour des particuliers, ce système peut être plus compliqué à mettre en place que pour des entreprises cherchant à louer des locaux ou des jeunes étudiants. Mais ici, ce n'est que pour le cas du résidentiel. Ça pourrait se faire à plus petite échelle, comme pour tout ce qui est lié au froid ou au chauffage, qu'une entreprise comme Siemens, par exemple, reste propriétaire durant son cycle de vie et récupère le bien par la suite.

François Beeckmans: Oui, ça se joue à la fin du cycle... La construction est un monde très figé, il y a des habitudes, des législations qui ne se modifient pas facilement. C'est comme un locataire qui ne prendrait pas soin d'un bien, s'il décide de faire un étang dans sa cave et qu'il pense que c'est une bonne idée, que se passe-t-il ? Je suppose qu'il faudrait un cadre bien défini pour ce genre d'applications. Il faudrait voir les différences entre location et économie de fonctionnalité et comprendre pourquoi ça bloque. Ici, vous verrez davantage les raisons pour lesquelles ce milieu-là n'est pas tant développé.

Charles : Oui, l'aspect légal pourrait être intéressant à creuser. Jusqu'à présent, on a fait un focus sur un bâtiment dans son ensemble, mais mon étude porte aussi sur le micro, voir à quel point c'est applicable. Car j'ai pu comprendre que l'ensemble du processus de construction d'un seul et même bâtiment s'avérerait être une tâche complexe vu le nombre d'acteurs. Pour revenir sur les architectes avec lesquels vous travaillez, vous n'avez pas de clients qui procèdent de A à Z, donc un architecte qui travaillerait pour une seule et même entreprise qui elle-même s'occuperait de tous les travaux ? Enfin, vous disiez qu'il doit y avoir plusieurs acteurs différents d'un point de vue responsabilité.

François Beeckmans : Oui, il faut plusieurs acteurs pour une question de responsabilité. Le pourquoi, j'avoue ne pas trop savoir, il faut sans doute se renseigner.

Charles : J'imagine que c'est dû à l'aspect légal. Je suppose qu'il y a moins de risques en répartissant les responsabilités et que donc plusieurs acteurs peuvent revérifier la qualité du travail.

François Beeckmans: Oui, chacun doit répartir sa partie et tenir ses intérêts. Si vous n'avez qu'une seule personne, vous êtes pieds et poings liés entre guillemets et c'est sans doute ça que la législation a voulu éviter.

Charles : J'imagine que dans votre métier, l'aspect matériaux est important, entre le bois, le béton...

François Beeckmans: Oui, tout est faisable du moment que la maison est stable.

Charles : Trouvez-vous que le secteur a évolué depuis le début de vos fonctions, en particulier en termes de durabilité ?

François Beeckmans : Oui, la question de fin de vie d'une maison se pose. Or, avant, on ne se posait même pas la question. Aujourd'hui, c'est un des éléments de l'acte de construction et j'ai l'impression que chacun trace sa propre voie. Il y en a qui vont vous dire qu'il n'y a qu'un seul moyen : faire des maisons à base de paille, donc des entreprises font des blocs en chaux et en paille, pendant que d'autres vont vous dire qu'il faut construire avec des blocs untel et

untel pour telles raisons. Chacun se retranche dans des arguments qu'il juge pertinents. Il n'y a pas d'homogénéité, ça part dans tous les sens et tout le monde a raison. Si tu fais une maison en bois, c'est super, car tu utilises du bois local, tu stockes du carbone, ça se démonte facilement, l'impact est moindre, les énergies grises, c'est plus sain, donc il y a des tas d'avantages, c'est vrai. Par contre, c'est risqué niveau infiltration, niveau durabilité ce n'est pas terrible, car ça peut s'user facilement. Si tu dois la démolir 5 ans après et en reconstruire, est-ce que c'est vraiment mieux en termes de durabilité ? Sûrement que des gens ont des bilans carbone pour chaque type de matériaux, mais c'est délicat d'imposer. Si tu décides qu'en Belgique, le plus durable c'est tel matériau, tous les fabricants vont être fâchés, tu ne peux pas l'imposer car chacun souhaite être libre dans le choix de sa construction, donc c'est très compliqué à mettre en œuvre comme évaluation. C'est un beau principe, mais une fois qu'on creuse, on se rend compte que c'est bien plus compliqué que ce que l'on croit, mais il faudra bien. Je ne dis pas qu'il ne faut rien changer. Par exemple, au niveau des fondations d'une maison, il y a certains matériaux qui ne conviennent pas du tout. Il y a aussi la question du temps : est-ce que vous construisez pour 100 ans ou pour 10 ans ? Si c'est pour 10 ans, vous avez peut-être moins besoin de matériaux durables, mais aussi moins d'énergies à utiliser. Je crois que certaines universités sont en train d'essayer de rassembler tous les paramètres et de les évaluer, il y en a beaucoup.

Charles : Donc vous trouvez qu'il y a une réelle divergence entre les différents corps de métiers et qu'il est difficile d'avancer dans le même sens ?

François Beeckmans : Oui, c'est ça, mais chacun vend sa chapelle aussi. Si vous êtes chauffagiste, vous avez peut-être des préférences pour certaines marques ou vous avez des bons prix chez un fabricant et vous les recommandez pour différentes raisons. Et aujourd'hui, on demande d'ajouter un critère en plus : la circularité. Hélas, qui va juger que telle chaudière est mieux qu'une autre ? Il faut un organisme indépendant.

Charles : J'imagine que ce serait plus avantageux et réalisable que chaque corps de métier s'accorde individuellement et que le système de circularité se mette qu'à leur propre échelle, donc pour les chauffagistes, qu'ils aient un système pour les chaudières. Mais ne pourrait pas se faire pour la chaudière + la tuyauterie + la toiture ?

François Beeckmans : Oui, je pense que ça doit être une décision collective. Les entreprises doivent décider de ce qu'elles font à la fin de vie de leurs matériaux, est-ce qu'on peut les réparer ? Je vais faire un peu de politique : si vous n'imposez pas de l'extérieur une législation disant « à partir de maintenant il faut indiquer le score de réparabilité avec tel ou tel critère », alors seulement dans ce cas tout le monde est confronté à cette question. Sans régulations, tout

le monde va raconter n'importe quoi.

Charles : C'est marrant parce que justement Frédéric Vandenneede me disait la même chose, avec l'exemple des maisons en Allemagne et le fait de mettre aux normes avant de vendre un bien.

François Beeckmans : Oui, oui, alors l'Allemagne est sans doute le pays avec le plus de normes, avec les pays scandinaves. Mais en Belgique, c'est très difficile d'imposer des choses. Les normes sont contraignantes pour beaucoup de gens. Il faut faire avec les habitudes de chaque pays. Le seul moyen d'y parvenir serait que tout le monde se mette d'accord avec une régulation extérieure, mais ça ne semble pas être dans l'air du temps.

Charles : Et vous, en tant que professionnel avec un regard assez global sur l'ensemble d'un processus, voyez-vous un corps de métier plus à même de mettre en place une EF ?

François Beeckmans : Tout ce qui est machine, tout ce qui est mécanique, comme la ventilation, le chauffage. Vous pourriez imaginer que ça soit placé dans la maison et qu'on paie chaque mois l'usage et que ça reste la propriété de quelqu'un d'autre et qu'il s'assure de la maintenance. Ça pourrait être aussi l'éclairage quand j'y pense, avec des ampoules, des choses qui s'usent.

Charles : Et vous pensez que certaines entreprises auraient un intérêt à procéder ainsi ?

François Beeckmans : Oui, je pense que tout se calcule, ça dépend de votre prix. Je pense que comme Michelin, ils demandent un tel montant qui couvre l'usage et garantit maintenance, production, recyclage. Je crois que tout est calculable. Est-ce que le public est prêt à un tel système ? Je pense que oui, c'est possible. J'ai cet exemple des panneaux photovoltaïques, où vous n'en êtes pas propriétaire pendant 30 ans et les entreprises veillent à ce que ça fonctionne et peuvent contrôler par internet. On y est déjà pour cela.

Charles : Et vous pensez que si c'est une des seules branches procédant ainsi, c'est parce qu'il est possible de les contrôler à distance ?

François Beeckmans : Oui, il y a un contrôle permanent, il y a un petit warning quand il y a un souci et l'ensemble du contrôle se fait à distance et ils peuvent régler le souci.

Charles : Donc l'électrification et la modernisation des machines avec un contrôle à distance seraient sans doute un levier pour permettre un tel fonctionnement.

François Beeckmans : Oui, vous avez raison. Sans doute qu'un contrôle automatisé va permettre cela, parce qu'autrement il faut envoyer des techniciens chez les gens. Comment vous faites le suivi de cette façon ? Je réfléchis pour des choses plus inertes comme les briques, les châssis ou les murs. Il faudrait s'inspirer du modèle photovoltaïque. Ce qui est

intéressant pour eux, c'est que les subsides ne reviennent pas aux particuliers, mais aux entreprises. Il faudrait voir comment ils fixent leurs prix.

Charles : Le seul souci, c'est que les panneaux photovoltaïques apportent un gain direct aux entreprises car les panneaux produisent de l'électricité, tandis que les briques ou le béton ne produisent rien.

François Beeckmans : Oui, c'est vrai qu'il n'y a pas de gain et les matériaux ne valent plus rien à la fin. Quand vous cassez la maison, c'est dur de récupérer les briques. Pour l'instant, c'est plutôt du gravat et le gravat ne coûte pas grand-chose. Mais bon, ça peut être amorti au fil des années.

Charles : À moins que les entreprises produisent justement des matériaux durables et récupérables, alors la valeur demeurerait.

François Beeckmans : Oui, dans ce sens-là effectivement. Après, il y a aussi cette question de coût d'investissement au début que les entreprises ne sont pas forcément prêtes à mettre, mais je suppose que des subsides sont possibles. Après, il y a aussi l'aspect affectif d'un bien. En Belgique, plus que dans d'autres pays, les gens aiment bien être propriétaires, ça les rassure. C'est tangible, vous le transmettez à votre enfant, votre patrimoine. Avoir juste l'usage, ça me semble être moins dans les mœurs. Dans l'industriel, c'est sans doute plus envisageable, comme les halls industriels ou si une start-up démarre et qu'elle loue des bureaux. L'affectif ne rentre pas en jeu, sans doute que ça marcherait.

Charles : Je vois que nous arrivons à la fin du temps. Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps, je ne sais pas si vous avez d'autres éléments de réponse ?

François Beeckmans : J'espère que mes réponses vous seront utiles. N'hésitez pas à m'envoyer des questions par mail. Je vais vous envoyer des contacts d'architectes qui, eux, sont davantage mêlés à toutes les contraintes. Il serait également intéressant que vous contactiez des avocats spécialisés dans la construction ou des communes.

Charles : Je vous remercie encore une fois d'avoir accepté ma requête. Bonne continuation.

François Beeckmans : Merci beaucoup, bonne chance à vous, c'est un beau sujet.

Entretien 3 : Nicolas Buclet – Professeur à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine, membre du laboratoire PACTE de l'Université Grenoble Alpes et théoricien sur l'économie de fonctionnalité

Charles : Bonjour, acceptez vous que j'enregistre l'entretien ?

N. BUCLET : évidemment

Charles : parfait. Alors vous êtes bien professeur d'institut d'urbanisme et de géographie alpine et membre du laboratoire PACTE de l'université de Grenoble Alpes ?

Nicolas Buclet : Oui c'est bien ça.

Charles : je me présente alors je suis Charles Detroz et je suis étudiant à Louvain la Neuve, en dernière année de master en économie gestion, avec ma majeure en corporate sustainability, axé donc sur le développement durable et j'ai fait un stage chez CLIMACT, une entreprise de consultant en énergie, en rénovation énergétique. J'ai donc décidé d'écrire mon mémoire sur l'économie de la fonctionnalité dans la construction et sur la faisabilité et les applications possibles dans le domaine de la construction. Au cours de mes recherches, je suis tombé sur vos écrits, dont trois sur l'économie de la fonctionnalité, c'est bien ?

Buclet : oui ça doit être, peut être un peu plus. Trois principaux, et quelques autres écrits.

Charles : vous avez commencé il y a plus de 20 ans c'est ça ?

Nicolas Buclet : En effet oui.

Charles : en tout cas, ils m'ont bien servi, notamment sur l'aspect théorique de l'économie de la fonctionnalité. Je voulais déjà savoir, si pour vous ce concept avait déjà évolué en 20 ans ?

Nicolas Buclet : alors en réalité, je travaille beaucoup moins dessus. Donc je ne suis pas totalement à jour par rapport à cela, donc là dessus je ne suis pas la meilleure pour vous dire comment ça a évolué. Parce que les dernières choses que j'ai lu c'est un ouvrage qui a été écrit par une collègue et maître de conférence à l'université D'Artois, Céline..., j'ai fait la préface de son livre, mais c'est vrai que sur l'évolution du concept je suis pas très au courant.

Charles : c'est pas très grave, vous avez déjà une base suffisamment solide sur l'aspect théorique et les prémices de ce modèle là. Aucun problème. Vous avez arrêté vos recherches il y'a 10 ans c'est cela ?

Nicolas Buclet : alors oui le dernier article date d'il y'a environ dix ans. Ensuite j'ai continué à suivre un peu mais ça commence à dater.

Charles : Mais alors, pour quelle raison avez-vous arrêté vos recherches ? Parce que vous vous êtes intéressé à d'autres choses ou parce que vous sentiez le système n'était pas forcément le plus ...?

Nicolas Buclet : Alors en effet, dans un premier temps j'ai mis des priorités ailleurs. J'aurais pu continuer dessus. Ce qui est vrai c'est que, en fait le dernier écrit, celui où je mets en place les typologies, à partir de là, c'est vrai que la question se posait pour moi « est-ce que je m'intéresse aux formes plus territoriales d'économie de la fonctionnalité, mais ça veut dire creuser quelque chose de très nouveau, ou bien je m'occupe de questions territoriales, autrement ». Et par ailleurs, je fais partie des personnes qui ont plutôt essayé de contribuer à ce qui émerge l'économie territoriale, j'ai du faire des choix oui en effet. Et puis autre chose, si on regarde les types d'économies de fonctionnalité les plus classiques, je ne vois pas trop dans mes disciplines quelle type de recherche supplémentaire effectuer, dans le sens où j'avais l'impression, aujourd'hui pourquoi les entreprises l'adoptent pas, et ça c'est pas dans mes compétences, c'est pas mon domaine. À partir du moment où le cadre est assez clair et qu'on montre le potentiel, après il faut que les acteurs s'en saisissent et je pense qu'il y'a d'autres chercheurs qui peuvent d'avantage accompagner les entreprises que moi, les chercheurs en gestion justement.

Charles : j'ai vu que l'ADEME entre 2013 et 2018, accompagnait les entreprises à justement adopter un système d'économie de fonctionnalité.

Nicolas Buclet : oui ils ont fait ça. C'était l'ADEME justement qui commençait à financer les premiers travaux à Troyes que Dominique Bourg avait dirigés. Avec les premières rencontres avec des spécialistes, des praticiens... Donc l'ADEME a toujours été intéressé par ça oui.

Charles : Je crois que ça n'avait pas tant porté ces fruits. Il me semble qu'il n'y avait que 19 entreprises, sachant que Michelin avait commencé avant même que, vous arrêtiez les recherches.

Nicolas Buclet : 19 entreprises qui ont profité de ce dispositif de l'ADEME vous voulez dire ?

Charles : qui ont plutôt adopté un système d'économie de fonctionnalité alors qu'il y en avait environ 180 qui avaient participé aux actions menées par l'ADEME

Nicolas Buclet : ça je ne sais pas, il faut demander à l'ADEME pour le coup.

Charles : Oui je n'avais pas vu tant d'évolution. j'ai cru comprendre qu'il y avait pas mal de barrières.

Nicolas Buclet : Moi je pense, ce qu'on avait montré c'est que dans les formes classiques d'économie de la fonctionnalité, il y avait un intérêt économique à le faire. Donc au bout d'un moment on peut même se demander quelle est même l'utilité d'une aide, puisqu'on est pas sur une démarche d'écologie industrielle et territoriale par exemple, où effectivement on sait que sans aide ça ne marchera pas. Là il y'a des entreprises ont prouvé par A + B qu'elles s'en sortaient mieux économiquement grâce à cela. Vous vous êtes en Belgique, mais vous imaginez qu'en Wallonie vous connaissez le contexte français mais ça fait des années et des années que sous la présidence Macron, on ne cesse d'aider les entreprises mais moi je demande à voir le résultat encore.

Charles : Oui c'est vrai. Justement, en réalité je suis belge Mais j'ai beaucoup vécu en France, et je voudrais travailler sur Paris l'an prochain. Donc je m'intéresse aux deux pays. Et, quand vous dites EF plus classique, vous parlez du système PSS ?

Nicolas Buclet : oui c'est cela. C'est à dire non plus vendre le produit mais l'usage du produit. Alors que dans ma typologie, j'ai essayé de montrer qu'il fallait penser les choses de façon plus systémique, plus large, en se disant « on veut produire de la mobilité pour le territoire, comment produire la fonction mobilité ? » et ça, ce n'est plus classique du tout, on est plus dans le PSS. Certaines entreprises ont essayé de le faire, notamment aux Pays Bas. Ils proposaient déjà il y'a très longtemps des « packages », c'est à dire, un particulier pouvait acheter un package mobilité, ça existait, c'est pas tout récent, et dedans on avait l'abonnement aux transports publics, et on avait le droit à un certain nombre de voyage en taxi, accéder à une voiture, réduction sur le train. D'ailleurs en suisse, ils ont mis en place aussi un système d'auto partage de voiture, qui est un système d'EF, accessibles dans la rue, non public, par des entreprises, c'était un système beaucoup plus performant dans lequel on retrouvait également des tarifs préférentiels pour les trains. Et là, vous voyez on rentre dans une logique différente, ce n'est pas chercher à maximiser le profit par rapport à mon produit précis, mais j'essaie d'inciter à ce qu'il y ait le plus de vecteur possible, pour répondre à un même type de besoin dans son sens générique. Et si on va plus finement sur le besoin, en regardant le besoin selon les moments, on se rend compte qu'accéder à un vélo à moment donné, à une voiture à autre moment, à un transport en commun à un autre,

c'est sûr qu'on répond toujours au même besoin de mobilité, mais beaucoup plus finement puisque selon les besoins, si c'est un petit parcours par exemple on a pas les mêmes besoins. Ce n'est pas vraiment votre secteur, car vous c'est construction, mais en mobilité, on constate que les gens adoptent souvent un mode de mobilité principal et ils ont le réflexe de ce mode là, et changer le mode de mobilité c'est presque difficile sur le plan cognitif. C'est un effort. Je m'en suis rendu à titre personnel quand j'étais à Troyes, les transports en communs étaient très longs, donc en hiver c'était la voiture, et en été le vélo. Les transports en commun c'était exclu parce que 10 minutes en voiture contre 50 minutes en transport dans le meilleur des cas, le vélo 15-20 minutes. Mais donc à chaque changement entre vélo et voiture, cela me demandait un petit effort sur le moment alors qu'après quelques jours, c'est enclenché. Et donc c'est valable dans tous les secteurs, il ne faut négliger cet aspect de la routine, dans beaucoup de choses. Je pense que sur un chantier de construction, la routine est fondamentale. Il faut donc faire basculer la routine à un moment donné, de telle sorte que la routine devienne celle de se dire « qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui ? Qu'est-ce que je vais utiliser comme modalité » ou la routine du tri.

Charles : oui en effet, cela peut être contraignant les premiers jours et instants mais une fois mis en place, un peu comme tout, on s'y fait.

Nicolas Buclet : c'est un phénomène humain assez classique mais qui du coup, peut être un des verrous pour l'économie de la fonctionnalité. Un des obstacles.

Charles : c'est très assez intéressant. Je me suis déjà entretenu avec un ingénieur de la stabilité, et un chauffagiste, et on se rendait bien compte que les gens n'aiment pas le changement. Les professionnels ou bien les personnes qui vivent dans leurs maisons, apparemment encore plus en Belgique qu'en France, n'aiment pas tant le changement que cela, et c'est déjà un premier frein. En effet, je vois ce qui est applicable à la construction mais je comprends aussi pourquoi ce n'est pas encore démocratisé, alors que c'est quelque chose dont on parle depuis une vingtaine d'années déjà de façon poussée. Pourtant quand j'ai parlé du principe de l'EF, même si le nom ne parle pas tant, les deux professionnels que j'ai interrogés ne connaissaient pas du tout le principe, si ce n'est le système de panneau solaire. Je ne sais pas si c'est aussi le cas en France. Le fait qu'une entreprise possède des panneaux solaires d'électricité, pendant x années, puis gratuitement une personne accepte de les prendre pour son toit, après 10 ou 30 ans. C'est un système de maintenance de l'entreprise. Mais c'est le seul système qui existe, sachant ce n'est pas vraiment lié au secteur de la construction en tant que tel.

Nicolas Buclet : alors ce n'est pas lié à la construction directement, en revanche l'immobilier dans l'entreprise, on peut se rapprocher beaucoup plus facilement de ce système. Parce que dans l'immobilier, beaucoup d'entreprises ne voient pas forcément l'intérêt d'être propriétaire, et la location est inscrite comme quelque chose de bien plus normale pour les entreprises, de bureaux en particulier, même si depuis le Covid et le télé-travail, j'ai l'impression que ce marché marche un peu moins mais n'empêche qu'il existe. Je pense que pour le coup, question usage, c'est là qu'il y a le plus fort potentiel, on le voit dans beaucoup de secteurs, plus qu'avec les particuliers. C'est un secteur où on peut mieux imaginer qu'un discours rationnel avec une entreprise, pour expliquer en quoi le système est plus intéressant, y compris pour l'entreprise qui va être dans les locaux, ça marche mieux qu'avec un particulier. Moi je pense que dans le secteur de la construction, il faut probablement distinguer le type de bâtiment, le type d'usage auquel il est destiné. on peut imaginer des choses modulaires beaucoup plus facilement dans

des bâtiments pour bureau, alors que pour des maisons, les gens ne voudront pas forcément que quelqu'un s'immisce de la gestion de leur propre maison.

Charles : c'est un peu le constat que je m'étais fait aussi. Mon stage je l'ai fait à Bruxelles, et l'entreprise avait un contrat sur quelques années et dès qu'il y avait un soucis de chauffage, de tuyauterie, il y avait une seule et même entreprise qui s'occupait de la maintenance, en payant un forfait par mois. J'avoue ne pas savoir s'il s'agit de la même entreprise que celle qui possède les locaux.

Nicolas Buclet : oui, pas forcément. C'est pas obligé, il faut voir qui maîtrise. Si une entreprise qui possède, c'est elle qui décide qui va faire la maintenance. Parce que une entreprise n'a pas forcément envie d'avoir toutes les compétences.

Charles : c'est pour ça que je me suis dit que pour les particuliers, ce qui peut être plus intéressant c'est pas tant dans la construction et donc les systèmes de matériaux réutilisables par une même entreprise mais plutôt le système de chauffage, de chaudière, si on prend pour exemple le cas VIESSMANN, est-ce que ça serait intéressant pour eux, mais peut être qu'on s'éloigne du domaine de la construction, de posséder la chaudière, au moindre problème technique il ferait intervenir leurs employés et qu'ensuite il la récupère, avec un système de recyclage. Je me suis dit que pour les particuliers on pourrait être à plus petite échelle et fonctionner par objet, par pièce.

Nicolas Buclet : oui c'est juste. Mais on voit donc que le potentiel est bien plus limité, pas inintéressant mais limité. Le chauffage par exemple, et bien dissocier le chauffage de la construction c'est déjà en soi, perdre la vision systémique des choses. Parce que si on est dans un système où on dit « le système de chauffage dépend de comment ça sera construit ». Par exemple, moi j'ai fait construire une maison, et bien cette maison a une VMC double flux, on a un poêle dans une pièce mais pas d'autre système de chauffage parce que ensuite la construction fait que le système de chauffage dépend du système de construction. Vous avez raison, c'est intéressant et ça peut permettre de responsabiliser un peu plus les entreprises qui ont du coup intérêt à récupérer les machines et donc à les rendre plus facilement restructurables, plus durables etc.. vous avez raison. Mais il ne faut pas négliger l'autre aspect qui est, c'est là où je dis pas chez les particuliers mais plutôt la construction pour le tertiaire, c'est de dire « je vous construis un bâtiment qui aura un coût de chauffage bien moindre, parce que le bâtiment est construit d'une certaine façon » vous voyez ? On a donc pas la même envergure du dispositif. Les deux sont intéressants et le deuxième encore plus parce qu'ils poussent à avoir plus de durabilité sur le système de chauffage et ça pousse aussi à ce que l'entreprise ait intérêt à investir et vendre quelque chose où le système de chauffage nécessaire idéalement n'existe pas. C'est-à-dire que si on arrive même à chauffer sans système de chauffage, et bien c'est encore mieux pour tout le monde.

Charles : sauf pour les entreprises de chauffage peut être ?

Nicolas Buclet : oui bien sûr. Mais en fait vous vendez du chauffage qui n'existe pas quelque part. C'est un peu comme dans la mobilité, je reviens à la mobilité car c'est un secteur qui a quand même beaucoup évolué. Sur l'autopartage, à Bordeaux, ce que disent les gens là bas, on retrouve un modèle d'économie paradoxale, où nous à la rigueur puisqu'on fait ça pour des raisons écologiques, on est contents si nos usagers utilisent moins nos services. Pourtant ce n'est pas très bon pour le business.

Charles : en effet c'est assez spécial comme système.

Nicolas Buclet : parce que c'était une association dont l'objet était de faire en sorte que les gens aillent vers une mobilité plus douce et plus durable. La même fonctionnalité d'auto-partage vendue par une entreprise va au contraire inciter avec des chèques fidélités et autres, à ce que les personnes utilisent le plus possible la voiture. Donc vous voyez, vous pouvez pas, pour vous dire que cette question que vous voulez aborder, il est fondamental de savoir quels acteurs ont emporté le système de fonctionnalité. Parce que si c'est le pouvoir public, si c'est une association, si c'est une entreprise privée, ça ne va pas avoir la même finalité derrière. Et donc le système il va le concevoir autrement. Dans la construction je pense que c'est pareil. On pourrait très bien imaginer des acteurs dont l'objectif premier est de construire de telle sorte qu'il y ait le moins besoin de chauffage possible. Effectivement comme vous avez eu le réflexe juste, si en revanche il y'a des entreprises qui produisent des systèmes de chauffage, elles ne vont pas vouloir que l'enveloppe soit la plus efficace possible en terme d'isolation.

Charles : oui c'est intéressant. Ça me donne des idées de point de vue à aborder sur la suite. C'est assez particulier comme système, dans un sens où, on voit qu'il y a un grand potentiel et depuis le système PSS, et qu'en même temps si on reprend le cas Michelin, où vous aviez fait une certaine critique, ils proposent un service pneu. C'est un peu la même chose. Ça peut être vu comme durable de vendre un service de pneu par kilomètre et qu'eux s'occupent de la maintenance, mais toujours est-il qu'ils sont payés par nombre de kilomètres, et donc ça pousse à la consommation d'essence.

Nicolas Buclet : et bien disons que pour eux ça serait catastrophique si le commerce se restreint. Eux leur business se fait sur le chiffre d'affaires du commerce, notamment international. Si celui-ci se restreint, leur modèle n'est peut être plus valable. Donc effectivement, du point du vue global du système ce n'est pas durable.

Charles : tout comme dans le secteur de la construction, à la base j'imaginais un système avec des matériaux durables, qui appartiendraient toujours à une même entreprise, mais le problème c'est que l'entreprise serait poussée à produire des matériaux qui durent dans le temps, donc ils auraient moins d'entretien à faire...

Nicolas Buclet : oui mais ça c'est bien. Ils peuvent y gagner. En fait le tout, c'est qu'ils arrivent à convaincre un client, que même s'ils continuent à se faire payer sur un truc, en échange il y a un engagement sur le temps. Si vous arrivez à montrer par $A + B$, c'est pour ça qu'une entreprise sera plus sensible à ce raisonnement, le client va avoir l'impression de payer pour pas grand-chose, mais ils vont montrer que dans le temps, ça va les faire économiser. À ce moment-là, même si l'entreprise ne produit pas plus, c'est par intérêt.

Charles : oui, moi je le pensais plutôt, que forcément si leurs matériaux sont plus durables, ils ont moins de réparation à faire. Mais en fait ça fonctionne par mensualité.

Nicolas Buclet : oui mais il faut qu'ils soient clairs dès le départ. « Nous on fera un système le plus efficace possible pour que vous ayez le moins d'intervention possible », ce qui peut aussi être un avantage. Il faut alors de la durée de contrat. De l'engagement, à calculer par l'entreprise, à partir de combien de temps elles s'y retrouvent, au vu de l'investissement de départ. Ça change tout comme relation. Et clairement des particuliers, il n'y en a pas beaucoup qui vont s'engager là-dessus. C'est pour ça que l'idée que vous aviez du chauffage, effectivement là pour les particuliers, ça peut faire sens. Vous voyez que par rapport à la

typologie, on n'est pas sur la même ambition. On fait un peu mieux dans un cas, et dans l'autre beaucoup mieux potentiellement.

Charles : je voudrais savoir qui je peux contacter pour savoir ce qui se fait actuellement ? Il y'a forcément des systèmes mis en place, comme vous le décrivez.

Nicolas Buclet : je ne connais pas le secteur du bâtiment malheureusement.

Charles : oui, même dans la mobilité ça peut être intéressant de voir que cela fonctionne.

Nicolas Buclet : oui mais c'est pareil. Les cas dont je vous parle ne sont même plus des cas vraiment d'actualité. Je suis désolé. Il y a peut-être Dutertre, qui doit être à la retraite maintenant, ou Atémis qui essaient de vendre encore aujourd'hui des prestations par rapport à ça.

Charles : intéressant, mais donc toujours est-il, qu'il y'a encore ce potentiel dans la construction même si ce n'est pas encore complètement appliqué. Je pense que les professionnels n'ont peut-être pas forcément l'envie de s'y lancer, à la peur du risque, mais ça se bousculerait sans doute si des normes se mettaient en place.

Nicolas Buclet : oui oui. Alors un autre fait sur le secteur de la construction c'est qu'en France, par rapport à l'Allemagne pour la comparaison, on est sur un secteur avec beaucoup de petites structures. Des petites entreprises qui travaillent dans le bâtiment. Il y'en a des très grosses, mais il y en a même une qui est un conglomérat de pleins de petites structures, mais je ne me souviens plus de son nom exactement. Et on revient sur ce que je vous disais sur la rationalité, c'est que les toutes petites structures elles ont d'abord le nez dans le guidon, elles vont peut-être moins rationaliser et avoir une capacité à entendre le discours de dire « sur le long terme vous y retrouverez ».

Charles : oui en effet, ils prendraient moins le risque d'un point de vue personnel, alors que si c'est une grosse structure, ça se mettrait en place plus facilement.

Nicolas Buclet : peut-être oui. Et chez Michelin d'ailleurs, c'était rare qu'ils aient comme clients des gens qui ont moins de 6 camions, donc beaucoup de conducteurs qui sont eux-mêmes propriétaires juste de leur camion ou voire d'un autre, ils n'étaient même pas dans le système.

Charles : parce qu'il y'a un système d'économie d'échelle pour les grosses entreprises que les plus petits professionnels ne prennent pas en compte.

Nicolas Buclet : il y'a ça mais il y a aussi le fait que justement, de la capacité à reprendre un discours aussi, comme vous êtes dans une toute petite structure, vous êtes moins ouverts, vous avez le nez dans le guidon et vous avez pas vraiment le temps de changer.

Charles : les grosses entreprises ont peut-être plus l'aspect compétitivité et donc ils doivent se tenir au courant de tout ce qu'il se fait.

Nicolas Buclet : c'est ça.

Charles : et donc en Allemagne ce sont des plus grosses structures ?

Nicolas Buclet : oui ils arrivent à construire de façon beaucoup plus rationnelle. Effectivement, il y'a moins de toutes petites entreprises du bâtiment, me semble-t-il vous pouvez vérifier, c'est ce que j'avais entendu. Et c'est une des choses qui justifiait que le coût de construction était

beaucoup plus faible qu'en France. Parce qu'ils sont beaucoup mieux coordonnés entre eux aussi.

Charles : ah oui ça je ne savais pas. Je sais en revanche qu'en Allemagne, et ça se passait au niveau des normes, ils sont obligés de rénover leurs biens avant de le mettre en vente, ce qui poussait à faire de la rénovation énergétique et être aux normes PEB et tout ce qui entoure. Et donc sans doute qu'ils seraient plus à même à entendre parler du système de fonctionnalité avec des matériaux durables et la réutilisation. Donc ça passe par l'aspect légal, et c'est aussi ce qui m'intéressait. Comme les gens ne sont pas obligés de passer par là, le changement ne se fait pas tout seul. Est-ce que ça pourrait passer par des normes européennes qui pousseraient les entreprises à réutiliser leurs matériaux, et ils seraient plus enclins à faire cet effort là.

Nicolas Buclet : c'est sûr que si on arrivait à faire en sorte que plein de choses dans une construction, surtout qu'on est de plus en plus dans une modulaire, reste de la propriété de l'entreprise, c'est sûr qu'elles seraient poussées à ça. Parce que là, en France il y a la Décennale, c'est-à-dire que dans les 10 ans qui suivent la construction, la livraison du bâtiment, c'est l'assurance des entrepreneurs qui continuent à jouer. Mais passer 10 ans c'est fini. Tandis que s'il y a des parties des bâtiments qui continuent à rester la propriété des entreprises, c'est jusqu'au bout, et pas 10 ans.

Charles : oui c'est sûr c'est une vision long terme. On sait très bien qu'on a plus du mal à imaginer.. c'est comme le principe de « 100 euros aujourd'hui ou 1000 euros dans 10 ans ». C'est assez complexe. Surtout que sur le plan légal, il y'a eu un pas en arrière me semble-t-il dans l'Union européenne.

Nicolas Buclet : oui beaucoup d'arguments avancés par certains que ce sont des contraintes supplémentaires et ça ne passe pas auprès de pas mal de gens.

Charles : surtout peut-être en France et en Belgique.

Nicolas Buclet : non pas forcément là. Dans les pays plutôt libéraux même. La liberté de marché est quand même ce qui a construit en grande partie l'Europe.

Charles : Vous avez déjà plus ou moins répondu à la question de ce qui serait pertinent ou réaliste dans le secteur de la construction. Donc soit ça devrait être fait à grande échelle pour les grandes entreprises ou la location de bureaux, ou soit pour les particuliers ça serait donc des modules du bâtiment.

Nicolas Buclet : oui par exemple, le chauffage c'est un module quelque part.

Charles : tout comme la plomberie.

Nicolas Buclet : c'est ça. Soit on raisonne par module, soit on raisonne à l'échelle de l'ensemble du système. Et donc en fait, plus on est large à l'échelle des systèmes, plus le potentiel est fort mais plus c'est compliqué à mettre en œuvre. Il y a donc quand même un arbitrage à faire. Et l'arbitrage est fait notamment par qui veut mettre en place l'économie de fonctionnalité, en fonction de ses objectifs : soit plus rentabilité, soit plus durabilité. Le curseur se joue à travers tout ça. D'un côté et de l'autre. Il faut regarder l'offre et la demande.

Charles : et savez vous quels secteurs, à l'époque où vous aviez fait vos recherches, étaient déjà plus avancés de ce point de vue là pour le PSS et l'EF avec l'aspect durable ?

Nicolas Buclet : c'est plutôt la mobilité pour l'EF élargie. En revanche sur les PSS, c'est les produits à destination des entreprises. Xerox c'était un des premiers. Donc en fait tout ce qui est services aux entreprises, les vêtements particuliers qu'il faut pour certains métiers et ces choses là, ça marchait bien. Et c'est pour ça qu'il y avait une entreprise Elis, qui était toujours très mobilisée dans toutes les réunions où y'avait de l'économie de la fonctionnalité. Parce que eux mettaient à disposition des vêtements professionnels. Elis était donc tout le temps mobilisée. Le service aux entreprises, c'est ça qui marchait le mieux.

Charles : D'accord, et je sais que vous parlez aussi de l'aspect de territorialité, surtout dans votre dernier écrit, c'est 2014, il me semble, je l'ai plus sous les yeux, mais je l'avais vu passer aussi, et évidemment, c'est peut-être un frein, parce que si on parle de territorialité dans la construction, qu'est-ce que ça impliquerait ? Parce que forcément, si les plus grandes entreprises sont plus à même d'effectuer ce changement-là, quels sont les aspects de territorialité qui rentrent en jeu pour ces entreprises-là ?

Nicolas Buclet : Alors, oui, des plus grandes entreprises, je ne vais pas forcément dire les plus grandes, parce que les économies d'échelle, ça dépend jusqu'à quelle taille, c'est pas sûr que... Ce qui est certain, c'est que les toutes petites ont beaucoup plus de mal, mais mettre de côté les toutes petites, ça ne veut pas forcément dire que les plus grandes sont les plus efficaces non plus.

Charles : Les plus grandes structures, oui, en tout cas, les plus grandes structures que les passants peuvent construire.

Nicolas Buclet : Par ailleurs, j'avais parlé, et puis d'autres auteurs, je pense, ont fait, avec d'autres mots, une grosse entreprise peut être pluri locale. C'est-à-dire qu'en fait, elle est grosse à l'échelle mondiale, mais elle est capable de s'implanter dans un territoire et de devenir une sorte d'acteur du territoire.

Charles : Comme Carrefour peut l'être en Chine ?

Nicolas Buclet : Je ne sais pas si Carrefour en fait partie, mais disons que c'est en tout cas ce qui signifie de faire un peu Veolia dans le secteur des déchets aussi. C'est-à-dire que de s'adapter vraiment au territoire, voire d'essayer de, ils ont carrément des, je sais parce qu'il y a eu une thèse qui a été soutenue l'an dernier à Troyes à l'UTT, qui était d'ailleurs financée par Veolia, et l'idée c'était, ils voulaient se territorialiser vraiment. Donc en fait, les grands groupes, comme ils ont des contrats sur des territoires, vous voyez, eh bien, ils essaient de s'ancrer dans le territoire.

Charles : Alors une stratégie par territoire.

Nicolas Buclet : Et s'ancrer pour qu'on ait envie de renouveler leurs contrats, et pas chercher, mieux disant, c'est de montrer que c'est pas juste une entreprise de service, c'est une entreprise qui est quelque part locale, et Veolia c'est quand même un grand groupe. Donc c'est pas parce qu'une entreprise est grande par la structure, comment dire, juridique, ça dépend du type de contrat justement toujours. Si vous avez un contrat, une entreprise qui met en place des, là je reviens sur la mobilité qui met en place des trottinettes électriques, là quelque part son contrat il est géographiquement situé, vous êtes d'accord ?

Charles : Oui, clairement.

Nicolas Buclet : Et donc, s'il est géographiquement situé, on peut considérer que cette entreprise peut avoir intérêt à tisser des liens divers et variés avec les acteurs locaux, ce qui les rend moins facilement remplaçables par une autre entreprise. En fait, la territorialité pour une entreprise, c'est un moyen de se montrer moins facilement remplaçable dans une logique d'appel d'offres récurrents, et au mieux disant.

Charles : Oui, je vois bien. Et je me demandais justement, quels sont les facteurs pour une entreprise, pour juger si forcément on parle donc de localité dans ce système-là, dans le secteur de la construction, qu'est-ce qui rentrerait en jeu ? Ce serait donc les matériaux ?

Nicolas Buclet : Oui, les matériaux, déjà de toute façon, il y a une localité assez forte parce que les matériaux pondéreux, on essaye d'éviter de les transporter de trop loin, et donc d'ailleurs dans les métabolismes, beaucoup de villes essayent de voir comment réduire les importations qui coûtent beaucoup plus cher, parce que c'est très lourd.

Charles : Emprunte carbone aussi.

Nicolas Buclet : Oui, mais c'est vrai qu'après, il n'y a pas que le matériau, mais la transformation du matériau, ça peut être des enjeux qui dépassent les entreprises pour le coup, qui sont des enjeux de territoire, d'acteurs publics et privés. Par exemple, là à côté de Grenoble, il y a un territoire au sud de Grenoble qui est plutôt rural, le Trièves, et dans le Trièves, dans leurs enjeux territoriaux, et c'est pareil pour le Diois qui est du côté Drôme, juste en dessous, ils veulent restructurer une filière de construction bois, parce que la ressource locale est plutôt le bois. Or, en France, on est très mauvais là-dessus, et beaucoup de bois français part à l'étranger pour revenir transformer. Donc, clairement, la maîtrise des savoirs de transformation, ça permet de territorialiser beaucoup aussi. C'est-à-dire que, par exemple, ça pourrait vous dire, nous, on va vous faire de l'économie sociale, mais en fonction des ressources locales. Donc, on n'est pas remplaçable par quelqu'un qui va vous faire de l'économie sociale, de produits dont on ne sait pas trop d'où ils viennent, peu importe d'ailleurs. Ça, ça peut être aussi un argument auquel beaucoup de collectivités territoriales peuvent être sensibles. Parce qu'elles disent, au moins, non seulement on construit durable, mais en plus, ça va faire des emplois qui resteront localement, et des savoirs au moins, etc. C'est dans ce sens que l'économie sociale peut devenir beaucoup plus intéressante. Mais vous voyez qu'il faut qu'il y ait les pouvoirs publics qui soient impliqués.

Charles : Ce qui n'est pas encore trop le cas, de ce que j'ai pu comprendre.

Nicolas Buclet : C'est ça.

Charles : Et vous aurez une idée de pourquoi les pouvoirs publics ne seraient pas... Ils n'auraient rien à y gagner. Alors c'est peut-être pour ça qu'ils n'y s'y penchent pas ?

Nicolas Buclet : Si. Mais ils n'y pensent pas. Et puis, je ne sais pas, peut-être que personne n'a eu vraiment encore l'idée complètement. Mais en même temps, je vous le dis, le fait que ces territoires, alors je viens de vous parler, essaient de favoriser la construction en bois, c'est parce qu'ils ne voient pas le potentiel de l'économie de fonctionnalité en plus. Peut-être parce que de toute façon, c'est un petit territoire, il n'y a pas de grosses structures. Mais on pourrait imaginer un territoire sensibilisé à ça qui... Effectivement, il faut leur donner l'idée, je pense. Et leur montrer que ça pourrait être encore plus intéressant.

Charles : Ah oui. Ça me pensait que je devrais peut-être aussi interroger un... Peut-être un avocat spécialisé dans le domaine de la construction, de savoir pourquoi ce genre de système n'est pas encore vraiment mis en place, ou quels sont les freins.

Nicolas Buclet : Oui, en plus, il y a peut-être des freins juridiques, par ailleurs, oui.

Charles : Oui, c'est ce que j'imagine bien. Oui, c'est assez complexe. Et il y a d'autres types d'économies, alors, parce que je sais que ce que vous me disiez, vous étiez un peu plus dans l'aspect territorial que l'économie de fonctionnalité.

Nicolas Buclet : L'économie territoriale, oui.

Charles : Oui, c'est ça. Et donc, quelles sont toutes les économies, si ce n'est toujours liées à l'économie ou non ?

Nicolas Buclet : C'est un peu moins purement économique, mais... Vous connaissez le métabolisme territorial ou pas ?

Charles : Ça ne me dit rien, non.

Nicolas Buclet : C'est difficile à vous expliquer en deux termes, mais en fait, on part de l'idée d'analyser les flux de matière qui circulent dans un territoire. Qu'est-ce qui circule, d'où ça vient, etc. Ça, c'est l'idée de départ. Et de voir comment, à partir de là, on peut améliorer la situation dans un territoire. Du point de vue des flux, en faisant davantage de bouclage de flux, etc.

Charles : Mais surtout, je trouve ça fou que ça soit encore très précoce, tout ce genre de système, alors que quand on y pense, ça paraît tellement logique, finalement, de partir sur ce genre de système, de loop, justement...

Nicolas Buclet : Oui, mais ça coûte cher pour les collectivités de mesurer un métabolisme. Ce n'est pas un truc qu'on fait comme ça en deux temps, trois mouvements. Parce que les statistiques sont compliquées à trouver, elles ne sont pas aux bonnes échelles, etc. Il y a des obstacles financiers à ça.

Charles : C'est surtout financiers, alors, les obstacles ? Ou sur la faisabilité aussi

Nicolas Buclet : Oui.

Charles : D'accord. Mais bon, toujours est-il, s'il y a des analyses et que c'est en cours d'évolution, et que je ne sais pas comment ça...

Nicolas Buclet : Mais des territoires qui essaient d'utiliser le métabolisme, il y en a quand même. En France, en tout cas, il y en a, et puis ailleurs aussi. Genève l'a essayé il y a longtemps, déjà.

Charles : Et oui, c'est aussi une question, quels territoires ou quels pays sont pas mal avancés sur le sujet, pour que j'aie un petit peu voir la littérature, je ne sais pas si vous avez une idée ?

Nicolas Buclet : Non, mais peut-être aller voir du côté de Genève, de la Suisse, peut-être.

Charles : Et pas les pays du Nord non plus, parce que je sais que Monte...

Nicolas Buclet : Je ne sais pas, je ne sais pas. Vraiment, eux, ils ont beaucoup fait de choses très avancées en termes de construction, en Suède notamment, je sais, mais je ne sais pas du tout si ça appuie sur les communautés socialitaires, je ne crois pas. Je ne sais pas.

Charles : Très bien. Je crois que niveau international, ça n'est pas encore très, très peu développé. Ça m'a l'air très francophone encore.

Nicolas Buclet : Je ne sais pas. Oui, l'économie de fonctionnalité, oui, et les PSS, non.

Charles : Non, PSS, non.

Nicolas Buclet : Mais de toute façon, les questions de territorialité, c'est un truc, effectivement, plus spécifiques, la France, l'Italie, effectivement. Territorialiser les choses, c'est un truc qui parle beaucoup moins aux anglophones.

Charles : Et pour quelles raisons, justement ?

Nicolas Buclet : Je ne sais pas. Ça s'est fait. Et pourtant, l'auteur de base, Marshall, était plutôt anglais, mais... Mais c'est parti d'Italie, des districts industriels, et puis... Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'auteurs anglo-saxons, il y en a, mais la question du territoire, je ne sais pas à quoi c'est dû. Bon, peut-être que déjà, l'aménagement territorial en tant que tel, en tant que discipline, c'est français, aussi. L'idée qu'il faut aménager les territoires, et c'est d'ailleurs... Mais en général, pourquoi quelqu'un développe quelque chose, c'est probablement parce qu'il y a un manque. Et le paradoxe de la France, vous savez, c'était Paris et le désert français, donc... S'il y a Paris et le désert français, il faut aménager le territoire pour contrecarrer les effets d'une tendance ultracentriste. Et si l'aménagement existe en France, c'est probablement pour ça. Parce qu'on a dû mettre en place des politiques, on a senti le besoin de mettre en place des politiques d'aménagement pour, justement, éviter que le reste du pays soit complètement laissé à l'abandon. Et donc, ce parisien idocentrisme a légitimé des politiques d'aménagement. Et donc, l'aménagement, toutes les questions territoriales, la France l'a beaucoup plus développé. Mais par ailleurs, la géographie française est particulière pour des raisons d'abord stratégiques, c'est-à-dire que la France a un système IGN, l'Institut Géographique National, et un système de cartographie absolument presque unique au monde, où... Par exemple, si vous allez en Allemagne, pour les cartes de randonnée, vous n'avez jamais les mêmes. En France, c'est toujours la même. Les mêmes échelles, c'est beaucoup plus standardisé. Et ça date de quand Louis XVI disait qu'il avait besoin d'une bonne vision du territoire. Le territoire était militaire. Mais bon, là, on sort quand même pas mal.

Charles : Oui, c'est clair que ça va encore plus loin. Mais c'est quand même intéressant de voir d'où ça peut venir, parce que c'est vrai que j'aurais tendance à me demander pourquoi ce serait plus francophone, cet aspect de territorialité, ou même les recherches sur l'économie de la fonctionnalité dans le sens durable, pourquoi serait-ce plus... Justement, vous dites que c'est peut-être par des manquements sur certains aspects que d'autres pays n'auraient peut-être pas. Parce que je me demandais pourquoi... Justement, je ne connais pas trop l'état de la littérature asiatique là-dessus, en Chine, Japon, sur ces systèmes similaires. Mais c'est vrai que ça m'a l'air beaucoup moins mature.

Nicolas Buclet : Les PSS, ça a beaucoup marché partout. Mais c'est vrai que l'économie de la fonctionnalité, on le doit surtout à Stahel, en Suisse. Mais lui, il ne territorialisait pas.

Charles : Non, c'était plus vraiment de l'aspect économique, pur et dur, plutôt que... Mais c'est pour ça que j'ai essayé de faire la différence entre PSS et...

Nicolas Buclet : En fait, il essayait de prouver un truc, c'est que... Quelles sont les entreprises qui gagnent le plus d'argent ? C'est celles qui gagnent le plus de dollars par kilo. Et donc, plus on va vers des industries où la matière première, enfin ce que l'on produit, est vendue cher au poids, et plus c'est intéressant. Il vaut mieux vendre des diamants que du charbon. Donc, en fait, c'est comment créer plus de valeur à équivalent de matière. Et donc, pour l'environnement, ça peut être intéressant si on arrive à créer plus de valeur. Donc, c'était comme une démarche business qu'il avait.

Charles : Oui, il a essayé de mêler les deux.

Nicolas Buclet : C'était un business où il essayait de dire, ben oui, mais en fait, si mon entreprise produit plus de valeur avec moins de matière, c'est aussi bien pour l'environnement.

Charles : Oui, donc lui, c'était d'abord une démarche plus économiste, mais qui prend en compte l'environnement.

Nicolas Buclet : Il était intéressé par l'environnement, mais il s'est dit comment faire changer les entreprises. Et donc, rien de tel qu'un discours sur la valeur.

Charles : Voilà. En tout cas, je vous remercie d'avoir pris le temps. Franchement, en fait, je me suis dit... Évidemment, j'ai lu vos écrits sur l'économie et la fonctionnalité parce que j'en plains dedans. Mais je me suis dit, pourquoi pas tenter... Quelqu'un qui a fait des recherches là-dessus. Mais dans votre coin, c'est plutôt à l'ULB, il y a des gens qui travaillent sur l'économie et la fonctionnalité pas mal quand même. C'est vrai que je n'ai pas trop... J'ai vu qu'il y avait pas mal de mémoires de l'UCL. On est poussé justement à l'analyser. Mais c'est que l'ULB, je ne me suis pas trop penché. Je devrais peut-être avoir un professeur.

Nicolas Buclet : Il y a Thiry, notamment. Thiry, je crois. Géraldine Thiry. Elle avait constitué une sorte d'équipe là-dessus. Il faudrait aller voir avec eux, je pense.

Charles : Oui, mais j'ai vu son nom passer, il me semble, effectivement.

Nicolas Buclet : Et franchement, je pense qu'ils ont des choses à dire.

Charles : Oui, franchement, je pense qu'on est... En tout cas, les deux universités sont toujours pas mal axées là-dessus. Ils sont axés sur la durabilité, donc je me dis qu'il doit y avoir une raison, forcément. En tout cas, franchement, je vous remercie. Ça m'a bien aidé.

Nicolas Buclet : De rien, bon courage pour la suite.

Charles Bonne continuation à vous aussi, pour vos recherches. Et bon week-end à vous.

Nicolas Buclet : Également, merci, au revoir.

Entretien 4 : Erik Cooremans – architecte - ingénieur civil chez Archipelago

Charles : Je vais peut-être commencer par une présentation, c'est peut-être plus simple. Mon nom c'est Charles Detroz, je suis étudiant à l'UCLouvain, en dernière année de master en science économie de gestion et j'écris mon mémoire sur l'économie de fonctionnalité dans le secteur de

la construction, donc voir ce qui est applicable ou non dans le secteur. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu parler de ce principe-là.

Erik : Non, pas spécialement.

Charles : Je parlerai peut-être du concept juste après votre présentation. Donc vous êtes chez architecte chez Archipelago, c'est bien ça ?

Erik Cooremans : Oui, donc Archipelago Architects qui est un bureau d'architecture européen entre temps, on a évolué, donc on a plusieurs bureaux en Belgique, à Bruxelles et à Leuven, on a une antenne à Paris et à Barcelone. On a comme ambition de continuer l'extension, c'est les projections à venir en termes de croissance et de vision stratégique qui ont été mises en place au niveau du bord. Je suis également actionnaire au niveau du bureau, donc je suis partenaire au niveau de la structure. On est je pense une quarantaine de partenaires dans l'infrastructure, donc on est dans une structure très collaborative en termes d'implication. Et au-delà de ça, j'ai d'autres occupations, d'autres mandats, d'administrateurs dans d'autres sociétés, mais voilà.

Charles : D'accord, c'est super intéressant. Et vous avez fait ingénieur civil je suppose.

Erik Cooremans : J'ai fait ingénieur civil avec ma majeure en architecture, j'ai fait une spécialisation en génie civil avec des options aussi en structure au bois. Et par la suite, j'ai continué mes programmes de formation. Donc en 2017, j'ai fait un master de gestion en question de la donnée numérique dans la construction. J'en ai fait un autre, mais c'est plutôt en rénovation pathologie, donc c'est moins pertinent.

Et après en 2020, j'ai fait un master de spécialisation en gestion technologique et industrielle à Solvay. Donc j'ai fait un master, entre guillemets, équivalent à MBA, mais qui est un master en cours du soir qui se fait en deux ans. Donc c'est un master 120 sur deux ans du cours du soir. Assez intense.

Charles : Effectivement il y a un bagage assez conséquent.

Erik Cooremans : On ne cesse jamais d'apprendre. Il y en a encore d'autres qui sont sur la route probablement, mais on verra quand ils viendront.

Charles : Ah génial. Et en quoi consiste votre métier exactement ?

Erik Cooremans : Alors aujourd'hui, principalement la gestion de projets. Et au travers de la gestion de projets, il y a plusieurs leviers, parce que la gestion de projets est une des compétences au niveau des projets en tant que telles. Au-delà de ça, moi je suis également planificateur des équipes, qui ont aussi un impact important par rapport à nous en tant que société, sur les prévisions en termes de cash flow de la société, des entrées financières et aussi des encours. Donc voilà, c'est une question d'anticipation, de s'assurer qu'on ait suffisamment de profils ou suffisamment de rentrées financières par rapport à ce qui est prévisionné. Donc ça c'est un des autres volets que je fais de manière spécifique au niveau du bureau. Et puis à côté de ça, en tant que gestionnaire de projets, ça va de la planification à la gestion budgétaire, à l'organisation des équipes. Donc voilà, ici je suis sur un très très très très gros projet où on frôle le milliard d'investissements. Donc voilà, c'est comme on dit « once in a life », mais il en faut bien un parfois. Et donc là, j'accompagne aussi de manière assez spécifique le client dans la gestion financière, avec une vision globale transversale, l'anticipation des cash flows qu'ils auront plus tard. Parce que construire, c'est une chose, mais on peut mal construire et avoir un

impact assez important en OPEX. Donc on essaie toujours de voir en effet l'équilibre CAPEX-OPEX. Quand bien même il y a une augmentation en termes de CAPEX, l'OPEX peut être très impactant. Et donc là, on les accompagne parce qu'il y a des business plans qui sont mis en place. On essaie de voir avec eux quelles sont les optimisations. Moi, je suis directeur projet de la construction de trois nouveaux hôpitaux qui vont se faire dans la Wallonie. Donc pour les réseaux Elora, sur Nivelles, Mons et la Louvière. Et donc avec eux, on regarde aussi tout ce qui est EBITDA, par rapport au bilan financier, comment est-ce qu'on peut optimiser tout ça. On les accompagne très loin aussi en termes de réflexion sur les ressources humaines. Comment est-ce que les process globalement, en termes de fonctionnement, peuvent d'une part optimiser la construction, mais aussi optimiser leurs flux financiers derrière.

Charles : C'est vraiment un accompagnement de A à Z du client.

Erik Cooremans : Dans ce dossier-là, on va très loin. On est en effet au-delà de se dire qu'on fait une petite maison sans un programme.

Charles : J' imagine qu'à la base, c'était quand même assez axé sur des particuliers, sur des maisons individuelles. Et à la suite, c'est quoi ? Ça s'est développé sur des plus gros projets ?

Erik Cooremans : Historiquement, le bureau n'a jamais targeté des clients privés. Dans le sens maison nid familial, on n'est pas du tout dans ce domaine-là. On est en effet sur des projets à haute complexité, technicité, et des projets qui peuvent commencer à 10 millions d'euros, mais qui peuvent en effet aller jusqu'à presque 1 milliard d'euros. Il faut toujours différencier aussi le coût de construction du coût global pour un client. Un hôpital, par exemple, a beaucoup trop en termes de matériel, d'équipement, etc. Mais entre 10 millions et 700 millions. La variabilité est grande. Mais à partir du moment où on passe les caps de 10 millions en termes de construction de bâtiment, c'est quand même déjà des constructions qui sont assez ambitieuses et d'une certaine envergure.

Charles : J'ai cru comprendre que les hôpitaux, sont peut-être les constructions les plus complexes. Tant il y a de facteurs qui rentrent en jeu.

Erik Cooremans : Oui. Et certains hôpitaux en particulier, ça dépend de quel type d'hôpitaux, mais peuvent avoir un niveau de complexité qui est augmenté. Par exemple, les hôpitaux universitaires qui font de la recherche et du développement bien spécifiques, qui ont des supports avec des laboratoires. Donc là de nouveau, on rajoute une couche de complexité avec une gestion en termes de laboratoire, de classification. Il y a des labos, par exemple, qui sont très spécifiques en radiopharmacie où on commence à avoir des doubles contraintes pharmaceutiques et de contrôle radiologique sur tout ce qui est radioprotection.

Donc oui, ça peut aller très très loin en termes de complexité.

Charles : Oui, parce que chaque matériau de chaque pièce doit avoir son importance je suppose.

Erik Cooremans : Oui, tout à fait. Alors il y a les matériaux et puis il y a tous les systèmes qui sont derrière. Donc la base d'un hôpital, c'est que c'est entre guillemets un bâtiment fonctionnel. Ça, c'est quand même la base. Et puis après, en effet, la fonctionnalité est supportée par des systèmes coopérationnels techniques ou une gestion par rapport à, par exemple, la gestion de maintenance, de régulation, etc. Donc il y a beaucoup d'éléments qui rentrent en jeu, en effet, dans ce type de construction.

Charles : D'accord, et peut-être pour introduire le concept, est-ce que vous trouvez déjà que, niveau durabilité, vous avez de la législation ou une évolution du moins dans votre métier ?

Erik Cooremans : Oui, moi ça fait 10 ans que je suis dans le bureau. Alors, au niveau durabilité, il y a des cadres qui sont édictés au niveau européen avec des ambitions qui ont été édictées lors des dernières législatures, avec des ambitions par rapport à la réduction globale et de pouvoir rester dans le seuil de 1,5, même si aujourd'hui, en ce moment, c'est une réalité qui est complexe à conserver. Nous, au niveau d'Archipelago globalement, on a aussi une spécificité, c'est qu'on investit de manière globale en interne. C'est l'avantage d'une société privée, entre guillemets, mais dans une cellule spécifique en recherche et innovation. En fait, on a trois grosses cellules globales qui supportent tous les projets, la recherche et l'innovation, la recherche et le développement, et la recherche et l'architecture, donc plutôt pour la qualité intrinsèque à l'architecture, donc plutôt stylistique. Ces deux composantes-là, R&A et R&D, c'est clairement grosso modo sur notre chiffre d'affaires, 5% du chiffre d'affaires qui est investi là-dedans à perte, globalement. À perte, non, parce que c'est évalué sur tous nos projets, mais c'est comme dans toutes les sociétés. En effet, il y a des budgets qui sont dédiés à tout ce qui est recherche et développement, et donc nous, on a mis un très gros focus en termes de durabilité, qui nous a permis d'être les investigateurs du cadre normatif qui est en train de se mettre en place en Belgique. Donc on a, par exemple, mis en place une démarche par rapport à la durabilité en Flandre. On a eu des marchés aussi où on était très loin en termes de réversibilité, donc c'est-à-dire, au-delà de la durabilité, la résilience, c'est de pouvoir déconstruire un bâtiment et récupérer les composants pour pouvoir les réutiliser, qui a une autre composante que la durabilité pure et dure. C'est un des éléments, mais c'est des choses qui se complètent. C'est des choses qu'on a aussi intégrées dans un guide avec Bruxelles Environnement, donc là, de nouveau, supporté par un fonds européen de recherche qui complétait, en fait, nous, notre partie de recherche, qui est un guide sur le développement durable et la conception réversible des bâtiments, qui est devenu une référence aujourd'hui sur Bruxelles. Et là, on est en train de faire actuellement, on a été missionnés pour faire l'implémentation de toute la transformation du cadre plutôt normatif, qui est le gros, qui définit un ensemble de concepts et d'objectifs en termes de durabilité pour toute la Wallonie. Parce que la Belgique est simple, c'est un pays fédéral, mais tout est régionalisé.

Charles : Oui, c'est ça, clairement. Donc, vous développez clairement un système de circularité en boucle, c'est-à-dire qu'à la destruction d'un bâtiment, vous récupérez les matériaux, c'est ça ? Comment l'articulez-vous ?

Erik Cooremans : Oui, en fait, c'est ça. Aujourd'hui, on est un peu encore dans une phase où la réalité du réemploi est assez utopique, dans le sens où les éléments qu'on sait récupérer aujourd'hui dans la destruction n'ont pas été spécialement pensés pour. Donc, aujourd'hui, on ressource encore beaucoup en matière première, c'est une réalité, il ne faut pas se leurrer, mais par contre, on le fait dans une optique de pouvoir faire une réutilisation et une réoccupation. Il y a deux sujets là-dessus, c'est les éléments qu'on construit, d'où est-ce qu'ils viennent à la base. Et puis après, il y a toute la partie plutôt réflexive autour de la rénovation des bâtiments. Nous, aujourd'hui, on prône clairement le fait de ne pas démolir de but en blanc un bâtiment parce que, par exemple, des structures de bâtiments peuvent avoir des intérêts intrinsèques en termes de dimensionnement de structures, d'éléments composants qui peuvent être transformés et qui ont un impact aussi en termes de durabilité globale bien inférieur au fait de reconstruire à neuf. Ou autrement, le gros impact bâtiment qu'il y a aujourd'hui, c'est le béton, il n'y a rien à faire.

Le béton est un des gros éléments qu'il faut réussir à décarboner dans la construction, au-delà des systèmes techniques. Les systèmes techniques sont souvent sous-estimés. Et donc, à partir du moment où on peut conserver toute la structure de bâtiment, il faut se dire que sur un bâtiment, c'est quand même de l'ordre de 30 à 40% du volume global. Donc, c'est quand même pas rien. Donc, il y a deux visions. Il y a la rénovation et puis la construction neuve. Et quand on donne la construction neuve, on regarde qu'est-ce qu'il est possible de faire. On a le cas ici où le client voulait, par exemple, partir dans une infection de se dire « moi, j'ai des sites hospitaliers existants, qu'est-ce que je pourrais potentiellement récupérer dans de nouveaux hôpitaux ? » En réalité, rien parce que la temporalité fait que les anciens hôpitaux doivent travailler jusqu'au jour où on fait le déménagement. Donc, on n'a pas la capacité en termes de planning de récupérer, de démonter des matériaux pour les mettre dans les nouveaux bâtiments. Ça n'empêche que ça devient une base de données de matériaux qui est à disposition et qui pourrait être utilisée dans d'autres projets. Donc, ça, c'est des choses qui se mettent en effet en marche.

Charles : C'est intéressant parce que justement, le principe de fonctionnalité, donc économie fonctionnelle, ce serait de vendre un usage ou un service à des fins durables plutôt que juste de vendre un bien en lui-même. Donc, dans votre cas, ce serait concevoir un hôpital qui, techniquement, tous les matériaux insérés dedans, sauf peut-être les matériaux techniques, je ne sais pas pour le radiologue, vous appartiendraient. Et donc, à la fin de sa durée de vie d'utilisation ou de son cycle de vie, les matériaux ou tout ce qui englobe votre métier vous appartiendraient toujours. Enfin, un système de location.

Erik Cooremans : Un genre de leasing, c'est un système qui existe en effet déjà. Je pense qu'il est mis en place par exemple par Philips sur tout ce qui est éclairage. Donc, en fait, le client, on vous met à disposition le matériel. Je pense que Saint-Gobain voulait travailler là-dessus aussi en termes de réflexion. C'est un des gros fournisseurs aussi quand même, Saint-Gobain, en termes de matériaux de construction. Maintenant, en croisant le sujet économie de la fonctionnalité, j'arrive à le relier en effet par rapport à ce que nous on appelle du lease construction, grosso modo, parce qu'en effet, le propriétaire n'est pas propriétaire de l'élément final parce qu'il est en effet, entre guillemets, loué d'une certaine façon par une tierce. Et en effet, cette tierce partie, elle a souvent un processus en termes de circularité et de durabilité qui est déjà optimisé en interne du fait qu'elle sait qu'elle va récupérer certains composants et que ça sera moins cher de récupérer ces composants-là que de devoir acheter des composants neufs. C'est un processus par exemple que des fabricants comme Gerflor, qui sont des fabricants de sol, mettent en place aussi. Ils ont deux streams, un qui est la récupération des matériaux, des chutes de matériaux en construction, parce qu'elle est inévitable sur certains aspects, parce qu'ils savent que ça leur coûte moins cher de faire cette récupération. Ce sont des filières qu'ils mettent à disposition gratuitement des entrepreneurs. Et donc, ils viennent même chercher les chutes pour pouvoir les récupérer, les broyer, parce qu'en effet, ça leur coûte moins cher que de faire la production de la matière première upfront. Et puis le deuxième stream, c'est la récupération de la matière première sur l'effet de la déconstruction, de la dévolution. Là, il y a quand même deux concepts à mettre en parallèle, le upcycling versus le recycling. Recycler est une bonne chose. Réussir à faire du upcycling, c'est mieux, parce qu'il y a en effet une phase globalement qui est déduite du process global de la production des éléments. Donc, l'upcycling va vraiment permettre de dire qu'on ne va pas repasser par un processus industriel pour recréer un élément. Ça veut dire réussir à mieux l'utiliser que son usage actuel. Alors que dès qu'on passe dans un système de recyclage, il y a toujours un processus global industriel qui fait qu'on va remettre de

l'énergie bien inférieure que sur la production de la matière première brute. Et on remet de l'énergie dans le processus pour pouvoir recréer le matériau.

Charles : Oui, c'est ça. En fait, ce concept était assez intéressant. Je me suis penché là-dessus parce que ça pousse techniquement le constructeur ou l'entreprise qui fabrique le matériau à créer des éléments durables dans le temps. Par exemple, je prends le cas de Michelin, avec les pneus qu'ils mettent à disposition des transporteurs contre un forfait au kilomètre. La maintenance est toujours assurée. L'intérêt de concevoir des pneus durables est grand car ils y perdraient à constamment devoir venir réparer tel ou tel dégât. Et aussi, le fait que dès sa conception, comme vous disiez tout à l'heure, vous prenez en compte la réutilisation ensuite, à la fin de vie. Ce qui n'était pas trop le cas, je crois, dans le secteur de la construction avant ces dernières années. Avant, c'était très linéaire. Maintenant, on est plus dans ce système-là, justement, de circularité.

Erik Cooremans : Alors, il y a deux niveaux. C'est que c'est déjà, je pense, très bien intégré au niveau des concepteurs. Enfin, du moins, chez nous, c'est super bien intégré, parce que c'est en effet une démarche qu'on met de manière toute globale, surtout dans nos projets. Et pour ça, on a en effet des services qualités qui passent en revue tous les projets et qui vérifient, qui s'assurent qu'on répond aux standards globaux. Mais c'est une démarche qui met beaucoup plus de temps en termes d'inertie, d'intégration, par rapport à l'opérationnalisation sur la construction en tant que telle. Donc, clairement, pour ne pas le cacher, les grosses boîtes de construction en classe 8, certaines sont déjà dans ces mouvances-là, mais pas toutes. Donc, c'est déjà une chose. Mais il est presque évident que toutes les petites entreprises de construction ne le suivent pas. Parce qu'en effet, ça demande de la formation, ça demande de la connaissance, ça demande une gestion, qui ne voit peut-être pas d'office le retour de son investissement sur le fait de rentrer là-dedans dans cette certaine démarche. Donc, voilà, il y a deux niveaux par rapport à cette intégration-là. En effet, nous, on a fort induit et on a fort poussé à développer ces concepts-là et ces compétences. En fait, c'est que les fournisseurs de matériaux viennent nous voir aujourd'hui. Ils essaient de réfléchir avec nous en tant que concepteurs, de dire, "OK, vous avez un euro, vous avez une connaissance technique aussi qui est quand même bonne, et donc on peut challenger nos produits par rapport à ce que vous imaginez." Et l'entreprise, entre guillemets, on ne va pas dire qu'elle reste exécutante, mais quand même, donc si elle n'a qu'un produit sur le marché, elle mettra le produit, il faut s'assurer que ce produit-là répond de manière globale au process qui est mis en place.

Charles : Justement, ma question de recherche est vraiment liée à ce qui est pertinent, à ce qui est faisable surtout, réalisable dans ce concept-là, dans le secteur de la construction. Parce que j'ai déjà eu quelques interviews, et j'ai cru comprendre que forcément, les petits entrepreneurs, c'est un petit peu plus compliqué de mettre en place parce que ça leur implique d'anticiper beaucoup de choses. Il y a des premiers coûts qui, forcément, ne voient pas la rentabilité dans les mois à venir. Mais d'un autre côté, ce sont peut-être les plus petits entrepreneurs qui auront plus facile à faire un changement ou une adoption stratégique au sein de leur entreprise.

Erik Cooremans : Oui enfin je ne sais pas. Oui, parce qu'on pourrait se dire en première instance par rapport au nombre de personnes impliquées. Donc oui, si un entrepreneur est seul et qu'il a la conviction, il va le faire, ça, c'est certain. Mais s'il n'a pas la conviction, il ne va pas le faire. Donc voilà, ça, c'est toujours le sujet. Par contre, à contrario, des grosses entreprises ont parfois des moyens financiers qui permettent rapidement de libérer une implémentation en interne,

même s'il y a quand même une certaine lourdeur. Donc voilà, c'est... Oui et non, en fait, pas certain. C'est là où, en effet, ce n'est pas aussi clair que ça. Je dirais que le problème de fond, qui reste un peu toujours la question, c'est qu'aujourd'hui, pourquoi beaucoup d'entreprises ne rentrent pas, en effet, dans cette démarche-là ? C'est qu'elles ne sont pas, entre guillemets...

Charles : Contraintes?

Erik Cooremans : Alors d'une part contraintes, mais est-ce que c'est en effet un cadre juridique ou financier qui fait qu'à un moment donné, elles sont contraintes ? Pas tellement. Aujourd'hui, en effet, elles vont aller vers une solution et c'est une réalité. Aujourd'hui, par exemple, quand on fait de la déconstruction de matériaux, par exemple pour récupérer un revêtement de sol qui a une très bonne qualité en termes de durabilité, mais il faut le démonter parce qu'il a été posé sur une chape, donc il y a de la colle, donc il faut nettoyer les faces arrières, etc. Mais en fait, le problème, c'est que le coût global, en fait, de mise en œuvre de matériaux, parfois, il est bien supérieur en termes de main d'œuvre que le coût du matériau primaire. Et donc, tant que le matériau primaire reste très bon marché, en fait, l'entreprise, elle ne va pas prendre la démarche de partir d'une solution qui est plus chère en matière première. Parce qu'elle va dire, pourquoi est-ce que je vais payer plus ? Parce que c'est réutilisé, ok, mais voilà. Je pense que la tendance va probablement évoluer aussi parce que c'est une réalité dans le monde de la construction où certains ferment les yeux, mais les matières premières vont se faire plus rares et elles se font déjà plus rares dans certains domaines. Le sable, par exemple, qui est à disposition pour faire du verre est une ressource qui commence à disparaître. Et il ne faut pas croire qu'on va prendre du sable du Sahara pour faire du verre parce qu'il n'est pas compatible. Voilà, mais ça, c'est des choses qui vont, en fait, avoir un impact, en effet, sur le coût de la matière première. Et donc, en effet, qui va faire un shift parce qu'on va aller chercher, en effet, la ressource là où elle est disponible d'une part et, en fait, où elle ne nous coûte pas trop cher. Parce que peut-être qu'on a toujours fait moyen d'avoir une matière première brute de primaire, mais qu'elle coûte beaucoup plus cher parce qu'elle est beaucoup plus rare. Mais ça, c'est l'offre et la demande.

C'est global. Je pense que je n'ai pas besoin de vous expliquer le modèle de l'offre et de la demande.

Charles : Non, c'est vrai. Mais donc, en gros, un entrepreneur, ce qu'il prendrait en compte, il y avait l'aspect vraiment purement financier, mais de l'autre côté, c'est plus l'aspect juridique.

Erik Cooremans : Oui, législatif et cadré. Et c'est là où, en effet, c'est en train d'évoluer. Donc, on a tous en tête un peu le score PEB qui donne un score énergétique d'un bâtiment. Il y a, en fait, aujourd'hui, une circulaire qui est mise en place au niveau de l'Europe qui a pour attrait de faire un même score, mais qui permet de définir l'équivalent de CO₂ par mètre carré construit pour un bâtiment. C'est une législation qui va arriver, je pense, à l'horizon 2030 ou 2035. C'est assez rapide pour tout ce qui est maison individuelle. Donc, ça veut dire qu'on va imposer à un moment donné une réflexion, en effet, d'une part les concepteurs, mais fatalement, ça va se reporter sur les constructeurs. Les concepteurs doivent dire, OK, moi, j'ai choisi ce type de matériau parce que je sais que je reste, entre guillemets, dans un score B, C, D, E, F, G, peu importe. Et pour ça, il y a un gros point aussi, et ça recoupe un peu, entre guillemets, avec toutes les formations que j'ai faites, c'est qu'aujourd'hui, on est supporté par les modèles numériques, qui sont des modèles en 3D avec de l'information, la métadonnée, où, justement, on fait des projections par rapport à des bases de données qui définissent l'équivalent CO₂. Après, il y a toujours des grandes discussions de l'équivalent CO₂, des éléments qui sont mis en œuvre, parce

que classiquement, c'est couvert par des EPB, qui sont des certificats qui permettent d'assurer que, voilà, mais il y a quand même des trucs un peu bizarres dans les calculs, parfois, sur ces EPB, donc c'est un peu parfois questionné et mis en cause. Donc c'est des choses qui vont arriver de manière plus précise sur le, entre guillemets, la maison individuelle, et qui va se développer au fur et à mesure vers le tertiaire, etc. Mais autant, c'est une vision à 2035, nous, elle est déjà implémentée dans nos projets aujourd'hui. Ça nous semble une évidence. On fait déjà des simulations avec des logiciels comme moi, one click LCA, qui permettent d'aller chercher l'ensemble des composants, qui permettent de mesurer le volume, la quantité de matières qu'il y a par rapport à tout ça. Je prends un exemple, on a fait justement dans le cadre de la conception-là du bâtiment hospitalier, on a challengé avec le client de faire une structure primaire en béton versus du bois. On sait que techniquement, on ne sait pas mettre du bois partout, ça, c'est des contraintes liées aux hôpitaux, parce qu'on a des équipements qui sont très lourds, et donc à un moment donné, il faut utiliser le bon matériau au bon endroit, mais il y a des endroits où on peut utiliser le bois. Et là, on a fait la simulation et on a fait une économie, je pense, de l'ordre de 18 millions de kilogrammes de CO₂, juste en prenant une bonne décision. C'est l'équivalent de calculer le rejet de 250 familles en Belgique pendant un an. C'est pas rien. Juste sur une bonne décision. Et c'est des choses aussi, on le voit bien, parce qu'on accompagne aussi, par exemple, ce client-là, dans le cadre de la constitution des dossiers pour pouvoir faire des demandes d'emprunts aux banques parce qu'ils sont financés par les banques dans ce cadre-là. La Banque européenne d'investissement, pour être assez clair, clairement, si vous n'êtes pas ambitieux d'un point de vue durabilité, ils vous enlèvent des points, d'une part, ils vous prêtent moins, ce qu'ils vous disent, au lieu de faire 50%, je ne vous prête que 40% du total que vous voulez, et puis au-delà de ça, c'est que vous aurez un bon taux d'emprunt. Et donc, en réalité, à partir du moment où, si, là, c'est des démarches qui sont cohérentes, ça impose au client de faire cette démarche de durabilité, et elles sont positives parce qu'à partir du moment où l'emprunt est plus avantageux, le remboursement global sera inférieur pour le client, donc il peut se permettre un surcoût premier. Donc ce surcoût est couvert par le fait qu'il y ait un emprunt qui soit moins cher.

Charles : C'est intéressant. Je me demandais, est-ce que vous vous appliquez un système de, comme vous pouvez l'appeler, de leasing, où vous resteriez propriétaire d'un bâtiment, que vous concevez. si c'est pour un hôpital, je ne sais pas si ce sont des hôpitaux privés ou publics, mais est-ce qu'il y aurait un système de location sur le mois, avec le chauffage intégré, l'électricité intégrée, ou alors ce serait plus des petits usages. J'ai eu par exemple un chauffagiste la dernière fois en interview qui expliquait que c'était peut-être applicable qu'à l'échelle d'une machine plutôt que d'un bâtiment dans son ensemble.

Erik Cooremans : Il y a moyen de l'aborder en effet de plusieurs façons. Sur des bâtiments publics, pour dire autrement, les systèmes de financement aujourd'hui ne permettent pas de se dire que le prestataire n'est pas le propriétaire du bâtiment. Ceci étant, c'est pas pour autant qu'il n'est pas propriétaire de l'ensemble des composants, donc nous on peut en effet aller dans des démarches, par exemple d'intégrateurs comme des partis tiers comme Philips, qui viennent à un moment donné mettre à disposition les éclairages, donc en effet ça permet d'avoir une charge, surtout en cashflow de sortie financière, au moment de la construction bien inférieure. Donc là il faut s'assurer de manière globale, en effet que le bilan global, parce que c'est un leasing, soit cohérent pour le client. Mais je crois un exemple un peu plus concret, imaginez des prestataires tiers qui restent gestionnaires et propriétaires de certaines installations, ça se fait, très souvent par exemple sur l'installation de panneaux solaires. Historiquement un peu plus encore, parce

qu'il y avait en effet la question des primes et des certificats verts dans lesquels ils pouvaient avoir une certaine rentabilité et qu'après 10 ans on vous les offre. Mais je crois un exemple qu'on est en train d'étudier ici pour justement les hôpitaux, sur l'énergie nécessaire en chaud et en froid, donc en hiver il faut chauffer le bâtiment, mais il faut le refroidir aussi, en hôpital ça a toujours besoin de froid. En été il faut quasiment que le refroidir. Est-ce que c'est en effet d'une part le métier de l'hôpital de mettre en place un système de gestion de chaud et de froid avec de la géothermie, des pompes à chaleur, etc. C'est des systèmes très techniques, très complexes, qui demandent une maintenance, un niveau de technicité assez élevé, un personnel formé quand même de manière très spécifique. Et en réalité ce qui se passe c'est que derrière ils font des contrats de maintenance, donc en fait ils ont investi dans un système technique tellement compliqué qu'ils n'arrivent même plus à le gérer derrière, ils doivent faire appel à un prestataire, etc. Donc c'est leur coût en opérationnel. Ce qu'on est en train d'étudier aujourd'hui, c'est de dire que ce n'est pas votre métier de commencer à gérer ce genre de choses. Ce que vous avez besoin de vous c'est du chaud et du froid, et on sait définir les puissances, il faut 5 MW en puissance, en pics, et toute l'année à la limite pouvoir le délivrer. Et là en fait on a étudié un système où on fait un peu comme pour ce qu'on appelle de manière classique les impétrants, donc l'eau aujourd'hui, vous ne vous souciez pas du fait de devoir faire un captage, le filtrer, l'avoir, etc. Vous ouvrez le robinet, vous êtes connecté sur un réseau. C'est la même chose pour l'électricité, on ne fait pas de produit, alors maintenant ça shifte un petit peu à l'électricité avec les productions locales, etc. Mais à priori ce n'est pas le business plan d'un hôpital ou même d'un prestataire de manière globale d'être producteurs d'énergie. Et en fait on n'a dit plus rien, on peut penser la même réflexion pour le chaud et le froid, et donc en fait, peu importe, ce qu'il y a derrière comme système, alors bien sûr on met des seuils par rapport à la durabilité, de manière globale ici ce qu'on vit, c'est de la géothermie à 100%, donc décarboner entièrement l'énergie primaire de l'hôpital, mais ce qui est important c'est de dire, nous on veut 4 MW en chaud ou en froid, peu importe le moment de l'année, on doit pouvoir l'avoir. Et ça derrière en fait c'est un gestionnaire qui va prendre en charge toute l'installation technique, que ce soit l'installation des puits géothermiques, que ce soient les pompes à chaleur, les échangeurs, les réseaux, etc., primaires, jusqu'à un point bien défini où on dit ok, là ça rentre dans l'hôpital, et après c'est l'hôpital qui gère, un peu comme on a fait pour l'électricité et l'eau. Et donc là aussi de nouveau, c'est un prestataire externe qui fait usage, et donc là à ce moment-là l'hôpital devient, en fait ce qu'il fait c'est qu'il paye un coût énergétique, donc c'est un peu comme s'il avait une location sur le matériel.

Charles : C'est un peu ce système-là, c'est clairement un principe d'économie de fonctionnalité, c'est la définition même.

Erik Cooremans : Et donc là en effet, ici dans le cas présent, l'hôpital, mais ça peut être qu'on a fait pour tout type de prestataire, que ce soit des bureaux, un hôtel, etc., est connecté à un réseau de chaleur, chaud et froid, des réseaux de chaleur en plus qui sont décarbonés, donc ça c'est important aussi de manière globale, des réseaux de chaleur qui ont une efficacité opérationnelle qui est améliorée, parce qu'au lieu d'avoir chaque personne individuelle qui a un système fonctionnel, ça devient une communauté globale qui partage, et pour prendre un exemple, comme l'hôpital est un gros demandeur de froid, en fait il produit beaucoup de chaleur, au lieu de perdre cette chaleur fatale sur les systèmes, on va la réinjecter en fait pour pouvoir la stocker et la réutiliser plus tard. Donc ce qu'il se fait souvent, c'est qu'un hôpital, ça fonctionne très bien et combiné avec le logement, le logement il n'a jamais, aujourd'hui dans les constructions, il n'a pas de demande de froid, donc ça veut dire qu'en fait ce qui se passe en hiver, c'est que le

contraire des pompes à chaleur, on va aller tirer l'énergie du sol. Mais donc en fait après 15 ans on voit qu'il y a une diminution de la température moyenne dans le sol, et ce qui se passe c'est qu'on profite à ce moment-là de l'hôpital pour utiliser la surproduction de chaleur liée au froid, pour recharger en fait les nappes inférieures, et donc là ça devient vraiment un système global qui est avantageux à l'ensemble des éléments, parce qu'on crée une efficacité énergétique sur l'usage opérationnel derrière, aussi sur le besoin chaud sur les logements par exemple, donc ça devient très technique.

Charles : C'est assez intéressant, même si ça ne rentre pas exactement dans le cadre, mais c'est vraiment intéressant de le prendre en compte. Et alors ce genre de système justement où l'hôpital, comme vous disiez, ce n'est pas son métier de gérer le chaud-froid, est-ce que ce système de fonctionnalité serait plus à même de fonctionner pour des entreprises ou vraiment du B2B plutôt que pour du particulier ? Quelles applications sont faisables ?

Erik Cooremans : Ça pourrait s'appliquer à tout en réalité, c'est une question de shift de mentalité globale en effet, de savoir est-ce que les gens ont une nécessité d'être propriétaires de tout leur système primaire, et là il y a deux choses, c'est qui en effet est propriétaire des éléments et comment ça se réplique sur l'utilisateur derrière, et est-ce que tous les fournisseurs des systèmes techniques sont prêts à passer ce cap là, ça c'est autre chose aussi. Donc il y a deux éléments pour moi qui se complètent là-dessus sur cet aspect-là.

Charles : Et quels seraient les gros freins alors pour les entrepreneurs, toute échelle confondue ? Quelles seraient vraiment les grosses barrières pour eux ?

Erik Cooremans : Aucun, c'est juste qu'aujourd'hui le frein c'est qu'il n'y en a pas sur le marché pour être honnête. Je vais prendre un cas concret en effet, quand on construit une maison individuelle, revenir à ce paradigme de la pompe à chaleur, est-ce qu'il faut mettre une pompe à chaleur individuelle à chacun ou est-ce qu'il faut mettre un réseau global sur lequel les gens viennent se connecter et puis voilà ils payent un coût énergétique et pas une installation, donc ils payent non pas, pour dire autrement, 20 000 euros d'installation sur une pompe à chaleur, ils payent juste leur accord qui coûte peut-être 2 000 euros et derrière ils payent en effet sur l'usage de leur énergie. C'est un vrai shift en termes de mentalité pour les usagers quels qu'ils soient, que ce soit du privé ou des sociétés ou des entreprises ou des privés, ça n'importe.

Charles : Est-ce que ça ne passerait pas d'abord justement par les entrepreneurs qui devraient proposer ce genre de système pour que le client ou l'utilisateur se l'incorpore dans la tête ? Peut-être qu'ils diront non au début, mais comprendront que ce système existe ?

Erik Cooremans : Oui c'est ça, pour autant qu'il existe.

Charles : Oui, pour autant qu'il existe.

Erik Cooremans : Oui, l'impulsion entrepreneur ou concepteur. Il faut voir où se met le curseur, on est d'accord, c'est quand on va aller chercher les volumes de petites entreprises, il va y avoir beaucoup de petites choses, beaucoup de clients individuels qui peuvent en effet avoir une masse assez importante. Mais ceux-là vont souvent être en première ligne avec un client final, si on l'appelle comme ça, un client final, sur des gros projets un peu plus complexes, l'impulsion va plutôt venir d'abord des concepteurs, et puis en effet ça va être implémenté par un constructeur. Donc voilà, quand vous faites votre maison, vous n'avez pas d'office, besoin d'un concepteur sur tous les aspects. Vous pouvez faire appel directement à une entreprise et dire «

je voudrais faire ces travaux-là, remettez-moi off, on fait les travaux ». Ok, et peut-être pas en effet une impulsion d'un bureau d'études ou qu'il soit un ingénieur ou autre qui est en intermédiaire, qui permet de faire cela.

Charles : Donc à mon avis, ça passerait davantage sur des normes, comme un exemple que j'utilise parfois, les normes en Allemagne justement, où on incite ou même on oblige les propriétaires, avant de vendre leurs biens, à les mettre aux normes environnementales, respecter les normes PEB, donc ce serait par ce genre de système que les entrepreneurs et ensuite les usagers pourraient peut-être un peu plus facilement l'incorporer et le mettre en place. Et sinon, dans vos clients ou dans vos projets, est-ce que vous avez des exemples d'entreprises qui le mettent en place ou alors c'est vraiment encore très très inconnu?

Erik Cooremans : Non, c'est ça le problème, c'est qu'en effet le marché aujourd'hui... Un des premiers à avoir commencé avec ça en effet, c'était Philips, avec le Light lease un truc du genre, mais c'est très très très très rare en effet. Et donc ce qui fait que même pour nous, on peut avoir une volonté en tant que concepteur, si le marché ne met rien à disposition, c'est compliqué quoi. Parce que nous on ne peut pas développer des choses si elles n'existent pas sur le marché, qu'elles ne sont pas disponibles. On peut tout inventer. On peut dire en effet sur le fait, sur le fond, que le sol ne soit pas propriété du client, que c'est l'entreprise qui en reste responsable, enfin le fournisseur de base, qu'après 30 ans c'est elle qui vient le récupérer, qui vient le démonter, etc. On peut tout introduire d'un point de vue purement philosophique ou intellectuel, il n'y a pas de soucis. Mais il faut l'opérationnaliser derrière et le concrétiser. Et si l'offre n'existe pas, c'est compliqué. Et nous en effet, on n'est pas constructeur, on est concepteur. Donc c'est là en effet où on ne va pas opérationnaliser. Alors il y a concepteur, constructeur, fournisseur. Les fournisseurs, ils sont en effet un des éléments importants.

Charles : Et donc ça coïncerait, techniquement pas individuellement, mais c'est sur tout l'ensemble du processus qu'il faudrait qu'on s'accorde.

Erik Cooremans : Oui, si je me mets à la place des fournisseurs, et bien qui prend le risque à un moment donné ? Pour eux, c'est facile de dire je vends ma matière première, j'ai du cashing et puis voilà. Versus un business man qui est quand même différent de dire je ne le vends pas, je le mets à disposition et puis je m'assure d'avoir une rentrée récurrente. Alors que ça veut dire que d'un point de vue purement financier, c'est un plus gros risque. Parce qu'il y a quelqu'un dans l'histoire qui va, au lieu de payer le coût réel, il y en a un autre qui va en supporter le risque sur le fait qu'il n'y ait pas de remboursement à un temps T. Pour T plus 10 ans, 15 ans, 20 ans, peu importe.

Charles : Est-ce que ce ne serait pas au concepteur plutôt d'entamer la démarche ? Parce que le fournisseur, ça ne lui changerait rien de vendre ses matériaux.

Erik Cooremans : Mais quel que soit le trium, il y en a un qui va prendre un risque. Et personne aujourd'hui n'est prêt à prendre ce risque. C'est clair.

Charles : Pour quelles raisons ? Parce que ça n'existe pas sur le marché ou parce que les mentalités ne sont pas encore alignées ?

Erik Cooremans : Non, mais si je prends un cas concret, on va prendre un mur. On prend un mur. Le mur-là, il a un coût. Que ce soit la matière première et la mise en œuvre, on va dire qu'il coûte 1 000 €. Et puis on dit que ces 1 000 €-là, vous n'en êtes pas propriétaire. Vous êtes

locataire. Ça veut dire qu'au lieu de dire aux clients que vous payez l'année 1, parce que c'est la réalité, on construit l'année 0 ou 1, peu importe, à 1 000 €. Mais vous ne payez pas 1 000 €, vous payez 10 € tous les mois pendant 20 ans. OK, mais il y a quelqu'un à un moment donné qui a mis 1 000 € parce que c'est le coût réel. Donc il y avait un cash-out de 1 000 € et on espère le récupérer derrière sur une location. Et là, si on a une défaillance au niveau du locataire, c'est celui qui a fait le cash-out de 1 000 € qui va supporter le risque. Quel qu'il soit, que ce soit le concepteur, le fournisseur ou l'entrepreneur. Mais il y en a qui ont probablement un peu plus la capacité de pouvoir prendre ces risques, pour le dire de manière assez simple. Clairement, le fournisseur et le constructeur ont l'air un peu plus solides parce qu'ils ont des leviers beaucoup plus importants en termes de chiffre d'affaires que des concepteurs. Nous, on a du cash-in, mais c'est de l'intellectuel ce qu'on fait. Il y a très peu de valorisation et de bénéfices aussi sur l'intellectuel. Mais il y en a un qui va devoir prendre un risque à un moment donné. Et en effet, quel va l'être ? Philips, par exemple, c'est un des fournisseurs. Eux, ils ont pris ce risque, en effet. Parce qu'ils ont dit stratégiquement qu'on voit qu'il y a un retour et c'est une vision. En effet, à très long terme, avec une vision de durabilité, ça c'est évident. Mais qui va prendre ce risque à un moment donné, en effet, c'est le vrai sujet. Alors, est-ce que ce risque est couvert ? Parce que ça, c'est un autre sujet, en effet. Si on a des législations qui se mettent en place et qui disent à un moment donné, en termes de vision ESG, les banques doivent atteindre certains objectifs et vous devez supporter ce genre de projet avec les banques, avec des taux, par exemple, à 0%, qui permettent de supporter un risque quasi échéant sur cette valeur. Voilà, c'est tout un système économique qui doit se questionner. Ça, c'est évident.

Charles : Donc, c'est purement financier, en fait, le frein ?

Erik Cooremans : Oui, c'est clair. Aujourd'hui, c'est la réalité, je pense.

Charles : C'est assez intéressant. Je vais poser une dernière question parce que je vois qu'on approche de la fin de la réunion. Qu'est-ce qui pourrait justement faire passer cette transition ? Quel serait le premier mouvement pour l'engendrer ?

Erik Cooremans : Pour moi, je ne sais pas, mais il y a d'une part la conviction de faire ce qu'on fait, pour laquelle on le fait. Nous, on est convaincus de faire ce qu'on fait et la raison pour laquelle on le fait. C'est une raison pour laquelle on est dans ce genre de démarche. Et après, il n'y a rien à faire, en effet, sur cette conviction. Comment est-ce qu'elles arrivent au niveau des décisions stratégiques dans les différentes entreprises ? Nous, c'est en effet des convictions qui sont menées de manière stratégique et qui sont supportées par un board. Mais aujourd'hui, la majorité des boards, surtout sur les grandes entreprises, même sur les entreprises aux fournisseurs, peu importe, ils sont dictés par une vision en termes de durabilité qui est la croissance économique. Je ne citerai pas Jancovici, mais il a une autre vision sur la croissance. Elle n'est pas d'office financière. Mais je pense qu'il est très intéressant, en effet, dans certains de ces débats et ces réflexions-là. Aujourd'hui, le focus de la croissance est purement économique, dans le capitalisme où on est dans, c'est une réalité. Mais est-ce que c'est, en effet, une solution qui est durable ? Moi, je ne le pense personnellement pas. Je ne le pense pas. Donc, en effet, je suis convaincu qu'on doit faire ce genre de choses. Maintenant, il suffit qu'il y ait des décideurs, pour ne pas les citer aux Amériques, qui ont des décisions qui sont aujourd'hui aux antipodes, en effet, d'une réalité, d'une nécessité globale. Et donc là, de nouveau, porté par une vision d'optimisation financière qui, on l'a vu au travers des décisions qui ont été faites avec

Doge, ne sont pas durables. Il y a eu des licenciements qui ont été portés et qui ont déjà des impacts aujourd'hui. Mais voilà.

Charles : Il faudrait réussir simplement à faire comprendre qu'il est potentiellement possible de mêler durabilité et croissance économique, comme ce qu'essaie de faire l'Union Européenne techniquement, c'est ce qu'ils essaient d'inciter.

Erik Cooremans : Oui, tout à fait. Je pense que c'est, en effet, une combinaison des deux. Et peut-être quitte à revoir les ambitions de croissance économique, de ne pas viser peut-être des 20-25% de marge de plus-value, mais retomber à des trucs à 8-10-15%, peu importe quels sont les seuils. Mais dire, en effet, j'ai un intérêt dans ma vision à long terme, c'est pour ça que nous, on pense comme ça à long terme, parce qu'en réalité, s'il ne répond pas à ma question primaire de durabilité, à un moment donné, je n'aurai plus de capacité à développer mon business. Et donc, en fait, ma croissance économique, elle est louée à s'arrêter à un moment donné, donc c'est un échec total sur le fait d'avoir une durabilité globale d'une société telle qu'elle est disposée. Donc en effet, c'est probablement que les gens doivent pouvoir se questionner sur la durabilité financière et pourquoi elle doit être menée d'une autre façon, peu importe les objectifs de durabilité, peut-être plus écologiques, si on peut les appeler comme ça, de réoccupation, de réversibilité. Voilà, ce sont des choses qui sont à mettre en balance.

Charles : Très bien, écoutez, merci beaucoup. Je vous remercie pour la journée, ça fait 45 minutes, c'est parfait. Merci. Merci d'avoir donné de votre temps, ça m'a bien aidé, ça m'a encore donné des idées, des questions peut-être un peu plus axées sur le législatif, pour voir pourquoi ça coïncerait peut-être au niveau des normes. J'ai l'impression que c'est plus ça qui accélérerait justement ce concept-là.

Erik Cooremans : On a des experts chez nous en interne là-dessus, on recherche l'innovation, donc clairement, s'il faut faire un call ou quoi, si vous avez quelques points à préciser, n'hésitez pas, vous m'envoyez un mail avec les quelques points, et puis on peut potentiellement replanifier ça, si on a une capacité de réponse. Pas de souci.

Charles : C'est très gentil, merci beaucoup.

Erik Cooremans : Pas de souci. Passez un bon week-end et bon courage pour le mémoire.

Entretien 5 : Dominique Dubruille – Coordinateur réseau réemploi

Charles : Bonjour. Alors déjà merci d'avoir accepté mon appel, mon invitation, c'est très gentil. Donc moi je suis Charles Detroz, actuellement étudiant en master 2 donc à l'UCLouvain. J'ai fait des études d'économie de gestion et là j'ai pris une spécialité dans le développement durable et je me suis intéressé donc à l'économie de fonctionnalité dans le secteur de la construction. Mais avant, peut-être, est-ce que ce serait possible de vous présenter au maximum, si vous pouvez ?

Dominique Dubruille : Oui, oui, bien sûr. Bien, moi j'ai un parcours qui est un peu large, donc je suis arrivé dans la construction, ça fait 20 ans que je travaille, j'ai pas mal travaillé dans tout ce qui était non-marchand et accompagnement des dynamiques territoriales sur les réseaux et comment travailler sur l'implication citoyenne dans des projets en lien avec l'environnement et le développement local. Et puis, il y a 15 ans, je suis arrivé dans le secteur de la construction par passion et surtout le monde de l'éco-construction. Et puis après, j'étais amené à pouvoir

mener des réflexions sur comment redévelopper le bâti, donc tout ce qui est rénovation avec des matériaux biosourcés et faire de l'accompagnement sur chantier de personnes qui souhaitent faire les travaux eux-mêmes, qui n'avaient pas les moyens ou qui avaient juste envie de faire les travaux par eux-mêmes et donc j'ai monté une ASBL qui fait cet accompagnement sur chantier. Et puis, de fil en aiguille, je suis arrivé dans le job actuel et en fait, c'est mon avant-dernier jour.

Charles : Vous avez prévu quelque chose, sans trop d'indiscrétion, vous avez toujours prévu quelque chose dans la construction ?

Dominique Dubruille : Je retourne à mes premiers amours. J'avais besoin de plus de chantier, de plus de concrétisation. Et donc, tout ce qui est accompagnement de chantier etc, c'est vraiment quelque chose que moi, j'aime bien. Sans doute qu'il y aura d'autres opportunités, mais voilà, j'adore ce que je fais. Je suis dans un niveau un peu méta, un niveau industriel qui, parfois, a un temps plus long pour la réalisation et j'avais besoin de revenir à un échelon peut-être plus local.

Charles : Oui, parce que ce que j'ai pu comprendre sur Internet, c'est que vous êtes chez Ad Vitam Material, c'est ça ?

Dominique Dubruille : Oui, c'est ça. C'est bien ça. Ça, c'est ma casquette, activement, chez Greenwin, qui coordonne le réseau du réemploi. Dans le réseau du réemploi, c'est très vaste et c'est passionnant, parce que le réemploi, c'est vraiment une matière qui est à la pointe, mais je me rends compte aussi que c'est très compliqué de pouvoir inciter des acteurs de la chaîne de valeur à basculer. C'est vraiment un mindset qu'il faut avoir en disant que le réemploi, ce n'est pas binaire, c'est comment est-ce qu'on peut essayer d'avoir une touche transversale de réemploi sur un projet de construction. Il ne faut pas forcément être puriste, mais essayer de voir comment on peut avoir une note qui est complémentaire par rapport à tout un projet global. Ça fait souvent peur, parce que c'est vrai que le cadre législatif n'est pas encore vraiment en faveur du réemploi, etc. Beaucoup de freins et du coup des business models qui ne sont pas encore bien établis pour pouvoir vraiment opérer le réemploi. D'où ce genre d'initiative qui est financée par les pouvoirs publics au final, pour pouvoir essayer d'accompagner la chaîne de valeur à passer le cap.

Charles : Mais vous connaissez peut-être justement Climact ?

Dominique Dubruille : Oui, Climact, je les connais, pas à travers mon boulot actuel, parce que je travaille avec eux dans mon précédent boulot. On avait fait des bilans carbone territoriaux pour les communes sur lesquelles je travaillais.

Charles : Ah oui, parce que justement j'ai fait mon stage là-bas et j'entendais souvent parler de Greenwin aussi, donc c'est vrai que ça m'a fait penser. J'ai reçu le contact via Quentin Jossen, je ne sais pas si vous voyez. C'est lui qui m'a conseillé d'appeler un membre de chez Ad Vitam Material et je suis tombé assez rapidement sur vous. Merci déjà pour le petit résumé. Est-ce que vous avez déjà entendu parler de l'économie de fonctionnalité ?

Dominique Dubruille : Peu, très peu. C'est pour ça que j'ai été interpellé quand tu m'as contacté. On peut se tutoyer. J'ai quelques notions et pourtant j'ai pas mal travaillé dans la circularité. Mais c'est peut-être intéressant aussi que tu me remettes un petit peu en perspective en quoi ça consiste exactement.

Charles : Ce qui serait déjà intéressant c'est de savoir aussi ce que tu connais, je me permets aussi alors de te tutoyer. Ce que tu connais sur le principe, comme ça je vois aussi ce quel quelqu'un qui n'est pas forcément très axé là-dessus sait.

Dominique Dubruille : Moi ce que je connais c'est la circularité. Ce que je constate souvent c'est qu'on remet un peu différents mots. Avec les 15 dernières années où je travaillais dans une construction plus durable et plus soutenable, je vois que la terminologie, la sémantique des mots, elle évolue. On parlait d'éco-construction avec des matériaux écologiques, maintenant on va parler de biosourcé. Au final, j'ai l'impression que c'est un peu la même chose avec peut-être des petites notions en plus. Mais la soutenabilité, moi je le mets dans le paquet et c'est pas péjoratif, mais de la circularité. Circularité qui englobe une forme de préservation des ressources et d'intégrer les modes constructifs dans un développement qui ne fonctionne pas trop sur les réserves environnementales. Et qui est plus intégré par rapport à une consommation réfléchie. De nouveau, c'est un peu des grands concepts et peu importe comment on l'aborde, j'ai l'impression qu'on en revient toujours à l'essentiel. C'est comment moins consommer pour en trouver mieux et avoir une vraie réflexion pour la pérennité de ce qui est construit.

Charles : Justement, l'économie de fonctionnalité c'est un principe de circularité, ça fait vraiment partie de tous les modèles qui existent dans la circularité en tant que tel. Sauf qu'en fait elle est axée un peu plus sur où les entrepreneurs où les entreprises seraient toujours propriétaires d'un bien qu'ils mettent à disposition pour l'utilisateur. Par exemple, j'ai eu d'autres entretiens, j'ai eu par exemple un chauffagiste, on a essayé de voir si c'était possible, au lieu que le client achète une chaudière, qu'il achète plutôt du chauffage sur le mois ou sur la consommation qu'il utilise. Et donc la maintenance et la chaudière seraient sous la responsabilité de l'entrepreneur. Et à la fin de vie, c'est l'entrepreneur qui récupérerait la chaudière et qui pourrait soit la remplacer, soit juste simplement récupérer les matériaux pour pouvoir en refaire une autre. Et ça pousserait donc à faire des biens plus durables dans le temps et réutilisables. Forcément maintenant ça veut dire qu'ils doivent s'intéresser à la fin de vie de leurs biens, chose qui n'était pas le cas avant que ce concept n'existe, même si ça fait quand même de petites années qu'on parle de fin de vie plutôt que de linéarité dans le système. C'est vraiment ce principe là de vendre un usage plutôt que de vendre un bien lui-même.

Dominique Dubruille : J'ai déjà entendu parler du concept, j'y crois moyennement. Enfin si, j'y crois. Au niveau philosophique, c'est génial. J'essaie de transposer dans la réalité et comment le faire. Et je crois que c'est sans doute plus jouable quand on est dans un certain type de configuration, comme par exemple des bâtiments où il y a un bloc de logement, mais pas pour des cellules individuelles. J'ai l'impression qu'il faut qu'on soit dans des collectivités pour que ça commence à être intéressant d'avoir une vraie gestion de cet ordre là et qu'on mutualise un petit peu les investissements et les différentes infrastructures. Ça demande quand même un certain engagement de la part du maître d'ouvrage et j'ai l'impression que c'est plus facile de l'avoir si on a des bureaux ou un truc où on veut vraiment avoir un truc un peu conséquent.

Charles : Mais justement, c'est l'objet de mon mémoire. J'essaie d'évaluer la pertinence de ce modèle-là dans la construction parce que ça existe surtout dans la mobilité. Je prends le cas par exemple de Michelin qui était un des premiers concepts. Ils mettent à disposition leurs pneus pour les entreprises de transport. Les entreprises de transport payent pour le kilomètre et la maintenance, l'entretien, la pression des pneus, etc. Ça c'est Michelin qui s'en occupe et donc ça pousse à récupérer ce pneu. Donc moi, j'essaie de savoir pourquoi dans le secteur de la

construction, ce n'est pas vraiment mis en place. Il y a très peu de cas dans ce cas-là. On a pas mal parlé d'exemples des panneaux solaires où on les met sur un toit sauf que le propriétaire de la maison ou du bâtiment ne paye pas. Par contre, ça ne leur appartient pas avant dix ou vingt ans parce que ça serait lié à des subsides, etc.

Dominique Dubruille : C'est vrai que je trouve que c'est un bon exemple parce qu'au final, j'ai l'impression que c'est typiquement le genre d'équipement qui est bien configuré pour avoir une sorte de leasing. Je trouve ça pas mal parce qu'il n'y a pas de technologie sur le photovoltaïque, mais la technologie est relativement simple, peu invasive au niveau de la mise en place. À part l'onduleur qui est à l'intérieur, on va avoir en couverture extérieure une structure qui se met assez facilement. Les changements sont assez faciles à faire. Si on a changé un onduleur, on change un onduleur ou on a changé quelques panneaux. C'est relativement facile. Je ne sais pas comment l'exprimer, mais il n'y a pas un enjeu stratégique dans la mesure où, dans une rénovation où je ne dépends pas que du photovoltaïque, mon photovoltaïque ne fonctionne pas pendant deux semaines, ça m'emmerdera de consommer l'électricité, mais au moins je sais que j'ai un recours. Si ma chaudière tombe en panne en plein milieu de l'hiver et que c'est une société qui en est propriétaire, potentiellement je suis tributaire du bon vouloir de la société de venir gérer sa chaudière. Et que lui, si je n'ai pas de chaudière pendant deux semaines, ce n'est pas très grave. Sauf que moi, la maison, l'habitat peut vite devenir « insalubre » ou en tout cas difficilement viable. Il y a une sorte de dépendance stratégique qui fait qu'on aurait peur d'être à la merci du bon vouloir de quelqu'un. Et d'autant plus que ça joue aussi sur la perception que le public a de la construction, et ça c'est mon avis personnel. Mais je ne pense pas que la population ait forcément une vision... Bonne ? Enfin, pas bonne, mais... Je ne pense pas que le secteur de la construction, ce sont des personnes qui veulent le bien d'autrui, ou en tout cas qui ont cette conscience professionnelle de se démenier à tout prix pour leurs clients. Et à contrario, la construction est surchargée, et on sait bien que les piques peuvent reprendre un exemple sur la chaudière, c'est sûr que les chaudières tombent toutes en panne en même temps, et tout le monde veut son chauffagiste dans l'heure en même temps. Mais sachant qu'il y a pénurie, et que c'est très compliqué d'avoir un bon chauffagiste, un bon électricien, ou d'avoir quelqu'un qui sera là pour faire un service après-vente, on préfère ne pas sous-traiter ce genre de truc, ou alors on loue carrément tout le bien.

Charles : C'est pour ça que j'ai l'impression qu'il y a pas mal de modèles possibles, et dans le secteur de l'éco-construction, je me demandais aussi si point de vue des matériaux, c'était possible pour une entreprise, forcément j'imagine que c'était pour une plus grosse entreprise qu'un professionnel seul, est-ce que c'est possible de mettre à disposition un ensemble de bâtiments composés de matériaux réutilisables, et donc qu'à la fin de vie de ce bâtiment, l'entreprise serait toujours propriétaire de ces matériaux-là pour pouvoir reconstruire et donc réutiliser ?

Dominique Dubruille : J'y crois pas, parce que, même si philosophiquement de nouveau je trouve ça génial, mais j'y crois pas parce que c'est une sorte d'investissement, on parle de matériaux où on va immobiliser un capital dans le matériau investi puisqu'on l'a à disposition. Quel est le matériau qui peut garder sa valeur à travers le temps ? Et donc si on part sur une construction qui va durer 20-30 ans, il faut que l'entreprise trouve un avantage financier, et à l'heure actuelle, tout ce qui est technologique, donc on va parler des composants chaudières,

plomberies, etc., tout ça, on sait que la durée de vie est limitée. Il y en a où la durée de vie n'est pas limitée. Typiquement, ce qui peut encore bien fonctionner, c'est tout ce qui est charpente métallique. Mais alors, le coût du métal, etc., les normes, qui dit que la fatigue qui va arriver dans les éléments structurants ne sera pas telle qu'on ne pourra plus l'utiliser en réemploi, donc le risque est trop grand. Et je dirais que non seulement il n'y a personne qui voudra le faire, parce que je n'arrive pas à identifier un matériau qui pourrait de manière massive retrouver la même valeur, voire une plus-value, parce qu'il faut quand même que l'entreprise puisse y retrouver ses billes, après 20-30 ans. Et mon constat, il vient du fait que déjà le réemploi, déjà le step avant de dire que le maître droit, l'architecte, l'entrepreneur, qui dit « Tiens, moi je veux avoir une vraie démarche environnementale et peut-être une démarche sur les coûts », de mettre du réemploi, déjà ça, ça bloque. Donc si déjà le réemploi bloque, au niveau philosophique, on ne sait pas aller à l'étape suivante, qui est de se dire « On fait du réemploi, mais avec un business model qui se rajoute dessus, de dire « Moi je vous loue, je fais une immobilisation de capital via des matériaux ».

Charles : Oui, je vois, et justement, c'est un peu l'objet de ma question, qu'est-ce qui rentre en jeu pour les entrepreneurs, dans leur stratégie, parce que c'est quand même une nouvelle stratégie, techniquement, de proposer un système de leasing, si on veut, pour faire plus simple. C'est quand même tout un changement de stratégie, donc j'ai envie de savoir, moi ma question c'est, qu'est-ce qui rentre en jeu dans leur tête, tout simplement, comment ils jugent la pertinence d'un modèle comme ça, sur de quels critères, qu'est-ce qui rentre en jeu, je ne sais pas si tu as une idée ?

Dominique Dubruille : Oui, il y a deux choses et on pourra en parler, mais il faut bien prendre en compte le réemploi actuel, de pourquoi est-ce qu'on ne construit pas plus avec du réemploi, et ça c'est maintenant un instant T, mais le vrai avenir du réemploi il est dans le futur. C'est-à-dire que les bâtiments qu'on construit maintenant sont pensés pour faire du réemploi, avec la modularité des logements, avec les passeports matériaux, et tout ça, ça c'est des choses qui sont en train d'être mises en place, des cartographies de banques de données, il y a des villes qui sont en pionnière de la matière, on est en train de construire, on est en train de cartographier tous les matériaux qui sont utilisés pour que le jour où il y aura une déconstruction, on puisse réutiliser. Ça c'est pour le futur, mais quelque part, en construisant le réemploi du futur, on n'utilise toujours pas de réemploi, donc c'est pour ça qu'il est important de faire une distinction entre l'avant et l'après, l'avant maintenant où on ne regardait pas vraiment le réemploi, et l'après futur où on peut vraiment intégrer le réemploi, ça c'est une chose. Pour revenir sur la question de pourquoi est-ce qu'on ne fait pas plus de réemploi, c'est un peu le serpent qui se meurt à la queue, parce qu'on dit qu'il n'y a pas d'offres, et en même temps il n'y a pas de demandes, et puis après il n'y a pas de demandes mais il n'y a pas d'offres, et donc moi je suis convaincu qu'à partir du moment où il y aura une demande, l'offre va suivre, c'est-à-dire que les événements sont tellement dingues qu'on pourrait remettre beaucoup plus en réemploi, mais donc si on veut travailler sur la demande, il faut travailler sur le cadre législatif, et c'est pour ça que c'est très compliqué de pouvoir inciter, c'est qu'actuellement avec toutes les réglementations et les performances énergétiques exigées, c'est difficile d'intégrer du réemploi dans les systèmes actuels, parce qu'il y a les niveaux de performance PEB qui sont très élevés, on veut avoir des coefficients d'isolation pour les châssis, c'est bien, mais moi si je récupère un châssis d'il y a 10 ans, peut-être que je ne vais déjà pas être dans les normes PEB, ou si je récupère de l'isolant, mais qui me dit que mon isolant est encore bien isolant, et donc on va prendre des valeurs minimales pour être sûr qu'on est encore dans les normes sur l'isolant, mais c'est-à-dire que si

je prends une norme minimale de mettre 20 cm, je vais devoir mettre 40 cm, du coup ça change pas mal les plans et le design du bâtiment. Donc le cadre législatif est un refrain, la filière n'est pas encore très bien développée, dans la mesure où quand on design un bâtiment, on sait difficilement visualiser ce qui est disponible à l'instant T, limite à l'instant T on peut plus ou moins visualiser, mais quand on design un gros bâtiment, il va peut-être sortir de terre dans 6 mois ou 1 an. Si moi j'ai calibré qu'il me faut X poutres métalliques, HEB, un tel, ça veut dire que dans un an il me les faut, et si on part sur, j'ai pas de HEB dans un an, mais j'ai peut-être des HEA, ça va changer pas mal aussi la structure qui a été élaborée par l'ingénieur, architecte, etc. Le risque est tellement grand de devoir changer structurellement le bâti que n'ayant pas la garantie d'avoir les matériaux que j'ai prescrits dans mes plans, je ne fais pas de réemploi. C'est pour ça qu'on arrive sur des matériaux qui sont plus à la marge, en disant je vais faire du carrelage, il sera toujours temps de voir quel carrelage je prends, et si c'est pas des 60-60 et que c'est des 40-40, ce sera très bien aussi. Il y a cette incertitude de la disponibilité de l'offre, et enfin il y a le problème de tout ce qui est assurantiel, qui prend la responsabilité de mettre en œuvre du réemploi ? Est-ce que c'est le maître d'ouvrage qui dit je veux une maison avec du réemploi, et que s'il y a un problème après, j'assume que ça va se fissurer un peu plus vite, est-ce que c'est l'architecte qui a construit, est-ce que c'est l'entrepreneur qui a mis en œuvre ? Je crois que la vraie question, c'est de se dire, s'il n'y avait pas ce risque, il y aura beaucoup plus de gens qui seraient d'accord de faire du réemploi, parce qu'on sait que si je mets ma poutre en bois, il va y avoir aucun risque. Il ne sera pas aussi esthétique que ça, il y aura un cachet que j'assume, mais ça ne remet pas en cause la stabilité de mon bâtiment, parce que s'il y a un problème, moi je suis couvert, et comme pour le moment personne n'ose prendre cette responsabilité, ça dissuade pas mal de gens, il y a une sorte de frilosité.

Charles : C'est intéressant parce que tu as quand même l'air d'avoir une connaissance de comment pensent ces entrepreneurs actuellement, et donc là c'était vraiment spécifique au réemploi des matériaux, et je me demandais aussi, parce qu'il y a d'un côté le réemploi des matériaux, mais aussi l'aspect plus par corps de métier, si on reprend l'exemple de chauffagiste, de plombier, pour la ventilation, la toiture, tu parlais de carrelage, mais apparemment il y a des petites entreprises qui existent comme ça, qui proposent de faire leur moquette ou leur revêtement de sol, et qui font louer au mètre carré, et ensuite eux s'occupent toujours de l'entretien de ces sols là, et récupèrent les matériaux une fois la fin de vie, ou que le client ne le souhaite plus ce revêtement là. Je me demandais dans les corps de métier de façon un peu plus individuelle, pourquoi, ou du moins qu'est-ce qui rentre en jeu dans leur tête, comment ils jugent le pour et le contre pour ce genre de système de fonctionnalité, de boucle, où ils restent propriétaires de leurs biens ?

Dominique Dubruille : T'as déjà pu rencontrer Composil ?

Charles : Non pas encore.

Dominique Dubruille : Je me demande s'ils font pas de la location de moquette, eux ils font de la récupération de moquette industrielle, des dalles de moquette, c'est les leaders belges et sans doute d'une bonne partie de l'Europe, c'est assez bluffant ce qu'ils font, ça s'appelle Composil, c'est une boîte qui se trouve à Wavre. Si tu m'envoies un mail je peux t'envoyer les coordonnées du responsable. Je me demande s'ils font essentiellement de la vente reconditionnée, je me demande s'ils ont pas développé un truc de leasing, il faudrait voir, parce que les règles à moquette c'est quelque chose qui pourrait rentrer dans ce business model.

Charles : Parfait, je viens de noter le nom, j'envverrai peut-être un petit message ou un mail, ça m'intéresse parce que les entrepreneurs n'acceptent pas toujours, ou même les boîtes n'acceptent pas toujours, ou lisent pas toujours tous les mails, c'est peut-être plus compliqué d'avoir des contacts pour obtenir un entretien, c'est vrai que si j'ai le contact direct de la personne ça pourrait être bien utile.

Dominique Dubruille : Jean Minne sur LinkedIn. Dis lui que tu viens de ma part.

Charles : Merci c'est très gentil. Si on revient à la question, qu'est-ce qui eux rentrerait en compte dans leur stratégie, ou dans leur perception justement de la stratégie, parce qu'il faut parler de l'adoption d'un changement stratégique, donc comment eux l'évaluent, qu'est-ce qui rentre en compte, est-ce que c'est que financier, est-ce que c'est que légal, est-ce que c'est que niveau assurant, à quoi ça tient concrètement ?

Dominique Dubruille : C'est comme ça que fonctionne le monde, c'est que financier, et puis après tu as tous les curseurs qui sont autour de se dire que pour un gain de x, je ne suis pas prêt à prendre un risque, pour un gain de y, je prends un peu plus de risque parce que je peux calculer ma marge de risque qui va me coûter. Donc tout est ramené, c'est un peu le dénominateur commun, c'est le financier. Il n'y a personne qui va travailler uniquement par éthique, maintenant l'éthique va être une partie intégrante de ton business model en disant, moi je travaille sur des matériaux réutilisés, parce que ça a du sens pour moi, mais il ne va jamais travailler gratuitement. Et donc quand bien même, il a un business pour sauver le monde, en fait, son business, ça reste du business. Et parce qu'il a le sentiment de sauver le monde ou parce qu'il a le sentiment de travailler pour la valeur, peut-être qu'il est prêt à raboter une certaine marge. Voilà. Et c'est sûr que les sociétés actives dans le réemploi... Donc, il y en a très peu, les sociétés actives dans le réemploi. Elles sont au niveau de l'offre. Et donc, il y a encore toujours des 15 mêmes acteurs en Belgique. Voilà. Il n'y en a aucune qui fait vraiment plein d'argent sur le réemploi. Et d'ailleurs, ils font tellement peu d'argent sur le réemploi que la majorité d'entre elles ont développé des services annexes. Ils font rarement une chose. Ils ont développé une gamme de services pour essayer d'être le moins dépendant d'un créneau. Et puis, alors après, en dehors de ceux qui ont fait leur core business exclusif sur le réemploi, même s'ils ont développé plusieurs gammes de services, ça tourne toujours autour du réemploi. Il y en a qui ont une action, je dirais plutôt traditionnelle, ou en tout cas dans la construction, et qui, de temps en temps, intègrent du réemploi. Et là, le business model, il est moins mis à mal parce qu'en fait, qui ou pas le réemploi, ça ne concerne pas leur core business. C'est la construction. Et une notion qu'il doit bien intégrer, c'est la chaîne de valeur. Ce mot-là, on le ressort toutes les sauces. Je ne le connaissais pas avant d'arriver. La chaîne de valeur, ça prend en compte tout l'ensemble des maillons, des corps de métier qui sont amenés à avoir un impact sur la construction. Et donc, ça va depuis des constructeurs jusqu'au maître d'ouvrage, assistance à maître d'ouvrage. J'ai découvert plein de métiers. Et pourtant, j'ai étudié la construction. J'ai découvert plein de métiers intermédiaires qui font du conseil, font de l'accompagnement, font un intermédiaire entre deux maillons. C'est parfois très ténu.

Charles : J'ai eu un ingénieur en stabilité justement. Je ne connaissais pas ce métier avant de l'interroger. C'est vrai qu'il y a beaucoup de choses qui rentrent en compte. Mais techniquement, parce que j'ai un minimum étudié, il y aurait quand même des avantages à ce système-là, financiers du moins. Ce serait quand même sûrement qu'il y aurait des subsides. Ou du moins, est-ce que ça devrait se développer ? Peut-être que ça inciterait plus les entrepreneurs à eux-

mêmes le développer. Mais il y aurait sûrement des systèmes de subsides. Il y aurait aussi un apport quand même régulier. Puisque si ça fonctionne sous forme de mensualité ou de paiement par année, au moins, ils sont certains d'avoir un règlement fixe sur les mois ou les années à venir. Il y aurait aussi ce système moins cher de récupérer des matériaux encore fonctionnels, que ce soit pour leur chaudière ou pour leur matériau écordable, si c'était techniquement faisable. Et donc, ils auraient moins de dépenses là-dessus lors de la réutilisation. Après, c'est sûr, c'est peut-être un investissement long terme. Mais il y aurait quand même certains avantages financiers à se lancer là-dedans. Et c'est pourquoi certaines entreprises ont pu se lancer là-dedans, dans la mobilité. Donc voilà, toute mon interrogation sur le secteur construction. Est-ce que c'est parce qu'ils ne sont pas trop au courant ? Ou alors, est-ce que parce que la construction est encore assez réticente sur le point de vue durabilité, comparé à la mobilité ? Ça fait des années qu'on entend avec les pots d'échappement qui consomment, etc. Donc peut-être que ça fait un petit peu plus longtemps que la mobilité est dans le mouvement durabilité.

Dominique Dubruille : En fait, la réponse est dans le fait que, dans un projet de construction, les matériaux, oui, ça a un coût, mais ce n'est pas le principal poste. C'est la main d'œuvre. Et quand on parle de déconstruction et réemploi, en fait, c'est pour ça que le réemploi, pour l'instant, il est légitimement concurrentiel par rapport à du neuf. C'est que, paradoxalement, en fait, ça coûte plus cher de faire du réemploi que de la construction neuve. Les briques que tu vas réutiliser, tu vas mettre plus de temps à déconstruire, à les nettoyer, à les stocker que mettre une brique neuve. Et qui supporte ce coût là ? Personne ne veut le supporter. C'est pas l'entrepreneur qui va te dire « je diminue ma marge » ou le maître d'emploi qui dit « je veux bien faire du réemploi, mais au final, je veux quand même que ça coûte moins cher ». Et l'entrepreneur va te dire « si moi j'ai dû tout nettoyer, déconstruire, stocker, etc., trier, il faut payer la personne qui a fait ça ». Donc, c'est pour ça que mettre en immobilisation des matériaux, des éléments structurels, c'est compliqué. Alors, si c'est des éléments structurels qui ont une valeur ajoutée, je reviens à la charpente. Je sais que moi j'ai une charpente, je crois plus à un habitat modulaire qui est comme des hangars industriels ou de stockage agricole. C'est des mécanos que tu peux démonter et remonter parce que tu as une structure. À partir du moment où il y a eu un liant, genre maçonnerie, la démontabilité n'est pas impossible mais elle est plus compliquée et elle sous-entend une main d'œuvre un peu plus importante. Et donc, quelque part, tout dépend un peu d'à quel point sont intégrés les matériaux de réemploi. Si c'est mélangé dans une grande masse et qu'à la déconstruction, il va falloir se faire chier à les récupérer, c'est complexe. Si tout le bâtiment est démontable parce qu'il a été monté en tant que mécano, là, c'est autre chose. Et là, il y a des entreprises qui sont spécialisées, pas forcément dans la démontabilité mais en tout cas dans l'habitat modulaire. Et là, il y a une société qui est fort active là-dedans, c'est De Goedt. Donc, il faudrait aller voir un peu comment ils gèrent ça. Ils travaillent pas mal sur tout ce qui est modularité. C'est l'avenir, je pense, c'est vraiment la modularité. Et d'autant plus qu'on travaille pas mal sur des espaces. On sait bien qu'avant même de penser au réemploi, on pense à ne pas déconstruire. Ça, c'est vraiment la première étape. C'est comment reconverter un bâtiment. Alors, si on peut garder du logement pour du logement, c'est bien. Si on peut transformer la fonctionnalité des bâtiments, ça c'est déjà la deuxième étape et c'est top. C'est-à-dire que du logement peut devenir du bureau et vice-versa ou du tertiaire. Et puis après, on commence à dire OK, on déconstruit et on récupère. Mais voilà, c'est important de voir un peu comment on peut, avant d'avoir pensé à immobiliser des matériaux, essayer de se dire qu'ils vont rester mais il y a une modularité. Donc, c'est les cloisons amovibles. C'est-à-

dire que du coup, ce qui peut devenir après du bureau, etc. Tout au niveau des dégaines, des techniques spéciales sont calibrées de manière à ce que je n'ai pas un chemin de câble dans le chemin le jour où je veux en faire une cuisine.

Charles : et la question va peut-être être un peu large, mais selon toi, quel corps de métier serait le plus à même ? Parce que j'ai pu comprendre que dans la conception globale d'un bâtiment de A à Z, ça reste quand même compliqué qu'il n'y ait qu'un seul entrepreneur dans le lot qui resterait propriétaire du bien et des matériaux. Ça me semble quand même un peu compliqué, comme on parlait justement de la chaîne de valeur. Mais au titre individuel, quel corps de métier serait peut-être le plus à même en fonction des circonstances qui entourent leur métier, d'intégrer un système comme celui dont on parle depuis le début ?

Dominique Dubruille : C'est clairement architecte.

Charles : Ah oui ? Et pas au niveau individuel, style plombier, ou une grosse boîte de plomberie, qui mettraient leurs tuyaux à disposition, leurs salles de bain, et ensuite, eux s'occuperaient de la maintenance et de récupérer, je ne sais pas si c'est du zinc ou quoi.

Dominique Dubruille : Le truc, c'est que le plombier, quand il va s'installer une baignoire, il est payé, mais une bonne part de son revenu, il se fait sur la marge de la vente qu'il fait. Donc voilà, c'est sûr que si je payais le plombier juste la main d'œuvre, lui, il ne va pas venir. En fait, la main d'œuvre va le payer, mais son gain à la fin du chantier, c'est la marge qu'il a faite sur son matériau. Donc je dirais que si lui, il refait du réemploi, sa marge, il va mettre plus de temps à démonter, donc il va devoir augmenter sa main d'œuvre. Lui, ça ne l'intéresse pas de revenir pour des soucis. En fait, tout le service après-vente, pour eux, ils gagnent rien. Ils sont payés, mais ce n'est pas là-dessus qu'ils font une plus-value. On voit toujours des sociétés qui sont très contentes de se faire du neuf. Ok, ils veulent revenir, ça dépend un peu lesquels, mais le plus tard possible en disant que leur garantie ne doit pas jouer. Et puis voilà. Et puis après, comme ça, quand tu installes du neuf, tu ne te fais pas chier, tu n'as pas une petite pièce qui casse, un petit truc qui va générer des surcoûts au niveau main d'œuvre que le client ne veut pas payer. Et que toi, au final, en plus, tu fais une marge sur ce que tu as installé. De nouveau, on en revient au fait que le réemploi, ça coûte plus cher. Et le client aussi, parfois, il dit, typiquement pour une chaudière, qui oserait payer pour du réemploi, le nombre de chaudières qui sont démontées, même si elles sont jetées, il n'y a personne qui remet les chaudières. Déjà, il n'y a aucun installateur qui veut dire qu'il remet du réemploi. Et les normes, on les fait chier aussi par rapport aux normes. Enfin, chier, c'est un grand mot, parce que c'est bien d'avoir des normes PEB, et j'en suis convaincu. Mais est-ce que toi, tu vas payer le même prix qu'une chaudière neuve ? Et on te dit, oui, mais c'est une chaudière qui a déjà 15 ans. 15 ans, tu vas consommer plus. Tu vas potentiellement avoir plus de problèmes. Le gars, il va devoir revenir plus. Et c'est impressionnant comme constat.

Charles : Ce serait peut-être juste le matériau en lui-même qui serait réutilisé techniquement, peut-être pas tout l'ensemble, parce qu'apparemment, il y aurait justement une automatisation de la chaufferie de manière un peu plus générale.

Dominique Dubruille : Je pense que c'est possible là où il n'y a pas de technologie. Donc, dès qu'il y a des composants électroniques, tu peux oublier. Et qu'il faut d'abord, il faut toujours commencer par qu'est-ce qui est le plus simple.

Charles : Ah, c'est marrant parce que... Désolé, j'allais juste rebondir là-dessus, parce que c'est assez comique, parce que le chauffagiste que j'ai eu disait justement que ce serait peut-être possible d'un autre côté s'il y a de la technologie, parce que si on prend le cas des panneaux solaires, ils sont contrôlables à distance et donc, on ne paye pas un technicien pour qu'il vienne vérifier l'état des panneaux solaires. Ça se fait via Internet ou quoi. Si dans les chaudières, il y avait un système intégré technologique où en temps réel, je ne sais pas, si on prend une boîte comme Viesmann, pouvait contrôler via un technicien qui pourrait contrôler plusieurs maisons à la fois depuis chez lui ou depuis leur bureau, eh bien, ça faciliterait justement ce système de... Eh bien, on assure toujours la maintenance et l'entretien de ces chaudières parce qu'elles sont technologiques. Mais c'est quand même intéressant de savoir que oui, parce que c'est technologique, c'est peut-être plus compliqué aussi à reprendre après parce que ça peut vite devenir obsolète.

Dominique Dubruille : C'est ça. Mais c'est vrai que ça se tient d'avoir des contrôles à distance et tout ce qui est domotique, etc. Après, moi, je ne suis pas un fin technicien, etc. Par exemple, mon propre cas, j'avais acheté une toute bonne chaudière en me disant que j'investis et là, maintenant, elle doit avoir 10 ans. Je commence à avoir des petits soucis, etc. Bref, le gars, il vient, il ne trouve pas la panne. En fait, maintenant, c'est plus que de l'électronique à l'intérieur et il a dû me remplacer toute la carte mère. Eh bien, j'ai payé genre 400 balles rien que la carte mère. Et puis voilà, maintenant, si moi, j'achète une nouvelle chaudière, eh bien, sachant que les pièces qui sont à changer coûtent autant, je crois que je partirais sur du neuf. Et pourtant, je pense me situer dans un niveau de sensibilisation qui est quand même plus plus. Fondamentalement, pour le réemploi, fondamentalement pour des habitats plus petits, mieux pensés, biosourcés et tout ce que tu veux. J'ai l'impression que parfois, si moi, déjà, je tiens à un discours pareil sur certains constats, que du coup, je ne me suis pas imaginé des personnes qui n'ont même pas cette sensibilité. En fait, c'est pas que je n'y crois pas pour moi, moi, je serais bien prêt à tenter et de nouveau, on en revient au coût. Qui prend en charge le risque ? C'est la question qui est au cœur de tout. C'est la mutualisation du risque. C'est OK. Est-ce que pour l'argent que je paye, est-ce que je suis prêt à accepter la part de risques qui va avec ? Si j'ai un gain de me dire que j'ai une société qui met en dépôt certains éléments de ma maison et que vraiment j'y gagne, typiquement les photovoltaïques, c'est génial. Mais à partir du moment où le gain n'est plus si marqué que ça, et bien je laisse tomber. Et ça, c'est bon des deux côtés. Et désolé, j'ai une réunion qui commence maintenant, je viens de le voir.

Charles : Mais 45 minutes, c'est parfait. Merci beaucoup, déjà, pour le temps accordé. C'est très intéressant. Je ne vais peut-être pas te retenir plus que ça, mais franchement, merci beaucoup. J'ai déjà pas mal d'informations. En plus, j'ai une piste pour la suite.

Dominique Dubruille : J'ai pas vu le temps passé. J'ai une réunion vraiment importante qui commence à 10h pile.

Charles : Aucun problème. Franchement, merci. Bon courage à vous pour la suite.

Dominique Dubruille : Et du coup tu es ma dernière intervention à l'extérieur.

Charles : C'est un grand honneur alors !

Dominique Dubruille : Au plaisir. Bonne chance pour la suite. Salut, au revoir.

Entretien 6 : Jean Minne – Directeur général de Composil

Charles : Alors, je vais peut-être commencer par une brève présentation de ma part. Donc je suis Charles Detroz, étudiant à l'UCLouvain. J'ai fait économie et gestion, et donc je suis en dernière année de master. J'écris maintenant mon mémoire sur l'économie de fonctionnalité, comme j'ai pu vous envoyer un mail. Voilà pour moi. Et donc vous, vous êtes bien Jean Minne, CEO de Composil.

Jean : Exactement, je confirme.

Charles : Je vais peut-être vous laisser vous présenter au niveau activité et au niveau du parcours, pour avoir l'idée plus claire.

Jean Minne : Ouais, voilà. Donc moi, j'ai fait chez ingénieur de gestion à Bruxelles du côté de Solvay et j'ai commencé mon parcours chez Decathlon, on va appeler ça un parcours un petit peu un peu traineeship, comme tu peux trouver dans d'autres sociétés, dans le retail. Si ce n'est que chez Decathlon, tu es pour passer d'un poste à l'autre, d'une certaine manière, il fallait que tu sois validé sur tes compétences, donc si tu passes d'office tous les trois mois, tu changes. Ça pourrait être un peu plus court que trois mois, comme ça pouvait prendre deux ans, mais voilà, et donc dans l'idée de rentrer là et d'avoir directement des responsabilités concrètes en magasin. Et surtout, par rapport à tout ce que j'entendais et qui s'est vérifié par la suite, formidable école de management, de prise de responsabilités et autres. Pourquoi j'en parle, parce que c'est assez important pour la suite. Et ça me permet de commencer l'historique de Composil également. Donc, on est fin 2011 et en fait, j'ai un copain qui, de fac, de la même année, qui avait racheté Composil en 2009, Composil existant depuis 1992. Donc, lui, il l'avait racheté au fondateur qui me demande si j'ai pas envie d'ouvrir Composil au Luxembourg pour janvier 2012. Donc, ce que j'accepte de faire, je pars au Luxembourg pour Composil et un an et demi plus tard, en fait, lui veut vendre et pour la faire très très courte, c'est moi qui rachète. Donc, ici, on est en juin 2013 et c'est mon histoire chez Composil en Belgique, je vais dire ça comme ça, qui commence. C'est-à-dire que je reviens en Belgique, je mets un commercial au Luxembourg à partir de ce moment-là et je reprends la direction de la maison mère, je vais l'appeler comme ça, même s'il n'y avait que deux entités à l'époque, maintenant, on en a un petit peu plus. Dans l'historique, on est en 2013, en 2015 on ouvre notre filiale à Paris. Comme ça, on est présent sur trois différents territoires. En 2017, nous rachetons nos partenaires. On avait un gentleman agreement avec eux en Flandre. Donc, en fait, on leur sous-traitait déjà beaucoup de chantiers et on voulait vraiment avoir une cohérence sur l'entierté de la Belgique, à tout point de vue commercial, opérationnel, marketing, on va dire en communication et autres. Donc, ça, c'était une belle étape. À ce moment-là, mon frère me rejoint à la tête de la société parce que je ne savais plus tout superviser seul. C'est en mi-2017. Fin 2019, on clôture l'année avec notre meilleure année jamais réalisée, chiffre d'affaires, EBITDA et autres. Et puis, survient le comité. L'activité historique de Composil, c'est nettoyage et entretenir des moquettes. Alors, je veux dire de bureau par facilité. Mais donc, c'est toutes les grandes zones de moquettes que tu peux retrouver dans les immeubles de bureau, les aéroports, les hôtels. En fait, en gros, un peu partout où il y a de la moquette dans le secteur B2B, là où B2C, sauf par opportunité ou demande, en fait, il n'y a aucune prospection là-dessus. Sachant qu'en fait, dans l'immobilier de bureau aujourd'hui, c'était déjà le cas à l'époque et ça l'est toujours. Il y a plus ou moins 70% de surfaces qui sont en moquette. Et donc, quand tu vois un bureau, à priori, 70% de la surface qui est en

moquette. Là où tu prends des maisons, évidemment, la surface est beaucoup plus petite. Tu peux avoir vraiment des moquettes comme on l'entend, c'est-à-dire au lieu que ce soit du parquet ou du carrelage, c'est de la moquette. Alors, ça revient à la mode, mais pendant quand même beaucoup d'années, on n'en avait pas beaucoup et on a tous un tapis individuel de chez Ikea. Voilà, mais bon, au niveau volume, évidemment, c'est moins intéressant. Donc, vraiment focus B2B. Le Covid arrive. On ne sait plus trop quoi faire vu que les bureaux sont fermés. Et là, en fait, on décide une fois, on va retrouver un peu la tête froide. On décide de se mettre à table. Donc, entre-temps, il y a un troisième associé qui est arrivé, Pierrick, qui est quelqu'un que j'avais engagé chez Decathlon quand j'ai ouvert le magasin de Wavre juste avant de partir chez Composil, devenu très bon ami. Et on s'était dit qu'on allait refaire du business ensemble. Donc, c'est le cas. Donc, on est à trois chez Composil. Donc, on se met autour de la table et on commence à identifier tous les points qu'on fait de bien, les points qu'on fait moins bien. Et en fait, ce qui ressort très fort, il y a une certaine tendance à la durabilité. Pas qu'on ne le savait pas. Évidemment, on savait qu'en fait, on est la seule société en Europe à être certifiée par les fabricants de moquettes sur notre méthodologie de nettoyage, qui est une méthodologie qui consomme beaucoup moins d'eau et de produits chimiques slash savons, pour faire simple, que des méthodologies classiques qui fonctionnent, qui respectent la fibre, donc qui augmentent la durée de vie. Tu mets un programme d'entretien à ça. En fait, tu doubles la durée de vie des moquettes. Donc, on savait qu'évidemment, il y avait l'aspect durable dans cette solution, mais quand même que dans notre ADN, il y avait plein d'autres choses conscientes, inconscientes qu'on faisait, parce qu'on était focus là-dessus. Et donc là, à ce moment-là, on se dit que ça devenait important de s'assumer. Il y avait toute cette notion de société à impact à mission qui commence à arriver. Donc, on se dit, ben oui, assumons-le à fond. On veut devenir ou être une société à impact. Et donc, on se l'assume dans les gestes du quotidien, mais également dans nos statuts. Donc, on a changé tout ça. Et en parallèle, pourquoi ça a changé beaucoup de choses chez nous, chez Composil à ce moment-là, c'est que commercialement parlant, on était déjà en train de réfléchir à cause du Covid, est-ce qu'on peut pas faire autre chose ? On est clairement une niche dans le marché du nettoyage. Nous sommes des spécialistes face aux sociétés de nettoyage qui sont plutôt des généralistes qui disent qu'elles savent tout faire, mais qui font peut-être pas tout bien. Nous, on ne dit pas qu'on sait nettoyer des toilettes ou une table, mais qu'on sait nettoyer des moquettes. Ça, c'est sûr et certain. Et on est les pros, les experts là-dedans. On aurait pu les nettoyer des vitres. C'est aussi une niche. Mais on n'a aucune expertise là-dessus. Alors, l'expertise, ça s'acquiert. Tu te formes ou tu achètes une boîte qui le fait. Alors, qu'est-ce que tu fais de ton expertise sur la moquette ? Et de nouveau, je parle d'alignement d'étoiles peut-être. T'y crois, t'y crois pas. Mais à un moment donné, en France surtout, en fait, suite au Green Deal, il y a des obligations légales qui sont arrivées, ce qu'on n'a pas encore en Belgique, hélas. Et des clients, on avait notre programme d'entretien. Ils nous disaient, les petits gars, c'est bien beau entretenir ma moquette. Merci pour ça. Mais maintenant, je suis obligé de faire quelque chose pour valoriser cette moquette quand je déménage, quand je rénove, quelque soit la raison. Est-ce que vous pouvez pas nous aider ? Écoute, on connaît quelqu'un qui fait du recyclage. Oui, ça, c'est déjà pas mal. Mais des fois aussi pour ma réno, j'ai besoin de matériaux de réemploi. Et la petite parenthèse, quand je suis arrivé chez Composil en 2013, alors j'aime bien les bagnoles, c'est juste pour comparer, le marché de voitures d'occasion, de réemploi est hyper connu, hyper assimilé par tout le monde. Et donc, je me dis, mais comment ça se fait qu'il n'y ait pas de marché de réemploi de moquettes ? “Oh, on a toujours fait comme ça” C'est le coup classique. De toute façon, il y a personne qui veut le faire. Et de temps en temps, quand il y a des choses qu'on récupère, en fait, classique, tu les envoies au pays de l'Est, à l'Afrique. Et

donc, ça me revient et je me dis, mais en fait, ça n'existe pas, mais en fait, c'est tout à fait cohérent avec notre ambition d'être une société à impact. Et pourquoi on ne créerait pas, du coup, la filière de réemploi de moquettes ? Sachant qu'on est expert dans le nettoyage et l'entretien, donc quand on arrive sur un chantier, tu peux dire grâce à notre expertise, telle zone ou telle zone, elle peut être réemployable, donc celle-là, elle ne le sera pas. On connaît des acteurs qui font du recyclage. Et en fait, tout doucement, ça commence à se créer. Oui, mais en fait, on pourrait proposer une solution globale, use, reuse, recycle aux clients. Et là, tout de suite, ah putain, mais là, tu as vraiment beaucoup plus d'impact que juste nettoyage. Je mets des guillemets parce que ça reste encore aujourd'hui ce qu'on fait de plus. Voilà, mais le reste grandit vite et on va y venir certainement. Et surtout, ça te permet d'être beaucoup plus impactant. Ça te permet de communiquer aussi beaucoup plus. Tu sais, des nettoyages avant, après, sur une moquette, OK, c'est très beau, c'est très bien, on sait le faire, mais à un moment donné, si tu n'as rien d'autre spécialement à communiquer, tu ne peux pas beaucoup communiquer. Et Dieu sait aujourd'hui l'importance d'une bonne communication. Et donc, voilà. Et donc, on fait l'étude de faisabilité de ce concept. Et donc, en fait, à un moment donné, c'est une start-up au sein d'une société qui a plus de 30 ans qui s'est créée. Et donc, on a mis en place cette filière de réemploi et de recyclage qu'on parcourra certainement ensemble après. Et donc, là, aujourd'hui, on est en 2025, présent en Belgique, Luxembourg et Paris. Et on s'était dit, en fait, c'est bien beau, le use-reuse-recycle, mais si tu veux vraiment avoir de l'impact, il faut être partout dans le monde. Ça reste toujours très, très niche. Ça reste dans l'immobilier, le real estate, la construction. Ça reste qu'une ligne petite, grande ça on peut toujours débattre, mais ça reste qu'une ligne sur tout un bâtiment. Et donc, on s'est dit, oui, il faut continuer à s'internationaliser, accélérer. On a un concept qui pourrait se franchiser et qui pourrait être appliqué à d'autres acteurs qui sont sur place via un partenariat. Et donc, en fait, on a franchisé notre business model. C'était un travail de deux ans. Et donc, on a ouvert la Suisse ici début d'année via franchise, par exemple. Donc, dans l'idée qu'on croit très fort qu'ils sont des entrepreneurs locaux qui font les choses mieux que nous, plutôt que nous de gérer de loin. On a déjà une expérience au Luxembourg et la France. Et donc, c'était ça, l'idée. Et puis après, tu te rends compte qu'en fait, c'est vraiment du cas par cas. Et qu'en Suède, par exemple, en fait, c'est bien probable que d'ici la fin de l'année, en fait, on soit en partenariat avec un acteur local qui fait, en fait, c'est un des rares qui fait du réemploi de moquettes en Europe. Mais il ne fait que ça. Il n'a pas une méthodologie de nettoyage, encore un peu de bricolage. La qualité n'est pas la même que la nôtre, du coup, parce que nous, on offre vraiment du premium quality, du vraiment comme neuf. "Ah, mais ça m'intéresse". Ah oui, en fait, je peux amener du récurrent grâce à nos programmes d'entretien chez mes mêmes clients. Je peux récupérer, du coup, après ma moquette. Ça fait ma moquette de réemploi de demain". Enfin, voilà, vraiment business model circulaire. Et donc, là, ce ne sera pas une franchise, mais finalement, on lui colle le concept Composil et on investit dans sa société. Et donc, voilà, ça, c'est un modèle mixte. Et donc, là, de l'historique, ça met dans une vision. C'est « we lead the way for a better and cleaner future ». Alors, le « oui », ce n'est pas Composil, c'est Composil et tous ses partenaires. Vraiment, le côté stakeholders au sens large, c'est l'écosystème de la durabilité au sens large. De dire, en fait, nous voulons bouger les choses. Ça institue le fait qu'on soit une société à impact. Et donc, pas qu'en Belgique, mais à l'étranger également. Et donc, je dirais, voilà pour l'introduction qui on est aujourd'hui. On a une société qui offre des services durables sur la moquette. On peut comparer ça au Carglass de la moquette, si tu veux. Dès que tu as un problème, tu appelles Composil et nous, on va te gérer ça dans le but de te rendre le matériau le plus durable possible. D'abord, la durabilité. Donc, étendre la durée de vie. Donc, maintenance. Et puis, si tu changes ta moquette, en fait, ce n'est pas grave.

On a des solutions pour la valoriser par le réemploi et le recyclage. Voilà. Et donc, ça, c'est ce qu'on fait aujourd'hui. Et on veut aller plutôt assez vite dans le développement international, si je dois vraiment résumer qui on est.

Charles : Parfait. Merci beaucoup pour l'introduction qui a répondu à pas mal de questions pour le début, mais c'est parfait. Très intéressant. Mais je me demandais, est-ce que vous connaissez déjà, à la base, parce que ça ressemble assez fortement, je trouve, au système d'économie de fonctionnalité. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu le principe, car il est très ressemblant. J'ai l'impression que c'est même un peu plus large, que ça s'en rapproche. Mais en même temps, je crois qu'il y a quelques petites différences. Parce qu'à la base, comme vous disiez, vous partiez plus sur le nettoyage. Et petit à petit, vous incorporez plusieurs modèles en plus, si on peut le dire. Pour résumer donc, le principe d'économie de fonctionnalité, c'est vraiment de vendre un service, un usage, plutôt que le bien en lui-même. Je me demandais donc dans votre business model, sous quelle forme c'est exactement ? Et incorporez-vous déjà ce principe de vendre directement l'usage de la moquette sous forme de location plutôt que de vendre directement la moquette en tant que bien ?

Jean Minne : Tout à fait. En fait, c'est bien que tu en parles, mais ça fait déjà depuis 2011, donc ça remonte, qu'on a lancé le concept du leasing de moquette. Qui rejoint une des recommandations du Green Deal, même avant qu'il y ait le Green Deal. Qui était passé un peu en mode silence depuis le Covid, il faut être très clair. Et là, du coup, depuis qu'on a lancé le réemploi, ça devient plus intéressant. Je m'explique. C'est-à-dire qu'à l'époque, ce modèle de leasing était très intéressant pour nous, parce que ça nous permettait d'avoir notre contrat d'entretien pendant un minimum 5 ans. Oui, on a eu un leasing à 5 ans, mais généralement, c'était plus entre 5 et 10 ans. Donc ça nous assurait, en étant direct avec le client, parce qu'on fait une partie de notre chiffre d'affaires en sous-traitance pour les sociétés de nettoyage. Et généralement, quand on perd un client, c'est la société de nettoyage qui saute, et donc nous, on saute avec. Si on ne connaît pas le client final, en fait, c'est compliqué de rentrer. On a de la chance, parce qu'on fait beaucoup de qualité, tout ça. Donc on a un énorme taux de rétention client pour le secteur du nettoyage. Mais donc voilà, c'était pour mettre une barrière à ça, et donc on était plutôt rapide. Là, maintenant qu'on a notre réemploi, au lieu d'acheter de la moquette neuve que tu vas mettre en usage chez un client avec ton programme d'entretien, en fait, ce n'est pas grave si on continue d'acheter de la moquette neuve, mais tu vas toujours essayer de caler ta propre moquette à toi. Ça devient nos dalles reuse, et donc tu fais beaucoup plus de marge sur tes dalles que sur la dalle neuve, où par principe, on prenait un tout petit mark-up, parce qu'il y a une question de gestion de risque quand même, ça reste quand même un risque financier le leasing. C'est-à-dire que là, tu prends ta marge, donc c'est une partie du matériau que tu mets dans la moulinette pour calculer ton prix au mètre carré par mois, pas une partie où tu marges beaucoup plus. Et puis tu continues la réflexion, et tu te dis, mais en fait, demain, en fait, cette moquette-là, vu que je l'entretiens, que ce contrat est qu'elle m'appartient, elle reste ma propriété, je la récupère et je la remets sur le marché. Et donc c'est un peu une vue de l'esprit, il y a une partie de la moquette que tu vas pouvoir réutiliser, une autre partie de ton reuse que tu vas pouvoir réutiliser, donc tu l'as utilisé une troisième fois finalement, et tu continues ce cycle comme ça. Et dès aujourd'hui, on propose au client une valeur de reprise donc pour encore plus l'exciter. Donc déjà, par rapport au modèle d'avant, 100% neuf, et à la fin, en fait, il y avait un transfert de propriété, parce que le client avait évidemment payé sa moquette d'une manière ou d'une autre. On arrive à la fin du contrat, une moquette n'est pas une bagnole. Par contre, ta bagnole, tu vas rendre tes clés, la moquette, bah, il faut quand même...

C'est un déménagement, quoi. C'est un peu compliqué à enlever, à reprendre. Et donc, parmi les décideurs du client, on va dire, dans 7 ans, on va la changer, la moquette. Et on n'en sait rien. Et puis en plus, elle est super bien entretenue, donc elle peut durer 15-20 ans, la moquette. Après, c'est une question de déménagement, de lier ça, par exemple, à un bail. « Moi, je sais que je reste dans mon immeuble 6 ans. Ah ouais ? En fait, ça m'intéresse de mettre une partie de mes matériaux en leasing sur 6 ans. Et puis après, je me barre, on verra bien. » Et donc, voilà. Donc ça, c'est pour ça que c'était intéressant de ne pas, si tu veux, mettre des menottes au client en disant que tu t'es obligé de la changer. Et donc, transfert de propriété. Et en fait, tous les clients ont continué à prendre notre programme d'entretien après, parce qu'ils en étaient contents. Aujourd'hui, avec la nouvelle formule... Bon, en fait, l'ancienne coûtait X, on va dire. Dans la nouvelle formule, déjà, rien qu'à l'achat au niveau des matériaux, comme il y aura une partie de réemploi, en fait, c'est X moins, parce que ton coût moyen au mètre carré sera moins cher, forcément. Parce qu'en fait, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais notre moquette de réemploi est moins chère que la neuve. Donc, même si tu prends 20%, forcément, ces 20% sont moins chers. Donc, ton prix total, il diminue. Et en plus, sur un pourcentage qu'on a au préalable déterminé par rapport à la durée du contrat, la surface, on voit un peu comment le client utilise ses bureaux. Il y a un pourcentage qu'on estime déjà maintenant réutilisable. Et donc, sur lequel on met un montant. Et comme on sait que les gens préfèrent avoir le cash maintenant que plus tard, on leur dit, mais en fait, du X moins, c'est X moins, moins, parce qu'en fait, on compte déjà une réduction, parce que cette moquette-là, en fait, on vous l'achète, mais pas demain, aujourd'hui. Et donc, financièrement, c'est déjà intéressant. Tu release ça sur un nombre d'années. Et donc, la formule de leasing, aujourd'hui, est plus intéressante que celle d'hier et d'une certaine manière plus durable. Alors, si à la fin du contrat, le client veut garder la moquette, pas de souci. Et donc, en fait, on va étendre ce contrat. OK, pas de souci. Par contre, on reste bien propriétaire de la moquette. Tu peux la garder, mais seulement si, et seulement si, tu gardes le programme d'entretien dessus pendant maximum deux ans. Et pourquoi deux ans ? Parce qu'évidemment, on lui a donné un prix ex ante de rachat de sa moquette. S'il la tient encore dix ans, le pourcentage de réemploi, forcément, il va diminuer par rapport à ce qu'on avait estimé. Mais au moins, ça lui laisse le temps de se retourner. On peut expliquer le modèle.

Charles : Donc, en fait, ça ressemble énormément au système d'économie fonctionnalité

Jean Minne : On est en plein dedans.

Charles : Oui, c'est vraiment proposé. Ça vous appartient toujours, techniquement. Et ensuite, vous en êtes toujours propriétaire sur la fin. Donc, techniquement, c'est clairement un changement stratégique de l'entreprise par rapport à 2011, le moment où vous êtes arrivé. Et moi, justement, c'est ce que je réalise dans ma question de mémoire. C'est comment en tant qu'acteurs du secteur de la construction, comment vous évaluez cette adoption du changement stratégique ? Qu'est-ce qui rentre en jeu ? Quels sont les facteurs ? Quels sont les déterminants, finalement, pour adopter ? Qu'est-ce qui rentre en jeu ? Est-ce que c'est que le point de vue financier ? C'est la durabilité ? C'est la faisabilité ? C'est la cohérence avec l'identité de l'entreprise ? À la base, quel est le process au moment de la décision ? Je vois que c'était assez long, en plus.

Jean Minne : Non, oui, mais je vais construire la réponse de la manière la plus logique possible. Alors, tout d'abord, tu as des believers et des bankers. Déjà, si tu rencontres des believers qui sont en mode philosophique, j'ai envie de faire bouger les choses d'un point de vue de durabilité.

Mais tu as tout ce côté évangélisation que tu n'as déjà plus à faire. Donc là, tu gagnes un temps de malade. Par exemple, hier, deux exemples hyper concrets. Ceusters, qui est un promoteur et gestionnaire immobilier, donc il y a une personne qui vient le matin et l'après-midi, c'est deux architectes. A eux deux, je n'ai pas déjà dû les convaincre de pourquoi c'est important d'aller peut-être un peu plus loin dans la durabilité, dans la construction. Déjà, ton temps, il est gagné. Par contre, petites parenthèses, il ne faut pas viser évidemment que ces clients-là, parce que je vais prendre un BNP Real Estate, qui est le plus gros acteur en Belgique, qui n'est pas, il faut être très clair, très concerné par tout ça en ce moment. Si lui, tu ne le fais pas changer d'avis, ta vision, tu ne l'atteindras pas. Donc évidemment, il y a tous ceux qui ne sont pas encore convaincus qu'il faut convaincre. Mais donc, tu as déjà ce premier filtre. Tu as ceux qui sont convaincus, ceux qui ne sont pas convaincus. Puis il y a deux autres filtres, pour les deux d'ailleurs, par après. Je dirais, je vais quand même le mettre en premier, l'aspect financier, comme toujours. Et là, on a une vraie carte à jouer, c'est-à-dire que pour nous, au niveau de la moquette, sur tous les produits équivalents, tout ce qu'on a dans notre stock, si tu prends le produit en neuf, on est entre 35 et 70 % moins cher, à partir du moyen de gamme jusqu'au haut de gamme, très haut de gamme. Quand c'est de l'entrée de gamme, tout ce qui se trouve entre entrée de gamme et moyen de gamme, on est aussi moins cher. Mais vraiment, les deux premiers produits d'entrée de gamme, en fait, on en a très peu. C'est assez logique, parce qu'en fait, comme ils sont moins bons, ils durent beaucoup moins longtemps. Et surtout, à des endroits où on n'a pas notre programme d'entretien, quand on a des chantiers comme ça, on sait très bien qu'on n'a pas grand-chose à récupérer. Et donc, ça part au recyclage. Mais on pourra en avoir quelques-uns. Typiquement, un truc qui est arrivé de France hier, pour un peu illustrer aussi le sujet. C'était un promoteur immobilier sur Paris pendant le Covid, qui a d'ailleurs transformé un peu son bâtiment, qui a mis une moquette d'entrée de gamme avec une sous-couche acoustique, donc qui vaut quand même un peu plus d'argent, grise claire. Et il cherchait des locataires. Il en a trouvé un petit peu, puis ils sont vite partis. Et donc, le gars se retrouve avec un bâtiment qui est vide. Et il se dit, je ne sais plus s'il l'a vendu ou bien s'il voulait le rénover. Et donc, en tout cas, dans l'histoire qui est quand même de la réno, il y a 7500 m² de moquettes, jamais utilisées ou presque, qui sinon auraient fini à l'incinérateur. Et dans un état comme ça, c'est l'entrée de gamme, avec une sous-couche acoustique, l'état est nickel. Ça mon gars, tu la fais venir chez nous. En plus, même référence dans un aussi grand nombre de quantités de m², pour nous c'est génial. Et donc typiquement, c'est ce truc qu'on va récupérer, dont on est très content de récupérer, même si on sait qu'on fera peut-être un peu moins de marge, parce que le même modèle en neuf sera peut-être, sans sous-couche acoustique, le modèle classique en neuf sera peut-être 50 centimes ou un euro, au mètre carré maximum plus cher que ce que nous on fait, parce que nous pour le récupérer, que ce soit de l'entrée de gamme ou du très haut de gamme, c'est le même travail, c'est le même coût d'acquisition. Et donc, on n'a pas beaucoup d'intérêt à prendre de l'entrée de gamme, sauf si elle est qualitative. Et pour continuer mon exemple, pour vraiment t'illustrer ce qui se passe dans l'immobilier aujourd'hui, et pourquoi le modèle d'économie, de la fonctionnalité tient la route, c'est que tu vas prendre un promoteur immobilier ou un propriétaire qui a un bâtiment, je ne sais pas moi, 10 étages, 5 locataires, tu as un locataire qui s'en va, si tu prends deux étages de 500 m², par exemple, disons on va parler de 1000 m² en location, le locataire s'en va, il va faire une petite réno pour un peu rafraîchir le lieu et surtout pour pouvoir attirer un prochain locataire. La moquette, elle dégage pratiquement tout le temps. Donc là, il l'envoie à l'incinérateur. Il va acheter de la nouvelle moquette plutôt pas mal, parce qu'il faut quand même montrer quelque chose qui tient la route. Donc ça, il l'achète, le locataire arrive, il dit ok, je vous le prends, par contre, je vais changer la peinture et

je vais changer la moquette aussi parce que je vais le mettre à mon goût, il y a mon aménagement intérieur qui va arriver. Donc la moquette qui n'a jamais été utilisée part à l'incinérateur et le locataire va acheter une moquette neuve. Deux achats de moquettes neuves, trois moments où Composil aurait pu intervenir. Et donc ça, ça se passe tous les jours. Tous les jours, tous les jours, tous les jours, tous les jours. Et donc c'est là où à un moment donné, nous, on aurait pu dire au propriétaire, écoutez, votre locataire s'en va, vous voulez changer, c'est très bien. Qu'est-ce que vous pouvez faire ? Nous, on va passer, on va faire un audit, on va identifier les zones qui sont réemployables, les zones qui ne sont pas réemployables. La question, est-ce que vous voulez garder, peut-être pour d'autres projets, si c'est un multi-propriétaire, la moquette ? Donc là, on rend le service de reconditionner une moquette qui appartient à quelqu'un d'autre. Première solution. Non, non, non, non, pas besoin. Ok, mais donc, tout ce qui est coût d'acquisition par rapport au pourcentage de réemploi, on le prend pour nous, donc on fait économiser de l'argent et vous ne payez que tous les coûts liés à ce qui part justement au recyclage pour éviter l'incinérateur. Donc on lui fait déjà gagner de l'argent. “Cher monsieur, les mille mètres carrés, comment vous voulez l'habiller ?” “Ah ouais, mais j'aimerais bien, bien, bien, il faut que ça donne bien”. “Ok, très bien. Ça va vous coûter quoi ? Je ne sais pas, 40 euros le mètre carré. Ah oui, mais vous savez que nous, on a la même qualité, je n'ai pas dit la même moquette, mais la même qualité pour 20 euros le mètre carré.” “Ah ouais, mais ça, ça m'intéresse vachement par contre”. Il va acheter une moquette de réemploi, et tu vas même plus loin, tu dis, mais oui, mais si le locataire qui arrive, il ne la veut pas. En fait, on vous l'aura loué pour X mois, et nous, bon tu as toujours des chutes, donc il y a une petite décote évidemment, mais ça reviendra toujours beaucoup moins cher que d'en acheter. Et nous, on la récupère. Et le locataire qui arrive, écoutez, cher monsieur, chère madame, qu'est-ce que vous voulez faire ? Ah, c'est que du neuf. Bon, il n'y a pas de souci. Par contre, on peut vous le faire en leasing. Ah, mais ça, c'est intéressant. **Et vous collerez quand même peut-être pas un peu de réemploi dedans. Vous recevez des certificats d'économie de CO2.** Ah, ça, c'est très bien. L'open space, on le fait en neuf, et les salles de réunion, on le fait en réemploi par exemple. Voilà. Et tout ça en leasing ou pas. Voilà. C'est pour un peu illustrer comment, en tout cas sur la partie reuse-recycle, on peut fonctionner. Et donc, si jamais le client ne prend pas le leasing, évidemment, on lui propose le programme d'entretien pour essayer de garder sa moquette le plus longtemps possible, et nous, derrière surtout, s'assurer un taux de réemployabilité qui est beaucoup plus haut. Avec le programme d'entretien, ça peut monter jusqu'à 70% de la surface. Sans programme d'entretien, ça peut être zéro. On va dire 0, 0 et 30%. Voilà.

Charles : Mais est-ce qu'il y a, au moment où vous avez pris la décision justement, parce qu'aujourd'hui ça a l'air de fonctionner économiquement pour vous, puisque le système a l'air quand même de perdurer, quel était le risque financier au moment où vous avez entamé ces démarches-là ?

Jean Minne : Excellente question. Puisqu'on a un peu rediscuté ces derniers jours, une de nos plus grandes chances par rapport à ce projet, c'est qu'on avait une société de plus de 30 ans qui existait déjà, avec des fonds. Après, c'est une PME, on n'a pas des milliards d'euros en banque.

Charles : Des clients.

Jean Minne : Des clients, un business. Bien sûr, des clients, un business récurrent, des clients qui sont déjà convaincus par la durabilité, ça aide beaucoup. Il y a une présence claire sur le marché depuis longtemps, par rapport à des start-up qui vont se lancer, sans base arrière, en fait,

finalement ça c'est clair, ce coût d'acquisition d'avoir son stock, de créer son stock. Petite parenthèse, il y en a d'autres qui fonctionnent différemment. Je vais les citer, Coliseum par exemple. Je ne sais pas si tu as déjà entendu parler, ce sont nos colocs dans notre nouveau bâtiment, ils nous louent un espace. En fait, Coliseum, ça va être des promoteurs de la valorisation des matériaux dans les bâtiments. Ils vont jouer un rôle de consultance. Je vais faire un audit de tous les matériaux. Et puis, en fait, je peux déjà vous dire que ce matériau-là, il intéresse du client A, il intéresse un client B. Et donc, je vais jouer l'intermédiaire et rendre le service à un moment donné pour revendre ce matériau derrière et je vous redonne une petite chic, cher client A. Donc, ils fonctionnent sans stock. Alors, oui, c'est beaucoup moins risqué financièrement, ça c'est clair. Par contre, aujourd'hui, et tu l'as très bien dit tout à l'heure, dans la durée des projets, ce n'est pas comme le nettoyage. Le nettoyage, tu vas, le tapis est sale, tu remets une offre. Ça dépend de la taille du client, mais ça peut être décidé le jour même ou dans trois mois si le client est un peu plus gros, il doit avoir ses budgets. Dans l'aménagement du bureau, dans la déconstruction, c'est des projets, des fois, des semaines, mois, années. Et comment tu veux, dans un momentum, coupler deux choses. Et donc, comment tu vas aller dire à ton client B qui a besoin, je vais parler moquette, mais ça peut être pour plein d'autres matériaux aussi, de 3000 m² avec telle couleur, telle référence, telle caractéristique technique de moquette. Vas-y, pour avoir au même moment exactement la demande dans deux ans. Par contre, si tu as un stock, tu peux lui dire, pas de souci, cher client, j'ai déjà tout ou une partie de votre demande et je vous sécurise déjà ce point-là de votre côté. Et donc là, aujourd'hui, par rapport à d'autres, notre grande force, c'est qu'on a un stock, ce que d'autres n'ont pas, et on veut demain créer le plus gros stock européen. Nos concurrents d'hier, on a envie que ce soit notre partenaire à minima commerciaux et peut-être qu'on prendra des participations dans leur société aujourd'hui ou plus tard. En fait, il y en a un qui fait une sorte de use-recycle au niveau des moquettes, comme nous, c'est Orak, la société Orak à Paris. J'ai parlé de la Suède, mais là, on aura déjà accès à son stock. Mais Orak, aujourd'hui, on achète déjà des moquettes de réemploi de son stock pour les vendre et inversement. Et on s'est dit, à deux, on serait déjà peut-être un peu plus fort sur le marché que chacun de son côté. Nous, notre idée, c'est de créer le plus gros stock européen de moquettes de réemploi parce que ça va assumer une certaine demande qui peut venir de plein de pays européens. Aujourd'hui, on vend dans des pays où nous ne sommes pas. Et c'est ça la grosse différence entre le service et le produit, c'est qu'aujourd'hui, le service, on le rend là où on est présent. Le produit, on l'a déjà vendu dans des endroits où nous ne sommes pas présents.

Donc ça, c'est une de nos forces. Une autre force, c'est plutôt par rapport au matériau, c'est une dalle de 50 sur 50, empilable, stockable. C'est plus facile à réaliser qu'avec du parquet, des lattes de parquet, des luminaires que tu mets au plafond, qui sont longs comme ça. Et en fait, tu les regardes et en fait, ils sont pico-vélo. Même s'ils sont là depuis 30 ans, jamais personne ne les a touchés. Et c'est normal, c'est en haut, c'est pas en bas. Par contre, il y a le fait que les démonter, les poser, les transporter, stocker, tu les abîmes. Et donc on a dit, mais qui veut un truc abîmé ? Aujourd'hui, c'est ça les problématiques du marché. Pas grand monde assume d'avoir un truc abîmé. C'est comme les bagnoles. Tu achètes une bagnole d'occasion, tu veux qu'elle soit pico-vélo en fait. Et donc ça, c'est notre postulat chez Composil aujourd'hui, c'est que pour pouvoir correspondre à la demande du marché, il faut que le process soit faisable. Comme ça, on a démontré qu'il soit faisable. Donc gisement, les retrouver, tout leur conditionné stocké, ligne 1, ligne 2, la vente. Il faut que ces deux lignes soient faisables. Ce qui est souvent dit, c'est que "c'est compliqué, blablabla". Non, c'est faisable. Deux, que ce soit de qualité

premium, presque équivalent à du neuf, où tu vois pratiquement pas la différence. Parce que souvent, “le réemploi, recyclé, c'est du bricolage”. Je parle pour nous, environnement, bureau. Pour d'autres, j'ai des magnifiques exemples que je trouve terribles dans des hôtels où c'est réalisé, où tu vois que c'est brut. Tu vois que ça a déjà été utilisé et je trouve ça top. Mais dans un environnement de bureau, en tout cas aujourd'hui, c'est pas du tout ce qui est demandé, c'est qualité premium. Et le dernier truc, c'est que ce soit moins cher. Et nous, on offre ces trois choses-là. Et donc quand tu arrives avec ces trois choses-là chez des décideurs ou des stakeholders au sens large, entrepreneurs, poseurs, clients finaux, architectes, aménageurs, design and build, propriétaires, tout l'écosystème du réal-estate, ça, ça leur plaît. Ça, c'est clair. Et en fait, il n'y en a pas beaucoup de sociétés comme nous qui peuvent garantir ces trois choses-là sans être un stackanoviste du réemploi, “je ne vends que mon réemploi” “ah non non tracasse mon copain. Viens, vends ton neuf avec mon réemploi et nous, on s'occupe de tout ce truc en leasing et ton neuf, ce sera mon réemploi de demain”.

Charles ; Merci d'avoir répondu. A quel point ça aurait pu être un risque et un frein de ne pas avoir de stock au préalable ? Et tous ces clients ? Se lancer dans ce genre de concept n'aurait-il pas été trop risqué sans ces facteurs ?

Jean Minne : En tout cas, par rapport à la question du stock, on a rapidement compris que sans stock, on n'y arriverait pas. C'est très clair. C'est très clair qu'un petit stock ne sert absolument à rien, qu'il fallait avoir une taille conséquente. C'est pour ça que dans toutes nos prévisions de croissance, on fait croître le stock également. Là, aujourd'hui, on a un stock moyen de 30 000-35 000 m². Ça dépend du moment dans l'année. On a terminé avec 30 000 l'année passée. On s'est écrit qu'il nous faut 45 000 m² en stock à la fin de l'année, plus tout ce qu'on va vendre. La ligne gisement est vachement importante. Mais si tu ne vends pas, tu n'as pas de cash pour payer ta ligne gisement. C'est vraiment le truc le plus compliqué. En fait, c'est du trading de matières premières. Ce n'est que ça. Non, mais vraiment, ce n'est que ça. Arriver à avoir assez de thunes pour payer ta ligne 1 et te bouger pour trouver ta ligne 1, sinon tu ne sais pas vendre ta ligne 2. C'est vraiment cet équilibre-là qui est le plus compliqué chez nous. Donc, on va dire que la première année et demie, clairement, ça a été la constitution du stock qui était la priorité. Là, aujourd'hui, on essaye de trouver cet équilibre. Donc, le gros de l'investissement a été sur la première année et demie. Là, aujourd'hui, on est rentable et on sait s'assumer financièrement. Alors, je ne dis pas qu'il n'y a pas de gros coûts. Par exemple, le nouveau cas très, très concret, on a une déconstruction que nous supervisons, que nous gérons. Et donc, c'est-à-dire qu'on fait appel à des partenaires. Ça, je ne l'ai peut-être pas expliqué tout à l'heure, mais dans le côté use, donc nettoyage et entretien, on a notre personnel propre. Ce ne sont que des “composiliens” qui vont nettoyer et entretenir la moquette, aucune sous-traitance. Là où reuse, recycle, à part le project management qui est en interne, ce n'est que de la sous-traitance, ce n'est que du partenaire. Il y a tellement de métiers, de jobs différents à chaque étape qu'en fait, ce n'est pas nous. Nous, on gère, mais on fait appel plutôt à des spécialistes, des gens qu'ont l'habitude. Mais ces personnes faut les payer. Donc, quand tu fais une déconstruction, en fait, tu vas recevoir les factures des autres. Ça, direct, et c'est normal. On travaille avec des ateliers protégés. Ça, je ne l'ai pas dit dans l'idée de Société Impact également. Et donc, on reçoit ces factures, et nous, on va facturer au client que la partie qui va au recyclage. D'accord ? Donc, on assume un coût d'acquisition. Et donc, c'est sûr que c'est génial d'avoir un chantier à 100 000 euros de chiffre d'affaires, mais si tes coûts directs, c'est 150 000, j'exagère un petit peu, mais on va dire 120, pour donner une proportion, 120 000 euros. Tes 120 000, tu vas devoir les payer. Avant même de toucher les 100 000, parce que tu te doutes bien que, quand c'est des gros groupes, c'est

paiement à 160 jours fin de mois. Par contre, tous tes autres copains, c'est paiement comptant. Donc, c'est déjà un truc à négocier. Et tu ne seras rentable que sur ce chantier, que quand t'auras vendu la partie qui est venue en réemploi. Voilà. Donc, c'est-à-dire, tu as moins 20 000 sur ce chantier, et donc, je ne sais pas, moi, tu as récupéré, vraiment pour te donner des ordres de grandeur, 4 000 m², j'en sais rien. 4 000 m², pour de nouveau, pour les chiffres très simples que tu vas vendre, 20 euros le mètre carré, ça fait 80 000 euros de chiffre d'affaires. Tu es à moins 20, et tu passes en positif quand tu as vendu, en fait, 1 000 m² de cette référence. Et puis, tu passes à zéro quand tu as vendu 1 000 m² de cette référence, et tu passes en positif dès le mètre carré suivant. Mais ça, tu te doutes bien que ça n'arrive pas le lendemain. Ça peut arriver deux ans après, par exemple, tu vois. Et donc, c'est là où le choix de ce qu'on va récupérer est vachement important aussi. Si à un moment donné, on se rend compte qu'en fait, ça va être trop compliqué à revendre derrière, eh bien, en fait, ce n'est pas grave. On a une solution de recyclage.

Charles : D'accord. Et il y a aussi peut-être un aspect responsable, l'aspect responsabilité auprès, je ne sais pas s'il y a des assurances qui peuvent rentrer en jeu là-dedans. Est-ce que ça peut être perçu comme un risque ou un frein au départ par rapport à un modèle plus traditionnel au niveau de la moquette ?

Jean Minne : C'est une bonne question. Je ne suis pas sûr de vraiment la comprendre. C'est au niveau de l'assurance, au niveau du produit, par exemple. C'est nouveau, c'est une particularité de la moquette, donc on a assez de la chance de ce côté-là. Ce n'est pas une porte coupe feu, par exemple. Une porte coupe feu, tu es censé avoir ton certificat et même si c'est du réemploi, tu as à la limite les pompiers ou le fabricant qui doit repasser pour être sûr. Avec la moquette, ce n'est pas ça. Tu as des caractéristiques anti-feu et on a fait une étude pour bien montrer qu'il n'y avait pas de problème, c'est qu'une moquette de réemploi est même meilleure qu'une moquette neuve parce que sur la moquette neuve et dans toute fabrication, il y a toujours des composés organiques volatiles qui sont toujours là, qui prennent feu beaucoup plus vite que quand il n'y en a pas. Sur la moquette de réemploi, il n'y en a plus. Pourquoi ? Parce que ça a déjà été utilisé, elles sont déjà parties et donc elles crament moins vite que une moquette neuve. C'est l'aspect le plus important. Le fabricant ne donnera jamais de garantie sur une moquette de réemploi, ça c'est clair, mais nous on en donne une si le client prend nos solutions d'entretien et de nettoyage à peu près. Donc on donne une garantie de 5.

Charles : D'accord, je vois très bien. Parce qu'en fait, je pose cette question parce que je me suis entretenu avec d'autres acteurs dans d'autres corps de métier style chauffagiste qui n'avait justement pas adopté ce genre de système. Moi je voulais savoir, qu'est-ce qui en empêchait ? Pourquoi il y avait des freins ? Et selon lui déjà il y avait l'aspect financier, il y avait peut-être un risque au départ, parce que c'est peut-être applicable pour la moquette, ou peut-être, je ne sais pas, je sais que ça peut se faire un peu plus aussi pour tout ce qui est luminaire, un système de leasing luminaire où on paye pour l'éclairage. Et donc je me suis dit pourquoi pas pour une chaudière par exemple. Et sa première réponse était, mais qui est responsable de cette chaudière ? qui est jugée responsable au final de la chaudière en elle-même. Il y avait vraiment un aspect assez légal, j'ai l'impression qu'il y avait une sorte de flou qui pouvait être une barrière pour le chauffagiste au moment où je lui ai posé la question. Donc je voulais savoir, qu'est-ce qui en était pour vous ?

Jean Minne : A priori non, de notre côté. C'est certainement parce que le produit n'est pas si concerné par la sécurité, je n'ai pas l'adjectif. Donc ça c'est certainement une réponse. Ce qui est très important, hors sécurité, par rapport à la qualité du produit, il faut bien savoir qu'il y a des problèmes de qualité, ça arrive très peu souvent sur la moquette. Et ça peut arriver, enfin si ça arrive par exemple, tu le vois très très vite. C'est-à-dire que tu peux avoir un problème de fibre qui au lieu d'être résistante à la lumière par exemple, ou à des choses comme ça, rapidement se décolorer, même avec de l'eau en fait, ça peut arriver, c'est très rare, mais ça peut arriver. Donc s'il y a un moindre problème, en fait, après la production, neuf, c'est vendu, c'est placé, c'est utilisé, et rapidement tu vas voir s'il y a un problème. Donc intrinsèque au matériau, ou bien à un moment donné, intrinsèque au matériau au niveau fibre, au niveau sous-couche, et la sous-couche, tu peux avoir, il y a différentes strates, on va dire, qui sont collées l'une entre elles, et il se peut, par exemple X ou Y, des matériaux, des composants, la strate remonte, parce que je ne sais pas, c'était mal collé, il y a eu un problème de fabrication, bref. Et ça, tu le vois tout de suite. Et donc quand on récupère des matériaux de réemploi, ces deux problèmes-là, s'ils avaient dû avoir lieu, voilà. Évidemment, lors du tri, si on voit des trucs comme ça, évidemment, on ne les prend pas, vu qu'on veut proposer la qualité première. Donc nous, on est très très certains de ce qu'on remet sur le marché, qu'en fait, il n'y aura jamais de problème sur la moquette, parce qu'il y avait dû y avoir un problème, il aurait peut-être été il y a 5 ans.

Charles ; Je ne sais pas comment vous êtes, niveau temps, pour vous, si vous êtes...

Jean Minne : On peut continuer, si tu veux.

Charles : C'est très gentil, parce que j'avais encore quelques petites questions qui m'intéressaient. Je voulais aussi savoir si dans le secteur, de la construction de manière un peu plus globale, si vous connaissiez d'autres exemples que des business model comme le vôtre, et si non, est-ce que vous croyez dans un secteur de la construction un petit peu plus impliqué, parce que c'est vrai que j'étudie ce modèle au secteur de la construction, parce qu'il y a un petit retard quand même, et justement, je cherchais des modèles en Belgique d'économie de fonctionnalité, et je suis assez rapidement tombé sur vous. Je ne suis pas tombé sur des centaines d'exemples. Je voulais savoir, est-ce que vous croyez, que ce soit pour les chauffagistes, pour la plomberie, ou simplement matériaux, finalement, d'isolant ou matériaux de construction. Est-ce que vous croyez à ce genre de modèles un peu plus démocratisés dans la construction ?

Jean Minne : Oui, complètement. Le gros problème, c'est toujours qui va s'en occuper. Les paroles, c'est bien beau, et en fait, qui prend son bâton de pèlerin pour dire que ça n'existe pas, et en fait, je vais m'en occuper de ce qu'on a fait. Et donc, on a parlé de toutes les contraintes, que ce soit opérationnelle et financière. Il faut que ce modèle marche. Il y a 1000 business, ça, c'est clair. Et donc, ce n'est peut-être pas applicable à tous les matériaux. Par contre, il y a certainement plein de matériaux auxquels c'est applicable. Si un jour, tu as le temps de passer à Wavre quand tu es en Belgique, c'est pour ça que je voulais te faire venir, c'était pour te montrer.

Charles : Oui et ça aurait été un grand plaisir.

Jean Minne : Concrètement, qu'est-ce que c'est un bâtiment ? On a déménagé en octobre, légère déconstruction, aménagement de bureau, qu'on a voulu le plus circulaire possible. Donc, pratiquement, tout ce qui est sorti du bâtiment est parti au réemploi ou au recyclage, et tout ce qui est entré dans le bâtiment, c'est pratiquement que du réemploi ou du recyclé. Il y a quelques trucs neufs, mais sinon, pratiquement, c'est ça. De nouveau il ne faut pas qu'on soit

stackanovistes, mais on voulait juste montrer que c'est possible d'avoir de la qualité premium, moins cher que du neuf, et surtout que c'est faisable. Les trois trucs dont je parlais tout à l'heure. Évidemment, il n'y a pas que la moquette. Ici, je suis assis sur une chaise qui était dans notre ancien bâtiment avec une table d'un copain de l'écosystème qui s'appelle Réglot et qui va récupérer du bois à gauche et à droite sur le chantier. Notamment, ils sont des menuisiers, ils en font de l'aggloméré et ils te créent des meubles. Mais c'est 100% à base de bois qui a un jour été déjà utilisé, si tu veux. On s'est dit que la moquette, ce n'est pas que par terre, mais tu peux la mettre ailleurs dans des déclinaisons un peu sexy, c'est un peu plus disruptif sur le marché. On a les tabliers des tables, on a trouvé un chouette fournisseur qui fait ça avec des plastiques de nouveau récupérés sur le chantier ou autre, ou il dépolymérise et polymérise, c'est un nouveau produit mais que à base de recyclés. Et on a plusieurs exemples comme ça et en fait, tu peux dire qu'il y a des matériaux où c'est jouable et d'autres où c'est un peu plus compliqué. Ton parquet tu peux réutiliser, peut-être pas dans toutes les situations, les faux planchers, ça c'est un marché de dingue parce que généralement, il y a une moquette dessus donc faux plancher, s'il est bien placé et que tu l'enlèves bien, il est neuf même s'il a 30 ans, il est neuf et donc très facile de l'enlever. Tu l'enlèves, tu le stockes, même si tu fais des griffes, on s'en fout parce qu'il y a toujours quelque chose dessus et tu le revends. Ça par contre le marché du faux plancher en réemploi, c'est comme ça (croissant). Dès que tu vois un chantier où tu peux le récupérer, tu sais que tu trouveras un acheteur avant même que tu l'aies enlevé. Donc ça c'est facile. Tout ce qui est mobilier, évidemment, il y a full acteur maintenant, à un moment donné, le marché va se consolider, mais ça permet peut-être d'introduire aussi un autre concept quand je parle de qualité premium, c'est-à-dire que tu prends une chaise d'un endroit et que tu l'amènes dans un autre. Quelle est la plus-value, quelle est la valeur ajoutée que tu apportes à ton client B, en fait ? Client A, il est content, débarrassé, il reçoit son certificat d'économie de CO2. Client B, si jamais la chaise est sale, si jamais la chaise est un peu cassée, est-ce qu'il va le voir tout de suite ? En fait, tu ne fais que faire de l'opérationnel de la logistique entre A et B. Là où nous, on va faire un tri, je ne dis pas qu'il n'y a pas de tri sur du mobilier, je pense qu'il y a au moins un minimum de tri de mobilier, mais nous, on le nettoie, on le reconditionne pour être au mieux comme neuf. C'est pour ça qu'en fait, c'est très facile, il y a plein d'acteurs qui se mettent, mais nous, on l'a bien vu chez nous avec l'un ou l'autre avec qui on a travaillé, « Ah merde, en fait, ça a été mal trié, le truc se casse, en fait, il était déjà cassé, et après, qu'est-ce que tu vas faire ? Appeler le fabricant, tu n'auras pas des pièces, t'es qui toi ? » « Moi, je suis un acteur de réemploi. » « Ah oui, mais tu es en train de killer mon business, donc c'est certain que je ne vais pas te vendre tes pièces détachées. » Ça a un lien peut-être avec ce que tu as posé comme question tout à l'heure, est-ce que les industriels aujourd'hui, ils sont chauds sous le réemploi ? Très peu, parce que c'est une philosophie d'industriel, je veux produire, produire, produire, produire. Alors certes, de plus en plus, parce qu'ils sont obligés, ils produisent des produits éco-conçus, donc ça c'est très bien, qui dans l'idée peut être recyclé, pas toujours réemployé d'ailleurs, mais c'est plutôt dans l'idée du recyclage, c'est déjà pas mal, ça c'est sûr. Mais si tu veux boucler la boucle à un moment donné, tu as quand même le réemploi qui est intéressant. Et très peu se lancent réellement dans le réemploi, parce que « Ah non, il faut que je produise, il faut que je produise. » Voilà, et donc évidemment, ce n'est pas l'un ou l'autre, c'est l'un et l'autre, c'est comment tu fais pour que ça fonctionne. Et donc là aujourd'hui, nous les industriels, c'est plutôt un frein, alors qu'on les connaît très bien. On est leur service après-vente depuis plus de 30 ans. On est allé leur présenter le projet au tout début, avant qu'on lance. Faisons ça ensemble, travaillons ensemble. Alors ils ont rigolé en disant « Ça ne marchera jamais. » Et puis maintenant qu'ils voient que ça marche, il y en a qui nous...

Charles : Ils veulent faire pareil ?

Jean Minne : Alors, un qui nous tourne le dos en disant « Ça fait chier, ils sont devenus des concurrents. » on leur a dit “mais non mais de nouveau 100% de la surface brandaient 80% de neuf, 20% de réemploi, et on fait ça ensemble plutôt que de se tirer dans les pattes.” Ils n’ont toujours pas compris. Et puis il y en a qui disent « Je vais essayer de le faire. » Mais de nouveau, ce ne sont pas des opérationnels. L'opérationnel pour moi, c'est après-la-vente. C'est gérer l'entretien, la déconstruction, le tri, le nettoyage, le reconditionnement. Et ça, ils ne savent pas faire. Ils peuvent faire, faire, mais en interne, c'est compliqué. Donc, de nouveau, ça reste du business. Effectivement, notre plus grosse menace, c'est que tous les fabricants se disent « Mais en fait, pour nos propres moquettes, on va faire du réemploi. » Pourquoi pas ? Et honnêtement, je l'ai toujours dit depuis le début, ce n'est pas à moi de faire le réemploi. C'est aux fabricants qui doivent le faire, mais ils ne veulent pas le faire. Donc, il faut bien quelqu'un qui le fasse. Et puis, juste pour la petite parenthèse, qu'est-ce que c'est un produit de réemploi ? Est-ce que c'est un produit de marque ou c'est une marque blanche ? Et pour moi, mon concept, c'est qu'on vend la moquette du réemploi. On ne vend pas une moquette du fabricant Tarket, Interface, Modulis, IBC, machin, machin, machin. On vend la moquette du réemploi. Certes, il y a comme caractéristique que c'est une des Sofields bleue numéro machin, machin, machin. Mais c'est avant tout une moquette du réemploi. Et il y a quand même, comme souvent c'est une question de personne, il y a quand même certaines personnes chez les fabricants qui sont en train de se dire « En fait, je m'en fous, moi. Je peux vendre mes 80 % de ma marque et je mets du réemploi. Et même si c'est de la marque d'un concurrent, ça me fait peut-être un peu chier, mais je vais quand même le faire. Je suis sûr de gagner le contrat. » Ça devient une vision à long terme. Et c'est comme ça que nous, on essaye d'éduquer ces industriels également en disant “On peut fonctionner ensemble comme ça.”

Charles : J'ai peut-être deux dernières petites questions, si c'est OK pour vous.

Jean Minne : Bien sûr, vas-y. – Parfait.

Charles ; J'allais demander, quelle est la part, en tout cas dans vos activités, de “vous fabriquer une moquette, peu importe si elle est recyclée ou non, vous la posez, vous l'entretenez et vous la récupérez”. C'est vraiment sur tout le processus, sur tout le cycle de vie, quelle est la part dans votre activité de ce genre de système ?

Jean Minne : Alors nous, c'est vrai que je vais peut-être bien le préciser avant, mais nous, on ne la fabrique pas. Nous, c'est vraiment le service d'après-vente des fabricants. Les fabricants fabriquent la moquette et nous, on s'occupe du nettoyage, de l'entretien et du reuse-recycle derrière. Et donc, en posant la question qui a répondu, pour moi, ce serait tellement logique que ce soient les fabricants qui proposent un système de fonctionnalité, des commis de fonctionnalité sur leurs produits, avec des partenaires comme nous.

Charles : Complète, finalement

Jean Minne ; Évidemment, pour nettoyer, entretenir et faire tout l'opérationnel du reuse-recycle derrière. Ça, ça me paraît tellement logique, sauf que de nouveau, ils sont vraiment pas prêts à le faire.

Charles : Et peut-être que ça a introduit une autre petite question intermédiaire. Pourquoi ils ne sont pas prêts à le faire eux directement ? Ils n'y croient pas ?

Jean Minne : En tout cas, là, je vais parler pour la moquette. Donc, il y a un peu moins de 10 gros acteurs dans le monde, ce sont les multinationales à des milliards d'euros le chiffre d'affaires. Et ils ne font pas que de la moquette, ils font d'autres revêtements de sol. Donc, c'est plutôt des sociétés qui font tous leurs vêtements de sol, qui fabriquent autant la moquette, du lino, du vinyle, du parquet, du carrelage. Et comme ce ne sont pas des opérationnels, j'en reviens à ça, c'est ma vision des choses, ils en ont peut-être une autre. Ils ont du mal à se dire qu'ils vont devoir gérer le quotidien. Eux, ils fabriquent, puis il y a des commerciaux qui vendent. Et c'est vendre, c'est juste vendre. Et puis, il n'y a pas vraiment de récurrence. Ils ont des contrats avec des grosses boîtes, je ne dis pas, mais ce n'est pas une récurrence certaine. Donc, j'appelle ça du one-shot. Les sales sont là pour vendre, vendre, vendre, vendre. Et donc, si tu parles de ce principe-là, ils se disent qu'il y a quand même un énorme pan qui manque dans l'économie de la fonctionnalité, c'est qui s'occupe de l'opérationnel ? Donc ça, ils ne le font pas. Et puis, évidemment, le côté changement d'habitude, le « on a toujours fait comme ça ». On a toujours fabriqué et vendu. Pourquoi aujourd'hui, on devrait se dire qu'on a des énormes usines ? Il faut dire qu'à un moment donné, la plupart sont déjà payées, mais c'est dans l'esprit. Donc, ça nous coûte beaucoup l'investissement. Et en fait, au lieu de vendre ma moquette à 20, je vais prendre ce 20, que je vais lisser, pour faire simple, sur 5 ans. 10, ça peut être peut-être un peu long, mais sur 5 ans. Donc, je vais toucher 4 par an. En fait, ce n'est pas tout à fait 4, c'est plus que ça, parce que tu mets ton coût de financement derrière et tu prends un peu plus de marge. Enfin, voilà. Mais en tout cas, mettons 5 pour dire que. Et donc, la vision de je touche 25 dans 5 ans au lieu de toucher 20 demain, en fait, c'est compliqué pour eux financièrement et certainement d'un point de vue cashflow, et ça, je pense que c'est la réalité, d'avoir ça et donc de toucher 5 tous les ans que plutôt que 20 tout de suite. Et je pense que ça, c'est aussi une grosse partie de l'explication. Sauf, et ça, c'est un truc que j'avais déjà discuté à l'époque avec l'un d'entre eux, sauf s'ils jouent leur propre banque. C'est-à-dire qu'à un moment donné, ils ont de la trésorerie, ils ont du cashflow, ils s'associent avec un partenaire de leasing, en fait, un vrai professionnel de leasing qui, lui, va prendre ce risque financier parce que c'est son métier et va payer le prix de vente aux fabricants tout de suite.

Charles : Dans ce sens-là, oui. Ça se passerait plus facilement par des intermédiaires plutôt que des grosses entreprises qui devraient justement adopter une nouvelle stratégie qui est trop risquée finalement pour eux. C'est intéressant.

Jean Minne : Voilà, ça, parce qu'on l'a testé chez nous. Donc, dans l'idée que chacun a son métier. Nous, on est les opérationnels, les fabricants fabriquent et en fait, t'as un partenaire financier qui joue son rôle. Par contre, ça reste peut-être un peu moins lié aux banques, évidemment. Et donc, tout ce qui est leasing exotique, c'est compliqué. Aujourd'hui, tout le monde assume leasing de bagnole, leasing d'imprimante, c'est très, très clair. Leasing de machine à café, c'est là. Se dire qu'une moquette, de nouveau, sur le côté opérationnel, tu ne rends pas tes clés. Et puis te dire, en fait, tu réduis comme une bagnole, c'est cinq ans. « Non, non, c'est beaucoup plus que ça ». « Non, mais moi, je ne vais pas assumer un risque sur dix ans, c'est cinq max ». Et ça, tu peux le mettre, c'est tout ce que j'ai déjà vécu. Et donc, d'aller voir les plus gros acteurs du leasing, société internationale ou nationale, tous te dire, « c'est cinq ans max ». « Mais ce n'est pas lié à la réalité de mon client, ça. Un client, il veut six, on fait

comment ? » “Pas possible”. “Je ne vais pas en rendre beaucoup de leasing, moi”. Voilà. Un produit trop exotique, donc les taux montent en flèche, et moi je dis “non mais les gars ça n’a pas de sens” et eux c’est “non non non”. Et donc, oui, “mais c’est un client cinq étoiles, c’est GSK, c’est UCB, c’est Solvay, c’est tous les clients leasing qu’on a”. “Non, non, non, ça ne change rien”. Voilà. Et donc, là, tu te confrontes vraiment à la réalité des banques qui ne vont pas prendre risque. Tu vois ? Et donc, comment tu veux lancer un nouveau truc si personne ne prend le risque ? Et donc, c’est là aujourd’hui, c’est des sociétés comme nous qui prenons le risque parce qu’on y croit fermement.

Charles : Et c’est le cœur de votre activité, c’est votre business model, finalement.

Jean Minne : Voilà. Voilà. Exactement.

Charles : Et donc, ma dernière question rapide et comme ça, on aura terminé. Déjà, merci beaucoup pour le temps accordé.

Jean Minne : Avec plaisir.

Charles : Donc, j’ai cru comprendre que c’était énormément du B2B. Vous disiez que le frein était principalement parce que les particuliers ne souhaitent pas vraiment une moquette intégrée. C’est vrai que pour le moment, ça devient de plus en plus à la mode, mais ce n’est pas encore complètement. Je voulais juste savoir, du coup, est-ce qu’il y a un autre frein pour le B2C vu que ce n’est pas complètement à la mode encore sur le marché ?

Jean Minne : Alors, c’est une excellente question. Alors là, je veux vraiment parler de moquettes. Je pense que, comme je le disais tout à l’heure, les volumes sont tellement petits qu’ils n’ont aucun intérêt. Par contre, c’est toujours une petite parenthèse pour nous. Tout ce qui est nettoyage, entretien, comme je le disais tout à l’heure, sauf quand il y a des gens qui viennent déposer des tapis individuels ici, et oui, on les fait, mais sinon, aucune prospection de ce côté-là. Par contre, pour la vente, de moquette reuse ce sont clairement des nouveaux clients. Ça, c’est un exit pour nos matériaux de réemploi très clair, identifiés. En fait, ils nous intéressent parce qu’à un moment donné, tes références, quand il ne te reste plus que 30, 40, 50, 60, 70 m², tu es content qu’un particulier vienne te les acheter. Ça, c’est un clair exit pour nous. Maintenant, le mettre en leasing, ça va être compliqué. Par contre, c’est devenu un exit. Ce sont devenus de vrais nouveaux clients pour nous. Le B2C, oui.

Charles : D’accord. Très bien. Parfait. Merci beaucoup, franchement, d’avoir pris le temps. C’est génial. J’ai eu pas mal d’informations très utiles.

Jean Minne : Avec plaisir.

Charles : Bonne semaine pour vous. C’est gentil.

Jean Minne : Bon courage aussi, si jamais... Alors un, si t’es d’accord, je suis toujours super intéressé de lire le mémoire. Le produit fini. Et si jamais t’as envie que j’étais un petit coup d’œil sur la partie qui me concerne un petit peu, n’hésite pas, je suis tout à fait prêt à le faire et à préciser des trucs s’il le faut.

Charles : Parfait. Je le note et très bien, je vous l’enverrai via votre boîte mail, je suppose.

Jean Minne : Ouais, génial.

Charles : Parfait. C'est très gentil en tout cas. Merci pour votre temps.

Jean Minne : Allez, à plus. Au revoir. Au revoir.

Entretien 7 : Jean-Baptiste Bodard - Ingénieur et entrepreneur du bâtiment

Charles : Bonjour Jean-Baptiste.

Jean-Baptiste Bodard : Bonjour Monsieur Charles

Charles : Donc, tu sais, je fais des études d'économie et de gestion, dernière année de master. J'écris mon mémoire sur l'économie de fonctionnalité, mais ça j'en parlerai après. Je vais peut-être d'abord te laisser te présenter ton parcours depuis tes études jusque maintenant et si tu le veux bien.

Jean-Baptiste Bodard : Donc moi j'ai fait une école d'ingénieur de bâtiments de la construction. Donc pas de spécialité bâtiments et travaux publics. J'ai réalisé tous mes stages au sein de l'entreprise Bout de construction habitat social dans Paris et Petite-Couronne. J'ai également réalisé une expérience à l'étranger au Luxembourg au sein de l'entreprise Constantini sur deux projets de plusieurs maisons. Et du coup à la fin de ma période d'études et de mon PFE, j'ai été embauché chez Bout de bâtiment Île-de-France en tant qu'ingénieur travaux sur un gros chantier de 150 logements à Aulnay-sous-Bois. Et à la fin du chantier du coup j'ai quitté l'entreprise et j'ai monté mon entreprise depuis exactement cinq mois.

Charles : Et ton entreprise c'est bâtiment en général ?

Jean-Baptiste Bodard : Construction, rénovation et également maîtrise d'œuvres.

Charles : Et quand tu dis construction c'est construction de de A à Z ?

Jean-Baptiste Bodard : C'est construction d'habitations mais pas de bâtiments publics.

Charles : Donc c'est pour les particuliers quoi ?

Jean-Baptiste Bodard : Les particuliers, je peux répondre également à des appels d'offres publiques pour des petits bâtiments, de 10 logements, etc. Mais c'est pas le cas pour l'instant.

Charles : Et qu'est-ce que tu as pour l'instant de plus ? Qu'est-ce qui représente le plus ta part d'activité ?

Jean-Baptiste Bodard : Du coup pour l'instant c'est la rénovation. J'ai plusieurs projets de rénovation. J'ai un appartement, deux maisons. Je refais un appartement en août et je vais avoir une surélévation d'une habitation également à partir du mois de septembre. Et les perspectives de l'entreprise c'est de faire deux chantiers de neuf à partir de janvier 2026. Ils sont en cours de chiffrage.

Charles : Deux chantiers de neuf c'est-à-dire ?

Jean-Baptiste Bodard : Construction neuf, donc c'est deux maisons. Deux petites maisons.

Charles : Depuis le début quoi ? Depuis les fondations ?

Jean-Baptiste Bodard : Construction de A à Z.

Charles : Ok mais c'est parfait parce que c'est-à-dire que tu as une vue quand même d'ensemble sur tout le processus de construction puisque ça touche pile poil le secteur. Donc tu as aussi géré tous les corps de métier qui sont impliqués dans le processus de construction. C'est parfait. Je vais d'abord peut-être te présenter l'économie de fonctionnalité puisque j'ai compris que tu ne connaissais pas le concept. En fait le principe c'est de vendre un usage ou un service plutôt que le bien lui-même. Un exemple assez connu en France par exemple c'est Michelin qui eux ne vendent pas les pneus aux entreprises de transport mais c'est un peu un système de leasing de pneus dans lesquels ils sont rémunérés au kilomètre et ils assurent la maintenance, la pression des pneus. Ils sont toujours propriétaires de ces pneus là et une fois la fin de vie ou une fois que le transporteur veut changer les pneus, le pneu qui était associé aux camions, à toute la flotte revient à Michelin le recycle, le rénove, le répare ça pousse à la circularité des matériaux et de leur business de façon générale et ma recherche de mémoire c'est pourquoi dans le secteur de la construction ce n'est pas encore très développé, il n'y a pas vraiment beaucoup de systèmes de fonctionnalités dans le sens où une entreprise n'est pas propriétaire. Je ne sais pas moi si c'est des matériaux d'une chaudière ou de la plomberie souvent c'est un peu linéaire c'est à dire que le professionnel vient poser la chaudière, vient poser la tuyauterie ou met à disposition les matériaux, les vendent aux constructeurs et à la fin de vie bah c'est plus eux, même durant la période de vie et à la fin du cycle de vie ça ne leur revient pas donc il n'y a pas ce système de boucle donc de circularité et moi je cherche à savoir pourquoi les entrepreneurs ne l'adoptent pas et plutôt qu'est-ce qui pousserait à ce qu'ils l'adoptent parce que c'est un changement stratégique finalement dans leur business, le business modèle est complètement différent et je voulais savoir voilà comment les entrepreneurs l'évaluent, comment ils jugent, sur base de quels critères, quels sont les freins, quels sont les incitants à l'adoption de ce genre de système, je sais pas si tu as un peu saisi

Jean-Baptiste Bodard : J'ai saisi mais en gros ce que je peux te dire c'est que en gros comme dans le bâtiment on met en œuvre des matériaux qui ont normalement une durée de vie extrêmement longue et qui ne sont pas censés s'user avec le temps. Tout ce qui est gros œuvre le couvert du bâtiment c'est un peu compliqué de faire ça, ton exemple pourrait se faire par exemple avec les fenêtres d'un bâtiment mais la durée de vie des fenêtres est beaucoup plus élevée que des pneus donc cela reste assez compliqué après je sais pas si ça va sortir un peu du sujet ce que je vais te dire mais en gros moi en étant chez Bouygues. Les grands groupes en tout cas essayent de mettre beaucoup en œuvre du réemploi c'est-à-dire qu'il n'y a pas ce système avant du fait que la fenêtre appartient encore aux fabricants par exemple mais par exemple le WC ou le lavabo ne vont pas appartenir aux fabricants c'est-à-dire que le toilette Géberit ou le lavabo Jacob de la Fonde pour l'instant n'appartient pas aux fabricants mais en tout cas il y a énormément de choses qui se mettent en place en ce moment dans les grands groupes c'est le réemploi de l'économie circulaire c'est-à-dire que maintenant en fait nos clients et les bailleurs sociaux et des marchés publics exigent maintenant dans les signatures d'OS et dans les signatures de marché d'avoir un pourcentage de réemploi sur le chantier par exemple sur mon opération donnée on avait deux pourcent du montant du marché en réemploi donc ces montants sont encore très faibles mais par exemple on a utilisé des dalles sur plots pour faire les petites terrasses de réemploi on aurait pu trouver des WC de réemploi, des lave-mains, de la peinture des fois on peut trouver du carrelage de seconde main etc. En gros, au lieu de démolir

anciennement un ancien bâtiment HLM peu importe quel autre bâtiment au lieu de démolir à l'explosif ou à la pelle directement et bien en fait maintenant ces bâtiments sont déconstruits. C'est-à-dire qu'on va on va curer l'ensemble du bâtiment, on va enlever tout ce qui est récupérable c'est-à-dire les toilettes, enfin tous les matériaux de bois. Parce qu'en fait maintenant tout va être trié sur le chantier c'est-à-dire qu'on va plus tout détruire d'un coup, les fenêtres elles vont être retirées pour être recyclées ou triées d'un côté le verre, tous les tuyaux en cuivre ou en plastique ils vont être retirés pour être recyclés d'un côté, le bois, les tuiles, le béton, etc. Et en gros maintenant les gens ils vont récupérer les toilettes, ils vont le curer, le nettoyer et ils vont le revendre pour faire du réemploi. Le problème dans ça reste le fait que ça coûte plus cher de nettoyer un WC que d'en racheter un. En gros quand on fait du réemploi ça coûte plus cher que de refaire en neuf.

Charles : Et donc ça c'était pour le réemploi ce qui en vrai ça fait partie de la circularité. Tout comme l'économie de fonctionnalité c'est un peu ce genre de système sauf que la différence c'est que t'es vraiment propriétaire tout du long donc ça veut dire que justement tu dois pas d'office refaire les matériaux par exemple si on prend, j'ai pas mal utilisé l'exemple d'un chauffagiste qui pose la chaudière, il l'achète je sais pas moi à Viessmann ou quoi, il pose la chaudière, il la met en place et ensuite le client n'achète pas la chaudière, il achète juste le service de chauffage donc ça dit je sais pas si c'est par kilowattheure je sais pas trop comment ça fonctionne ça fonctionnerait sous forme de mensualité, et là si il y a ne serait-ce qu'un petit problème et bien il y aurait des techniciens qui viendraient sur place, qui feraient partie de l'entreprise ou des partenaires je ne sais pas qui s'en occuperait. Et donc ça ne ferait pas des charges en plus pour le client et ça pousserait aussi d'ailleurs le chauffagiste ou les fournisseurs à faire des matériaux plus durables dans le temps parce qu'ils n'ont pas envie d'intervenir toutes les cinq secondes. Et à la fin de la durée de vie ou alors simplement qu'ils ont envie de changer de chaudière et bien cette chaudière reviendrait chez le chauffagiste ou chez le fournisseur et pourrait récupérer les matériaux. C'est un exemple de chauffagiste mais dans ton exemple comment on pourrait l'incorporer dans ton business et à quelle échelle ce serait faisable quoi?

Jean-Baptiste Bodard : En fait le problème c'est qu'il faut que quelqu'un s'endette au début. Donc en gros là le client il ne va pas la payer mais en gros le chauffagiste ou l'entreprise et le fournisseur il y en a un des deux qui va s'endetter ou il y a quelqu'un qui doit l'acheter. Et donc je pense que c'est ça qui va poser problème parce que les petits artisans comme moi qui démarrent ou comme tous les artisans à mon avis ne peuvent pas s'endetter, acheter une chaudière et après la mettre en location parce que tu dois payer tes gars à la fin du mois et qu'il faut que l'argent de la chaudière que tu as payé, que tu as acheté au fournisseur, rentre tout de suite dans tes caisses et ne peut pas faire un mois avec cet argent dehors.

Charles : Donc ça, c'est justement un principe que j'ai étudié : c'est le critère de faisabilité. Tu ne peux pas débiter d'office dans ce genre de principe-là, parce qu'il faut un système de stock dans tous les cas. C'est-à-dire que tu t'endettes dès le début, sans même avoir commencé à encaisser tes premières rentrées d'argent. Donc si ce n'est pas faisable, tu l'élimines.

Jean-Baptiste Bodard : Par contre, voilà, les grands groupes comme Bouygues, qui ont de la trésorerie et les moyens, ça peut être bien.

Charles : Donc dans ce cas là, c'est faisable. Et comment ils jugeraient ce genre d'adoption ? Parce que c'est un changement stratégique, une adoption stratégique. Comment, et de quelle façon, ils en évalueraient la faisabilité ?

Jean-Baptiste Bodard : Bah il faut faire des études. Il faut faire des études théoriques, mais après... En fait, ton économie, moi, elle ne peut pas marcher à mon échelle d'entrepreneur, de particulier.

Mais en ayant travaillé chez Bouygues, ce système peut marcher. C'est-à-dire qu'en gros, si Bouygues peut s'endetter et trouver des fournisseurs à grande échelle, avec des gros lots pour avoir des offres intéressantes, eh ben Bouygues pourrait louer un ensemble de matériel au promoteur. Ce qui pourrait permettre également de lancer plus de projets. Parce que le promoteur, en fait, il ne va pas tout payer d'un coup, mais il va payer des mensualités. Je parle du logement social, mais ça peut très bien être du résidentiel, et tout. Des grands groupes et des bailleurs comme Séquence, Action Logement, Immobilière, E3F, etc., ça, c'est peut-être une économie qui peut les intéresser. Que ce soit pour leur portefeuille, ou pour faire des projets dans le temps, plutôt que d'attendre deux ou trois ans d'avoir l'argent pour rénover ce HLM. Peut-être que pour rénover cette barre d'immeubles, ça peut être intéressant de travailler avec un grand groupe, et de louer des prestations, le matériel sur dix ans. Et se dire qu'au bout de dix ans, on arrive à échéance, et que Séquence (ou peu importe le client) finit de payer ses toilettes, sa robinetterie, etc.

Charles : Qu'est-ce qui freinerait justement ? Quel serait tout le processus ? Est-ce que ce serait purement financier, qu'ils jugeraient la pertinence de ce modèle ? Ou alors il y a d'autres choses qui rentrent en compte ?

Jean-Baptiste Bodard: Bah il y a le financier, oui, mais il y a aussi l'avis du client, des bailleurs sociaux. Parce qu'il faut déterminer, en gros, dans combien de temps ton WC peut être hors d'usage, et que l'entreprise puisse le récupérer. Mais après, pour les bailleurs sociaux, il faut qu'on se le dise : les logements sociaux, les gens n'en prennent pas soin entre guillemets, sans vouloir être méchant, mais c'est un peu la réalité. Et c'est là que ça peut être intéressant. Parce que du coup, en effet, peut-être que le matériel dans ces logements aura une durée de vie plus courte. Et donc, ça peut être intéressant de récupérer, dix ans plus tard, un toilette usagé, de le nettoyer, et de le remettre dans une autre location. Ça, ça peut être un système intéressant. Donc il y a le financier, et il y a aussi, bien évidemment, la volonté du client de mettre en place ce genre d'économie.

Charles : Et justement, quel genre de client ? Ce serait peut-être plus facile si c'est du B2B que du B2C, selon toi ?

Jean-Baptiste Bodard : Pour moi, le plus simple, ce serait avec des gros promoteurs. Ce genre d'économie, avec des particuliers, ça ne marche pas. Dans le sens où, en fait, tu vends ta maison deux ans plus tard, tous les contrats doivent être transférés, et au final, cette économie ne marchera pas. Parce que la passation entre le particulier 1 et le particulier 2, elle ne se fera pas. C'est-à-dire que le particulier 2, qui vient d'acheter la maison, il va vouloir changer son toilette. Il va oublier qu'il y avait un contrat chez quelqu'un, que le toilette n'est pas à lui. Donc il va le démonter, le casser, le jeter, et en acheter un autre. Donc je pense quand même que ce genre d'économie, c'est bien chez les promoteurs, qui mettent ensuite en location leur logement.

Comme ça, ils restent propriétaires des contrats, ils gèrent les contrats, et c'est eux qui font le suivi avec l'entreprise.

Charles : Ok je vois. Et est-ce que tu penses que Bouygues, ou toute autre grosse boîte dans la construction, aurait un certain intérêt à le faire ? Ou est-ce qu'ils attendraient seulement qu'il y ait des normes qui se mettent en place pour s'activer ?

Jean-Baptiste Bodard : Non, s'ils y trouvent un intérêt, ils le feront. Par exemple, le sujet du réemploi, il n'y a aucune norme qui le rend obligatoire aujourd'hui. Oui, il y aura des normes d'ici 2030 pour rendre le réemploi obligatoire. Mais pour l'instant, ce sont les clients qui le veulent, pour obtenir les labels de biodiversité, etc. Et comme c'est le gouvernement qui pousse à avoir ces labels, plus tu en as, plus tu es certifié, plus tu vends ton projet. Et de toute façon, avec l'environnement, etc., tout le monde veut les labels HQE, etc. Si cette sécurité-là (le modèle de location) rentre dans un label de ce style, les entreprises s'y mettront. Moi, j'ai travaillé chez Bouygues. Bouygues n'attend pas que ce soit le gouvernement ou les normes qui l'imposent. Parce qu'en fait, il y a tellement de concurrence entre les grands groupes que si Bouygues ou un autre trouve un intérêt à faire ça avant les autres, et qu'il est sûr de lui, il va le mettre en place et pousser la démarche jusqu'au bout. Peu importe.

Charles : Mais il le ferait, si je comprends bien, dans un but financier ou stratégique, plus que purement pour la durabilité ?

Jean-Baptiste Bodard : Non, il y a les deux. Parce que la durabilité rentre aussi en compte si ça leur permet de gagner des marchés chez les clients. Mais il faut aussi que les promoteurs soient sensibilisés à ça. C'est un tout, en fait. Ils peuvent gagner de l'argent, mais aussi se démarquer des autres entreprises.

Et s'ils se démarquent, ça veut dire qu'ils signent des marchés, parfois plus chers, moins négociés, ou en plus grande quantité que leurs concurrents. Donc c'est des calculs à faire. Ce n'est peut-être pas là-dessus qu'ils feront leur plus grosse marge, mais ça peut être un levier de différenciation. Donc au final, plus de marchés, plus de marge, plus de bénéfices.

Charles : Je vois. Et justement, tu disais qu'il fallait qu'ils y croient. Mais qu'en est-il du regard sur la durabilité dans le secteur de la construction, de façon générale ? Que ce soit chez Bouygues ou ailleurs, est-ce que c'est vu comme quelque chose d'important ou comme une contrainte ?

Jean-Baptiste Bodard : Je ne pense pas que ce soit plus contraignant que d'autres choses. On a tellement de normes à respecter maintenant, de contraintes que ce soit au niveau sécurité ou environnement qui peuvent être vraiment relou à gérer sur le chantier... Qu'en fait, il n'y a plus vraiment de "nouvelles" contraintes. Il y a tellement d'éléments à prendre en compte, en plus du chantier lui-même, que non, ce n'est pas forcément une contrainte. Après, je pense qu'il y a une vraie réflexion à avoir avec les entreprises autour de ça. Et qu'il y a moyen de le mettre en place. Il y a tellement de choses qui sont déjà mises en place chez Bouygues pour plein de raisons qui, pour moi, ne valent pas l'argent qu'on met. Donc non, ce n'est pas déconnant. Ça peut être mis en place. Mais voilà, je pense sincèrement que pour une petite entreprise comme la mienne, ou un particulier, ça ne marche pas. Parce qu'on ne peut pas s'endetter à ce niveau-là.

Charles : Donc le frein principal, pour les petits acteurs, c'est financier. Ou bien le risque ?

Jean-Baptiste Bodard :
Mais par contre, avec des grands groupes comme Bouygues, il peut y avoir quelque chose.

Charles : Ok. Et quel serait, justement, ce risque pour un grand groupe, si ce n'est la rentabilité ?

Jean-Baptiste Bodard : Comme je t'ai dit : l'accompagnement. En dehors de la rentabilité, il y a aussi l'accompagnement client. Et surtout : la satisfaction client. C'est-à-dire que si le client est satisfait avec ce modèle, même s'il n'est pas ultra rentable, mais que ça permet de se différencier et de gagner des marchés, eh bien c'est rentable quand même, pas financièrement au départ, mais stratégiquement, oui.

Charles : Et toi, qui as une vue vraiment d'ensemble, d'ailleurs c'est intéressant parce que moi je me suis pas mal entretenu avec des gens très spécialisés : un chauffagiste, demain un plombier, un patron d'une entreprise de moquette... Des profils très précis. Toi, t'es peut-être celui qui a la vue la plus globale. Quels seraient, selon toi, les corps de métier les plus susceptibles ou les plus à même d'adopter ce genre de stratégie ?

Jean-Baptiste Bodard : Franchement, je pense qu'au niveau de la plomberie, il y a un truc à faire. Avec les lavabos, tout ça... même de la petite quincaillerie. Ton mitigeur, par exemple, il va vieillir, et les particuliers ne vont pas changer le mousseur, ni même les baignoires. Donc pour des équipements comme les mitigeurs, qui vieillissent rapidement, je pense qu'il y a un vrai potentiel. Au niveau de l'électricité, t'as tout ce qui est interrupteurs, prises, appareillage électrique... Faut se le dire, c'est quelque chose qui vieillit assez vite si on n'en prend pas soin, et qui a un coût non négligeable sur une grosse opération. Moi je le vois quand j'en achète : ça coûte un petit billet, quand même. Donc peut-être aussi à ce niveau-là, il peut y avoir un truc. Après, je pense que tout ce qui est sols ,moquette, parquet, carrelage, c'est beaucoup plus compliqué.

Charles : Pourtant, justement, la personne que j'ai interviewée tout à l'heure travaille là-dedans. Lui, il a mis en place un système d'économie de la fonctionnalité, mais seulement sur une partie : il ne fabrique pas lui-même, il y a des leaders pour ça. Il s'occupe de l'entretien, du nettoyage, et il récupère les moquettes quand le client veut s'en débarrasser. Mais il fait surtout ça pour du B2B.

Jean-Baptiste Bodard : Ouais je le vois... Mais il ne les réutilise pas ?

Charles : Si, justement ! Il les retape, et il arrive à les réutiliser. Et ça a l'air de plutôt bien fonctionner.

Jean-Baptiste Bodard : Ah ouais ? Bah écoute, peut-être. Peut-être ! Et peut-être même sur les portes intérieures. Je pense qu'il y a plein de petits trucs... Par exemple, tout ce qui est gaines VMC, chauffage, ballons d'eau chaude, etc. Je pense qu'il y a un vrai truc. Les adoucisseurs aussi. Les baignoires, les pommeaux de douche... Tous ces éléments qui s'usent assez rapidement, qui ont une durée de vie assez courte entre guillemets, et qui n'ont pas des coûts

trop élevés Même les radiateurs.

Charles : Et encore... ça c'est chez le particulier, c'est un gros business quand même. Donc il y aurait quand même un potentiel dans plusieurs corps de métiers. Parce que de ce que j'ai compris jusqu'à maintenant, ça se fait surtout en B2B, entre entreprises. Par exemple, le patron de la boîte de moquette fonctionne avec des gros promoteurs qui mettent à disposition des bureaux, ou dans des lieux comme des aéroports. Toi, tu as surtout parlé techniquement du particulier. Est-ce que tu penses que ce serait plus intéressant pour de grosses entreprises, des industries ? Ou c'est tout pareil, c'est juste plus simple de convaincre un client qui est déjà une entreprise, qu'un particulier qui sera peut-être plus méfiant ?

Jean-Baptiste Bodard : attends... ça a coupé ? Non, attends... je crois que ça a coupé. Oui, je disais que c'est sûr que pour commencer, c'est mieux avec les promoteurs. Ça peut vraiment être mis en place avec eux. Mais voilà, c'est un concept qui doit encore être développé, comme le réemploi. Et après, si ça marche vraiment et que ça montre une vraie plus-value, entre guillemets... Eh bien, ça peut carrément se développer.

Charles : Ok. Et toi, dans ce que tu fais aujourd'hui... Si jamais tu étais une entité plus grosse, à quel point tu aurais pu envisager ce genre de concept ? Et dans quel domaine précisément ? Parce que toi tu gères toute la construction, de A à Z. Donc dans quelle étape, quel type de manœuvre, tu aurais pu envisager quelque chose. En enlevant les questions de risque et de faisabilité financière.

Jean-Baptiste Bodard : Bah faudrait mettre en place des partenariats. Il faudrait inclure ça dans ton modèle, et montrer au client les vrais avantages, pour le convaincre.

Charles : Et tu penses qu'il y en a, des vrais avantages ? Ou ce serait surtout marketing ?

Jean-Baptiste Bodard : Non, je pense qu'il y en a. Par exemple, si tu dis à ton client que, si son WC est entartré au bout de deux ans, comme c'est de la location, t'as quelqu'un qui peut venir entre guillemets "gratuitement" dans le cadre du contrat, et que tout est cadré... Un particulier qui ne connaît rien, ça peut le rassurer et le satisfaire. Mais voilà, encore une fois, c'est un particulier. Et lui, il va se dire : "Dans deux ans, je serai peut-être ailleurs, ou j'essaierai de réparer moi-même". Donc il ne prendra peut-être pas ce genre de contrat. Alors que les promoteurs, eux, ils construisent un immeuble pour le louer pendant 20 ou 30 ans. Et ce genre de contrat, ça les intéresse beaucoup plus.

Charles : Donc toi si tu bossais avec des promoteurs de grosses envergures, c'est le genre de système que tu pourrais envisagé ?

Jean-Baptiste Bodard : Oui, là oui

Charles : Mais ce ne serait pas quelque chose que tu ferais d'office si ? Tu réponds ça dans le sens où c'est envisageable ?

Jean-Baptiste Bodard : Je dis ça dans le sens business, si ton modèle marche et que tu es persuadé qu'il marche, tu peux communiquer là-dessus pour te démarquer des autres

concurrents et ajouter une plus value à ton entreprise. Donc si ça marche et que t'arrives à convaincre, tu vas avoir de nouveaux clients. C'est tout bénéf.

Charles : Et quels sont les cas similaires dont tu as déjà entendu parler ? Je t'ai parlé de Michelin mais il y a aussi l'exemple de luminaires, où Signify ou Philipps vend l'usage des luminaires à des aéroports par exemple, donc du B2B, et la maintenance est assurée par eux. Les clients paient les watts.

Jean-Baptiste Bodard : Je ne connais pas de modèle existants mais c'est typiquement ce qui pourrait être fait pour des machines de chantiers que tu paies à l'heure plutôt qu'à la journée. T'as une pelleteuse avec un relevé d'heures qui te dit que tu as travaillé tant d'heures et tu paies en fonction de ce nombre. C'est bénéf pour le client et ça pourrait clairement fonctionner.

Charles : Je suis étonné que ça n'existe pas encore.

Jean-Baptiste Bodard : Bah ça existe à la journée mais tu ne l'utilises pas sur une journée entière ta machine donc c'est chiant. Ce n'est pas pareil. Si tu loues ta machine une semaine mais que y a 2 jours où tu ne l'utilises pas bah c'est problématique. Alors que si tu la paies à l'heure de travail c'est vraiment plus avantageux.

Charles : Donc ça c'est vraiment sur des petites locations mais si on parle de machine sur une durée de vie entière. Genre Bouygues qui passe par un fournisseur, qui paie un certain montant par mois et ils ont telle ou telle machine et que le fournisseur garantit la maintenance. Ça pourrait fonctionner selon toi ?

Jean-Baptiste Bodard : Ça typiquement je pense que ça permettrait aux petits entrepreneurs d'avoir des machines et je pense que ça peut être vraiment bien.

Charles : Donc si je comprends bien, selon toi, ça fonctionnerait pour des machines comme ça qui nécessitent un entretien et qui n'ont pas une longue durée de vie, comparés aux matériaux pour la construction qui eux tiennent beaucoup plus dans le temps et n'ont pas beaucoup de valeurs à la fin de leur cycle de vie ?

Jean-Baptiste Bodard : Voilà c'est exactement ça.

Charles : Et bien parfait je te remercie pour tes réponses, elles vont bien me servir.

Jean-Baptiste Bodard : Avec grand plaisir.

Entretien 8 : Luc Vandenheede – Ex-entrepreneur en plomberie

Charles : donc je vais t'expliquer rapidement, moi j'ai fait des études d'économie et de gestion avec un accès sur la durabilité et je me suis intéressé aussi parce que j'ai fait un stage dans le secteur de la construction indirectement parce que j'ai été dans une entreprise de consultance en rénovation énergétique et dans l'énergie et donc je me suis intéressé à tout ce qui était durabilité dans le secteur de la construction et donc un concept un peu plus précis qui est

l'économie de fonctionnalité mais que je vais t'expliquer par la suite, qui est vraiment un système d'économie circulaire et je veux savoir comment les entrepreneurs du secteur de la construction perçoivent et jugent ce genre de modèles, comment ils peuvent l'appliquer, pourquoi ils ne l'appliqueraient pas, pour quelles raisons etc et donc voilà j'écris mon mémoire là dessus, j'ai déjà interrogé Fred notamment, j'ai interrogé un ingénieur dans la stabilité, j'ai interrogé des patrons d'entreprises de moquettes, j'ai interrogé un théoricien aussi sur le principe, je vais interroger un avocat mercredi pour savoir quel est l'aspect légal justement, qu'est ce qui rentre en jeu, qu'est ce qui ne rentre pas en jeu, j'ai eu un peu de tout, je voulais avoir aussi l'avis de toi qui as exercé en tant que plombier et je voulais savoir comment toi tu aurais pu l'implémenter, si tu as vu une évolution sur ta longue carrière en plomberie, mais d'abord je vais peut-être te demander de refaire un résumé de ton parcours professionnel dans la construction si tu le veux bien.

Luc Vandenheede : Ah oui, oui, pas de souci, pas de souci, donc en fait si tu veux, moi je n'ai pas suivi le parcours vraiment traditionnel, c'est-à-dire le parcours traditionnel ça veut dire que tu rentres dans une école technique et puis après un an ou deux ans dans cette école, tu peux faire le contrat d'apprentissage, donc tu vas travailler en entreprise, moitié en entreprise, moitié à l'école, tu vois, ça c'est le parcours classique. Moi si tu veux j'ai commencé à m'intéresser à la plomberie, aux bâtiments, que beaucoup plus tard quand j'avais 25 ans et donc moi j'étais en formation professionnelle en Belgique qu'on appelait, c'est l'ONEM en fait qui faisait ça, et là tu avais une formation de neuf mois en accéléré, mais c'était si tu veux très intéressant parce que tu avais le prof qui donnait un cours et qui en même temps te donnait pratique si tu veux, donc tu avais la théorie et la pratique directement contrairement à une école technique où tu as d'abord beaucoup de cours généraux et plus des cours de ton métier spécifique que tu vas faire, donc moi c'était vraiment directement cours de plomberie à 100%. Huit heures par jour avec théorie et pratique tout en même temps, c'est une formation accélérée. Et quand j'ai terminé ces neuf mois, j'ai été engagé directement dans une grosse entreprise de plomberie qui faisait un hôpital, donc c'était un hôpital à Libramont où le contrat pour l'entreprise c'était le local technique et à partir de là le tubage pour 60 chambres d'hôpital, donc qui comprenait les toilettes, douche, lavabo, et alors on utilisait là en cette période là, parce que ça c'était dans les années 80, c'était de l'acier pour tous les tuyaux d'adduction, pour les arrivées d'eau, tout en acier galvanisé, et pour les évacuations c'était déjà du Geberit, donc je ne sais pas si tu vois ce que c'est le Geberit, c'est ce tuyau noir qui est très résistant et qui est toujours utilisé maintenant, qui est le top en matière d'évacuation. Et j'ai appris les autres matériaux à l'école comme le cuivre, le zinc, le plomb, tout ça on a bien appris à le travailler, à le souder, à le plier, à le cintrer, à l'installer. Et par la suite là dans cette entreprise là, je suis resté deux ans, donc pendant deux ans j'ai fait du matin au soir de l'acier galvanisé, c'est faire des filets et installer, encastrer ou en tuyauterie, tu vois, en acier galvanisé. Non galvanisé, c'est pour le chauffage central, puisque c'est toujours la même eau qui tourne, tu vois, parce qu'une fois que l'eau est montée au dessus de 60 degrés, elle n'est plus corrosive puisqu'elle a perdu, tout le calcaire est parti, tu vois, et l'eau est devenue neutre, et elle n'est plus agressive, donc le tuyau, c'est pas nécessaire qu'il soit galvanisé. Tandis que pour la plomberie, il doit être protégé, parce que l'eau est parfois agressive, par exemple, acide, tu vois, même que c'est une eau qui est parfaitement potable, elle est parfois fort calcaire ou acide, ça dépend du pH de l'eau, c'est pour ça qu'elle est protégée, elle est protégée par la galvanisation et c'est du zinc en fait la galvanisation, donc il y a une couche de zinc extérieur et intérieur qui protège le tuyau, sinon il se corroderait très facilement.

Charles : oui je vois bien, et rapidement ensuite, tu as monté ta plomberie?

Luc Vandenheede : non, après ces deux ans, cette entreprise là, c'était une entreprise, on habitait dans les Ardennes, moi j'habitais à 30 km de mon travail, 60 km par jour à un moment donné, dans le village à côté, à Marche-en-Famenne, qui était à 5 km du lieu où on habitait, il y a un patron qui a demandé si je voulais aller travailler chez lui, et alors ça, ça a été très très intéressant, parce que je suis resté cinq ans chez lui, et là on faisait surtout le privé, le particulier, donc soit réparation ou installation, ou il y avait aussi des chantiers, faire 30 maisons, 40 maisons les mêmes, et là j'ai vraiment appris ce que c'était qu'aller travailler chez le particulier, tandis que le premier patron, c'était faire un hôpital, c'était industriel, c'était énorme, je n'avais jamais contact avec le client, tandis qu'avec l'autre, pendant cinq ans, j'ai eu vraiment un contact avec le client. Et là ça m'a vraiment incité, à me mettre à mon compte aussi, très vite, et alors en dehors de cette année d'apprentissage, si tu veux, dès que l'on l'a accéléré, j'ai fait pendant deux ans, ce qu'on appelle le patronat : tu apprends la gestion de l'entreprise, dans son ensemble, et là tu as aussi bien des cours de comptabilité, que des cours de droit, pour vraiment te former, à pouvoir gérer complètement ta boîte. Sinon tu sais, tu peux facilement te casser la figure, si tu crois que tout ce que tu gagnes pour toi, il faut des cours de comptabilité.

Charles : C'est clair, ok et après ça a duré, tu étais à ton compte pendant pas mal d'années ?

Luc Vandenheede : donc je me suis mis à mon compte en 1981, et là j'étais à mon compte jusqu'en 2011.

Charles : justement c'est intéressant, parce que c'est ma question se tourne vachement sur les entrepreneurs, sur les décideurs, finalement de ce principe, et donc là je vais peut-être d'abord te demander, si au fil de ta carrière, tu as commencé à entendre de plus en plus l'aspect de durabilité, et donc environnement, au sein de vraiment que de la plomberie, voir si tu avais une évolution, et dans quel sens, ou si pas du tout ?

Luc Vandenheede : oui, en fait à mon niveau si tu veux, j'ai aussi fait beaucoup de plateformes, en roofing, des toits plats, et là au début on ne parlait pas d'isolation. Et c'est fur et à mesure, que quand je faisais parfois un nouveau bâtiment, et que l'architecte disait il faut isoler, et c'était vraiment tout au début qu'on commençait à isoler les toitures, pour les déperditions calorifiques, et tout ça. Et là il y a des entreprises, des fabricants, qui ont inventé des panneaux d'isolant que tu poses à plat, sur le toit, et puis après seulement tu mets ton roofing, ton isolation proprement dite,

Charles : et point de vue plomberie ?

Luc Vandenheede : et pour la plomberie aussi, au début, tu sais, quand l'énergie n'était pas chère, pour l'eau chaude, on ne mettait pas de protection. Pour le boiler ou la chaudière on laissait le

tuyau courir dans la cave, et puis dans les sols, sans isolation, et puis l'isolation est venue petit à petit, et puis on n'a plus jamais pensé à mettre un tuyau d'eau chaude, qui n'était pas isolé, pour les déperditions.

Charles : donc c'était un peu les seules normes, disons de durabilité, et d'environnement, qui étaient appliquées au moment où tu professais ?

Luc Vandenheede : Oui, oui, c'est ça, tu vois, parce que dans nos années, je vais dire, la colonie ne coûtait pas cher. Il n'y avait pas de crise, tout le monde savait se payer 1000 litres de mazout, ce n'était pas au prix de maintenant.

Charles : Et il n'y avait pas un aspect réutilisation des matériaux, la fin de vie des tuyaux ?

Luc Vandenheede : Ça oui. Par exemple, quand moi je travaillais à Bruxelles, où il y avait beaucoup de bâtiments à rénover, par exemple, tout ce qu'on démontait, c'était en ce temps là, des matériaux nobles, comme le plomb par exemple.

Charles : Noble, qu'est-ce que tu veux dire dans noble ?

Luc Vandenheede : Donc c'est un métal non transformé, le plomb c'est de la terre, ça vient des mines, et le plomb valait pas mal d'argent. Le plomb, le cuivre, le zinc, tout ça était entièrement recyclé. Parce qu'on récupérait jusqu'au moindre kilo, je stockais ça, et une fois par mois, j'allais au marchand de mitraille, qui lui, me donnait pas mal d'argent, d'ailleurs, un an de récupération de matériel, ça payait nos vacances.

Charles : Ah oui, mais c'était purement dans la récupération, c'était vraiment axé dans un but financier, plus que parce que c'est bon pour l'environnement.

Luc Vandenheede : Oui, oui, tout à fait, exactement, on ne pensait pas du tout environnement, peut-être d'autres, mais moi je pensais juste financier. Plutôt que d'aller le jeter au conteneur, je le tiens à la maison, dans ma cave, dans mon garage, je le stocke, et une fois par mois, je vais à la mitraille.

Charles : Et à la fin de l'année 2011, il n'y avait toujours pas cet aspect développement durable et environnement qui rentrait en ligne de mire ?

Luc Vandenheede : Non, je n'ai jamais pensé à ça. Je vois bien Frédéric Vandenheede, il pense beaucoup à ça, au développement durable, par exemple, il a acheté une maison ici, et je fauche son jardin, ses herbes, et ici au Portugal, tout le monde brûle ça. En hiver, on brûle ça, et on a l'autorisation de brûler, et Frédéric Vandenheede dit, non, en Belgique, on ne pense plus comme

ça, il faut passer par un broyeur, moi je ne veux pas brûler ça, il y a une évolution dans les mentalités.

Charles : Ok, donc ça c'est vraiment lié à l'aspect bâtiment dans le général, est-ce que tu es un peu à jour sur les pratiques en plomberie, et sur les normes environnementales, s'il y en a ?

Luc Vandenheede : Ecoute, je vais dire, actuellement, on va quelque part dans le mauvais sens, parce qu'avant, nous, comme je te disais, on n'employait que des matériaux nobles, le cuivre, le zinc, le plomb, l'acier, maintenant, tout est synthétique, et comme tu démontes du synthétique, ça ne vaut rien, personne ne va te racheter ça, donc quelque part, on n'est pas dans le bon sens avec ça.

Charles : Mais pour quelles raisons on est passé du noble au synthétique ?

Luc Vandenheede : Parce que ça va beaucoup plus vite pour le travailler, beaucoup plus vite, c'est vendu en rouleau, tu déroules dans les chappes, ça va beaucoup plus vite, et ça coûte moins cher aussi.

Charles : Ce n'était pas une question sanitaire, rien à voir ?

Luc Vandenheede : Non, parce que, question durabilité, ça dure beaucoup moins longtemps, moi, je travaille des matériaux, tu vois, par exemple, plomb, zinc, cuivre, tout ça, il n'y avait pas de garantie du fabricant dans la durée. Je vais te donner un exemple, la maison chez mes parents, après 50 ans, il n'y avait toujours pas de problème avec les tuyauteries. Moi j'ai installé des installations en synthétique. Là ils donnaient une garantie de 10 ans sur le matériau, mais moi j'ai eu des problèmes avec ce synthétique avant 10 ans, et c'est le fabricant qui devait payer, c'était l'assurance du fabricant, donc la durabilité est nettement moindre.

Charles : et tu ne crois pas dans un retour arrière, d'une nouvelle forme, où on serait beaucoup plus axé sur la réutilisation, que ce soit avec du synthétique ou autre chose ?

Luc Vandenheede : Oui, mais tout ça n'est pas encore en place, et je ne vois pas les plombiers démonter du synthétique, aller les porter au conteneur à synthétique, ou on coupe son petit morceau dans un sac plastique.. après c'est l'Etat qui se charge de recycler, mais avant nous, c'était chacun à son niveau qui faisait le recyclage.

Charles : c'est intéressant, je vais t'expliquer le système d'économie de fonctionnalité. C'est un principe où tu ne vends pas directement le produit. Par exemple, tu ne vends pas directement de la tuyauterie, de la salle de bain, des toilettes, etc, mais tu vends un service. Le fait d'avoir de l'eau, une sortie en eau. C'est un aspect axé sur la durabilité, parce que ça pousserait non seulement les plombiers à fabriquer des tuyauteries bien plus solides, où ils ne doivent pas intervenir toutes les 5 secondes, la maintenance serait toujours assurée par le plombier, ou

l'entreprise qui a fourni ces tuyaux, et une fois la fin de vie, la tuyauterie reviendrait au plombier. Un exemple qui existe, c'est celui de Michelin, je sais que dans l'économie de fonctionnalité, la circularité est beaucoup plus poussée dans la mobilité que dans la construction. Dans la mobilité, le cas Michelin, c'est qu'ils font louer des pneus, un système de location, au kilomètre, aux entreprises de transport, et tout ce qui est maintenance, entretien et récupération, c'est Michelin qui le fait, et donc à la fin, le pneu, ils peuvent le recycler, et ça leur appartient toujours, et ils ont reçu leur argent par mensualité, ou par kilomètre parcouru.

Luc Vandenhede : tu sais dans le bâtiment, tu ne sais pas appliquer ça. Ici dans notre maison, il ne me vient pas l'idée de mettre autre chose que du cuivre, mais le cuivre coûte horriblement cher maintenant, sur le marché, c'est impayable maintenant, faire une installation en cuivre c'est impayable. Avant on faisait même les décharges en cuivre, pour une toilette c'est du 90, mais un mètre en 90 maintenant, ça coûte plus cher que l'appareil que tu raccordes, c'est impayable maintenant. Et donc maintenant il n'y a rien à faire, c'est le rendement qui compte, tellement la main d'oeuvre est devenue chère, tu vas dire aux gens, je vais vous faire une installation en cuivre, au prix actuel de la main d'oeuvre, mais il y a vraiment un nombre limité de personnes qui ont accès à ça, très peu.

Charles : et donc toi tu ne croirais pas dans un système, dans la plomberie uniquement disons, où une entreprise de plomberie s'occupe de la tuyauterie, les clients que ce soit particuliers ou des industriels, payent leur arrivée en eau sur un certain temps, sur un mois ou sur une certaine période, avec une certaine garantie, où l'entreprise est garante, permet la maintenance et l'entretien de ses tuyaux, et une fois le bâtiment quand il doit être démonté, toute la tuyauterie reviendrait à l'entreprise après 10 ans, 20 ans, tu n'y crois pas à ce genre de système?

Luc Vandenhede : Non parce que regarde, les gens qui construisent une maison, un nouveau bâtiment, ils mettent un beau carrelage, ils mettent le prix pour une belle salle de bain, on ne change pas de salle de bain tous les 10 ans, ni tous les 20 ans, tout ça est carrelé, tout ça est dans les chappes, pour refaire, ça coûte beaucoup trop cher. Les gens qui achètent une maison. Regarde notre maison par exemple, je l'ai achetée en 87, ils n'ont pas encore changé les tuyaux, dans la durée, c'est fait pour 30 ou 40 ans.

Charles : mais tu disais quand même, que maintenant avec le synthétique, tu as des problèmes beaucoup plus rapidement, donc pourquoi ça ne serait pas applicable, si tes tuyaux sont défectueux, au moins il y aurait à justifier le fait, qu'il y ait toujours cet aspect maintenance, et que nous c'est à notre charge, ça ne vous fait aucun frais, cependant on reçoit tous les mois, parce que vous avez une arrivée en eau, parce que vous avez une belle salle de bain, nous on reçoit un paiement régulier.

Luc Vandenhede : non c'est pas comme ça, maintenant ça marche comme ça, tout le monde a une assurance dégât des eaux, et si il y a un problème, c'est l'assurance qui paye tout.

Charles : justement parce qu'en fait, dans le bâtiment, il y a des exemples, j'ai appelé hier le patron d'une boîte dans la moquette, ce qu'ils font eux, c'est qu'il y a les moquettes qui sont

installées, ils font surtout ça pour les grandes entreprises, pour les promoteurs immobiliers, ou ceux qui font louer des bureaux, parce que dans la plupart des grands bureaux, des open space, tu as de la moquette. Et ce qu'ils font eux, c'est que ces boîtes là, payent un abonnement par mois, et à la moindre défaut de la moquette, eux ils viennent l'entretenir, ils viennent la nettoyer, ce qui prolonge la durée de vie de cette moquette, et comme c'est un système de location, c'est à dire que les boîtes ne restent pas 30 ans dans ces locaux là, donc ça change régulièrement, et donc forcément les bureaux, tu les veux neuf, donc à chaque fois qu'il faut être neuf, ils reviennent, soit ils changent avec leur propre matériau, parce que c'est eux qui ont le contrat, soit ils le nettoient, ils l'entretiennent, et une fois, si la nouvelle entreprise veut complètement enlever la moquette, et en mettre de faux plancher, et bien ils récupèrent, et ils peuvent le recycler à hauteur de 70%, ce qui est énorme, et donc eux, ils fonctionnent comme ça, c'est à dire qu'ils font juste de la maintenance, de l'entretien, et ils récupèrent, et ils se font de l'argent en récupérant tout ça, et en le refabriquant, ça leur coûte moins cher, et ils le revendent comme neuf.

Luc Vandenheede : Oui oui, mais tu sais, c'est toujours le problème. Tu démontes une ancienne salle de bain, tu vois par exemple, qu'est-ce que tu veux faire avec les vieux lavabos, les vieux WC, tout ça c'est fini. Tout ça retourne, je ne sais pas, au broyeur, et je ne sais pas qui recycle ça, la porcelaine, je ne sais même pas si on recycle ça quelque part, je pense qu'ils enfouissent ça même. La même chose, je casse le carrelage pour avoir accès à changer les tuyaux, tout est recyclé complètement différemment maintenant, entre le fabricant et le recyclage, ce sont des entreprises totalement différentes.

Charles : Oui je vois, et tu penses qu'avec des normes, parce que maintenant il y aura de plus en plus de normes, par exemple pour 2030, tu as des objectifs de durabilité par métier, et ils poussent petit à petit à ce que les entrepreneurs, par exemple dans le bâtiment, s'intéressent vraiment à la fin de vie de leurs matériaux, que ce soit pour la plomberie, que ce soit pour le chauffage, il faut qu'il y ait un plan de, qu'est-ce que je fais à la fin de vie de ces matériaux, il faut que ce soit, ils veulent pousser vraiment au fait de réutiliser les matériaux, et donc est-ce que tu penses qu'à travers ces normes, si on commence à s'intéresser beaucoup plus, est-ce que c'est le genre de système ou de stratégie qui pourrait fonctionner, ou tu suis tout le processus, et donc ça fait vraiment une boucle, depuis sa conception jusqu'au recyclage, et hop tu reviens à la conception, ça te permettrait de suivre entièrement le parcours de ces matériaux là, et toi garantir un certain revenu régulier, utilisation des clients, tu ne penses pas que ce sera un système applicable ?

Luc Vandenheede : Regarde, un installateur n'est pas un fabricant, moi j'ai besoin d'un lavabo, je vais chez FACQ. Donc ce serait un petit peu eux qui devrait récupérer et recycler le lavabo, c'est le fabricant qui a le rôle de remise, aux normes de remise, de recyclage, c'est plutôt le fabricant et pas l'installateur.

Charles : oui je comprends bien, ce serait plus une grosse entreprise qui devrait elle s'en charger avec des moyens forcément, puisqu'il faut un certain stock, dès le début, c'est toi qui te gères

toute la boucle. Mais ça voudrait dire que les entrepreneurs comme toi, qui sont à leur compte, qui sont seul ou à 2 ou 3, eux en paieraient les prix.

Luc Vandenheede : disons que nous on devrait être seulement le transporteur, de leur emporter où on l'a acheté, pour autant que la boîte existe toujours. C'est comme dans l'électroménager, quand tu achètes un nouveau grille pain, d'office, tu payes un peu plus cher, quelques centimes, pour le recyclage, ça existe déjà dans l'électroménager.

Charles : c'est intéressant, et justement, c'est pas tant la faisabilité qui rentre en compte dans mon mémoire, c'est plus comment ils perçoivent, parce que c'est vraiment une nouvelle stratégie, pour une entreprise, c'est un changement stratégique pur et dur, comment un entrepreneur évalue ces changements stratégiques, ces innovations. Toi tu as une innovation, c'est que tu es passé des matériaux purs, nobles, à du synthétique, est-ce que ça a été imposé, ou alors, qu'est-ce qui est rentré en compte dans ton évaluation stratégique, pour ta rentabilité, qu'est-ce qui est rentré en jeu, quels sont les critères ?

Luc Vandenheede : la vitesse de travail, la vitesse d'exécution.

Charles : donc indirectement, la rentabilité ?

Luc Vandenheede : la rentabilité, et le prix des matériaux, donc le synthétique est devenu beaucoup moins cher que le cuivre.

Charles : Donc c'est vraiment purement financier.

Luc Vandenheede : Oui, oui. D'ailleurs, il y a beaucoup... Tu vas par exemple chez un grossiste. Tu vas chez FACQ, qui est le plus gros, on va dire, ici en Belgique. Tu vas voir ce qu'ils te proposent en matériaux. Il y a peut-être 10 sortes différentes, par exemple, pour faire des tuyaux, pour amener l'eau, dans une maison. Mais tu regardes le stock en matériaux nobles, le cuivre, l'acier, il n'y a presque plus rien, quoi. Il n'y a presque plus rien. Tout est en synthétique, tu vois. Et maintenant, ce qui tient la corde, c'est un tuyau, en aluminium. Il est recouvert d'une couche de plastique extérieure et d'une couche de plastique intérieure. Et moi, ici, j'ai mis ça pour mon chauffage central, par exemple. Ici, j'ai mis ça sur le tas, le chauffage central. Eh bien, ce matériau, je vois qu'il vieillit très, très mal. Tout ce qui est tuyau exposé à la lumière, par exemple, il est tout craquelé. Il doit être protégé des UV, en fait. Or, tu mets un matériau noble, un bout de cuivre, j'ai du cuivre exposé en plein soleil, tu reviens dans 50 ans, il est toujours top. Donc, c'est vraiment l'évolution dans les matériaux qui fait que dans la durabilité, c'est plus comme avant, c'est plus comme avant.

Charles : Oui, je comprends bien. Et maintenant, si je me dis, si tu étais de nouveau un entrepreneur sur le marché, que tu avais une certaine main d'œuvre, un certain stock, disons, et qu'on te dit qu'il existe le principe que je t'ai expliqué, que tu es, imaginons que l'aspect

fournisseur, que tu as un contrat justement avec, que tu vas le remettre, voilà, bref. Et que tout ce qui est maintenance, récupération et entretien, c'est toi qui dois t'en assurer. Tu n'es pas payé pour vendre la plomberie que tu as mise en place, mais tu es payé sur l'arrivée en eau, sur le principe d'arriver en eau. Quels seraient les critères qui rentreraient en jeu pour toi, pour que tu dises, ok, on l'adopte ou alors on ne l'adopte pas ? Quels sont les différents points ?

Luc Vandenheede : Le point le plus important, si tu veux, quand tu es un petit indépendant, comme moi j'étais, c'est la fidélité. Le client, tu ne seras pas plombier d'une famille toute ta vie. Tu peux l'être pendant 10 ans, pendant 15 ans, les gens seront contents de toi et tout ça. Et puis un jour, il y a la concurrence qui va jouer. Parce que, par exemple, tu dois faire un gros boulot, et si moi, par exemple, j'avais la réputation de ne pas être bons marchés, tu as des gens qui vont dire, tiens, peut-être que celui-là sera moins cher, on va quand même demander prix à lui, à un autre aussi, tu vois ? Donc, même si j'ai travaillé chez eux il y a 10 ans, j'ai mis une salle de bain il y a 10 ans, par exemple, pour leurs enfants qui construisent, ce n'est pas sûr que moi je serais le plombier de leurs enfants, ou bien leur propre plombier à eux pour une nouvelle transformation. J'ai eu une grande fidélité, oui, mais pas à 100% non plus.

Charles : Donc c'est ça qui rentrait en jeu pour toi, c'est... Est-ce que les clients seraient fidèles avec ce genre de...

Luc Vandenheede : Oui, c'est ça, ça c'est pas sûr non plus. La fidélité, non, même si tu donnes le meilleur des services, ou bien, regarde, bon, tu commences à travailler, tu as 30 ans, t'es en pleine forme, puis t'en as 50, tu commences à travailler un petit peu moins vite, mais si tes prix sont toujours les mêmes, un jeune va être moins cher que toi.

Charles : Oui, mais si t'es patron d'une grosse entreprise, imagine donc que t'aies pas mal d'employés, que t'as plusieurs hommes à ta charge, c'est plus vraiment toi... Toi, tu prends juste les décisions. On te présente ce modèle, et c'est là que tu dois faire... On te dit, voilà, ça fonctionne, c'est meilleur pour l'environnement, les normes sont de plus en plus axées sur la durabilité, eh bien toi, comment... Mais tout le monde ne le fait pas encore. À quel moment, toi, tu vas te dire, tiens, je vais peut-être commencer à m'y intéresser, mais faut que tu étudies ça, faut que tu étudies cette stratégie. Et donc, de quelle façon tu le ferais ? Qu'est-ce que tu aborderais comme point, quoi ?

Luc Vandenheede : Oui, oui. Je dois dire que je n'ai jamais pensé à ça. Il faut approfondir cette question-là. Je n'ai jamais pensé à ça.

Charles : Oui, et justement, tu n'aurais pas une idée des critères qui... Est-ce que c'est purement... Est-ce que c'est financier ? Est-ce qu'il y a un risque simplement sur le modèle, et donc à long terme, la rentabilité ne serait pas assez bonne ? Est-ce que ce serait un trop grand changement dans ton identité professionnelle ? Par exemple, je ne sais pas si tu as une certaine façon de procéder. Est-ce que ce serait trop différent de la façon dont tu veux procéder, et donc tu n'as pas envie de t'y pencher ? Est-ce que c'est vraiment un... Parce que c'est un risque au

début, parce que tu n'as pas tout de suite le retour sur investissement, est-ce que c'est ça qui rentrerait en jeu ?

Luc Vandenheede : Non. Si tu veux, quand tu achètes, par exemple... On me demande d'installer un boiler électrique, par exemple. Tu as des boilers électriques dont la cuve est garantie 10 ans. Et tu as des autres boilers que la cuve n'est garantie que de 2 ans. C'est à ce niveau-là que je vais vanter le produit, tu vois ? Donc c'est vraiment sur la qualité du matériel. Je vais dire, voilà, Renovabullex, il y a 10 ans de garantie sur la cuve, parce que l'intérieur est en silicex, et la cuve n'est pas en contact avec l'eau, tandis que telles marques ou telles marques qui sont moitié moins chères, pour l'installer, c'est exactement la même chose, mais en durabilité, les gens vont plutôt prendre le plus cher à ce moment-là. Enfin bon, il faut dire aussi, ça dépend où tu habites. Nous, on habite à Lasnes, et là, les gens font confiance, tu vois ? Donc c'est dans la qualité du matériel proposé que je m'orientais plus.

Charles : Donc ce genre de modèle, il faudrait que tu t'assures, si on te dit que la qualité est meilleure ou pas, tu vas vraiment faire une sélection en fonction de, tiens, c'est de la bonne qualité ou c'est de la mauvaise qualité ?

Luc Vandenheede : Oui, oui, ça c'était mon souci. Par exemple aussi dans la robinetterie, je proposais toujours du Grohe, du Dobrach, vraiment le top des marques, et ne pas proposer des marques bon marché, ou du français, je proposais plutôt de l'allemand. Et là, les gens, si sur un robinet, il y avait, je ne sais pas moi, 30 euros de différence, ils préféreraient prendre le plus cher que je leur conseillais. Ça oui, tu vois ?

Charles : Ah oui, donc c'est vraiment l'aspect, comment le client le perçoit et la qualité lui-même intrinsèque du produit, qui rentre en jeu dans ta décision sur, tiens, en fait, tu ne serais pas fermé à ce genre de modèle, simplement tu veux t'assurer derrière que la qualité est présente et que le client est content.

Luc Vandenheede : Mais il m'est arrivé aussi de refuser, par exemple, je me souviendrai toujours, je faisais un très très beau bâtiment à Lasnes, et l'architecte, à mon avis, il était plutôt tape-à-l'œil dans les affaires. Il proposait, par exemple, pour les chambres d'enfants, pour une fille, des robinets jaunes, et pour la salle de bain du gamin, des robinets bleus. Et moi, je savais très bien que ces robinets-là, c'était de l'époxy, ça ne tenait pas. Je savais qu'avec le temps, le robinet allait peler. Et moi, j'avais été à l'encontre, de l'architecte vis-à-vis du client. Je disais, moi, je ne veux pas mettre ça, parce que je sais bien que dans 5 ans, vous allez me rappeler que les robinets, ils ne tiennent pas leurs couleurs, ça commence à peler et tout ça. Et là, je me souviens, j'étais vraiment en frontal avec l'architecte. Ou bien pour d'autres choses techniques, il y avait des décorateurs qui voulaient des choses présentées comme ça, c'était plus esthétique. Et moi, je disais, oui mais non, l'accessibilité, après, je dis, pour changer votre flexible de baignoire, je dois enlever la baignoire pour changer le flexible, c'est un non-sens, ça. Moi, j'imposais, si tu veux, mon expérience. Dans la qualité de mon travail, j'imposais mon expérience. Et ça, c'était payant.

Charles : Parce que je sais que tu t'y connais un peu dans le bâtiment de façon un peu générale. Est-ce que tu penses qu'il y aurait un secteur où des entrepreneurs, seraient plus à même, dans un corps de métier, d'adopter ce genre de stratégie, de fonctionnalité, tu t'occupes du service de A à Z, plutôt que le bien lui-même, est-ce que tu penses qu'il y en aurait qui trouverait ça intéressant ou pas du tout?

Luc Vandenheede : Mais, ce serait plutôt dans l'énergie, par exemple, chez les électriciens, des choses comme ça, ou dans le chauffagiste, qui propose la pompe à chaleur, ou les panneaux solaires, ou des choses comme ça.

Charles : C'est marrant parce que ça existe, justement.

Luc Vandenheede : Comment dis-tu?

Charles : Justement, c'est des bons exemples, parce que je sais que ça existe au niveau des panneaux solaires, où tu as vraiment quelqu'un, tu loues, le client ne paye rien du tout, et des entreprises viennent poser les panneaux solaires, les utilisent pendant certaines années, s'occupent de la maintenance, et après un certain nombre de temps, ça t'appartient, et eux ont toujours ce contrat d'entretien et de maintenance. Et pareil pour l'éclairage, il y a des entreprises, surtout pour les industries style aéroport, dans les entreprises où l'aéroport paye l'électricité qu'ils utilisent, et l'entretien est assuré par Philips, ou je ne sais pas quelle entreprise.

Luc Vandenheede : Oui, oui, voilà. Dans tout, maintenant, c'est l'énergie. Et moi, je vois bien, ici, par exemple, pour notre piscine, j'ai mis une pompe pour la filtration, et avant c'était la norme, moi j'avais mis une bonne pompe, mais c'était une 750 watts, tu vois, ce qui est beaucoup, par rapport à ce qu'on fait maintenant, on fait des pompes qui sont beaucoup plus performantes, et qui consomment 3 fois moins. Donc tout est vraiment dans le coup de l'énergie maintenant. Nous, on a mis des panneaux solaires ici, parce que ça nous permet de nous chauffer, ou de faire de l'air conditionné, avec une énergie beaucoup moins chère, grâce aux panneaux solaires.

Charles : Donc tu y crois davantage, pour tout ce qui est lié à l'énergie, à l'électricité, plus que la plomberie, c'est ça qui semble plus complexe.

Luc Vandenheede : Oui, disons, pour la plomberie, comme je t'ai donné l'exemple du volet électrique, tu as des volets électriques qui consomment beaucoup moins, et donc qui consomment moins, c'est plutôt de cette forme là, qu'on va pousser, on va plutôt vous vendre celui là, parce que vous allez consommer beaucoup moins. Et là, les gens achetaient ça plutôt. C'était très rare que les gens refusaient, prenaient la moindre qualité.

Charles : Et toi, tu penses que, si ça avait été d'une certaine façon faisable, tu penses que ça aurait été intéressant pour toi, d'avoir un certain client, tu poses ce boiler là, tu as un contrat

mensuel avec eux, sur plusieurs années, et au moindre souci, tu viens, ils ne te donnent pas d'argent à ce moment là, mais tu as reçu un financement régulier pendant plusieurs années, pour assurer le bon fonctionnement de ce boiler. Tu penses que ça aurait été un business model qui aurait pu t'intéresser, ou pas du tout?

Luc Vandenneede : Non, mais déjà, tu as des obligations, c'est à dire que, par exemple, le boiler est garanti 10 ans, et bien, si après 9 ans, il y a un problème au boiler, les gens recevront un nouveau boiler, c'est moi qui devrais aller le démonter, et mettre le nouveau, c'est moi qui donne la garantie, du fabricant aussi, quelque part, et puis après, c'est à moi de retourner contre le fabricant, en disant, vis-à-vis du client, le client ne connaît pas le fabricant, c'est moi qui donne la garantie.

Charles : c'est une forme qui n'est pas si étrangère, à ce que tu avais déjà à la base.

Luc Vandenneede : oui, c'est ça.

Charles : ok merci beaucoup, je pense que j'ai fait le tour, je voulais vraiment m'axer sur la plomberie. Merci beaucoup, je peux couper l'enregistrement.

Entretien 9 : Ludovica Gelini – Avocate en droit de la construction et environnement

Charles : J'ai démarré.

Ludovica : J'espère pouvoir vous apporter quelques réflexions utiles.

Charles : Oui, dans tous les cas. franchement, il n'y a aucune pression, ça devrait aller. Alors, je vais commencer par une petite présentation, pour ma part. Je suis Charles Detroz, étudiant à l'UCLouvain, en Belgique, en économie et gestion. J'écris actuellement mon mémoire sur le domaine de la construction, et plus précisément sur un modèle appelé "économie de la fonctionnalité". Donc, tout ce qui touche à la circularité, au réemploi, etc. Et donc, je souhaitais interroger une avocate, car lors d'entretiens précédents, plusieurs interlocuteurs m'ont mentionné que le cadre légal pouvait représenter un frein à ce type de modèle. Je me suis dit que ce serait intéressant d'interroger quelqu'un de spécialisé en droit de la construction et de l'environnement. En faisant quelques recherches, je suis tombé sur votre profil. Vous êtes bien Ludovica Gelini, avocate chez Notebien, c'est bien cela ?

Ludovica Gelini : Oui, c'est bien ça, oui.

Charles : Et vous avez étudié à l'ULB, alors ?

Ludovica Gelini : J'ai étudié à l'ULB, puis j'ai fait un master de spécialisation en droit immobilier à l'UCLouvain. Maintenant, on dit "UCLouvain", mais à l'époque, c'était encore

Saint-Louis, au moment où ils n'avaient pas encore fusionné. Ça s'appelait donc "Saint-Louis - UCLouvain".

Charles : Et quelles sont vos activités aujourd'hui, de façon générale ?

Ludovica Gellini : Je suis avocate au barreau de Bruxelles depuis cinq ans. Mon activité principale porte sur le droit immobilier. On couvre un large éventail de dossiers : d'un point de vue public, il s'agit souvent de relations avec les autorités, par exemple, pour l'introduction de demandes de permis, ou lors de recours devant le Conseil d'État contre des décisions défavorables. Mais on accompagne aussi des projets de construction de A à Z avec des promoteurs immobiliers. Cela inclut les questions liées aux contrats, à leur interprétation, à la défense des intérêts des clients dans les baux commerciaux ou simples, ou encore dans les litiges avec des entreprises à la suite de rénovations présentant des malfaçons. On traite aussi des aspects fiscaux, comme la taxation des revenus immobiliers. On essaie donc d'avoir une vision globale des enjeux pour nos clients. Et puis il y a l'aspect environnemental, par exemple lorsque des autorités administratives sanctionnent un client pour non-respect des règles environnementales, ou encore lorsqu'un projet soulève des questions de dépollution etc etc. C'est une pratique à la fois de droit civil et de droit public. Et comme ces matières sont très transversales, on mobilise une série d'instruments juridiques variés. Comme par exemple le droit de l'urbanisme, par exemple, est du droit public, mais il peut avoir des implications pénales : on peut se retrouver dans des procédures administratives avec des fonctionnaires sanctionneurs, ou devant le parquet pour des infractions jugées par des juridictions répressives. Donc, comme vous voyez, c'est très large et très varié. L'objectif est de donner un maximum de réponses à nos clients, pour qu'ils puissent se situer au mieux, idéalement en amont, par rapport aux problématiques qu'ils rencontrent. Et avec mon expérience, je n'ai jamais eu à traiter directement un dossier relevant de cette problématique. Mais j'ai lu quelques articles, et j'ai commencé à me pencher un peu sur la question en vue de notre entretien. La première question qui me vient est la suivante : comment convaincre des acteurs d'entrer dans un tel système, vu l'état actuel de la réglementation ? En région bruxelloise, par exemple, le système tel que vous le décrivez on dit "économie de la fonctionnalité", EF, c'est bien ça ? n'est pas encore très répandu. J'ai vu une initiative portée par une société à finalité sociale, une ASBL, qui met des terrains à disposition de personnes sans grands moyens, ou en fin de vie, qui ne souhaitent plus acquérir un bien. L'idée est qu'ils deviennent propriétaires du logement, mais pas du terrain. Je pense que ce qui serait intéressant pour vous, ce serait de préciser clairement votre question de recherche. Parce qu'en fait, dans le secteur immobilier, il existe déjà de nombreuses contraintes. Le droit public, ces dernières années, a largement empiété sur le droit civil, c'est-à-dire celui qui régit la propriété. On se retrouve parfois à devoir passer par l'administration avec des procédures longues et complexes, que ce soit en urbanisme ou en fiscalité. Cela dit, la dissociation de la propriété n'est pas une idée nouvelle. Il existe plusieurs types de droits réels : le droit de propriété, bien sûr, mais aussi le droit de superficie, l'usufruit, etc. Ces mécanismes ont été développés pour proposer des alternatives à la pleine propriété. Par exemple, certains promoteurs restent propriétaires du terrain tant que le projet est en cours, puis transmettent ensuite la propriété aux acquéreurs. Mais tout cela est toujours juridiquement balisé. Ce qui compte, c'est qu'en cas de problème, on sache à quel cadre se référer. Prenez le droit de superficie : on sait combien de temps il dure, quelles sont les obligations du superficiaire, celles du propriétaire, etc. Tout est encadré dans le code civil qui a d'ailleurs été récemment réformé pour devenir plus lisible et dans les contrats rédigés à partir de ces règles.

Ce cadre permet de rassurer les personnes engagées dans le projet. En revanche, à ce jour, je ne pense pas qu'il existe un modèle juridique clair qui encadre un nouveau type de gestion du projet comme celui que vous évoquez dans l'EF et c'est quelque chose qui peut inspirer de l'insécurité à des personnes. Prenons un exemple : une coopérative ASBL reste propriétaire du terrain, mais construit des logements qui deviennent la propriété des occupants. Cela suppose que le terrain est simplement mis à disposition, mais que les gens sont bien propriétaires du bâti. Or, en pratique, la loi Breyne impose, pour les constructions neuves, toute une série de garanties à l'égard des acheteurs. Et généralement, ces acheteurs deviennent également copropriétaires du terrain ou, en tout cas, d'une quote-part dans le sol pour pouvoir faire valoir leurs droits en cas de problème. C'est là que ça se complique. Prenons un exemple : un acheteur découvre un problème d'infiltration dans le sous-sol de son immeuble. Si ce sous-sol ne lui appartient pas, s'il reste propriété de la coopérative, alors il ne pourra pas, à lui seul, introduire une action pour faire valoir ses droits. Il faudra impliquer le propriétaire du terrain, c'est-à-dire la coopérative, dans la procédure. Si plusieurs logements sont touchés, il faudra réunir tous les propriétaires de ces logements... et le propriétaire du sol. Et s'il y a des divergences d'intérêt par exemple, la coopérative ne veut pas engager un million d'euros pour dépolluer un terrain qu'elle ne veut plus exploiter alors ça bloque. Les propriétaires des logements, eux, ont tout intérêt à ce que les travaux soient faits, pour que leurs réseaux d'égout, par exemple, soient en bon état. Exactement. Au départ, tout le monde est content d'avoir pu acheter un logement à prix réduit, parce que le terrain n'est pas inclus. Mais dès qu'un problème survient sur le terrain, on se rend compte qu'on n'a aucun pouvoir dessus. Et encore, dans votre exemple, la coopérative n'est pas un acteur privé à but lucratif. Mais imaginez si c'était une entreprise classique qui décidait, par exemple, de ne pas engager de frais pour régler un problème, parce que ce n'est pas dans son intérêt commercial. Là, ça devient vite problématique. Donc, à choisir entre deux modèles, moi, je conseillerais toujours à un client d'opter pour un contrat clair, bien balisé, dans lequel les responsabilités sont définies et les recours prévus en cas de litige. Et donc, je pense qu'une des difficultés, déjà, c'est le fait que, comme ce n'est pas connu, surtout pour l'immobilier, c'est un peu... Il n'y a pas beaucoup de juristes. Enfin, je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de juristes pour se pencher là-dessus. En tout cas, moi, ça ne m'est jamais arrivé d'être confrontée à ce type de dossier. Surtout les personnes qui ont tendance à vouloir utiliser des modèles qui sont déjà performants et qui, à long terme, peuvent quand même donner des garanties de fiabilité de tous les points de vue. Récemment, on voit émerger, lorsqu'on crée des projets immobiliers, l'envie par les promoteurs, surtout aussi sur demande des autorités, d'intégrer, donc, une mixité de fonction. C'est-à-dire que, par exemple, pour un projet immobilier qui comprend 55 appartements ou 75 appartements, la commune aura plus tendance à vouloir valider sur principe l'idée. Si, par exemple, il y a dans le complexe cinq ou quatre appartements kangourous, il s'agit des appartements qui sont pensés pour être utilisés à la fois par des personnes âgées et des jeunes étudiants, par exemple, voilà. C'est-à-dire qu'il y aura Alors là, si vous cherchez sur Internet des appartements kangourous, vous allez avoir l'objectif de ces appartements, c'est donc de permettre à des étudiants et des personnes âgées de vivre ensemble et de s'entraider, sachant qu'il y a quand même, du coup, des règles qui ont été posées. Quand est-ce qu'on peut parler d'appartements kangourous et quand est-ce qu'on peut les mettre ? Donc, il y a des conditions. Je ne les connais pas par cœur, mais fondamentalement, les personnes âgées doivent avoir plus d'un certain âge. Ils ne peuvent pas être propriétaires d'un plus d'un tiers, etc. Ça, c'est peut-être à vérifier, mais vous voyez, il y a toujours, lorsqu'il y a de ces nouveautés, il y a toujours la loi qui vient intégrer, on va dire, et mettre des balises parce que, de manière générale, un logement

unifamilial ne peut pas être divisé. Donc, un logement unifamilial est considéré être pour une famille. Lorsqu'ici, on prend l'hypothèse d'une famille qui accueillerait en son propre logement kangourou une personne âgée, ça ne peut pas non plus avoir pour effet que du coup, un logement unifamilial deviendrait un logement bifamilial. Il y a toute une série parce que, lorsqu'on ouvre la porte à ça, après, il y a des réglementations, par exemple, comme la salubrité de logement, etc., le nombre de personnes, etc., du coup, qui viennent s'ouvrir et donc, c'est des éléments auxquels vous devez faire attention. Allez, pas vous devez faire attention, mais en tout cas, clairement, sur la balance pèse, le fait de choisir un système qui, aujourd'hui, n'est pas très je le vois mal, enfin, je le vois mal dans la construction, un aboutissement, à long terme, en l'état.

Charles : Mais alors, déjà, merci pour la réponse et moi, ma question de recherche porte donc sur le principe d'économie de fonctionnalité défini comme le fait de vendre un usage ou un service plutôt que le bien lui-même, donc, ça peut être, vous parlez à l'échelle d'un bâtiment, mais ça peut être aussi, par exemple, être pour un chauffagiste, une simple chaudière. Ça peut aussi fonctionner comme ça. Et moi, la question qui m'intéresse, c'est, comment les entrepreneurs évaluent-ils la pertinence de ce genre de modèles ? Comment jugent-ils et sur base de quels critères ce type d'économie ? Et donc, justement, j'ai interrogé, je parlais d'un chauffagiste, j'ai interrogé un chauffagiste, un plombier, tout type d'entrepreneurs et souvent, ce qui revenait, c'était, ah oui, et l'aspect légal, qu'en est-il ? Parce que, pour l'instant, il n'y a pas de normes, donc, ils ne sont pas incités à procéder ainsi. Pas de normes et il y a aussi cet aspect du risque. Qui serait responsable en cas de dysfonctionnement. Et, justement, moi, ce que j'aurais tendance à dire, c'est que, si on met, vous parliez d'un propriétaire qui n'a pas forcément envie de régler un problème car ce n'est pas lui qui habite le logement, ce n'est pas lui qui est propriétaire, enfin, qui use de, je ne sais pas, la chaudière ou la tuyauterie. Mais je pense que, justement, dans ce type de système, ils doivent assurer la maintenance tout du long. Par exemple, si je prends le cas dans la mobilité, un exemple qui est assez connu, c'est Michelin qui, eux, mettent à disposition leurs pneus et les entreprises de transport payent les pneus au kilomètre. Et donc, s'il y a un défaut, c'est Michelin qui doit régler le problème. Et donc, justement, en général, le locataire ou celui qui utilise, je ne sais pas moi, la chaudière aurait justement tendance à vite appeler le propriétaire qui serait, donc, un chauffagiste ou un gros fournisseur de chauffage qui, eux, serait obligé, parce que c'est dans le contrat, de venir réparer le défaut car ça fait partie du contrat et donc, eux, ils ont une mensualité et ça fonctionnerait comme ça, ce système-là. Et moi, je me suis dit, à mon avis, ça réglerait justement ces problèmes de...

Ludovica Gellini : Mais en fait, c'est ça, c'est ça la question que mon avis va se poser. Si c'est réglé dans le contrat, on sait à quoi s'attendre s'il y a un événement qui se produit. Donc, là, c'est plutôt dans le cadre d'une convention de mise à disposition de biens ou d'un contrat de location d'équipement, etc. Tout ça est balisé. Donc, on règle déjà le contrat, on sait combien de plans on met à disposition, on sait à quoi on s'engage s'il y a, par exemple, il y a une défaillance au niveau du matériel qui est mis à disposition, loué. Mais là, on sort un peu du cadre de la construction en soi parce qu'on parle, on fait référence à d'autres mises à disposition de services plutôt, vous voyez. Alors, peut-être une chose qui pourrait être utile, c'est de comparer les différences entre les différentes branches ou différentes sphères matérielles dans lesquelles ce nouveau mécanisme d'offre EF, pourrait se développer et déterminer pour et contre dans chaque sphère si ce mécanisme en l'état est encadré par la réglementation, enfin, notamment par la réglementation à Bruxelles et, par exemple, du coup, aller dissocier et donc

parler, par exemple, de la mise à disposition de matériel, de la mise à disposition de véhicules, de services d'autres types, mais là aussi, dans la mise à disposition de services, il n'y a pas vraiment la question de la propriété qui se pose. Vous voyez ce que je veux dire. Et donc, c'est là où on n'est pas propriétaire, on ne devient pas propriétaire d'un service qu'on reçoit. On est toujours bénéficiaire d'un service qui est mis à disposition. Donc, lorsqu'on a la connotation d'être propriétaire de quelque chose, forcément, ça fait référence à un propriétaire, par exemple, d'action, à un propriétaire de, je ne sais pas moi, d'un brevet, d'une idée, propriétaire d'une maîtrise et donc d'un fonds de commerce ou bien voilà, d'un bien. Il y a toujours quelque chose de concret à lequel on peut se rattacher. Vous voyez ce que je veux dire. Donc, si vous, votre question de recherche concerne vraiment le switch entre ne plus, du coup, parler de propriété d'un bien mais de mise à disposition de ce bien, je pense qu'il faudrait repérer des branches parce que, autrement, le risque, c'est que vous vous trouviez, vous vous trouviez confrontés à énormément de questions à devoir aborder et, allez, comment dire, et peut-être ne pas savoir tout le faire dans le cadre de votre travail. Je ne sais pas quel est le conseil parce que, voilà, vous faites un cursus qui n'est pas celui que moi, je fais. Donc, c'est autre chose. On n'a pas forcément suivi la même formation mais je ne sais pas quel est le conseil qui vous est donné par le promoteur ou par le lecteur du TFE mais je pense que, en tout cas, pour ce qui concerne la partie juridique, votre analyse devrait être ciblée en fonction de différentes sphères. Par exemple, vous considérez le secteur de la construction et donc, ce secteur de la construction, que ce soit dans la mise à disposition de services de construction et alors là, vous visez les entreprises de construction qui mettent à disposition un service au... ça, c'est toujours dans le cadre de contrat d'entreprise. Donc, en quoi le système que vous envisagez d'étudier permet d'apporter une plus-value au système actuel qui est un contrat d'entreprise, etc. Idem avec des contrats de sous-location lorsque les entreprises de construction font appel à des sous-traitants pour pouvoir réaliser certains travaux qui, eux, sous-traitent, etc. Et au regard de cet élément-là, vous voyez les plus-values que ce système peut apporter, que ce soit pour la personne qui souscrit le contrat d'entreprise, c'est-à-dire le maître d'ouvrage, la personne qui décide d'appeler l'entreprise pour faire des travaux, je ne sais pas, des rénovations de sa toiture et pour l'entrepreneur qui du coup, allez, désormais, en justice, ils n'ont quand même pas toujours la, comment, sur la balance, ils ne tiennent toujours pas le rôle favorable. Vous voyez ce que je veux dire. Déjà, ils sont confrontés à un système juridique qui, de base, je ne dis pas tout le temps, mais de base, est très attentif à ce qu'ils font. Je ne veux pas dire qu'ils ont le, on va dire, comment on l'appelle en français, en fait, voilà, le couteau sur la gorge, mais ils sont, il y a des mécanismes juridiques qui protègent fortement la personne qui fait des travaux, il y a des responsabilités, etc., qui sont mis en jeu. Tout, la plus-value de ce système, de ce nouveau système, ne peut pas faire l'impasse de toutes ces garanties qui ont été mis en place au fur et à mesure. Donc, elles devraient les intégrer et, en revanche, d'un point de vue économique et donc financier, apporter un avantage sans que, ou en tout cas, sans que l'ensemble des garanties qu'on a déjà maintenant soient bafouées ou, en tout cas, il faut qu'il y ait une balance des intérêts à pouvoir dire ok, il y a un risque ici que je perds des garanties à concurrence de 5%, mais mon intérêt, on va dire, mon avantage économique va, lui, être plus important, alors je prends le risque, vous voyez. Et donc, dans ce cas-là, alors on pourrait se dire on opte pour ce nouveau système. Et ça, par exemple, pour le contrat de travaux, après vous le faites pour le contrat de construction, enfin, pour l'achat de biens immobiliers. Comment est-ce que, enfin, en comparaison, et là, je ne sais pas si ça va aller jusqu'à là votre réflexion, de savoir, par exemple, quels sont les outils actuels, donc juridiques, qu'on peut mobiliser parce que, je veux dire, le

concept est là, mais après, il va falloir le mettre par écrit et savoir comment on met à disposition de ces personnes un bien qui ne leur appartient pas, par exemple, en partie. Vous voyez ?

Charles : C'est vrai qu'on allait, je ne comptais pas aller très très très loin dans l'aspect juridique, je voulais plus, c'est vrai, vous avez plus ou moins répondu, quels sont les incitants et barrières légales déjà au préalable, quels sont les premiers fils pour les entrepreneurs pour opter pour ce genre d'économie. Mais je voulais aussi voir, parce que j'imagine que vous êtes un minimum au courant des normes qui sont au fur et à mesure incitées par l'Union Européenne, par la Belgique ou par la région de Bruxelles-Capital, qui, eux, imposent, je crois, de plus en plus les entrepreneurs à se préoccuper de la fin de vie de leurs matériaux, de ce qu'ils vont en faire, chose qui n'était pas vraiment le cas auparavant. Donc, moi, je me suis dit, est-ce que, au fur et à mesure que la législation va avancer sur ce sujet-là, est-ce que le concept va être peut-être plus envisagé par la suite à travers toutes ces législations-là ? Quelles sont les normes ? Est-ce que vous trouvez déjà qu'il y a une évolution de ce point de vue-là ?

Ludovica Gelini : Donc : au niveau des devis qu'on voit, c'est toujours... On s'engage, par exemple, à livrer un type de matériel. Donc, c'est jamais ce matériel. Donc, c'est, par exemple, pour l'isolation de bâtiments qu'on a dans les contrats des mentions du type matériel isolant type machin. Puis, on se retrouve avec une sous-marque ou un modèle qui ne correspond pas exactement, etc. Ce type de situation n'est pas en soi vraiment... À ce jour, on n'est pas encore considéré comme étant problématique parce qu'il y a la personne qui... Sauf si la personne qui, avant de signer le devis, n'a pas fait de remarque en disant « Moi, il est hors de question que j'aie un type isolant. Je veux cet isolant. » Et donc, vous voyez, il tape sur la table en disant « Moi, je ne signe pas le devis si je n'ai pas ce type isolant qui me garantit. » Et donc, la plupart des offres ne sont pas permettent à l'entrepreneur de leur image là-dessus. Que ce soit sur le matériel à choisir, etc. À ce jour, à partir du moment où la personne qui a souscrit le contrat l'a fait en connaissance de cause de la situation, vous voyez, il n'est pas considéré comme un manque de la part de l'entrepreneur. Voilà. Maintenant, il y a aussi des cas où le tribunal se révèle plus sévère. Lorsque, par exemple, dans le cadre d'expertise, on se rend vraiment compte que, outre le fait que le matériel ne correspond pas au type tel qui a été repris, on va dire, sur les conditions générales et sur le contrat, la réalisation, l'espèce, couplée par la qualité du matériel est assez, à ce point, on va dire, non suffisante ou, on va dire, problématique. Donc, alors, sont sanctionnés mais, alors, vous voyez, il y a toujours des mécanismes, il y a des assurances qui interviennent. Voilà. Ce n'est pas tout à fait évident, déjà, pour quelqu'un qui veut faire valoir qu'il y a un problème au niveau du chantier et au niveau de la construction de le prouver parce qu'on est toujours confronté à des aléas en procédure mais, aussi, ce n'est pas évident non plus pour l'entrepreneur déjà, dans le cadre actuel, avec des contrats précis quant à leurs obligations, etc., de pouvoir se défendre et ne pas être condamné en l'état. Donc, ici, la question des règles, en quoi la mise à disposition de matériel, de toute manière, même s'ils mettent à disposition un matériel, on va dire, imaginons, ils ne le vendent pas, ils ne vendent pas un matériel, ils le mettent à disposition. Le matériel, il doit toujours répondre aux normes de performance au niveau des bâtiments, etc. Et donc, pourquoi ils souhaiteraient rester propriétaires de ce matériel ? Imaginons une entreprise qui achète du béton, qui va couler une chape de béton, la met à disposition de l'immeuble. Pourquoi voudrait-elle rester propriétaire de ce matériel ?

Charles : Oui, parce que là, c'est le cas du béton mais, si on prend le cas à l'époque, par exemple, en plomberie, ils utilisaient davantage du cuivre, du zinc, qui était, enfin, ça nécessitait un minimum de soutien, c'était des matériaux assez durables dans le temps et ça a de la valeur après, alors que le béton n'en a pas. Donc, il n'y aura aucun intérêt économique pour l'entrepreneur.

Ludovica Gelini : Donc, le but, c'est de garder un matériel qui pourrait avoir de la valeur après, c'est ça ?

Charles : C'est ça, oui, techniquement, oui. Ou alors, qui peut être recyclé dans ce sens-là. c'est vrai que moi, je me demandais, est-ce que vous trouvez, si on oublie le simple modèle d'économie de fonctionnalité, donc l'EF, est-ce que vous trouvez déjà qu'il y a une évolution dans les normes, dans le droit, de ce point de vue, une circularité, durabilité par rapport à...

Ludovica Gelini : Oui, ça, oui, ça, sans doute. Il y a des entrepreneurs, enfin, pas d'entrepreneurs, de promoteurs qui réfléchissent à 1000 scénarios avant d'aborder un projet. Alors, on pense à devoir réutiliser tout le matériel. Par exemple, si c'est un nouveau projet, on doit reconverter un site. D'abord, on analyse si on peut réutiliser exactement tout ce qu'il y a sur place. Et si ce n'est que vraiment, on a des avis avec des études d'incidence, etc., des bureaux de consultance type Ariès, etc., qu'on nous dit, par exemple, allez, la réutilisation des matériels va aller engendrer davantage, que ce soit des frais, mais aussi des incidences d'un point de vue de pollution. Et ça va être impossible d'un point de vue, on va dire, même de rentabilité. Et alors, là, on opte pour la décision de démolir et de reconstruire avec de nouveaux matériaux. Par exemple, s'il y a des éléments qu'on peut garder, on garde les éléments. Tout ce qui est, on va dire, économie circulaire, bien entendu, surtout les gros promoteurs immobiliers font extrêmement attention pour que leur projet soit à 100 %. Allez, en tout cas, a tendance à être 100 % renouvelable avec des attentions au type de matériaux choisis, à la manière dont on travaille. Ça, oui, 100 %. Et c'est d'ailleurs ça qui attire beaucoup de clients aussi. Je veux dire, c'est quand même la signature d'entreprise, ça a quand même un impact positif vis-à-vis des autorités. Donc, non, faire économie au maximum des moyens et des matériaux, ça, c'est... les gros promoteurs appliquent déjà.

Charles : Je ne sais pas si vous êtes régulièrement confronté aux entrepreneurs ou aux constructeurs de façon générale, de la construction dans son ensemble, comment trouvez-vous qu'ils acceptent ou non ce genre de législation ? Est-ce qu'ils ont l'air réceptifs ou au contraire, c'est plus des contraintes en plus ?

Ludovica Gelini : Non, c'est toujours des contraintes. De manière générale, c'est toujours des contraintes. C'est à dire qu'ils nous consultent pour essayer de limiter au maximum la contrainte. Ils s'y adaptent, parce qu'ils n'ont pas d'alternative, mais s'ils pouvaient construire un logement dans un parc à Bruxelles, ils le feraient. Leur objectif, c'est toujours... allez, après, ça dépend de nous, avec la personne avec qui on est confronté, mais le droit public et donc tout ce qui est réglementation, machin, machin, ce n'est jamais perçu comme étant un objectif commun auquel tout le monde doit rêver pour le bien-être de tous. Pour eux, l'objectif, c'est de savoir à quel point, à quel chiffre ils vont vendre le projet et quelle est la marge qu'ils vont faire. Je ne vais pas dire que c'est un mensonge pour eux de se présenter comme ceux qui tiennent compte de ce type de besoins et de nouvelles exigences posées par la réglementation. Ils le font, mais est-ce que la question de savoir s'ils y croient vraiment, je pense que la réponse varie en

fonction de la personne à qui on a en face. On a des CEO qui sont beaucoup plus souples et qui sont beaucoup plus attentifs et donc sensibles aux droits de l'environnement, à la manière, etc. Et donc, que ce soit dans le privé, mais de manière professionnelle, ils mettent en place une série de résolutions à respecter. Et donc, ils sont conscients qu'ils ne veulent pas seulement le faire pour rassurer les personnes et pour attirer les personnes, mais vraiment parce qu'ils y croient. Mais il y a d'autres personnes qui n'ont strictement rien à penser de tout ça. Et donc, ce n'est que parce qu'il y a des règles qu'ils l'imposent qu'ils s'y mettent.

Charles : D'accord. Et ces entrepreneurs-là, selon vous, avec votre expérience, comment évaluent-ils ce genre de modèle ? Sur base de quels critères, ils vont se dire si c'est un bon modèle ou si c'est un mauvais modèle ?

Ludovica Gelini : Sur base de leur entrée économique.

Charles : Purement économique ? Même pas législatif ? Forcément, il y a l'aspect faisabilité.

Ludovica Gelini : C'est ça, c'est un point que vous relevez, c'est très important. Et c'est ce que nous, on essaie de faire comprendre aux personnes, de venir nous voir avant que le problème se pose, de réfléchir avant à ce qu'on soit cité devant le tribunal, etc. Le problème, c'est lorsqu'on est confronté à un problème, c'est toujours après qu'on est tombé. Donc, il y a toujours peu de personnes, surtout les petites entreprises, etc., qui ont cette approche de vouloir à l'avance regarder pour et contre, avant de prendre une attitude et une décision. Et puis, ce n'est qu'après qu'ils réfléchissent et disent « Ah, mais maintenant que je suis confronté à ce problème, j'aurais peut-être dû réfléchir avant, etc. » Et donc, dans un premier temps, en tout cas, ce qui apparaît de la pratique, c'est que l'élément dont ils tiennent compte pour poser leur action, c'est la rentrée financière qu'ils peuvent avoir d'un projet. D'accord, oui, je vois bien. En tout cas dans la construction. Et ça, vous le voyez aussi au niveau de la fidélisation de la clientèle, etc. Ce n'est pas toujours... Lorsqu'on a une entreprise de construction, on a des entreprises de construction qui sont bien travaillées parce qu'autrement, s'il y a un travail qui est mal réalisé, eux, ils ne sont pas contents, le client n'est pas content. Mais pas tout le monde travaille sur la qualité. Il y a beaucoup qui travaillent sur la quantité. Et c'est là où je dis que la différence, on la voit entre les petites entreprises et les grandes entreprises. Les grandes entreprises, déjà, ils ne peuvent pas salir leur réputation, en quelque manière. Donc, quand vous avez des gros promoteurs immobiliers comme Eaglestone, La Tour Eppetit, etc. Je veux dire, vous allez avoir des décisions qui ne sont pas prises par une équipe de trois personnes. Vous avez plusieurs étapes au niveau décisionnel avec des comités d'audit, etc., des consultations avec avocat, etc. qui vont faire que, même si on prend une décision qui, fondamentalement, n'est peut-être pas 100% conforme aux règles, etc., on fait en connaissance de cause, de manière générale. C'est ce type de profil-là qui, avant d'introduire un projet ou avant de prendre une décision, à l'avance la réfléchisse d'un point de vue juridique, à tous azimuts. Et c'est eux, du coup, qui, outre l'aspect financier, vont quand même tenir compte de tous les autres aspects avant de prendre leur décision. Peut-être l'aspect financier va primer, mais les autres questions, elles ont été portées à leur connaissance. Et donc, lorsqu'une situation va se présenter, ils ne vont pas pouvoir dire que ça leur est tombé du ciel. Tandis que d'autres personnes, d'autres plus petites entreprises, ont tendance à se confronter que sur leurs premières exigences. Et ce n'est qu'après qu'ils découvrent, soit d'avoir violé une réglementation.

Charles : Et selon vous, dans la façon dont l'aspect légal évolue, est-ce que vous pensez que ce genre de modèle pourra être beaucoup plus considéré dans les années à venir ou ça risque d'être à peu près pareil ?

Ludovica Gelini : En fait, je pense que tant qu'il n'est pas encadré, en tout cas pour ce qui concerne le domaine de la construction, on risque toujours de vendre un peu du vent. Il faut savoir à quoi on s'engage. Parce que si un modèle n'est pas clair, déjà vous voyez, et surtout le risque c'est toujours que ce type de situation non claire, que ce soit un contrat qui porte un nom particulier, on pourrait être très inventif, mais que lorsqu'on se trouve en litige, soit requalifié par le juge, en considérant qu'en fait c'est quelque chose de tellement hybride que ça ne correspond pas à aucun contrat, et donc on rattache un contrat de vente, un contrat de mise à disposition de services, un contrat... Vous voyez ce que je veux dire ? Il y aura un moment où la nouveauté, soit elle pourra être canalisée dans un instrument particulier, nouveau, même si ce n'est pas légalement établi, qui est reconnu par la jurisprudence, et que petit à petit, d'abord se construit via la jurisprudence, puis avec une future modification législative, soit intégrée dans le code civil. Mais la difficulté c'est de ne pas savoir à quoi on est confronté, et du coup on revient au modèle de base qu'on connaît depuis toujours, puisque de celui-ci, on ne connaît pas les conditions d'application, on ne connaît pas les bénéfices, on ne connaît pas les risques exactement, et donc on se rattache à quelque chose de concret, de plus concret.

Charles : Et vous ne pensez pas que ça pourrait intégrer, parce que j'ai interrogé, je ne sais pas si vous connaissez l'entreprise Composil, ils font de la moquette pour les bureaux, hôtels, aéroports, et s'occupent de la maintenance de cette moquette-là, et à la fin de durée de vie, donc ça fonctionne surtout pour les B2B, donc d'entreprise en entreprise, à la fin du cycle de vie de la moquette, ils viennent récupérer la moquette, la recyclent, et en reproduisent une nouvelle, et ça a quand même l'air de plutôt bien fonctionner, est-ce que vous pensez que ça pourrait fonctionner pour ce genre de cas très précis ?

Ludovica Gelini : Je pense que c'est ça, en fait il faut toujours se situer sur un cas précis, par exemple ici on parlerait d'un contrat de bail commercial, qui a une durée de 9 ans, dans lequel on rentre dans des bureaux casco, qu'on aménage, dans lesquels la moquette est quand même déjà placée, et qu'on sait qu'après 9 ans, il va falloir la retirer pour mettre une nouvelle. À ce moment-là, ce type de solution pourrait être pensé, et directement intégré dans le contrat de bail commercial qu'on va rédiger, dans la mesure où on pourrait mettre une clause, dans laquelle le bailleur, en l'espèce c'est peut-être un bailleur, que le bailleur, en concertation avec l'entreprise qui met la moquette, stipule que la moquette reste propriété de l'entreprise de moquette, et qu'à la fin du bail commercial, la moquette sera reprise pour être recyclée, étant entendu qu'ici il y a des dégâts au niveau de la moquette, le locataire est responsable, etc. Vous voyez, on a identifié clairement quelque chose de tangible, où on peut se dire, ça a un sens, que l'entreprise reste propriétaire de cette moquette, parce qu'au lieu de l'acheter, et du coup de ne plus l'utiliser pour le prochain locataire, elle va être retravaillée, réhabilitée et remplacée. Alors ça implique aussi que le bailleur, le propriétaire des immeubles à mettre en location, et l'entreprise, souscrivent un partenariat à long terme, qui va leur permettre de se dire qu'il faut faire appel à cette entreprise, non seulement pour les premières neuf années de contrat, mais que ce soit parce que le contrat est renouvelé, ou parce qu'il y a un nouveau locataire qui vient, ce sera toujours la même entreprise de moquette qui va placer, je sais vraiment, pour 50 ans, la moquette dans l'immeuble, et donc il n'y a pas de problème, vous voyez, et donc il y a plusieurs relations légales qui doivent être déterminées. La relation de l'entreprise de moquette avec le propriétaire

de l'immeuble, comment est-ce qu'on va mettre ça dans le contrat de bail pour tenir à former le locataire de la situation, et donc voilà, à voir si... Oui, je ne pense pas que ça va poser problème, parce qu'à partir du moment où nous, on l'utilise, la moquette appartient soit au propriétaire, soit appartient à l'entreprise, la seule chose, ce serait de voir si le propriétaire... Allez, s'il s'agit d'un nouvel immeuble, il y a déjà une moquette qui est sur place, pour lui, conclure un contrat de séparation avec l'entreprise de construction est moins rentable que d'acheter à 100 mètres carrés de moquette, alors c'est lui qui va faire la réflexion d'un point de vue, que ce soit si c'est un grand propriétaire immobilier qui a tendance à louer des locaux de surface commerciale des entreprises, de mettre en avant le fait que dans ses bureaux, on travaille avec de la moquette d'un certain type, et que dans un optique écologique, avec un label, on se propose de réutiliser la moquette, etc. Ça, ça va lui faire la publicité, etc. Mais un propriétaire de trois surfaces commerciales qui a déjà de la moquette, etc. Se voir en retirer toute la moquette, vous voyez de nouveau là, il va y avoir à mon avis, à mon sens, une réflexion économique, du fait de dire, est-ce que du coup, on refait de la moquette par une autre entreprise, etc. Mais ça, ce sont des options où je pense que cette idée peut marcher.

Charles : Je ne sais pas si vous avez le temps pour une dernière petite question, juste pour appuyer là-dessus encore.

Ludovica Gelini : Oui, oui.

Charles : Selon vous, c'est applicable pour des cas très particuliers, comme ça pourrait l'être pour la plomberie, pour le chauffage, pour le froid ? Vous pensez que ça pourrait fonctionner pour les métiers spécifiques de la construction ?

Ludovica Gelini : En fait, je pense que ça pourrait fonctionner pour des produits qui sont susceptibles de s'user, mais surtout de pouvoir être réutilisés. Maintenant, concrètement, vous placez des canalisations, elles sont usées, il va être, à mon avis, ce n'est pas un avis d'experte, mais parfois il va être difficile de retravailler avec le même type de produit, puisque par l'évolution des choses, on est toujours confronté à un produit plus performant qui sort cinq mois après. Donc, vous voyez, l'idéal serait de se dire, pour ces cinq produits, on est sûr qu'on peut mettre en place ce type de mécanisme-là, et donc garantir des produits qui ont une durée de vie limitée, et qui sont performants et qu'on ne les changerait pas, parce qu'il y aura de nouveaux, plus performants qui vont arriver. Et dans ce contexte-là, du coup, oui.

Charles : Et l'aspect légal, il n'y aurait pas de frein particulier sur l'aspect légal, vous pensez ?

Ludovica Gelini : Il faudrait que les personnes soient d'accord déjà avec ça, et que ce choix ne soit pas lié à des pièges, en quelque sorte. Une habitation doit toujours être équipée d'un matériel de qualité. Voilà. Le contrat doit prévoir, qui est le règlement, doit prévoir des balises pour protéger la personne qui n'est pas propriétaire du bien, quand même, de faire valoir des observations, si au nouveau placement il y a des problématiques, etc., etc. Et quand est-ce qu'on intervient ? Qu'est-ce qu'on fait s'il y a un problème avant la survenue, on va dire, de la mise à disposition avant le changement, etc. ? Parce que, de nouveau, le propriétaire va toujours rester l'entreprise de moquette. Et l'entreprise de moquette qui va considérer que sa moquette n'est pas à remplacer, elle ne va pas le faire. Or, la question de savoir si une moquette est à remplacer ou pas, elle peut se jeter à l'appréciation. J'ai eu le cas de l'espèce devant moi. Il y a eu une inondation au niveau du boiler, ici, au cabinet. Il y a eu une énorme tâche sur la moquette qui a été faite. Pour nous, c'était de l'eau, ce n'était pas vraiment de l'eau sale, etc. Mais ça fait quand

même une tâche très forte qu'on l'envoie. Le bureau considère que ça peut rester, on va dire, le propriétaire, le bailleur, d'accord ? Nous aussi, on a conclu un bail commercial, donc on a pris l'ordre du bail commercial. On voudrait le changer. Il y a des discussions potentielles qui peuvent avoir lieu avec l'entreprise de moquette qui l'a placée. Elle se dit deadline dans neuf mois pour la changer. S'il faut la changer avant, là, il dit non, on va la changer uniquement dans neuf ans, etc. Donc, là aussi, prévoir les conditions auxquelles, s'il y a un problème, il va falloir intervenir.

Charles : C'est ce principe-là de maintenance, c'est ce que j'évoquais pour Composil, c'est au moindre défaut, il comparait à Carglass, s'il y a un impact quelque part, eux, c'est pareil, ils viennent remplacer avec de la moquette recyclée, justement. C'est un peu ce type de contrat.

Ludovica Gelini : Je pense que ça peut être, je crois qu'elle pourrait avoir une utilité pour tout ce qui est accessoire à quelque chose de principal, pour essayer vraiment d'inciter les personnes à recycler les matériaux, etc. Mais à partir du moment où on a listé les matériaux qui peuvent être les principaux, je trouve qu'on devrait, je ne sais pas, mais à réfléchir, si le raisonnement peut aller à diversification, de pouvoir le faire avec n'importe quel support, avec les robinets de maison, avec, je ne sais pas moi...

Charles : L'électricité, les luminaires...

Ludovica Gelini : Tout, avec tout, je ne sais pas. Parce qu'il reste quand même que lorsqu'on achète quelque chose, on a envie de pouvoir nous maîtriser. Le moment de la fin de sa vie, le moment où il faut remplacer une machine à laver qui ne nettoie pas bien. C'est là où l'appréciation du caractère non plus performant d'un électromestique ou de quelque chose, c'est toujours celle de la personne qui l'utilise. Celle de la personne dont elle est propriétaire, ce n'est pas quelque chose qu'elle utilise parce qu'elle a cédé son droit d'usage à quelqu'un d'autre. Donc l'objectif, je pense, si moi je devais faire ça, c'est d'essayer d'attendre la dernière minute possible pour pouvoir la remplacer. Autrement, oui, l'objectif à long terme y est, mais il y a aussi l'objectif de pouvoir survivre. S'ils sont confrontés à devoir changer ou faire de la maintenance rapidement, ça risque de les surcharger fortement. Donc, ils ne vont plus avoir un intérêt. Vous voyez ce que je veux dire ?

Charles : Oui, je vois bien. C'est clair. Merci beaucoup. C'est très clair. J'ai pris un peu de votre temps. Je suis désolé pour ça.

Ludovica Gelini : Non, il n'y a pas de problème. Je ne suis pas experte j'espère que ça va quand même vous servir.

Charles : Oui c'était parfait. Ça m'a éclairé sur l'aspect un peu plus juridique, justement, que je ne maîtrisais absolument pas et qui ont été abordés par certains intervenants. Donc, non, ce sont des éléments de réponse pertinents. Donc, je vous remercie pour ça.

Ludovica Gelini : Avec plaisir. Bon courage pour la rédaction de votre mémoire. Allez, bon courage.

Charles : Merci beaucoup. Bonne continuation à vous.

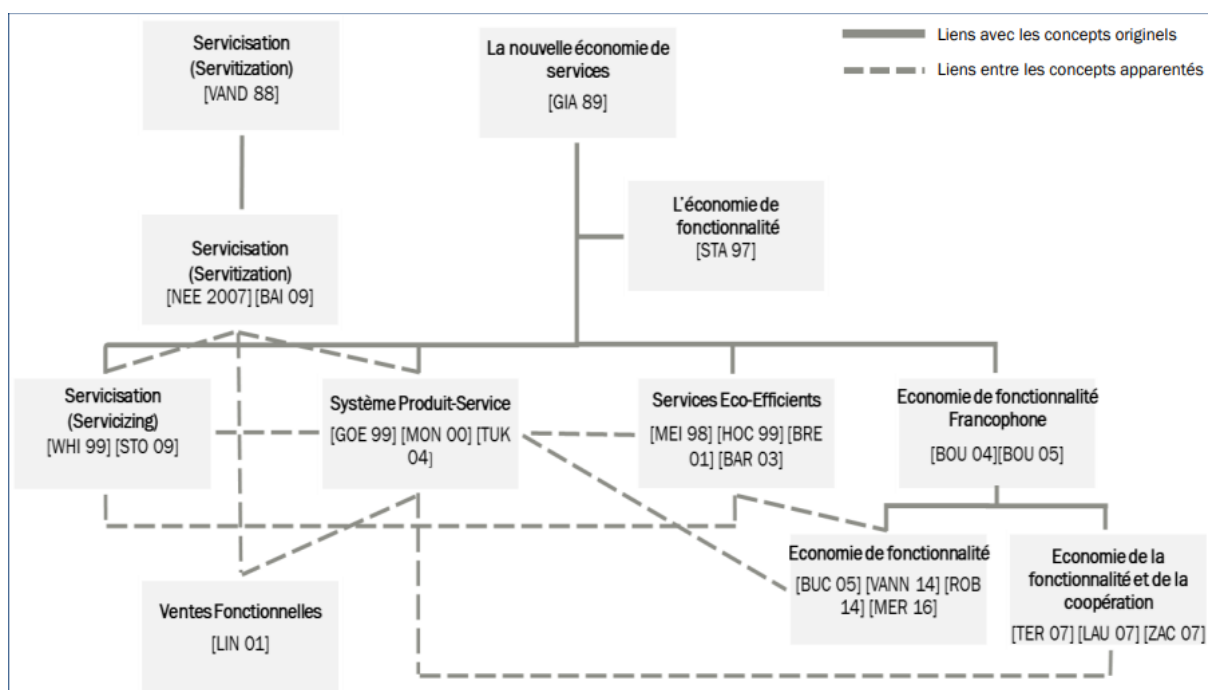
Ludovica Gelini : À vous aussi. Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas.

Annexe 1

Table 3. Tentative (environmental) sustainability characteristics of different PSS types

PSS type	Impacts compared to reference situation (product)				
	Worse	Equal	Incremental reduction (<20%)	Considerable reduction (<50%)	Radical reduction (<90%)
1. Product-related service		←-----→			
2. Advice and consultancy		←-----→			
3. Product lease	←-----→				
4. Product renting and sharing		←-----→			
5. Product pooling		←-----→			
6. Activity management		←-----→			
7. Pay per unit use		←-----→			
8. Functional result		←-----→			

Annexe 2- Liens entre concepts de PSS et EF



Annexe 3- les différentes économies de service

	Hors du champ		Dans le champ de l'économie de fonctionnalité								
The Functional Economy [STA 97]	Material Loop		Liability Loop								
	A : Long life goods B : Product-Life extension of goods		V1 : Selling use instead of goods		V2 : Selling shared-use services		V3 : Selling services instead of products		V4 : Selling results instead of products		
			M : Multifunctional goods		S : Systems solutions		V5 : Bring Back Reward				
Product-Service Systems [TUK 04]	Product oriented		Use oriented				Result oriented				
	Advice and Consultancy	Product related services	Product Leasing		Product renting or sharing	Product pooling	Activity management	Pay per service unit	Functional result		
Eco-efficient services [HOC 99]	Product-oriented services		Use-oriented services				Need-oriented services				
	Training and Consulting	Maintenance and disposal services	Product leasing		Product renting or sharing	Product pooling	Facility management	Least-cost-planning			
Eco-efficient services [MEI 00]			Product-life extension		Product-use services		Result Services				
			Operational leasing		Product sharing	Product pooling	Facility management	Least-cost planning			
Servicizing [STO 09]	Product-oriented		Use-Oriented				Result-Oriented				
	Advice and Consultancy	Product related services	Product leasing	Product renting or sharing	Pay per service unit	Product Pooling	Activity management	Functional Result			
Economie de fonctionnalité [VANN 14]	PSS orientés produits		PSS orientés usage			Consommation collective	PSS Orientés résultats				
	Advice and Consultancy	Product related services	Leasing	Ventes fonctionnelles (Pay per service unit)		Sharing	Pooling	Gestion déléguée	Contrats de performance	Approvisionnement au moindre coût	
Economie de fonctionnalité collaborative [ROB 14]	Ecologie industrielle		Services d'usage partagé (PSS orientés usage)				Marchés de redistribution		Styles de vie collaboratifs		
			Leasing	Location	Peer to Peer		Troc Exchange	Don	Partage de ressources immatérielles (coworking, crowdfunding)		
Economie de fonctionnalité [BUC 14]	Economie circulaire Ecologie industrielle Ecologie industrielle et territoriale		Solutions orientées usage				Solutions orientées fonctions				
			Type 1 : Vente d'un usage		Type 2 : Reconception de produit pour l'usage	Type 4 : Multimodalité des produits		Type 3 : Reconception des activités	Type 5 : offre de fonction territoriale	Type 6 : co-conception des fonctions et de leurs supports physiques	
Economie de la fonctionnalité [TER 10]	Modèle industriel propre Ecologie industrielle Economie servicielle		Economie de la fonctionnalité et de la coopération								

Annexe 4 – Sphère des besoins

Besoins	Nombre d'entreprises pour chaque sphère de besoin (liste non-exhaustive)
S'installer (habiter)	6
S'habiller	10
Se nourrir	6
Se déplacer	17
S'équiper	15
Prendre soin	5
(Se) former	> 80
Se divertir	>40

Annexe 5 – Guide d'entretiens

Guide d'entretien type 1 - entrepreneurs n'ayant pas adopté l'EF

1. Introduction

Présentation et explication du cadre de l'entretien.

Remerciements.

Êtes-vous d'accord pour que nous enregistrions cet entretien ?

2. Questions

1. Pour commencer, est-ce que vous pouvez me parler brièvement de votre parcours professionnel dans le secteur de la construction ?
2. Au fil de votre carrière, avez-vous constaté une évolution des attentes de vos clients ou des pratiques de votre métier en matière de durabilité ou d'environnement ?

(Objectif : repérer si des logiques durables ont déjà été intégrées ou non.)

3. Quand vous entendez parler d'un modèle où une entreprise ne vend plus uniquement un produit (par exemple une chaudière ou des tuyaux), mais vend un service d'usage (chauffage garanti, arrivée d'eau fiable, etc.), quelle est votre première réaction ?

(Objectif : première perception intuitive du modèle EF.)

4. Selon vous, quels seraient les avantages ou les bénéfices pour une entreprise comme la vôtre de fonctionner selon ce modèle basé sur l'usage plutôt que sur la vente ?

(Objectif : faire émerger des perceptions positives, voir si elles sont spontanées ou non.)

5. Et à l'inverse, quels freins ou difficultés voyez-vous dans la mise en place d'un tel modèle dans votre métier ?

(Objectif : explorer les réticences, barrières, perceptions de risques.)

6. Si vous deviez réfléchir à l'adoption de ce modèle dans votre entreprise, quels seraient les principaux critères qui guideraient votre décision ?

(Objectif : identifier les ressorts de décision : rentabilité, faisabilité, confiance client, changement d'habitudes, etc.)

7. Dans quelle mesure pensez-vous qu'un tel changement serait compatible avec votre identité professionnelle ou vos habitudes de travail ?

(Objectif : sonder l'aspect identitaire et culturel de l'adoption.)

8. Pensez-vous que certains métiers du bâtiment soient plus adaptés que d'autres à ce type de modèle basé sur le service ? Si oui, lesquels ? Et pourquoi ?

(Objectif : obtenir une vision sectorielle – plomberie vs énergie vs finitions, etc.)

9. Enfin, à quelles conditions ce modèle pourrait-il, selon vous, se développer davantage dans votre secteur ? (politiques publiques, demande client, évolutions techniques, etc.)

(Objectif : ouvrir sur les leviers systémiques ou contextuels.)

3. Conclusion

Remerciements

Guide d'entretien type 2 – Jean Minne, entrepreneur ayant adopté l'EF

1. Introduction

Cadre de recherche

Déroulement

Enregistrement

2. Questions

1. Pouvez-vous me raconter brièvement l'histoire de votre entreprise, votre rôle, et ce qui vous a conduit à adopter un modèle fondé sur l'usage plutôt que la vente dans votre activité ?

(Objectif : comprendre le parcours de transition.)

2. Avant de faire ce choix, quelles étaient les principales limites ou frustrations que vous constatiez dans votre ancien modèle ?

(Objectif : comprendre les motivations initiales.)

3. Qu'est-ce qui vous a convaincu que le modèle de l'économie de la fonctionnalité pouvait mieux répondre à vos enjeux ?

(Objectif : bénéfices perçus, facteurs déclencheurs.)

4. Comment avez-vous concrètement mis en place ce modèle dans votre entreprise ?

(Ex. : Contrats, logistique, relation client, maintenance, récupération, etc.)

(Objectif : compréhension opérationnelle du fonctionnement.)

5. Quels ont été les principaux obstacles ou freins que vous avez rencontrés dans cette transition ?

(Objectif : obstacles concrets ou culturels.)

6. Comment vos clients ont-ils réagi à cette nouvelle façon de travailler ?

(Objectif : acceptabilité perçue du modèle EF.)

7. Avec le recul, quels sont selon vous les principaux bénéfices de ce modèle ? Et ses limites ?

(Objectif : bilan équilibré de l'expérience.)

8. Est-ce que ce changement vous a poussé à repenser votre identité professionnelle ou votre manière de piloter votre entreprise ?

(Objectif : impact identitaire ou culturel.)

9. Selon vous, ce modèle est-il transposable à d'autres métiers ou domaines dans le bâtiment ? Lesquels ?

(Objectif : ouverture vers d'autres secteurs ou acteurs.)

10. Que faudrait-il, selon vous, pour que davantage de PME du bâtiment adoptent ce type de modèle ?

(Objectif : recommandations systémiques ou opérationnelles.)

3. Conclusion

Remerciements

Guide d'entretien type 3 – spécialistes du secteur de la construction et EF

1. Introduction

Présentation du cadre de recherche

Explication du déroulement

Consentement

2. Questions

1. Pour commencer, pourriez-vous me présenter brièvement votre parcours et votre rôle actuel ?

(Objectif : situer l'expertise et le périmètre d'observation de l'interviewé.)

2. Au fil des dernières années, avez-vous observé une évolution des pratiques ou des attentes dans le secteur, en lien avec la durabilité ou l'économie circulaire ?

(Objectif : identifier les transformations déjà perçues dans le secteur.)

3. Avez-vous déjà entendu parler de l'économie de la fonctionnalité ? Si oui, dans quel contexte ?

(Objectif : mesurer la familiarité avec le concept.)

[Si non, explication rapide possible : « C'est un modèle dans lequel on ne vend plus le bien (ex. chaudière) mais l'usage (ex. service de chauffage), souvent sous forme de contrat de service avec maintenance, suivi, reprise en fin de vie, etc. »]

4. En tant qu'observateur du secteur, comment percevez-vous ce type de modèle basé sur l'usage plutôt que sur la vente d'équipements ? – (quelles évolutions pour Buclet)

(Objectif : capter la perception générale de l'EF dans le secteur.)

5. D'après vous, quels pourraient être les avantages ou apports d'un tel modèle pour les entreprises de construction ou leurs sous-traitants ? (comparé aux autres secteurs pour Buclet)

(Objectif : faire émerger des bénéfices perçus, même de manière hypothétique.)

6. Et à l'inverse, quels obstacles majeurs identifiez-vous à la mise en œuvre d'un modèle d'économie de la fonctionnalité dans ce secteur ?

(Objectif : explorer les freins structurels, culturels, juridiques, financiers.)

7. Selon vous, quels seraient les critères clés sur lesquels les entreprises du secteur se baseraient pour juger si ce modèle est pertinent ?

(Objectif : creuser les ressorts de décision : faisabilité, temporalité, perception du risque, compatibilité métier.)

8. Pensez-vous que ce type de modèle soit plus compatible avec certains métiers ou certaines étapes du processus de construction ? Pourquoi ?

(Objectif : identifier les zones favorables ou résistantes – selon le corps de métier ou la fonction.)

9. À votre avis, dans quelle mesure ce modèle entre en résonance (ou non) avec la culture actuelle du secteur ?

(Objectif : sonder les liens avec l'identité collective, les habitudes, les routines sectorielles.)

10. Quelles seraient, selon vous, les conditions nécessaires pour favoriser l'adoption de ce modèle dans le secteur de la construction ?

(Incitations réglementaires ? Appels d'offres ? Contexte économique ? Evolution des normes ?)

(Objectif : faire émerger les leviers contextuels ou institutionnels.)

3. Conclusion

Remerciements

Guide d'entretien type 4 – Ludovica Gelini, avocate

1. Introduction

Cadre de recherche

Déroulement

Enregistrement

2. Questions

1. Pouvez-vous me parler de votre parcours et de vos domaines d'expertise dans le secteur de la construction et de l'environnement ?

(Objectif : situer le profil et les cas traités.)

2. Avez-vous déjà rencontré, dans votre pratique, des cas ou des projets liés à l'économie de la fonctionnalité ou à des formes proches (location longue durée, obligations de performance, etc.) ?

(Objectif : mesurer l'exposition au modèle EF.)

3. D'après vous, quels sont les principaux enjeux juridiques posés par un modèle où l'entreprise reste propriétaire du bien (chaudière, matériaux, etc.) tout en assurant un service d'usage ?

(Objectif : explorer les obstacles légaux ou contractuels.)

4. Comment s'articulent, dans ce contexte, les responsabilités en cas de défaut, sinistre ou dégradation ?

(Objectif : clarifier la question des garanties, assurances, responsabilités.)

5. Le droit actuel (immobilier, construction, consommation) est-il favorable ou plutôt rigide vis-à-vis de ce type de modèle ?

(Objectif : identifier les marges de manœuvre ou blocages.)

6. Quelles seraient selon vous les évolutions juridiques nécessaires pour sécuriser ou favoriser ce type de modèle ?

(Objectif : recueillir des pistes de transformation.)

7. Ce modèle implique souvent des contrats longs, complexes, intégrant maintenance, performance, propriété différée... Quelles précautions contractuelles recommanderiez-vous pour éviter les litiges ?

(Objectif : bonnes pratiques juridiques dans un modèle EF.)

8. Dans quelle mesure les nouvelles normes environnementales ou les incitations publiques peuvent-elles encourager indirectement ce type d'approche ?

(Objectif : lien entre droit, norme et incitation indirecte.)

9. Pensez-vous que certaines typologies d'acteurs (promoteurs, bailleurs, entreprises générales...) soient mieux armées juridiquement pour adopter l'économie de la fonctionnalité ? Pourquoi ?

(Objectif : différenciation selon profils d'acteurs.)

10. Enfin, voyez-vous un intérêt stratégique ou environnemental dans ce modèle, au-delà des considérations purement juridiques ?

(Objectif : éclairage global sur la valeur du modèle EF.)

3. Conclusion

Remerciements

Annexe 6 – Verbatims

Thèmes	Codes	Verbatim	Intervenant
Faisabilité perçue	Organisationnel	"Tout ceci te coûterait et demanderait énormément d'organisation en plus."	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique	"si on fait abstraction de toute la complexité et des corps de métier impliqués dans la construction, ça pourrait être intéressant"	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique	"dans le bâtiment, si tu prends rien que les installations de chauffage, c'est comme pour le PEB. Les normes bruxelloises, wallonnes et flamandes ne sont pas les mêmes. Exactement pareil pour la ventilation. Chaque corps de métier a ses normes. Au-dessus, tu as le maître d'œuvre, puis le client, et ensuite c'est ramifié avec des normes de partout. C'est vraiment très complexe."	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique	" Et encore, je ne t'ai parlé que du résidentiel. Si tu prends le cas d'un hôpital, c'est encore plus complexe"	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Financier	"Le souci, c'est qu'en cas de problème technique, faire venir un technicien, payer le déplacement et l'intervention, ça leur coûte parfois plus cher que d'en produire une neuve."	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique	"Oui, proposer un service, ça a du sens. Mais il faut comprendre qu'on vit dans un monde de plus en plus complexe. Prenons l'exemple d'une chaudière. Quand un client appelle, il faut l'ouvrir, vérifier les circuits, tester les relais, voir si c'est un souci électrique. Parfois, c'est un problème de ventilation, ou une surchauffe qui implique de changer la régulation. Et tout ça doit être enregistré."	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Organisationnel	"Le problème avec ce genre de système, c'est qu'il faut toute une infrastructure derrière : un service qui répond tout le temps au téléphone, qui gère les rendez-vous, qui remplace le service technique interne d'une entreprise. [...] Pour des petits indépendants comme moi, ce n'est pas viable."	Frédéric Vandenheede
Faisabilité perçue	Financier	"Ce sont des contrats énormes, mais très coûteux. Et plus on s'éloigne de la période de garantie initiale des immeubles, moins c'est rentable. Si tu ne signes pas ce type de contrat dès le début, les grosses entreprises ne sont même pas intéressées."	Frédéric Vandenheede

Faisabilité perçue	Technique	"Au niveau légal, une seule entité ne peut pas tout faire. Tu ne peux pas être maître d'ouvrage, entrepreneur, propriétaire, bureau d'étude. Il faut séparer les responsabilités de chacun. Donc c'est peut-être un frein déjà."	François Beeckmans
Faisabilité perçue	Financier/Technique	"Les matériaux ne valent plus rien à la fin. Quand vous cassez la maison, c'est dur de récupérer les briques. [...] Le gravat ne coûte pas grand-chose."	François Beeckmans
Faisabilité perçue	Technique	"C'est un beau principe, mais une fois qu'on creuse, on se rend compte que c'est bien plus compliqué que ce que l'on croit, mais il faudra bien"	François Beeckmans
Faisabilité perçue	Financier	"ce qu'on avait montré c'est que dans les formes classiques d'économie de la fonctionnalité, il y avait un intérêt économique à le faire."	Nicolas Buclet
Faisabilité perçue	Financier	"des entreprises ont prouvé par A + B qu'elles s'en sortaient mieux économiquement grâce à cela"	Nicolas Buclet
Faisabilité perçue	Technique	"Mais on voit donc que le potentiel est bien plus limité, pas inintéressant mais limité. Le chauffage par exemple, et bien dissocier le chauffage de la construction c'est déjà en soi, perdre la vision systémique des choses"	Nicolas Buclet
Faisabilité perçue	Technique	"ça peut permettre de responsabiliser un peu plus les entreprises qui ont du coup intérêt à récupérer les machines et donc à les rendre plus facilement reconstructibles, plus durables "	Nicolas Buclet
Faisabilité perçue	Organisationnel	"plus on est large à l'échelle des systèmes, plus le potentiel est fort mais plus c'est compliqué à mettre en œuvre"	Nicolas Buclet
Faisabilité perçue	Financier	"Mais en fait, le problème, c'est que le coût global, en fait, de mise en œuvre de matériaux, parfois, il est bien supérieur en termes de main d'œuvre que le coût du matériau primaire. "	Erik Cooremans

Faisabilité perçue	Organisationnel	"c'est déjà, je pense, très bien intégré au niveau des concepteurs. Enfin, du moins, chez nous, c'est super bien intégré, parce que c'est en effet une démarche qu'on met de manière toute globale, surtout dans nos projets." [...] "Mais c'est une démarche qui met beaucoup plus de temps en termes d'inertie, d'intégration, par rapport à l'opérationnalisation sur la construction en tant que telle." [...] "Mais il est presque évident que toutes les petites entreprises de construction ne le suivent pas. Parce qu'en effet, ça demande de la formation, ça demande de la connaissance, ça demande une gestion, qui ne voit peut-être pas d'office le retour de son investissement sur le fait de rentrer là-dedans dans cette certaine démarche."	Erik Cooremans
Faisabilité perçue	Technique	"Ça pourrait s'appliquer à tout en réalité"	Erik Cooremans
Faisabilité perçue	Technique	"Et je crois que c'est sans doute plus jouable quand on est dans un certain type de configuration, comme par exemple des bâtiments où il y a un bloc de logement, mais pas pour des cellules individuelles."	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Technique	"Ça demande quand même un certain engagement de la part du maître d'ouvrage et j'ai l'impression que c'est plus facile de l'avoir si on a des bureaux ou un truc où on veut vraiment avoir un truc un peu conséquent."	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Technique	"c'est typiquement le genre d'équipement qui est bien configuré pour avoir une sorte de leasing. Je trouve ça pas mal parce qu'il n'y a pas de technologie sur le photovoltaïque, mais la technologie est relativement simple, peu invasive au niveau de la mise en place. "	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Main d'œuvre	"la construction est surchargée" [...] " les chaudières tombent toutes en panne en même temps, et tout le monde veut son chauffagiste dans l'heure en même temps. "	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Technique	"il n'y a personne qui voudra le faire, parce que je n'arrive pas à identifier un matériau qui pourrait de manière massive retrouver la même valeur, voire une plus-value, parce qu'il faut quand même que l'entreprise puisse y retrouver ses billes, après 20-30 ans."	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Financier	"le dénominateur commun, c'est le financier"	Dominique Dubruille

Faisabilité perçue	Financier	"les sociétés actives dans le réemploi. Elles sont au niveau de l'offre. Et donc, il y a encore toujours des 15 mêmes acteurs en Belgique. Il n'y en a aucune qui fait vraiment plein d'argent sur le réemploi. Et d'ailleurs, ils font tellement peu d'argent sur le réemploi que la majorité d'entre elles ont développé des services annexes."	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Financier	"ça coûte plus cher de faire du réemploi que de la construction neuve"	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Main d'œuvre	"les matériaux, oui, ça a un coût, mais ce n'est pas le principal poste. C'est la main d'œuvre"	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Financier	"si je payais le plombier juste la main d'œuvre, lui, il ne va pas venir. En fait, la main d'œuvre va le payer, mais son gain à la fin du chantier, c'est la marge qu'il a faite sur son matériau. Donc je dirais que si lui, il refait du réemploi, sa marge, il va mettre plus de temps à démonter, donc il va devoir augmenter sa main d'œuvre. "	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Financier	"ça ne l'intéresse pas de revenir pour des soucis. En fait, tout le service après-vente, pour eux, ils gagnent rien. Ils sont payés, mais ce n'est pas là-dessus qu'ils font une plus-value"	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Technique	"c'est une chaudière qui a déjà 15 ans. 15 ans, tu vas consommer plus. Tu vas potentiellement avoir plus de problèmes. Le gars, il va devoir revenir plus."	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Financier	"c'est plus que de l'électronique à l'intérieur et il a dû me remplacer toute la carte mère. Eh bien, j'ai payé genre 400 balles rien que la carte mère. Et puis voilà, maintenant, si moi, j'achète une nouvelle chaudière, eh bien, sachant que les pièces qui sont à changer coûtent autant, je crois que je partirais sur du neuf. "	Dominique Dubruille
Faisabilité perçue	Général	"Et donc, on fait l'étude de faisabilité de ce concept."	Jean Minne
Faisabilité perçue	Technique	"elle est super bien entretenue, donc elle peut durer 15-20 ans, la moquette"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Financier	"Puis il y a deux autres filtres" [...] " Je dirais, je vais quand même le mettre en premier, l'aspect financier, comme toujours. Et là, on a une vraie carte à jouer, c'est-à-dire que pour nous, au niveau de la moquette, sur tous les produits équivalents, tout ce qu'on a dans notre stock, si tu prends le produit en neuf, on est entre 35 et 70 % moins cher"	Jean Minne

Faisabilité perçue	Prix	"notre moquette de réemploi est moins chère que la neuve"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Financier	"C'est le même travail, c'est le même coût d'acquisition. Et donc, on n'a pas beaucoup d'intérêt à prendre de l'entrée de gamme, sauf si elle est qualitative"	
Faisabilité perçue	Financier	"En fait, on vous l'aura loué pour X mois, et nous, bon tu as toujours des chutes, donc il y a une petite décote évidemment, mais ça reviendra toujours beaucoup moins cher que d'en acheter. Et nous, on la récupère"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Technique	"si jamais le client ne prend pas le leasing, évidemment, on lui propose le programme d'entretien pour essayer de garder sa moquette le plus longtemps possible, et nous, derrière surtout, s'assurer un taux de réemployabilité qui est beaucoup plus haut. Avec le programme d'entretien, ça peut monter jusqu'à 70% de la surface. Sans programme d'entretien, ça peut être zéro."	Jean Minne
Faisabilité perçue	Financier/technique	"une de nos plus grandes chances par rapport à ce projet, c'est qu'on avait une société de plus de 30 ans qui existait déjà, avec des fonds, des clients, un business récurrent, des clients qui sont déjà convaincus par la durabilité, ça aide beaucoup. Il y a une présence claire sur le marché depuis longtemps, par rapport à des start-up qui vont se lancer, sans base arrière"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Technique	"aujourd'hui, par rapport à d'autres, notre grande force, c'est qu'on a un stock, ce que d'autres n'ont pas"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Technique	"pour pouvoir correspondre à la demande du marché, il faut que le process soit faisable"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général	"Donc gisement, les retrouver, tout leur conditionné stocké, ligne 1, ligne 2, la vente. Il faut que ces deux lignes soient faisables" [...] "Deux, que ce soit de qualité premium, presque équivalent à du neuf" [...] "Et le dernier truc, c'est que ce soit moins cher. Et nous, on offre ces trois choses-là. Et donc quand tu arrives avec ces trois choses-là chez des décideurs ou des stakeholders au sens large, entrepreneurs, poseurs, clients finaux, architectes, aménageurs, design and build, propriétaires, tout l'écosystème du réel-estate, ça, ça leur plaît"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général	"il n'y en a pas beaucoup de sociétés comme nous qui peuvent garantir ces trois choses-là"	Jean Minne

Faisabilité perçue	Financier	"Et comme on sait que les gens préfèrent avoir le cash maintenant que plus tard, on leur dit, mais en fait, du X moins, c'est X moins, moins, parce qu'en fait, on compte déjà une réduction, parce que cette moquette-là, en fait, on vous l'achète, mais pas demain, aujourd'hui. Et donc, financièrement, c'est déjà intéressant. Tu release ça sur un nombre d'années. Et donc, la formule de leasing, aujourd'hui, est plus intéressante que celle d'hier et d'une certaine manière plus durable"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Technique	"on a rapidement compris que sans stock, on n'y arriverait pas. C'est très clair. C'est très clair qu'un petit stock ne sert absolument à rien, qu'il fallait avoir une taille conséquente."	Jean Minne
Faisabilité perçue	Financier	"on est rentable et on sait s'assumer financièrement"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général	"Il y a 1000 business, ça, c'est clair. Et donc, ce n'est peut-être pas applicable à tous les matériaux. Par contre, il y a certainement plein de matériaux auxquels c'est applicable."	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général	"mais on voulait juste montrer que c'est possible d'avoir de la qualité premium, moins cher que du neuf, et surtout que c'est faisable"	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général - fournisseur	"Alors, un qui nous tourne le dos en disant « Ça fait chier, ils sont devenus des concurrents. » "	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général - fournisseur	"sauf s'ils jouent leur propre banque. C'est-à-dire qu'à un moment donné, ils ont de la trésorerie, ils ont du cashflow, ils s'associent avec un partenaire de leasing, en fait, un vrai professionnel de leasing qui, lui, va prendre ce risque financier parce que c'est son métier et va payer le prix de vente aux fabricants tout de suite."	Jean Minne
Faisabilité perçue	Général - fournisseur	"dans l'idée que chacun a son métier. Nous, on est les opérationnels, les fabricants fabriquent et en fait, t'as un partenaire financier qui joue son rôle. "	Jean Minne

Faisabilité perçue	Technique	"comme dans le bâtiment on met en œuvre des matériaux qui ont normalement une durée de vie extrêmement longue et qui ne sont pas censés s'user avec le temps. Tout ce qui est gros œuvre le couvert du bâtiment c'est un peu compliqué de faire ça, ton exemple pourrait se faire par exemple avec les fenêtres d'un bâtiment mais la durée de vie des fenêtres est beaucoup plus élevée que des pneus donc cela reste assez compliqué"	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Faisabilité économique	"Le problème dans ça reste le fait que ça coûte plus cher de nettoyer un WC que d'en racheter un. En gros quand on fait du réemploi ça coûte plus cher que de refaire en neuf"	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Financier	"c'est ça qui va poser problème parce que les petits artisans comme moi qui démarrent ou comme tous les artisans à mon avis ne peuvent pas s'endetter, acheter une chaudière et après la mettre en location parce que tu dois payer tes gars à la fin du mois et qu'il faut que l'argent de la chaudière que tu as payé, que tu as acheté au fournisseur, rentre tout de suite dans tes caisses et ne peut pas faire un mois avec cet argent dehors."	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Général	", elle ne peut pas marcher à mon échelle d'entrepreneur, de particulier. Mais en ayant travaillé chez Bouygues, ce système peut marcher. "	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Organisationnel	"tu vends ta maison deux ans plus tard, tous les contrats doivent être transférés, et au final, cette économie ne marchera pas. Parce que la passation entre le particulier 1 et le particulier 2, elle ne se fera pas. "	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Organisationnel	"Je ne pense pas que ce soit plus contraignant que d'autres choses. On a tellement de normes à respecter maintenant" [...] "il n'y a plus vraiment de "nouvelles" contraintes. Il y a tellement d'éléments à prendre en compte, en plus du chantier lui-même, que non, ce n'est pas forcément une contrainte"	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Général	"qu'il y a une vraie réflexion à avoir avec les entreprises autour de ça. Et qu'il y a moyen de le mettre en place. Il y a tellement de choses qui sont déjà mises en place chez Bouygues pour plein de raisons qui, pour moi, ne valent pas l'argent qu'on met. Donc non, ce n'est pas déconnant. Ça peut être mis en place."	Jean-Baptiste Bodard

Faisabilité perçue	Technique	"Donc pour des équipements comme les mitigeurs, qui vieillissent rapidement, je pense qu'il y a un vrai potentiel. "	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Technique	"Au niveau de l'électricité" [...] "il peut y avoir un truc. Après, je pense que tout ce qui est sols ,moquette, parquet, carrelage, c'est beaucoup plus compliqué." [...] "Et peut-être même sur les portes intérieures. Je pense qu'il y a plein de petits trucs... Par exemple, tout ce qui est gaines VMC, chauffage, ballons d'eau chaude, etc. Je pense qu'il y a un vrai truc Les adoucisseurs aussi. Les baignoires, les pommeaux de douche... Tous ces éléments qui s'usent assez rapidement, qui ont une durée de vie assez courte entre guillemets, et qui n'ont pas des coûts trop élevés. Même les radiateurs."	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Technique	"mais c'est typiquement ce qui pourrait être faire pour des machines de chantiers que tu paies à l'heure plutôt qu'à la journée. T'as une pelleteuse avec un relevé d'heures qui te dit que tu as travaillé tant d'heures et tu paies en fonction de ce nombre. C'est bénéf pour le client et ça pourrait clairement fonctionner."	Jean-Baptiste Bodard
Faisabilité perçue	Technique - Plomberie	"on ne change pas de salle de bain tous les 10 ans, ni tous les 20 ans, tout ça est carrelé, tout ça est dans les chappes, pour refaire, ça coûte beaucoup trop cher."	Luc Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique - Plomberie	"Tu démontes une ancienne salle de bain, tu vois par exemple, qu'est-ce que tu veux faire avec les vieux lavabos, les vieux WC, tout ça c'est fini. " [...] "entre le fabricant et le recyclage, ce sont des entreprises totalement différentes. "	Luc Vandenheede
Faisabilité perçue	Général - fournisseur	"un installateur n'est pas un fabricant, moi j'ai besoin d'un lavabo, je vais chez FACQ. Donc ce serait un petit peu eux qui devrait récupérer et recycler le lavabo, c'est le fabricant qui a le rôle de remise, aux normes de remise, de recyclage, c'est plutôt le fabricant et pas l'installateur. "	Luc Vandenheede
Faisabilité perçue	Technique	"C'est à ce niveau-là que je vais vanter le produit, tu vois ? Donc c'est vraiment sur la qualité du matériel."	Luc Vandenheede
Faisabilité perçue	Financier	"ils évaluent les modèles sur base de leur entrée économique" [...] "Peut-être l'aspect financier va primer"	Ludovica Gelini
Faisabilité perçue	Général	"il faut toujours se situer sur un cas précis" [...] "ce sont des options où je pense que cette idée peut marcher. "	Ludovica Gelini

Faisabilité perçue	Général - technique	"je pense que ça pourrait fonctionner pour des produits qui sont susceptibles de s'user, mais surtout de pouvoir être réutilisés"	Ludovica Gelini
Faisabilité perçue	Financier	"L'objectif, je pense, si moi je devais faire ça, c'est d'essayer d'attendre la dernière minute possible pour pouvoir la remplacer."	Ludovica Gelini
Faisabilité perçue	Financier	"Il faut qu'il y ait une balance des intérêts à pouvoir dire ok, il y a un risque ici que je perds des garanties à concurrence de 5 %, mais mon intérêt, on va dire, mon avantage économique va, lui, être plus important, alors je prends le risque."	Ludovica Gelini
Cohérence identitaire	Routines	"il ne faut négliger cet aspect de la routine, dans beaucoup de choses. Je pense que sur un chantier de construction, la routine est fondamentale"	Nicolas Buclet
Cohérence identitaire	Routines	"c'est un phénomène humain assez classique mais qui du coup, peut être un des verrous pour l'économie de la fonctionnalité. Un des obstacles. "	Nicolas Buclet
Cohérence identitaire	Mentalités	"C'est un vrai shift en termes de mentalité pour les usagers quels qu'ils soient, que ce soit du privé ou des sociétés ou des entreprises ou des privés"	Erik Cooremans
Cohérence identitaire	Rapport client	"Je ne pense pas que le secteur de la construction, ce sont des personnes qui veulent le bien d'autrui, ou en tout cas qui ont cette conscience professionnelle de se démenier à tout prix pour leurs clients."	Dominique Dubruille
Cohérence identitaire	ADN	"on savait qu'évidemment, il y avait l'aspect durable dans cette solution, mais quand même que dans notre ADN" [...] "à ce moment-là, on se dit que ça devenait important de s'assumer. Il y avait toute cette notion de société à impact à mission qui commence à arriver. Donc, on se dit, ben oui, assumons-le à fond"	Jean Minne
Cohérence identitaire	ADN	"c'est tout à fait cohérent avec notre ambition d'être une société à impact. Et pourquoi on ne créerait pas, du coup, la filière de réemploi de moquettes ? "	Jean Minne
Cohérence identitaire	ADN	"est-ce que les industriels aujourd'hui, ils sont chauds sous le réemploi ? Très peu, parce que c'est une philosophie d'industriel, je veux produire, produire, produire, produire" [...] "Et très peu se lancent réellement dans le réemploi, parce que « Ah non, il faut que je produise, il faut que je produise. »"	Jean Minne

Cohérence identitaire	ADN	"Et donc, je me dis, mais comment ça se fait qu'il n'y ait pas de marché de réemploi de moquettes ? "Oh, on a toujours fait comme ça" C'est le coup classique. De toute façon, il y a personne qui veut le faire."	Jean Minne
Cohérence identitaire	Domaines	"ils se disent qu'il y a quand même un énorme pan qui manque dans l'économie de la fonctionnalité, c'est qui s'occupe de l'opérationnel ?"	Jean Minne
Cohérence identitaire	Routines	"Et puis, évidemment, le côté changement d'habitude, le « on a toujours fait comme ça »"	Jean Minne
Cohérence identitaire	Cohérence	"je pense quand même que ce genre d'économie, c'est bien chez les promoteurs, qui mettent ensuite en location leur logement. Comme ça, ils restent propriétaires des contrats, ils gèrent les contrats, et c'est eux qui font le suivi avec l'entreprise."	Jean-Baptiste Bodard
Cohérence identitaire	Repères	"Ce système sort un peu du cadre classique de la construction. On parle ici de services, et donc, ça interroge les repères habituels" [...] "Quand on parle de propriété, on parle d'un bien concret, identifiable, ce qui structure les repères de responsabilité des acteurs"	Ludovica Gelini
Risques perçus	Investissement initial	"Il y a aussi cette question de coût d'investissement au début que les entreprises ne sont pas forcément prêtes à mettre"	François Beeckmans
Risques perçus	Investissement initial	"il y en a un qui va prendre un risque. Et personne aujourd'hui n'est prêt à prendre ce risque. C'est clair." [...] "Et là, si on a une défaillance au niveau du locataire, c'est celui qui a fait le cash-out de 1 000 € qui va supporter le risque. Quel qu'il soit, que ce soit le concepteur, le fournisseur ou l'entrepreneur."	Erik Cooremans
Risques perçus	Investissement initial	"Philips, par exemple, c'est un des fournisseurs. Eux, ils ont pris ce risque, en effet. Parce qu'ils ont dit stratégiquement qu'on voit qu'il y a un retour et c'est une vision. En effet, à très long terme, avec une vision de durabilité, ça c'est évident. Mais qui va prendre ce risque à un moment donné, en effet, c'est le vrai sujet."	Erik Cooremans
Risques perçus	Incertitude	"Le risque est tellement grand de devoir changer structurellement le bâti que n'ayant pas la garantie d'avoir les matériaux que j'ai prescrits dans mes plans, je ne fais pas de réemploi."	Dominique Dubruille

Risques perçus	Légal	"enfin il y a le problème de tout ce qui est assurantiel, qui prend la responsabilité de mettre en œuvre du réemploi ?"	Dominique Dubruille
Risques perçus	Incertitude	"s'il n'y avait pas ce risque, il y aurait beaucoup plus de gens qui seraient d'accord de faire du réemploi"	Dominique Dubruille
Risques perçus	Investissement initial	"ça reste quand même un risque financier le leasing"	Jean Minne
Risques perçus	Couverture	"Tu peux la garder, mais seulement si, et seulement si, tu gardes le programme d'entretien dessus pendant maximum deux ans. Et pourquoi deux ans ? Parce qu'évidemment, on lui a donné un prix ex ante de rachat de sa moquette. S'il la tient encore dix ans, le pourcentage de réemploi, forcément, il va diminuer par rapport à ce qu'on avait estimé"	Jean Minne
Risques perçus	ROI lent	"Mais ça, tu te doutes bien que ça n'arrive pas le lendemain. Ça peut arriver deux ans après"	Jean Minne
Risques perçus	Responsabilité	"C'est une particularité de la moquette, donc on a assez de la chance de ce côté-là. Ce n'est pas une porte coupe-feu, par exemple. Une porte coupe-feu, tu es censé avoir ton certificat et même si c'est du réemploi, tu as à la limite les pompiers ou le fabricant qui doit repasser pour être sûr. Avec la moquette, ce n'est pas ça."	Jean Minne
Risques perçus	Investissement initial	"tu te confrontes vraiment à la réalité des banques qui ne vont pas prendre risque. Tu vois ? Et donc, comment tu veux lancer un nouveau truc si personne ne prend le risque ? Et donc, c'est là aujourd'hui, c'est des sociétés comme nous qui prenons le risque parce qu'on y croit fermement."	Jean Minne
Risques perçus	Investissement initial	"le problème c'est qu'il faut que quelqu'un s'endette au début."	Jean-Baptiste Bodard
Risques perçus	Encadrement légal	"Les gens veulent des garanties de fiabilité de tous les points de vue" [...] "Il y a un risque d'insécurité juridique [...] car on ne sait pas qui est responsable."	Ludovica Gelini
Risques perçus	Encadrement légal	"En cas de problème, on ne sait pas à quel cadre se référer."	Ludovica Gelini
Risques perçus	Légal	"Les entrepreneurs sont déjà confrontés à un système juridique qui est très attentif à ce qu'ils font"	Ludovica Gelini
Risques perçus	Inconnu	"celui-ci, on ne connaît pas les conditions d'application, on ne connaît pas les bénéfices, on ne connaît pas les risques exactement, et donc on se rattache à quelque chose de concret, de plus concret. "	Ludovica Gelini

Risques perçus	Responsabilité	"prévoir les conditions auxquelles, s'il y a un problème, il va falloir intervenir. "	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Fragmentation régionale	"qu'il soit en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles, tu n'as pas les mêmes normes. Si tu as une entreprise voulant proposer un service comme tu le décrivais, il faut aussi prendre en compte tous ces petits détails."	Frédéric Vandenheede
Temporalité et opportunité	Normes	"Mais pour que ton idée d'économie de fonctionnalité fonctionne, il faut des normes. C'est ça qui pousse les acteurs à changer. "	Frédéric Vandenheede
Temporalité et opportunité	IA	"À terme, je pense que dans le secteur du bâtiment, ceux qui vont centraliser les données et intégrer l'IA seront les grands gagnants. [...] Si l'IA peut simuler le fonctionnement d'un bâtiment à partir des données d'entrée, alors oui, la complexité que je pointais tout à l'heure pourrait ne plus être un obstacle au modèle que tu évoques."	Frédéric Vandenheede
Temporalité et opportunité	Temporel	"si une entreprise détient un bâtiment ou des matériaux, et qu'elle vend un service plutôt qu'un bien, alors son modèle économique devient temporel, un peu comme l'immobilier face à l'inflation."	Frédéric Vandenheede
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"Mais vous voyez qu'il faut qu'il y ait les pouvoirs publics qui soient impliqués. "	Nicolas Buclet
Temporalité et opportunité	Cohérence	"l'immobilier dans l'entreprise, on peut se rapprocher beaucoup plus facilement de ce système. Parce que dans l'immobilier, beaucoup d'entreprises ne voient pas forcément l'intérêt d'être propriétaire"	Nicolas Buclet
Temporalité et opportunité	Opportunité	"À partir du moment où le cadre est assez clair et qu'on montre le potentiel, après il faut que les acteurs s'en saisissent"	Nicolas Buclet
Temporalité et opportunité	Cohérence	"on peut imaginer des choses modulaires beaucoup plus facilement dans des bâtiments pour bureau, alors que pour des maisons, les gens ne voudront pas forcément que quelqu'un s'immisce de la gestion de leur propre maison. "	Nicolas Buclet
Temporalité et opportunité	Avantage concurrentiel - maintenance	"c'est pour ça qu'une entreprise sera plus sensible à ce raisonnement, le client va avoir l'impression de payer pour pas grand-chose, mais ils vont montrer que dans le temps, ça va les faire économiser. À ce moment-là, même si l'entreprise ne produit pas plus, c'est par intérêt."	Nicolas Buclet

Temporalité et opportunité	Cohérence	"les toutes petites structures elles ont d'abord le nez dans le guidon, elles vont peut-être moins rationaliser et avoir une capacité à entendre le discours de dire « sur le long terme vous y retrouverez »"	Nicolas Buclet
Temporalité et opportunité	Freins	" La personnalisation est un aspect important."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Normes	"Si vous n'imposez pas de l'extérieur une législation disant "à partir de maintenant il faut indiquer le score de réparabilité", alors seulement dans ce cas tout le monde est confronté à cette question. Sans régulations, tout le monde va raconter n'importe quoi"	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Freins	"En Belgique, plus que dans d'autres pays, les gens aiment bien être propriétaires, ça les rassure. Avoir juste l'usage, ça me semble être moins dans les mœurs."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Normes	"La construction est un monde très figé, il y a des habitudes, des législations qui ne se modifient pas facilement. C'est comme un locataire qui ne prendrait pas soin d'un bien, s'il décide de faire un étang dans sa cave et qu'il pense que c'est une bonne idée, que se passe-t-il ? Je suppose qu'il faudrait un cadre bien défini pour ce genre d'applications."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Oui, la question de fin de vie d'une maison se pose. Or, avant, on ne se posait même pas la question"	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Évolution stratégique	"Ce qui est intéressant [...] c'est qu'il y a un contrôle permanent [...] et l'ensemble du contrôle se fait à distance"	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Opportunité	"Tout ce qui est machine, tout ce qui est mécanique, comme la ventilation, le chauffage [...] Ça pourrait être aussi l'éclairage."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Opportunité - subsidie	"Il faudrait s'inspirer du modèle photovoltaïque. Ce qui est intéressant pour eux, c'est que les subsides ne reviennent pas aux particuliers, mais aux entreprises. "	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Freins coordination	" tu ne peux pas l'imposer car chacun souhaite être libre dans le choix de sa construction, donc c'est très compliqué à mettre en œuvre comme évaluation."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Freins coordination	"Et aujourd'hui, on demande d'ajouter un critère en plus : la circularité. Hélas, qui va juger que telle chaudière est mieux qu'une autre ? Il faut un organisme indépendant."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Opportunité	"Est-ce que le public est prêt à un tel système ? Je pense que oui, c'est possible. "	François Beeckmans

Temporalité et opportunité	Évolution technologique	"Sans doute qu'un contrôle automatisé va permettre cela, parce qu'autrement il faut envoyer des techniciens chez les gens. Comment vous faites le suivi de cette façon ?"	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Opportunité	"Dans l'industriel, c'est sans doute plus envisageable, comme les halls industriels ou si une start-up démarre et qu'elle loue des bureaux. L'affectif ne rentre pas en jeu, sans doute que ça marcherait."	François Beeckmans
Temporalité et opportunité	Synchronisation	"Et donc ce qui fait que même pour nous, on peut avoir une volonté en tant que concepteur, si le marché ne met rien à disposition, c'est compliqué quoi" [...] "Alors il y a concepteur, constructeur, fournisseur. Les fournisseurs, ils sont en effet un des éléments importants"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Mentalités	"Ça pourrait s'appliquer à tout en réalité, c'est une question de shift de mentalité globale en effet, de savoir est-ce que les gens ont une nécessité d'être propriétaires de tout leur système primaire"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Inconnu	"qu'aujourd'hui le frein c'est qu'il n'y en a pas sur le marché pour être honnête"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Donc, aujourd'hui, on ressource encore beaucoup en matière première, c'est une réalité, il ne faut pas se leurrer, mais par contre, on le fait dans une optique de pouvoir faire une réutilisation et une réoccupation."	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Aujourd'hui, on est un peu encore dans une phase où la réalité du réemploi est assez utopique, dans le sens où les éléments qu'on sait récupérer aujourd'hui dans la destruction n'ont pas été spécialement pensés pour "	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"La Banque européenne d'investissement, pour être assez clair, clairement, si vous n'êtes pas ambitieux d'un point de vue durabilité, ils vous enlèvent des points, d'une part, ils vous prêtent moins," [...] "qu'à partir du moment où l'emprunt est plus avantageux, le remboursement global sera inférieur pour le client, donc il peut se permettre un surcoût premier. Donc ce surcoût est couvert par le fait qu'il y ait un emprunt qui soit moins cher."	Erik Cooremans

Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"en effet, c'est en train d'évoluer. Donc, on a tous en tête un peu le score PEB qui donne un score énergétique d'un bâtiment. Il y a, en fait, aujourd'hui, une circulaire qui est mise en place au niveau de l'Europe qui a pour attrait de faire un même score, mais qui permet de définir l'équivalent de CO2 par mètre carré construit pour un bâtiment. C'est une législation qui va arriver, je pense, à l'horizon 2030 ou 2035. C'est assez rapide pour tout ce qui est maison individuelle"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Opportunité	". C'est des systèmes très techniques, très complexes, qui demandent une maintenance, un niveau de technicité assez élevé, un personnel formé quand même de manière très spécifique. Et en réalité ce qui se passe c'est que derrière ils font des contrats de maintenance, donc en fait ils ont investi dans un système technique tellement compliqué qu'ils n'arrivent même plus à le gérer derrière, ils doivent faire appel à un prestataire, etc. Donc c'est leur coût en opérationnel. Ce qu'on est en train d'étudier aujourd'hui, c'est de dire que ce n'est pas votre métier de commencer à gérer ce genre de choses"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Voilà, c'est tout un système économique qui doit se questionner."	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Temporalité	"est-ce que tous les fournisseurs des systèmes techniques sont prêts à passer ce cap là, ça c'est autre chose aussi"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Mais aujourd'hui, la majorité des boards, surtout les grandes entreprises, même les fournisseurs, peu importe, sont dictés par une vision en termes de durabilité qui est la croissance économique"	Erik Cooremans
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"les bâtiments qu'on construit maintenant sont pensés pour faire du réemploi" [...] "Ça c'est pour le futur, mais quelque part, en construisant le réemploi du futur, on n'utilise toujours pas de réemploi"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Mœurs	"Il y a une sorte de dépendance stratégique qui fait qu'on aurait peur d'être à la merci du bon vouloir de quelqu'un. Et d'autant plus que ça joue aussi sur la perception que le public a de la construction"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"il n'y a pas d'offres, et en même temps il n'y a pas de demandes"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"je suis convaincu qu'à partir du moment où il y aura une demande, l'offre va suivre"	Dominique Dubruille

Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Donc si déjà le réemploi bloque, au niveau philosophique, on ne sait pas aller à l'étape suivante"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Mœurs	"le client aussi, parfois, il dit, typiquement pour une chaudière, qui oserait payer pour du réemploi"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Normes	"si on veut travailler sur la demande, il faut travailler sur le cadre législatif"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"avec toutes les réglementations et les performances énergétiques exigées, c'est difficile d'intégrer du réemploi dans les systèmes actuels, parce qu'il y a les niveaux de performance PEB qui sont très élevés" [..] "si je récupère un châssis d'il y a 10 ans, peut-être que je ne vais déjà pas être dans les normes PEB"	Dominique Dubruille
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"en France surtout, en fait, suite au Green Deal, il y a des obligations légales qui sont arrivées, ce qu'on n'a pas encore en Belgique, hélas" [..] "Mais maintenant, je suis obligé de faire quelque chose pour valoriser cette moquette quand je déménage, quand je rénove"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Cohérence	"pour vraiment t'illustrer ce qui se passe dans l'immobilier aujourd'hui, et pourquoi le modèle d'économie, de la fonctionnalité tient la route" [..] "La moquette, elle dégage pratiquement tout le temps. Donc là, il l'envoie à l'incinérateur. Il va acheter de la nouvelle moquette plutôt pas mal, parce qu'il faut quand même montrer quelque chose qui tient la route" [..] "le locataire arrive, il dit je vais changer la moquette aussi parce que je vais le mettre à mon goût" [..] "Donc la moquette qui n'a jamais été utilisée part à l'incinérateur et le locataire va acheter une moquette neuve. Deux achats de moquettes neuves, trois moments où Composil aurait pu intervenir."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Avantage concurrentiel	"Et dès aujourd'hui, on propose au client une valeur de reprise donc pour encore plus l'exciter."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Avantage concurrentiel	"« Moi, je sais que je reste dans mon immeuble 6 ans. Ah ouais ? En fait, ça m'intéresse de mettre une partie de mes matériaux en leasing sur 6 ans. Et puis après, je me barre, on verra bien. »"	Jean Minne

Temporalité et opportunité	Avantage concurrentiel	"c'est pour ça que c'était intéressant de ne pas, si tu veux, mettre des menottes au client en disant que tu t'es obligé de la changer. Et donc, transfert de propriété. Et en fait, tous les clients ont continué à prendre notre programme d'entretien après, parce qu'ils en étaient contents"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Long-terme	"la vision de je touche 25 dans 5 ans au lieu de toucher 20 demain, en fait, c'est compliqué pour eux financièrement et certainement d'un point de vue cashflow"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Ciblage	"tu as des believers et des bankers. Déjà, si tu rencontres des believers qui sont en mode philosophique, j'ai envie de faire bouger les choses d'un point de vue de durabilité. Mais tu as tout ce côté évangélisation que tu n'as déjà plus à faire. Donc là, tu gagnes un temps de malade."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Ciblage	"il ne faut pas viser évidemment que ces clients-là" [...] "Si lui, tu ne le fais pas changer d'avis, ta vision, tu ne l'atteindras pas. Donc évidemment, il y a tous ceux qui ne sont pas encore convaincus qu'il faut convaincre"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Gaspillage	"Et donc ça, ça se passe tous les jours. Tous les jours, tous les jours, tous les jours, tous les jours"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"de plus en plus, parce qu'ils sont obligés, ils produisent des produits éco-conçus, donc ça c'est très bien"	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"nous les industriels, c'est plutôt un frein, alors qu'on les connaît très bien. On est leur service après-vente depuis plus de 30 ans. On est allé leur présenter le projet au tout début, avant qu'on lance. Faisons ça ensemble, travaillons ensemble. Alors ils ont rigolé en disant « Ça ne marchera jamais. » "	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	" je l'ai toujours dit depuis le début, ce n'est pas à moi de faire le réemploi. C'est aux fabricants qui doivent le faire, mais ils ne veulent pas le faire."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"ce serait tellement logique que ce soient les fabricants qui proposent un système de fonctionnalité, des commis de fonctionnalité sur leurs produits, avec des partenaires comme nous." [...] "ce ne sont pas des opérationnels" [...] "Ils ont du mal à se dire qu'ils vont devoir gérer le quotidien"	Jean Minne

Temporalité et opportunité	Mœurs	"Et donc, tout ce qui est leasing exotique, c'est compliqué. Aujourd'hui, tout le monde assume leasing de bagnole, leasing d'imprimante, c'est très, très clair."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"d'aller voir les plus gros acteurs du leasing, société internationale ou nationale, tous te dire, « c'est cinq ans max ». « Mais ce n'est pas lié à la réalité de mon client, ça. Un client, il veut six, on fait comment ? » “Pas possible”. "	Jean Minne
Temporalité et opportunité	B2C	"Tout ce qui est nettoyage, entretien " [..] "aucune prospection de ce côté-là. Par contre, pour la vente, de moquette reuse ce sont clairement des nouveaux clients" [..] "Maintenant, le mettre en leasing, ça va être compliqué."	Jean Minne
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Les grands groupes en tout cas essayent de mettre beaucoup en oeuvre du réemploi"	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"il y a énormément de choses qui se mettent en place en ce moment dans les grands groupes "	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Normes	"Par exemple, le sujet du réemploi, il n'y a aucune norme qui le rend obligatoire aujourd'hui."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Politiques publiques	"nos clients et les bailleurs sociaux et des marchés publics exigent maintenant dans les signatures d'OS et dans les signatures de marché d'avoir un pourcentage de réemploi sur le chantier "	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Mœurs	"il y a le financier, et il y a aussi, bien évidemment, la volonté du client de mettre en place ce genre d'économie."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"pour l'instant, ce sont les clients qui le veulent, pour obtenir les labels de biodiversité, etc. Et comme c'est le gouvernement qui pousse à avoir ces labels, plus tu en as, plus tu es certifié, plus tu vends ton projet. Et de toute façon, avec l'environnement, etc., tout le monde veut les labels HQE, etc. Si cette sécurité-là (le modèle de location) rentre dans un label de ce style, les entreprises s'y mettront"	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Opportunité stratégique	"j'ai travaillé chez Bouygues. Bouygues n'attend pas que ce soit le gouvernement ou les normes qui l'imposent. Parce qu'en fait, il y a tellement de concurrence entre les grands groupes que si Bouygues ou un autre trouve un intérêt à faire ça avant les autres, et qu'il est sûr de lui, il va le mettre en place et pousser la démarche jusqu'au bout. "	Jean-Baptiste Bodard

Temporalité et opportunité	Opportunité stratégique	"Ce n'est peut-être pas là-dessus qu'ils feront leur plus grosse marge, mais ça peut être un levier de différenciation."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Opportunité stratégique	"pour les bailleurs sociaux, il faut qu'on se le dise : les logements sociaux, les gens n'en prennent pas soin entre guillemets, sans vouloir être méchant, mais c'est un peu la réalité. Et c'est là que ça peut être intéressant. Parce que du coup, en effet, peut-être que le matériel dans ces logements aura une durée de vie plus courte. Et donc, ça peut être intéressant de récupérer, dix ans plus tard, un toilette usagé, de le nettoyer, et de le remettre dans une autre location."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Cohérence	"Le plus simple, ce serait avec des gros promoteurs. Ce genre d'économie, avec des particuliers, ça ne marche pas."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Opportunité stratégique	"si le client est satisfait avec ce modèle, même s'il n'est pas ultra rentable, mais que ça permet de se différencier et de gagner des marchés, eh bien c'est rentable quand même, pas financièrement au départ, mais stratégiquement, oui."	Jean-Baptiste Bodard
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"on ne pensait pas du tout environnement, peut-être d'autres, mais moi je pensais juste financier"	Luc Vandenheede
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Je n'ai jamais pensé à ça. Je vois bien qu'aujourd'hui on pense beaucoup à ça, au développement durable"	Luc Vandenheede
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	", on va quelque part dans le mauvais sens, parce qu'avant, nous, comme je te disais, on n'employait que des matériaux nobles, le cuivre, le zinc, le plomb, l'acier, maintenant, tout est synthétique, et comme tu démontes du synthétique, ça ne vaut rien, personne ne va te racheter ça, donc quelque part, on n'est pas dans le bon sens avec ça." [...] "Moi j'ai installé des installations en synthétique. Là ils donnaient une garantie de 10 ans sur le matériau, mais moi j'ai eu des problèmes avec ce synthétique avant 10 ans, et c'est le fabricant qui devait payer, c'était l'assurance du fabricant, donc la durabilité est nettement moindre"	Luc Vandenheede
Temporalité et opportunité	Normes	"Je ne pense pas qu'il existe un modèle juridique clair qui encadre un nouveau type de gestion du projet comme celui que vous évoquez dans l'EF" [...] "Je conseillerais toujours un contrat clair, bien balisé, avec des responsabilités définies"	Ludovica Gellini

Temporalité et opportunité	Normes	"Il n'y a pas beaucoup de juristes qui se penchent sur ce sujet"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Freins organisationnels	"Le matériel, il doit toujours répondre aux normes de performance au niveau des bâtiments"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Freins organisationnels	"De manière générale, c'est toujours des contraintes. C'est à dire qu'ils nous consultent pour essayer de limiter au maximum la contrainte. Ils s'y adaptent, parce qu'ils n'ont pas d'alternative"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Faisabilité technique	"parfois il va être difficile de retravailler avec le même type de produit, puisque par l'évolution des choses, on est toujours confronté à un produit plus performant qui sort cinq mois après."	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Normes	"Comment convaincre des acteurs d'entrer dans un tel système, vu l'état actuel de la réglementation ?"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Ce système ne peut pas faire l'impasse de toutes les garanties juridiques mises en place"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Évolution du secteur	"Tout ce qui est, on va dire, économie circulaire, bien entendu, surtout les gros promoteurs immobiliers font extrêmement attention pour que leur projet soit à 100 %. Allez, en tout cas, a tendance à être 100 % renouvelable avec des attentions au type de matériaux choisis, à la manière dont on travaille. Ça, oui, 100 %. Et c'est d'ailleurs ça qui attire beaucoup de clients aussi"	Ludovica Gelini
Temporalité et opportunité	Normes	"je pense que tant qu'il n'est pas encadré, en tout cas pour ce qui concerne le domaine de la construction, on risque toujours de vendre un peu du vent"	Ludovica Gelini