



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Plan d'affaires pour la création de l'entreprise *LivingSmart*

CONFIDENTIEL

Promoteur : Professeur Frank Janssen

Mémoire-projet présenté par
Julie de Troostembergh
en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

II.

Je confirme avoir reçu l'autorisation de mon promoteur, Frank Janssen, de dépasser les 80 pages de rédaction de ce mémoire.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée dans l'élaboration de ce mémoire. Plus particulièrement, je remercie mon promoteur, le Professeur F. Janssen, pour ses conseils pointilleux et sa disponibilité. Mes remerciements vont également à ma sœur et mes parents qui, grâce à leur esprit familial et entrepreneurial, m'ont aidée à la réalisation de ce mémoire.

IV.

« Il y a une dignité à vieillir comme on a vécu. »

Pierre-Henri Simon (Simon, 1966)

Table des matières

Résumé exécutif.....	1
Introduction	2
Première partie. Mise en contexte	3
Chapitre 1. <i>LivingSmart</i>.....	4
1.1. Mission, vision et valeurs	5
a. La mission de <i>LivingSmart</i>	5
b. La vision de <i>LivingSmart</i>	5
c. Valeurs de l'entreprise.....	5
1.2. Carte d'identité	6
1.3. L'équipe	7
1.4. L'origine du projet.....	7
Chapitre 2. L'opportunité	7
2.1. Le besoin.....	8
a. Problème démographique.....	9
b. Problème social	9
c. Problème de sécurité	9
d. Manque de place	10
e. Problème financier	10
f. Manque de temps	11
2.2. La réponse.....	11
Chapitre 3. Le produit	11
3.1. L'offre de <i>LivingSmart</i>	11
a. <i>SmartLiving</i>	12
b. Services complémentaires.....	13
c. La reprise du <i>SmartLiving</i>	13
3.2. Le client <i>LivingSmart</i>	14
a. Le client final du <i>SmartLiving</i>	14
b. Profil de l'utilisateur final particulier.....	14
c. Les deux segments.....	15
3.3. Qu'est-ce qu'un <i>pod</i> ?	15
a. Le <i>pod</i> pour ainés dans le monde	16
b. Le <i>pod</i> pour ainés en Belgique.....	18
3.4. La proposition de valeur	20
a. Type d'habitation recherché par les personnes du troisième âge.....	21
b. Les « peines » ressenties lors de la recherche d'habitation.....	22

c. Les « gains » qu'espère recevoir notre segment cible	22
d. Les avantages qu'offre <i>LivingSmart</i>	23
3.5. Présentation physique du produit.....	23
a. Le modèle	23
b. Le plan.....	24
c. La sécurité dans le <i>SmartLiving</i>	25
3.6. La technologie	25
a. La galvanisation	25
b. Le laminage à froid	26
c. Le revêtement.....	26
3.7. La qualité de la structure du <i>SmartLiving</i>	27
3.8. Garanties	29
3.9. Le prix de vente du <i>SmartLiving</i>	29
3.10. Le fournisseur du <i>SmartLiving</i> : <i>beSteel</i>	29
Chapitre 4. Analyse environnementale	31
4.1. Analyse PESTEL	31
a. Facteurs politiques.....	31
b. Facteurs économiques	32
c. Facteurs socioculturels	34
d. Facteurs technologiques	35
e. Facteurs environnementaux.....	36
f. Facteurs légaux	36
4.2. Cinq forces de <i>M. Porter</i>	37
a. La menace de produits substitués.....	37
b. La menace de nouveaux entrants	42
c. Le pouvoir de négociation des clients	43
d. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	43
e. La concurrence du secteur.....	43
4.3. Le marché	48
4.4. Analyse SWOT	49
Deuxième partie. La stratégie	51
Chapitre 1. La stratégie concurrentielle	52
1.1. <i>Core business</i>	52
1.2. Positionnement de l'entreprise	52
Chapitre 2. Développement de l'entreprise	53
2.1. Stratégie de développement à moyen terme	54
a. Pénétration du marché	54
b. Extension de marché	55

VIII.

2.2. Stratégie de développement à long terme	55
a. Pénétration du marché	55
b. Développement de produit	55
c. Diversification	56
Troisième partie. Le plan d'action	58
de la société <i>LivingSmart</i>	58
Chapitre 1. Les phases de départ.....	59
1.1. Phase conceptuelle.....	59
1.2. Stratégie de lancement.....	60
Chapitre 2. Stratégie marketing	60
2.1. Le produit.....	61
2.2. La politique de prix.....	61
2.3. La politique de distribution.....	62
2.4. La promotion et la communication.....	63
a. Le plan de promotion	64
b. L'identité de l'entreprise	67
Chapitre 3. Le plan de vente du <i>SmartLiving</i>	69
3.1. Processus de vente	69
3.2. Production du <i>SmartLiving</i>	71
3.3. Prévisions de vente	72
Quatrième partie. Plan financier.....	74
Chapitre 1. Le compte de résultat	75
1.1. La marge brute	75
1.2. L'EBITDA, EBIT et résultat net	76
a. Formules	76
b. Différents frais de ventes	78
c. Amortissement.....	80
Chapitre 2. Le bilan	81
2.1. L'actif	81
a. Les immobilisations incorporelles.....	81
b. Les immobilisations corporelles	81
c. Les créances à un an au plus	81
2.2. Le passif.....	81
a. Les capitaux propres.....	81
b. Les dettes à un an au plus.....	82
Chapitre 3. Le tableau des flux de trésorerie	82
Chapitre 4. Analyse de la sensibilité.....	84

Chapitre 5. Analyse de la rentabilité	84
5.1. Return On Assets	84
5.2. Net profit margin	84
Conclusion	86
Bibliographie	88
Table des annexes	i

Table des figures

Figure 1. L'offre de <i>LivingSmart</i>	12
Figure 2. Le client du <i>SmartLiving</i>	14
Figure 3. Résultats de l'enquête <i>VLHA</i> suite à la question : « Seriez-vous prêt (dans le futur) à opter pour le <i>pod</i> si une assistance et/ou des soins s'avérai(en)t être nécessaire ? »	18
Figure 4. Résultats de l'enquête <i>VLHA</i> suite à la question : « Quels sont, selon vous, les avantages du <i>pod</i> pour le logement des aînés ? »	23
Figure 5. Le plan <i>SmartLiving</i>	24
Figure 6. Structure en acier du <i>SmartLiving</i>	25
Figure 7. Laminage de l'acier	26
Figure 8. Profil en acier	26
Figure 9. Récapitulatif du prix de vente du <i>SmartLiving</i>	29
Figure 10. Prix moyen quotidien des MR par région en 2014	33
Figure 11. Hypothèses de l'évolution de la population belge	34
Figure 12. Hypothèses de l'évolution de l'espérance de vie	35
Figure 13. Résumé des cinq forces de Porter	37
Figure 14. Positionnement prix-design	48
Figure 15. Analyse SWOT	49
Figure 16. Stratégies génériques de M. Porter	53
Figure 17. Nouvelle offre de produits <i>LivingSmart</i> prévue à plus de 5 ans	57
Figure 18. Logo <i>LivingSmart</i>	68
Figure 19. Processus de vente de <i>LivingSmart</i>	69
Figure 20. Récapitulatif des flux de paiements pour le <i>SmartLiving</i>	71
Figure 21. Processus de production du <i>SmartLiving</i>	71
Figure 22. Prévisions de vente du <i>SmartLiving</i> à 5 ans	72
Figure 23. Prévisions de vente du <i>SmartLiving</i> à 5 ans	75

Figure 24. Tableau du calcul du CA prévisionnel et de la marge brute prévisionnelle	76
Figure 25. Résultat net prévisionnel	77
Figure 26. Détail des prévisions de dépenses marketing	80
Figure 27. Actif prévisionnel	82
Figure 28. Passif prévisionnel.....	82
Figure 29. Tableau des flux de trésorerie prévisionnels	83
Figure 30. Analyse de la sensibilité	84
Figure 31. Ratios de la rentabilité	85
Figure 32. ROA prévisionnel.....	85
Figure 33. Marge bénéficiaire nette prévisionnelle	85

Résumé exécutif

Contexte : Face aux enjeux démographiques, l'offre de solutions de logements adaptés pour les personnes du troisième âge n'est plus satisfaisante. Des propositions alternatives doivent voir le jour en Belgique.

Description du projet : L'objectif principal du projet *LivingSmart* est de proposer une solution de logement appropriée aux besoins des aînés, un endroit où ils se sentent chez-eux, en sécurité et accompagnés. *LivingSmart* commercialise un module d'habitation nommé *SmartLiving*. Ce pavillon, d'une superficie de 46,75m², est préfabriqué en usine livrable et installable en un jour. Il est adapté aux besoins des personnes à mobilité réduite. *LivingSmart* réalise également la mise en contact de ses clients avec des associations qui offrent des services et soins pour les aînés.

Etat du marché : Plusieurs producteurs de pavillons sont déjà présents sur le marché belge. Cependant, aucun d'entre eux ne propose de modules adaptés au logement des aînés ou ne met en contact ses clients avec des associations de services.

Cible de *LivingSmart* : Les utilisateurs finaux du pavillon *SmartLiving* sont les personnes ayant 65 ans ou plus. La communication de *LivingSmart* est adaptée à cette cible mais également aux personnes âgées de 45 ans ou plus. En effet, la population de cette tranche d'âge est sensible à son futur et détient un pouvoir important de décision quant au choix d'habitation de ses parents.

Développement de l'entreprise : *LivingSmart* souhaite étendre son marché en commercialisant le *SmartLiving* aux pays limitrophes à la Belgique. *LivingSmart* prévoit également la mise en place d'un système de location du *SmartLiving* ainsi que d'un plan d'épargne anticipé afin d'acquérir celui-ci à moindre prix.

Les éléments financiers : L'entreprise débutera avec un capital de 25 000 euros apportés par les fondateurs et totalement libéré. *LivingSmart* réalise dès sa première année un chiffre d'affaires de 830 750 euros, un résultat net de 56 564 euros et une marge brute de 23% par *SmartLiving* vendu. La marge bénéficiaire nette est en augmentation au cours des cinq exercices prévisionnels. L'entreprise disposera rapidement d'un cash important pour financer ses activités futures.

Introduction

Aujourd'hui, répondre au besoin de logement des aînés n'est pas tâche aisée. Depuis quelques décennies, l'espérance de vie est en augmentation. Face à ce vieillissement de la population, le manque d'espace dans les maisons de repos et de soins se fait de plus en plus ressentir. Comme mentionné à plusieurs reprises dans la presse, des solutions d'habitat alternatives sont à inventer. En outre, les souhaits des personnes du troisième âge sont parfois difficiles à concilier avec la réalité. L'envie de rester près de ses proches et celle de vivre dans un lieu où l'on garde son autonomie et son intimité sont pointées.

Trouver une forme de logement adapté qui combine plusieurs aspects positifs relève d'un challenge ambitieux. L'objectif de ce mémoire est de cerner l'enjeu d'un tel défi. En observant la cible, nous voulons proposer un produit qui répond à une demande importante et en assurer la commercialisation ainsi que la mise en place de la stratégie d'entreprise.

Plus concrètement, nous présentons ici un nouveau concept, celui d'un pavillon préfabriqué en usine à installer dans un environnement proche de l'entourage de l'ainé. Ce produit sera commercialisé par l'entreprise *LivingSmart* sous le nom de *SmartLiving*.

Ce travail expose dans la première partie une analyse approfondie de l'opportunité présente sur le marché belge ainsi qu'une étude de l'environnement dans lequel *LivingSmart* projette d'opérer. Le produit, *SmartLiving*, y sera également présenté. Dans les deuxième et troisième parties, nous déterminons les stratégies concurrentielle et fonctionnelle de l'entreprise. Finalement, le reflet des décisions de l'entreprise sera chiffré au sein du plan financier. Une récolte de données qualitatives et quantitatives a permis entre autres d'illustrer nos propos.

Première partie

Mise en contexte

Résumé : Dans cette partie, nous décrirons le projet d'entreprise *LivingSmart* et nous analyserons le besoin d'espace de logement pour les aînés. Ensuite, le produit qu'offre *LivingSmart* ainsi que les segments auxquels s'adresse le produit seront détaillés. Finalement, le marché dans lequel *LivingSmart* projette d'opérer sera exposé. Cette partie est soutenue par une enquête quantitative et plusieurs enquêtes qualitatives.



Chapitre 1. *LivingSmart*

Le projet *LivingSmart*¹ vise à la création de l'entreprise *LivingSmart*, entité offrant une solution de logement pour les aînés². C'est avec son produit principal, le *SmartLiving*, que *LivingSmart* souhaite répondre au besoin de logement de ses clients. *LivingSmart* assure également la mise en contact des clients possédant un *SmartLiving* avec des organisations proposant des soins de santé et des aides à domicile. Nous exposerons en détails les différentes activités de *LivingSmart* dans le chapitre « Le produit » (Cf. Partie 1. Chapitre 3. Le produit).

Le *SmartLiving* est un module, également appelé « pavillon d'habitation », destiné au logement des personnes du troisième âge. Celui-ci est mobile et préfabriqué en usine. Le *SmartLiving* est placé à l'extérieur, dans le jardin de l'aîné ou d'un tiers et a pour objectif d'héberger une personne du troisième âge ayant besoin d'assistance, de compagnie et/ou de soins. Grâce au *SmartLiving*, l'aîné peut profiter du soutien d'un aidant proche³. Le *SmartLiving* est mis en vente aux particuliers et professionnels. La production du *SmartLiving* n'entre pas dans les activités de *LivingSmart* ; celle-ci est confiée à une société belge, *beSteel*, spécialisée dans la réalisation de structures en acier galvanisé. *LivingSmart* assure la commercialisation du produit commandé à *beSteel*.

Lorsque le soutien d'un aidant proche ne suffit pas, *LivingSmart* met ses clients en contact avec des organisations offrant des services de soins de santé et d'aides à domicile. Ceci permet d'améliorer le confort de vie des aînés au sein du module d'habitation *SmartLiving*. La proposition de ces services n'est disponible que lorsqu'il y a eu acquisition d'un *SmartLiving*. Afin d'assurer des services de qualité, *LivingSmart* établit des accords avec les centres *Aide et soins à domicile* en Wallonie et *Solidariteit voor het Gezin* pour l'offre d'aide et de soins en Flandre et à Bruxelles.

¹ L'entreprise *LivingSmart* n'est pas encore créée juridiquement ; l'entité est en phase de développement.

² Les personnes du troisième âge, ou « aînés », désignent dans ce mémoire toutes les personnes ayant plus de 65 ans. En effet, en Belgique, les maisons de repos (MR) et les maisons de repos et de soin (MRS) accueillent les aînés à partir de 60-65 ans.

³ Les aidants proches ou aidants naturels sont des membres de la famille ou des amis qui offrent des soins et de l'aide, sans être rémunérés, à une personne dont les capacités sont réduites.

LivingSmart ne s'occupe pas des soins proprement dits mais bien de la mise en contact ses clients avec les différentes organisations.

LivingSmart entreprend également la reprise des pavillons usagés n'ayant plus d'utilité pour le client. Ceux-ci peuvent être repris à une valeur résiduelle à partir de cinq ans après leur achat. *LivingSmart* assure ensuite les travaux de remise en état par sous-traitance.

1.1. Mission, vision et valeurs

a. La mission de *LivingSmart*

La mission de *LivingSmart* est d'assurer le bien-être des personnes du troisième âge et de leur fournir une solution à long terme en leur offrant un lieu de vie qui répond à leurs besoins. Pour ce faire, *LivingSmart* s'entoure de personnes qui sont sensibles aux rapports humains et engagés dans la problématique de vieillissement de la population.

b. La vision de *LivingSmart*

LivingSmart vise à permettre à chaque aîné de se sentir en sécurité dans un environnement connu et de pouvoir vivre près de ses proches, sans la contrainte de dépendre de ces derniers. Avec *SmartLiving*, le vieillissement n'est pas synonyme de dépendance et de solitude.

LivingSmart souhaite jouer un rôle déterminant dans l'accompagnement de chaque aîné ne souhaitant pas être institutionnalisé.

LivingSmart a pour but d'offrir aux personnes du troisième âge la plus grande indépendance et la possibilité de bénéficier d'un aidant proche.

c. Valeurs de l'entreprise

Les valeurs de *LivingSmart* reflètent l'engagement de notre entreprise que nous désirons communiquer tant au monde extérieur qu'en interne. Les quatre valeurs-clés de *LivingSmart* sont l'humanisme, la qualité, la proximité et la préservation de l'environnement.

- **Humanisme** : l'attention et le bien-être de nos clients sont au centre de nos décisions. Le respect de notre client final, de nos partenaires sociaux et de nos collaborateurs est indispensable en vue de travailler dans un climat agréable et de toute honnêteté.

6.

- **Qualité** : la finition et la qualité de notre produit ainsi que le souci du détail sont des aspects essentiels pour *LivingSmart*.
- **Proximité** : la disponibilité de l'équipe commerciale permet d'être à l'écoute des besoins du client final et de répondre au mieux à ses attentes.
- **Préservation de l'environnement** : nous sommes soucieux autant de préserver l'environnement social de nos clients que de protéger l'environnement naturel dans lequel nous vivons et travaillons.

1.2. Carte d'identité

La société *LivingSmart* n'est pas encore créée juridiquement ; sa création sous forme de Société Privée à Responsabilité Limitée (S.P.R.L.) est prévue pour début 2016.

La désignation précise de l'objet de la société est la suivante : « *LivingSmart* est une société de commercialisation (vente et location) de modules d'habitation. *LivingSmart* permet également l'acquisition de modules par un financement avec système d'épargne anticipé. La reprise et remise en état (par sous-traitance) des modules d'habitation fait également partie des activités de *LivingSmart*. »

Dans l'objet social, il n'est pas stipulé que les modules sont uniquement destinés au logement des aînés, pour permettre d'éventuellement élargir les activités dans le futur. De plus, dans la même optique, dans l'objet de la société, l'intention de *LivingSmart* d'offrir des produits à louer et de mettre en place un système d'épargne est déjà précisée. Une telle précision permet de prévoir plusieurs pistes de développement pour l'entreprise sans devoir entreprendre les démarches administrativement lourdes de modification de l'objet de la société (Cf. Partie 2. Chapitre 2. Développement de l'entreprise).

Le produit principal, le *SmartLiving*, est vendu au client particulier (*Business-to-Consumer*) ainsi qu'au client professionnel (*Business-to-Business*).

Le capital social de l'entreprise est de 25 000 euros, apportés par les associés fondateurs, et est totalement libéré. Le siège social et d'exploitation de *LivingSmart*

sera situé à Louvain-la-Neuve. *LivingSmart* disposera également d'un modèle *SmartLiving*, présenté dans son *Showroom*¹ situé au même endroit que le siège social.

1.3. L'équipe

L'équipe *LivingSmart* est composée, la première année, de deux personnes : Hélène de Troostembergh et Julie de Troostembergh². L'équipe est jeune et dynamique, et les mots d'ordres sont la motivation, la flexibilité, l'écoute de l'autre et la persévérance. C'est l'innovation continue que recherchent ces deux jeunes entrepreneuses afin de garder une position attractive sur le marché dans lequel elles décident d'opérer.

- Hélène de Troostembergh : diplômée en 2011 en Sciences de Gestion à la *Louvain School of Management* option *CPME* et également en possession d'un *Executive Master in Marketing and Advertising* à la *Solvay Brussels School*, Hélène est chargée des finances, des ventes et de la stratégie.
- Julie de Troostembergh : étudiante en Ingénieur de Gestion et CEMS MIM à la *Louvain School of Management*, Julie est responsable de la communication, du marketing et est représentante commerciale.

1.4. L'origine du projet

Hélène et Julie, sensibles à la problématique du vieillissement de la population et de l'avenir des personnes âgées, désirent adapter le principe des modules préfabriqués à cette tranche d'âge. Ayant découvert ce type d'habitat en Australie, elles ont souhaité le développer en Belgique (et dans les pays limitrophes dans un avenir proche).

Chapitre 2. L'opportunité

C'est grâce à la commercialisation du *SmartLiving* que *LivingSmart* vise à saisir une opportunité et croître rapidement. Le *SmartLiving* est un produit qui répond à un besoin grandissant dans notre société, celui du logement et du soutien de personnes du troisième âge. *LivingSmart* répond avec son produit aux besoins physiologiques et de sécurité tels que définis dans la *Pyramide des besoins de Maslow* (Maslow, 1943).

¹ *Showroom* provient de l'anglais et signifie « centre de démonstration, d'exposition ».

² Les CV se trouvent en annexe (Cf. Annexe 5).

Beaucoup d'ainés souffrent d'une mobilité réduite¹ ; la dépendance² des personnes du troisième âge est présente tant au niveau des soins de santé qu'au niveau des tâches ménagères.

Plusieurs options de logement et d'assistance des aînés existent. Certaines personnes nécessitant une assistance décident de rester chez elles, d'adapter leur habitation et de faire venir une aide à domicile afin de les aider. Cette option est la plus répandue en Belgique. D'autres font le choix de l'habitation avec d'autres personnes nécessitant une assistance, telle que la résidence en maison de repos et de soins³. L'option du placement en maison de repos et de soins est la solution envisagée par 8% des belges de plus de 65 ans et 42% des belges de plus de 85 ans (Fondation Roi Baudouin, 2009). Outre ces deux options fréquemment choisies, il existe également d'autres solutions, comme l'habitation dite « kangourou », qui fait doucement son apparition en Belgique. Son principe est le suivant : la personne nécessitant des soins va habiter avec un autre ménage, à savoir celui d'un ami, celui d'un inconnu ou celui de sa propre famille. Ce type d'habitation est un exemple de logement intergénérationnel : un ou plusieurs ménages cohabitent avec une ou plusieurs personnes âgées.

Aucune des alternatives mentionnées ci-dessus n'est considérée comme parfaite : chacune peut comporter des imperfections financières, sociales, de sécurité, etc. La création d'une solution intermédiaire, telle que celle du *SmartLiving*, est idéale pour permettre à une personne de rester près de ses proches, dans un environnement connu et de garder son indépendance tout en profitant d'une infrastructure adaptée. Le *SmartLiving* permet également à la personne du troisième âge de profiter d'un aidant proche.

2.1. Le besoin

Le nombre de personnes du troisième âge nécessitant un logement et une assistance spécifique est en augmentation. Une telle demande forme un cadre favorable au développement de la nouvelle entreprise *LivingSmart*.

Nous identifions ici certains aspects problématiques posés par le besoin croissant de logements de personnes âgées.

¹ Personne à mobilité réduite (PMR).

² La dépendance d'une personne du troisième âge est l'impossibilité partielle ou totale pour celle-ci d'effectuer sans aide certaines activités quotidiennes. Ces activités peuvent être autant physiques, psychiques que sociales.

³ Maison de repos et de soins (MR/MRS).

a. Problème démographique

Le vieillissement de la population et l'augmentation de celle-ci engendrent une demande grandissante de solutions pour cette tranche d'âge de la population (Sécurité sociale, 2015). Les données démographiques sont décrites dans la partie « Facteurs socioculturels » de l'analyse PESTEL (Cf. Partie 1. 4.1. c. Facteurs socioculturels).

b. Problème social

Face à un besoin croissant de logements et d'aide aux personnes âgées, l'aspect social est également important. En effet, beaucoup de personnes ne désirent pas quitter leur habitation pour aller dans un lieu socialement inconnu. Il est souvent difficile psychologiquement pour un aîné ou une personne nécessitant une simple assistance dans les tâches ménagères ou autres de devoir quitter totalement son habitation pour un nouvel endroit. Beaucoup de personnes du troisième âge ont besoin d'aide mais ne ressentent pas le besoin d'être institutionnalisés.

Il est vrai qu'il existe différentes alternatives aux maisons de repos, telles que l'habitat groupé intergénérationnel, les centres de jours d'accueils, la venue quotidienne d'accompagnants, etc. Ces alternatives sont souvent difficiles à accepter pour les personnes concernées. L'option de l'habitat kangourou, par exemple, engendre une perte totale de l'intimité de l'aîné et peut causer des problèmes de cohabitation.

Le produit *SmartLiving* permettrait aux aînés de rester près de leurs proches, leur proposant d'habiter dans un pavillon placé dans le jardin ou dans un grand espace où plusieurs pavillons seraient proches les uns des autres, tout en préservant l'intimité de chacun. Le *SmartLiving* permettrait donc d'offrir une alternative à l'habitat de la personne chez elle, à la maison de repos ou à d'autres types d'habitation pour personnes âgées.

c. Problème de sécurité

L'aspect de la sécurité est un facteur important dans le choix du logement d'un aîné. Permettre à l'aîné de rester dans son habitation nécessite bien souvent des aménagements relativement coûteux, à faire parfois dans l'urgence.

Le *SmartLiving* offre un lieu d'habitation où tout se trouve au même étage, adapté à la personne dont la mobilité risque de diminuer dans le temps.

L'insécurité ressentie par les personnes plus âgées vivant seules est fréquente. La possibilité d'installer le *SmartLiving* à proximité de l'habitation d'un proche est donc une alternative rassurante.

d. Manque de place

Il est parfois tout simplement impossible pour un membre de la famille ou un ami d'accueillir un aîné au sein de son habitation en raison d'un manque de place.

De plus, le vieillissement de la population mène à une demande grandissante de places dans les maisons de repos et de soins alors que l'espace au sein de ces dernières est fort manquant. Les données relatives au manque de places dans les MR/MRS sont décrites dans la partie « Facteurs politiques » de l'analyse PESTEL (Cf. Partie 1. 4.1. a. Facteurs politiques).

e. Problème financier

Outre le problème démographique, social, de sécurité et du manque de place, le problème financier rentre en compte.

Effectivement, garder une personne chez elle ou l'accueillir dans une nouvelle habitation nécessite un réaménagement de la maison qui peut être très coûteux. Les travaux doivent être réalisés rapidement ; de plus, ceux-ci ne servent parfois que quelque mois car la personne décède ou nécessite des soins d'hôpitaux plus lourds. A titre d'exemple, l'installation d'un monte-escalier pour personnes à mobilité réduite prend minimum trois semaines entre la commande et le placement. La mise en place d'un monte-escalier revient à minimum 7 000 euros (ThyssenKrupp, 2015).

De plus, comme déjà dit précédemment, en plus du réaménagement du domicile, une surveillance et une assistance régulière sont nécessaires. Devoir engager quelqu'un pour de telles tâches est coûteux. Avec le *SmartLiving*, l'aîné peut profiter du soutien d'un aidant proche pour certaines tâches.

L'option du placement en maison de repos et de soins est également possible mais cette option peut être très coûteuse, les prix de ces institutions sont en constante augmentation. Le prix d'entrée moyen mensuel pour résider en MR/MRS est de 1 519 euros en Flandre, de 1 467 euros à Bruxelles et de 1 219 euros en Wallonie (Le Soir, 2015). Nous fournirons plus de données relatives au prix des maisons de repos et de soins ainsi qu'à leur évolution dans l'analyse PESTEL (Cf. Partie 1. 4.1. b. Facteurs économiques).

f. Manque de temps

L'aspect temporel est un élément non négligeable : un accident ou un besoin urgent d'aide peuvent survenir à tout moment. Réaliser des travaux de réaménagement pour accueillir une personne chez soi demande du temps.

Le placement en maison de retraite peut également prendre du temps, étant donné les listes d'attente, lesquelles ne cessent de s'allonger.

Le *SmartLiving*, quant à lui, sera livré six semaines après la signature du bon de commande (hors demande de permis d'urbanisme).

2.2. La réponse

Le besoin en espace de logement est donc bien présent ; c'est avec le *SmartLiving* que *LivingSmart* va répondre à celui-ci.

L'entreprise vise une satisfaction maximale du client (l'utilisateur et/ou sa famille), c'est pourquoi nous proposons également de mettre le client en contact avec des organismes offrant des services de soins, d'assistance et d'aide à domicile.

Le produit *SmartLiving* servirait de lieu de résidence pour les personnes âgées voulant éviter de rester seules chez elles, de cohabiter dans une autre habitation ou ne préférant pas s'installer dans une maison de repos pour diverses raisons. Le *SmartLiving* pourrait également être utilisé par des patients nécessitant une assistance, ayant un handicap, souffrant d'un problème de santé, ou dont la mobilité est réduite mais qui ne sont pas du troisième âge. Notons toutefois que *LivingSmart* décide d'axer sa stratégie ainsi que sa communication sur le segment des aînés et sur celui des enfants à même d'aider les aînés à faire leur choix.

Chapitre 3. Le produit

3.1. L'offre de *LivingSmart*

LivingSmart offre le produit *SmartLiving* à ses clients et met ceux-ci en contact avec des organismes proposant des services de soins de santé, d'assistance et d'aide ménagère s'ils le désirent. *LivingSmart* assure également la remise en état des pavillons (Cf. Figure 1).

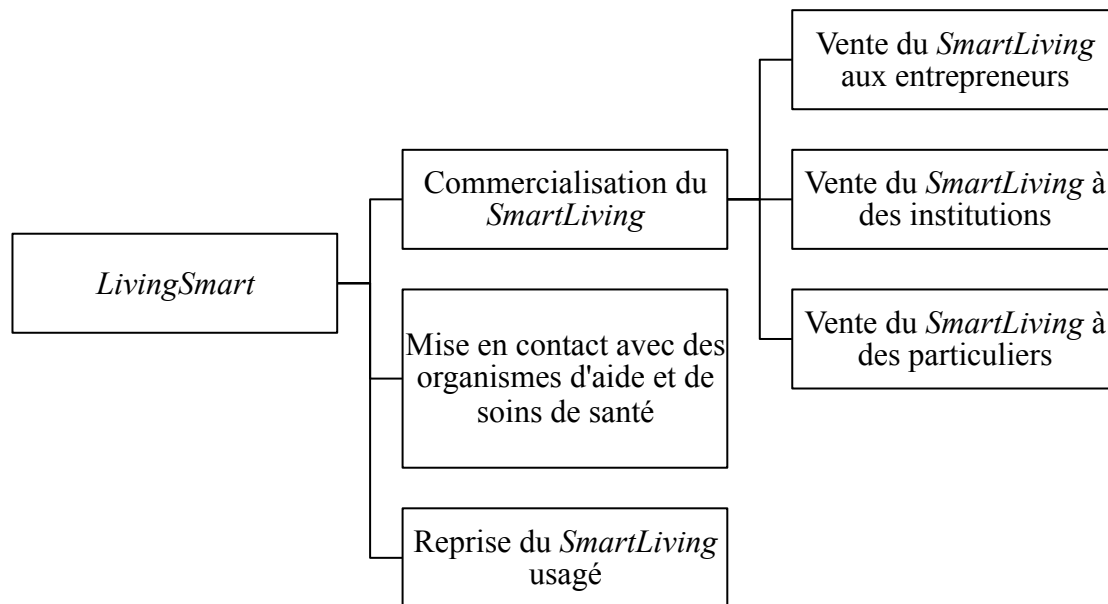


Figure 1. L'offre de *LivingSmart*

a. *SmartLiving*

LivingSmart, dans un premier temps, vend le produit *SmartLiving* qui est un pavillon ou module de vie, mobile et préfabriqué en usine, à placer dans le jardin d'une personne afin d'y héberger un ainé ayant besoin d'assistance, de soins de santé, de compagnie, d'aide ménagère, etc. Le concept du pavillon d'habitation préfabriqué et déplaçable est connu sous le nom de *pod*¹ ; ce concept est détaillé dans la section ci-dessous (Cf. Partie 1. 3.3. Qu'est-ce qu'un *pod* ?). Dans un deuxième temps, *LivingSmart* prévoit d'offrir le *SmartLiving* à ses clients par un système de location mensuelle.

Le résident du *SmartLiving* est une (ou deux) personne(s) du troisième âge. Dans la plupart des cas, le *SmartLiving* est placé dans un lieu différent que le lieu d'habitation actuel de l'ainé. Dans ce cas, la personne accueillant le *SmartLiving* dans son jardin est appelé l'« hôte » ; il peut être un membre de la famille ou non.

Le *SmartLiving* est mis en vente aux particuliers et professionnels. Le prix de vente du pavillon est de 83 075 euros TVA comprise².

La production du produit *SmartLiving* est réalisée par le fournisseur belge *beSteel*. C'est également l'entreprise *beSteel* qui réalise le transport et le placement du

¹ Le mot *pod* provient de l'anglais et signifie « entité déplaçable ».

² Un récapitulatif reprenant les conditions de vente du *SmartLiving* se trouve en annexe (Cf. Annexe 6).

pavillon. *beSteel* et *LivingSmart* ont établi un contrat de collaboration et d'exclusivité de vente du *SmartLiving*.

b. Services complémentaires

LivingSmart assure la mise en contact de ses clients particuliers possédant un *SmartLiving* avec des organismes offrant des services destinés à améliorer le confort de vie des aînés. Pour ce faire, *LivingSmart* établit un partenariat avec les organisations *Solidariteit voor het Gezin* et *Aide et soins à domicile*. *LivingSmart* ne réalise aucun bénéfice avec ce service, l'objectif étant d'augmenter la satisfaction du client final et de son entourage et de les rassurer. L'aîné réalise sa demande auprès de *LivingSmart*, *LivingSmart* redirige ensuite l'aîné vers la personne qui répondra au mieux à ses besoins. Il serait totalement impossible pour *LivingSmart* de créer son propre réseau d'infirmières et d'aides ménagères du point de vue légal et financier. En effet, ces organisations sont financées par les régions et les communautés et permettent d'obtenir des services à prix minimal. Après la mise en contact, le client réalise les accords et les paiements auprès de l'organisation choisie, et *LivingSmart* n'intervient plus.

Ce service n'est pas octroyé lorsque *LivingSmart* vend son produit à des entrepreneurs ou des professionnels.

Le premier partenaire, *Solidariteit voor het Gezin*, dessert la Région flamande et la Région de Bruxelles-Capitale. L'offre d'assistance du partenaire est multiple : aides ménagères (*huishoudhulp*), soins à domicile (*thuisverpleging*) et soutien (*gezinszorg*) (*Solidariteit voor het Gezin*, 2015). *Aide et soins à domicile* œuvre en Région wallonne et offre des services similaires (Fédération de l'Aide et de Soins à domicile, 2012). Les tarifs de ces deux associations dépendent de la situation familiale, de l'état de santé et des revenus des personnes concernées.

c. La reprise du *SmartLiving*

Il est possible d'envisager la reprise du *SmartLiving* lorsque celui-ci n'a plus d'utilité pour le client, uniquement après cinq années d'utilisation. Tout reprise sera précédée d'un état des lieux du *SmartLiving*. Pour une durée d'utilisation du pavillon comprise entre 5 et 10 ans, si aucun élément imprévu n'est constaté, le pavillon sera repris à 50% de sa valeur de vente HTVA. Ensuite, après une durée de dix ans, le pavillon sera repris à 25% de sa valeur de vente HTVA, si aucun élément contraignant n'est constaté. Après 15 ans d'utilisation, l'état des lieux, réalisé par un expert, définira la

valeur de reprise du *SmartLiving* ; celle-ci est estimée à 15%. La remise en état des *SmartLiving* sera réalisée par sous-traitance à la société *beSteel*.

3.2. Le client *LivingSmart*

a. Le client final du *SmartLiving*

Le client final peut être :

- la même personne que l'utilisateur final (exemple : un homme de 75 ans achetant le *SmartLiving* afin de vivre à la campagne près de son fils car il désire profiter d'un aidant proche) ;
- le client final, un tiers, ceci signifiant que le *SmartLiving* peut être acheté par une personne afin de servir à une autre personne appelée, l'utilisateur ou le résident (exemple : un jeune ménage qui désire accueillir son parent près de leur domicile situé à la campagne, afin que le parent se sente en sécurité et profite de leur compagnie) ;
- un entrepreneur, *LivingSmart* réalisant alors du *Business-to-Business* (exemple : un architecte qui désire utiliser le *SmartLiving* pour ses projets de construction) ;
- une institution (exemple : une maison de repos qui entame des travaux au sein des chambres de ses patients et qui doit donc assurer le logement de ses patients dans un lieu confortable pour une durée déterminée).

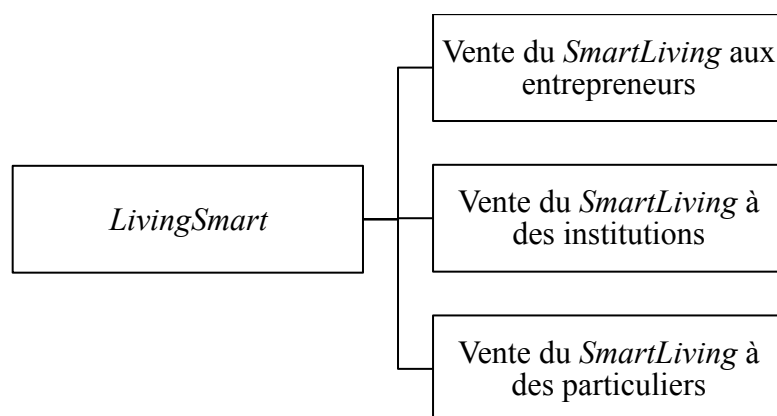


Figure 2. Le client du *SmartLiving*

b. Profil de l'utilisateur final particulier

- **Assistance** : *LivingSmart* est destiné à accueillir des personnes de 65 ans ou plus, valides, dont la mobilité est réduite et/ou nécessitant d'assistance. En raison de son âge, l'utilisateur final aura besoin, à court ou moyen terme, d'assistance.

- **Troisième âge** : il existe des personnes à mobilité réduite ou ayant besoin de soins, d'assistance et d'aide de tout âge. Cependant, *LivingSmart* développe son produit pour les personnes du troisième âge.
- **Espace** : le *SmartLiving*, dont la superficie est de 46,75m², sera placé dans le jardin de l'utilisateur final ou le jardin d'un tiers. L'usage du pavillon s'adresse donc aux personnes possédant l'espace nécessaire et privilégie donc plus les habitants des espaces ruraux.
- **Revenu** : le prix de vente du *SmartLiving* est de 83 075 euros TVAC ; ce prix peut paraître refléter un produit destiné à des personnes ayant des revenus élevés ou un patrimoine financier important. Toutefois, compte tenu du fait que l'ainé peut quitter totalement son domicile et par exemple, mettre celui-ci en vente, le produit s'adresse à une cible d'acheteurs plus large. Actuellement, le *SmartLiving* est un produit qui doit être entièrement payé à l'achat. Dans le futur, un système de location est cependant prévu.
- **Sensibilité au design** : le *SmartLiving* s'adresse aux personnes attirées par un design épuré et contemporain.

c. Les deux segments

LivingSmart axe son produit et sa communication au segment des aînés (personnes ayant plus de 65 ans) qui sont les utilisateurs particuliers potentiels du *SmartLiving*. Elle axe également sa communication aux personnes ayant 45 ans ou plus. En effet, cette deuxième catégorie de personnes est la clientèle future potentielle du *SmartLiving*. De plus, la tranche d'âge des 45-65 ans, bien qu'elle ne soit pas désignée comme l'utilisateur actuel potentiel du *SmartLiving*, est une tranche à sensibiliser car elle a un pouvoir de décision important quant au choix d'habitation de son parent et à l'achat de ce logement.

3.3. Qu'est-ce qu'un *pod* ?

Le *pod* est un module de vie ou espace utilitaire, souvent préfabriqué en usine. Cette entité est facilement déplaçable, même après utilisation. Le terme *pod* est anglais et signifie « entité déplaçable ».

Un *pod* peut être construit à partir de matériaux différents tels que le bois, l'acier, le verre, etc. Le principe du *pod* est déjà connu dans de nombreux pays et a déjà été utilisé à de nombreuses fins : logement, local de classe, zone de repos dans les aéroports, salle de fitness, espace commercial, bureau, *pool house* etc. Le *pod* peut par

exemple être utilisé pour répondre aux besoins grandissants d'une famille quant à son espace de vie, comme un studio. Le *pod*, aussi appelé « pavillon », peut être installé dans un jardin, dans un bois, ou même sur un immeuble comme surélévation, etc. En Belgique, le module de vie ou espace utilitaire préfabriqué a déjà été utilisé, mais n'est pas connu sous le nom de *pod*.

Le *pod*, tel que *LivingSmart* le propose, est utilisé afin d'y héberger une personne âgée, un aîné ayant besoin d'assistance. Celui-ci est donc adapté au logement, à l'habitation et aux besoins spécifiques de ces personnes. Ce module préfabriqué en usine est placé en peu de temps dans le jardin d'une autre habitation. Il sert de lieu de vie et peut être retiré du jardin lorsque celui-ci n'est plus habité par l'aîné.

a. Le *pod* pour aînés dans le monde

Le pavillon préfabriqué mobile destiné à l'habitation des aînés est aperçu à plusieurs endroits dans le monde. Celui-ci est connu sous différents noms : *Elderly cottage*, *Granny pod*, *Granny flat*, *ECHO* (acronyme de *Elder Cottage Housing Opportunities*) (Center for Housing Research, 2003), *ADU* (acronyme de *Accessory Dwelling Units*), *PLUS* (acronyme de *Portable Living Units for Seniors*) (Livable New York Resource Manual, 2012), *zorgunit*, *zorgwoning*, *zorgkamers*, *mantelzorg unit*, *WMO units* (Hodes WMO unit, 2015), *capsule à grand mère* (Le Point, 2012), etc.

Le concept de *pod* destiné au logement des aînés est apparu en 1972 en Australie (en Victoria), sous le nom de *Granny Flats*. La Nouvelle Zélande et les pays scandinaves ont ensuite adopté ce concept, suivis par le Canada en 1980. Les Etats-Unis ont également opté pour le *pod* pour aîné, sous le nom de *ECHO*, en 1990. Depuis peu, c'est au tour des Pays-Bas de s'être approprié le *pod* (Lazarowich, 1991). Ainsi, le *Granny Flat Program* était la première concrétisation du concept de *pod*, en Australie en 1972. Ce programme fut lancé par le gouvernement australien dans le but premier de fournir un logement aux aînés à faible revenu. C'est en 1977 que le premier programme financé par le secteur privé démarra en Australie. Au Canada et aux Etats-Unis, les premiers modules de vie ont été également introduits au sein de campagnes publiques. Aujourd'hui, le *pod* est un produit commun, assimilé par ces pays au fil des années (Lazarowich, 1991) (Elder Cottages, 2014).

La situation démographique aux Etats-Unis est semblable à celle de la Belgique : augmentation de l'espérance de vie et augmentation des personnes âgées de plus de

65 ans. Cependant, contrairement à la situation en Belgique, le développement du *pod* pour le logement des aînés est adopté depuis plus longtemps ; les futurs clients ont déjà développé une connaissance envers le concept et sont envieux d'utiliser celui-ci.

N2Care est un exemple d'une entreprise américaine, situé en Virginie, qui produit des *pods* destinés au logement des aînés. *N2Care* a développé le *MEDcottage*, un *pod* disponible à partir de 37 000 euros pour 27,7m², non équipé et non placé. Les dimensions que *N2Care* proposent varient de 27,7m² à 56m². Les modules peuvent être achetés ou loués. La location revient approximativement à 2 300 euros par mois (N2Care, 2015). La maison de retraite, quant à elle, revient à 7 303 euros par mois en Virginie, d'où l'importance des *pods* (CBS News, 2012). En Virginie, le placement de *Granny pods* est autorisé dans les jardins ; aucun permis de bâtir n'est nécessaire. L'installation d'un *pod* nécessite seulement la prescription d'un docteur ; en effet, le *pod* ne peut qu'être utilisé par la personne à qui est destiné la prescription médicale (The Week, 2012). Les différentes législations à travers les Etats-Unis ne sont pas toutes aussi favorables au placement de ces *pods*. A New-York, par exemple, un permis de bâtir est obligatoire pour placer un *pod* dans son jardin.

Zorg en Welzijn Bouw, au Pays-Bas, est un autre exemple d'entreprise qui produit des *pods* destinés au logement des aînés ; ces *pods* sont appelés en néerlandais *zorgunits*. C'est sous la marque *Zorgunit aan huis* que l'entreprise néerlandaise *Zorg en Welzijn Bouw* produit ses *pods*. Aux Pays-Bas, le placement de *pods* afin d'y héberger un aîné n'est plus soumis à un besoin de permis de bâtir. *Zorg en Welzijn Bouw* propose des *pods* à acheter et louer, dont la superficie varie de 18m² (pour un prix de 13 750 euros) à 24m² (pour un prix de 18 750 euros). La société propose également la reprise des *pods*, lorsque ceux-ci n'ont plus de nécessité ; elle offre donc, en plus des *pods* neufs, des *pods* de seconde utilisation à ses clients. *Zorg en Welzijn Bouw* propose, en collaboration avec d'autres organisations, des soins et aides à domicile allant de l'aide des courses ménagères aux soins d'hygiène (Zorg Welzijn Bouw, 2015).

b. Le *pod* pour aînés en Belgique

Le concept du *pod* est peu connu en Belgique ; l'enquête *VLHA*¹ menée auprès de 293 belges en juin 2015 relève que 54,6% des interrogés ne connaissaient ni le concept qui se trouve sous le terme *pod*, ni le terme *pod*. Seuls 12,3% des interrogés connaissent le concept sous le nom *pod*. Ce type d'habitation (*pod*) est souvent connu sous le nom de « conteneurs » en Belgique, terme à connotation péjorative. Cette même enquête présentait le concept de *pod* pour le logement des aînés. Après l'explication de cette nouvelle alternative, 55,6% des interrogés ont affirmé être d'accord d'accueillir un aîné de leur famille dans un *pod* dans leur jardin. De plus, seulement 6,6% des interrogés ont mentionné préférer l'institutionnalisation à l'option du *pod* dans le futur, s'ils venaient à avoir besoin d'une assistance ou de soins. Bien que le concept soit peu connu, la population belge semble ouverte à son développement, étant donné que 52% des interrogés précisent être d'accord d'habiter dans un *pod* s'ils en venaient à en avoir besoin quand on leur a expliqué (Cf. Figure 3).

Seriez-vous prêt (dans le futur) à opter pour le *pod* si une assistance et/ou des soins s'avérai(en)t être nécessaire ?

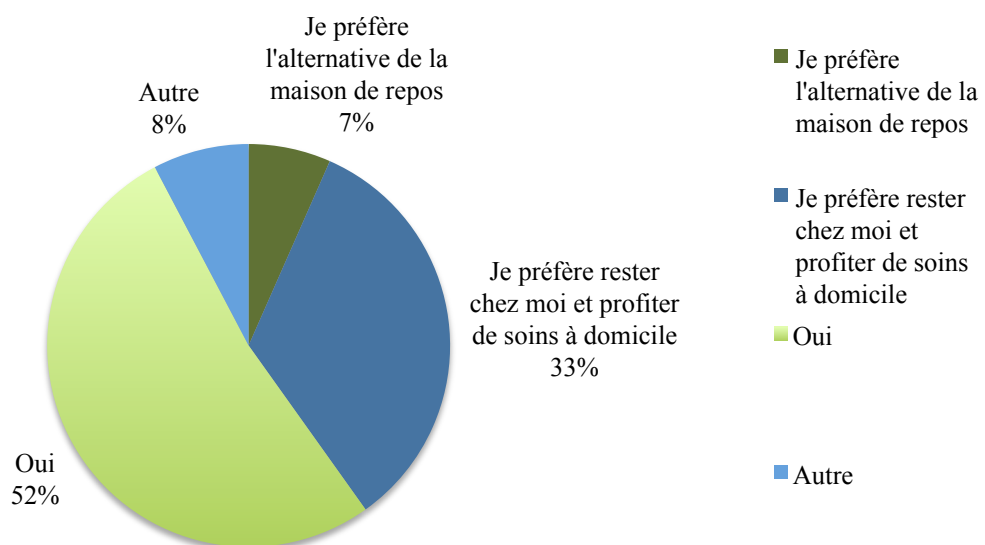


Figure 3. Résultats de l'enquête *VLHA* suite à la question : « Seriez-vous prêt (dans le futur) à opter pour le *pod* si une assistance et/ou des soins s'avérai(en)t être nécessaire ? »

Source : (Enquête *VLHA*, 2015)

¹ Cette enquête est nommée *Votre lieu d'habitation adapté* ; nous la nommerons désormais l'enquête *VLHA*.

L'utilisation de *Pods* pour le logement des aînés est un concept tout à fait récent en Belgique. La presse a fait plusieurs fois référence à l'utilisation de *Pods* ces derniers mois, notamment en matière de logement des aînés. L'évolution démographique est notamment pointée. Nous avons repris ci-dessous quelques titres d'articles qui interpellent :

« Pourquoi ne pas loger les personnes âgées dans un préfabriqué au jardin ? »

(RTBF, 2015)

« Accueillir papy ou mamie dans une maison conteneur, prochainement une réalité ? » (InfoCatho.be, 2015)

Le gouvernement belge, et plus particulièrement flamand, a mentionné à plusieurs reprises la possibilité de développer des *Pods* pour solutionner le problème de la population vieillissante (Het Nieuwsblad, 2015). La Flandre étant à l'heure actuelle beaucoup plus réceptive à cette solution, trouvant là une alternative idéale pour pallier au manque de place dans les MR/MRS. Elle est donc désireuse d'investir dans ce type de projets. Cependant, aucune source ne confirme le budget qui pourrait être attribués à ceux-ci (La Meuse, 2015).

« Des conteneurs pour personnes âgées : l'idée qui divise la Belgique »

(France3, 2015)

La maison de repos et de soins *Raoul Hicguet* située à Montignies-sur-Sambre est une des premières institutions belges à faire appel au concept de *pod* pour le logement des aînés. Les résidents de ce lieu ont été déplacés vers des *Pods* durant la période de travaux de rénovation de leur maison de repos. Les *Pods*, accueillant 18 résidents, ont été produits par l'entreprise *Degotte Units* ; celle-ci est décrite dans la section « La concurrence du secteur » (Cf. Partie 1. 4.2. e. La concurrence du secteur). D'après D. Favay¹, directrice de la maison de repos *Raoul Hicguet*, il s'avère que cette action s'est très bien déroulée et que les aînés en ont été très satisfaits. D. Favay mentionne cependant qu'il a fallu réaliser un grand travail de communication afin d'éliminer les préjugés des gens à propos de *Pods*.

« Des conteneurs pour loger des personnes âgées durant des travaux à Charleroi: "On est mieux qu'avant..." »(Sudpresse, 2015)

¹ L'entretien avec D. Favay se trouve en annexe (Cf. Annexe 3).

3.4. La proposition de valeur

« Avec le pavillon d’habitation *SmartLiving*, soyez chez vous, dans un lieu design, sécurisé et près de vos proches ! »

La proposition de valeur est réalisée sur base de la méthode *Value Proposition Canvas* de A. Osterwalder (Osterwalder, 2009). Afin de définir celle-ci, nous avons défini deux segments cibles : le premier segment des aînés, désignant les personnes âgées de plus de 65 ans, est celui de l’utilisateur potentiel actuel du *SmartLiving*, et le second segment, désignant les personnes âgées entre 45 et 65 ans, est sensible à la problématique de l’aîné, se préoccupant pour son parent et/ou soucieux de son avenir. Ensuite, nous avons analysé ce que recherchent les segments cibles en nous basant sur le modèle *Value Proposition Canvas* (sur la partie « *Jobs to be done* »). Nous avons également défini les « peines » (*pains* en anglais) et les « gains » (*gains*) que rencontrent nos segments lorsque ceux-ci désirent satisfaire leurs besoins, dans ce cas-ci le besoin de logement (Osterwalder, 2009). Grâce à ces trois sources d’information, nous pouvons rédiger la proposition de valeur d’un produit qui crée de la valeur pour nos clients.

Cette analyse a été réalisée en observant la cible ; en effet, il faut offrir un produit qui réponde aux besoins et aux attentes de nos segments. Dans ce but, nous avons contacté différentes personnes qui sont proches de nos futurs clients, qui les représentent ou qui pourraient devenir des clients potentiels. Les éléments définis ci-dessous, à savoir le type d’habitat recherché, les « peines » et les « gains », sont basés notamment sur des interviews et sur l’enquête quantitative *VLHA* menée auprès de 293 belges de mars à juin 2015. Ci-dessous est dressée la liste des entretiens¹ réalisés afin d’élaborer la proposition de valeur :

- entretien informel avec M. De Loenen qui vit actuellement dans un *pod* pour cause de mobilité réduite, *pod* qui fut vendu par un de nos concurrents, *Skilpod* ;
- entretien avec deux infirmières de *Solidariteit voor het Gezin*, K. Moldenaers et S. Van Der Borgh ;

¹ Les retranscriptions des entretiens se trouvent en annexe (Cf. Annexes 2, 3, 4).

- entretiens informels avec M. Blondeau, âgée de 75 ans et représentative de notre segment cible et avec S. de Liedekerke, âgée de 50 ans et ayant le profil de nos futurs clients ;
- entretien¹ avec D. Favay, directrice de la maison de repos et de soins *Raoul Hicguet* situé à Montignies-sur-Sambre en Belgique, maison de repos et de soins faisant appel à des *Pods* pour loger ses membres ;
- entretien avec B. Guillaume assistant social à l'ADMR.

a. Type d'habitation recherché par les personnes du troisième âge

Les personnes du troisième âge recherchent un lieu d'habitation adapté à leurs besoins, lesquels sont exposés ci-dessous.

- **Un déplacement facile** : une grande partie des aînés souffrent ou risquent de souffrir d'une mobilité réduite ; il faut donc proposer un lieu d'habitation au sein duquel il est facile de se déplacer, un espace où il n'y a pas de marches à franchir, dont le sol est à niveau identique afin de faciliter le déplacement.
- **La compagnie** : toute personne a besoin de contacts sociaux quotidiens. Il est donc important pour la personne seule ou vivant en couple d'avoir la possibilité de communiquer quotidiennement avec son entourage.
- **Les soins de santé** : une importante partie des aînés requiert des soins de santé ; il est donc utile de proposer un lieu d'habitation dans lequel il est possible de profiter de soins.
- **L'aide ménagère** : les personnes du troisième âge ont besoin d'aide pour des petites tâches ménagères quotidiennes ainsi que des tâches plus compliquées, telles que l'aide pour les courses ou le nettoyage de leur lieu d'habitation. Les aînés recherchent donc un lieu d'habitation où ils peuvent être aidés quotidiennement par un tiers ou un aidant proche.
- **L'autonomie** : ce n'est pas parce qu'une personne vieillit que celle-ci ne désire plus avoir son chez-soi. Il est important pour toute personne d'habiter un endroit où l'on se sent autonome et que l'on considère comme sa propre maison.
- **La sécurité** : toute personne recherche un lieu de vie où elle se sent en sécurité.
- **Un prix raisonnable** : le prix de l'habitation est un facteur très important pour toute personne qui recherche un lieu d'habitation.

¹ L'entretien a été suivi d'une visite des lieux de la MR/MRS ainsi que des pavillons préfabriqués.

- **Le confort et la qualité** : les aînés recherchent un lieu d'habitation ayant un confort approprié ; il doit être beau, épuré et aménagé de manière adéquate.

b. Les « peines » ressenties lors de la recherche d'habitation

Lors de la recherche d'un lieu d'habitation adapté, les aînés ressentent certaines « peines ». La peine la plus fréquemment mentionnée dans l'enquête *VLHA*, est l'obligation de devoir quitter son domicile, son chez-soi. Effectivement, les aînés désirent rester dans un endroit leur appartenant afin de se sentir plus à l'aise ; ils veulent garder leur autonomie et leur indépendance et ne préfèrent dès lors pas habiter dans un entourage inconnu. Cependant, les aînés ont souvent peur de rester seul chez eux. De plus, beaucoup mentionnent vouloir éviter de résider au sein d'une trop grande communauté.

Deux « peines » souvent mentionnées sont le prix trop élevé de certaines habitations adaptées et le manque important de places en maison de repos. Les files d'attentes sont longues et la décision de modifier sa propre maison pour y rester est une solution très chère, qui prend du temps et demande beaucoup de travail.

Le client potentiel mentionne également ne pas avoir envie d'habiter dans une maison de repos car il n'en ressent pas encore le besoin mais il nécessite toutefois d'assistance. Le client se sent frustré de devoir engager quelqu'un pour de petites tâches qu'un proche pourrait réaliser.

c. Les « gains » qu'espère recevoir notre segment cible

Il faut offrir un lieu d'habitation qui réponde aux demandes et attentes de notre segment cible. Afin de satisfaire le client, il faut excéder ses attentes. Certains facteurs vont permettre d'augmenter la satisfaction des aînés lorsque ceux-ci vont s'orienter vers *LivingSmart* pour obtenir leur logement.

Un des facteurs qui augmente la satisfaction lors de la recherche d'un lieu d'habitation est le faible prix ; effectivement, ne pas devoir dépenser trop d'argent en logement est un « gain » pour notre segment. Epargner de l'argent pour le logement ainsi que pour les soins et services reçus est important pour les personnes du troisième âge. De plus, habiter un lieu épuré, design, de qualité et bien fourni est également un stimulateur de gain. En outre, disposer d'un lieu d'habitation adapté et disponible rapidement augmente également la satisfaction des aînés. Enfin, notre segment mentionne aimer habiter près de ses proches.

d. Les avantages qu'offre *LivingSmart*

Nous avons pris conscience de ce que recherche notre cible ainsi que les « peines » et les « gains » ressentis lors de la recherche de logement adapté ; il nous est maintenant possible de définir ce que nous allons proposer à nos clients afin d'augmenter au maximum leur satisfaction. Rappelons la proposition de valeur de *LivingSmart* : « Avec le pavillon d'habitation *SmartLiving*, soyez chez vous, dans un lieu confortable, sécurisé et près de vos proches ! » ; elle prend en compte les « peines » et les « gains » mentionnés par notre cible. Le *SmartLiving* procure, selon nos clients, différents avantages : avoir son chez-soi, garder son autonomie et son intimité, vivre dans un lieu épuré et adapté, vivre dans un lieu où l'on se sent en sécurité et vivre près de ceux qui leur sont chers (Cf. Figure 4.). C'est cette proposition de valeur que *LivingSmart* va utiliser pour promouvoir son produit (Cf. Partie 3. 2.4. b. L'identité de l'entreprise).

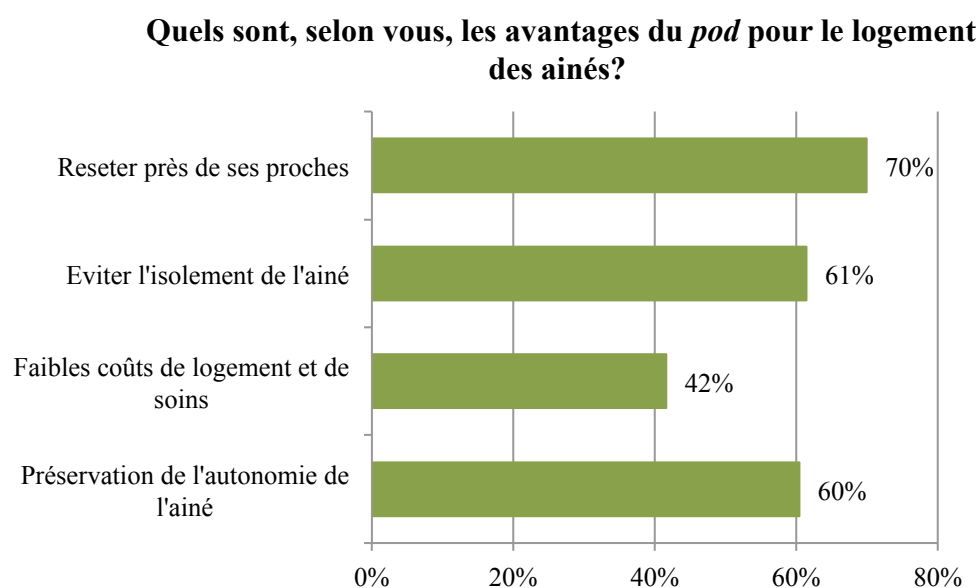


Figure 4. Résultats de l'enquête VLHA suite à la question : « Quels sont, selon vous, les avantages du *pod* pour le logement des aînés ? »

Source : (Enquête VLHA, 2015)

3.5. Présentation physique du produit

a. Le modèle

LivingSmart propose un pavillon d'une surface habitable de 46,75m². Celui-ci fait 11,0m de long, 4,25m de large et 3,0m de haut (Cf. Figure 5.). *SmartLiving* est un

pavillon complet pouvant accueillir une à deux personnes. Ce pavillon est composé d'un hall d'entrée, une chambre à coucher, une salle de douche adaptée, un living équipé, une cuisine et un système de chauffage électrique. Le pavillon n'est pas meublé mais possède de base deux placards de rangement. La façade extérieure du *SmartLiving* est revêtue de crépi blanc et possède deux fenêtres fixes.

LivingSmart, par souci de créer des produits de qualité et de pouvoir garantir des prix justes, ne désire pas offrir de modules de dimensions sur-mesure. En effet, posséder des modèles standardisés permet une production plus simple, plus rapide et évite les erreurs. Cependant, la qualité et le design étant deux éléments différenciateurs pour *LivingSmart*, certains aspects pourront être adaptés selon les désirs du client. Les finitions extérieures de la façade pourront être adaptées afin d'être en concordance avec l'environnement au sein duquel le *SmartLiving* sera placé. Certaines finitions intérieures et extérieures sont possibles en option, telles que les finitions en bois ou en fibrociment). Le sol est vêtu d'un parquet laminé, à choisir dans une gamme de cinq produits.

b. Le plan

Le pavillon se compose de :

- une pièce de séjour équipée d'une cuisine et d'un placard ;
- une chambre à coucher munie d'un placard ;
- une salle de douche, dotée d'un lavabo, un siège de douche rabattable, une douche et des rampes de soutien (la salle de bain permet d'entrer avec une chaise roulante et dispose de la place nécessaire pour que celle-ci tourne sur elle-même) ;
- un hall d'entrée ouvert constitué de deux portes coulissantes ;
- un système d'air conditionné ;
- un chauffage électrique.

Figure 5. Le plan *SmartLiving* Source : (beSteel, 2015)



c. La sécurité dans le *SmartLiving*

La sécurité au sein du *SmartLiving* est assurée grâce aux éléments suivants :

- une barre de maintien dans la douche, la toilette, près du lit et dans le hall d'entrée ;
- un niveau du sol identique sur toute la surface du pavillon (il n'y a pas de marches à franchir) ;
- l'accès en chaise roulante dans l'entièreté du pavillon ;
- la présence de portes larges afin de pouvoir circuler en chaise roulante.

3.6. La technologie

Offrir un produit de qualité est une priorité pour *LivingSmart*. *LivingSmart* tient à se différencier de ses concurrents grâce à son haut niveau de technologie, la qualité de son produit et les services annexes qu'elle propose. C'est pourquoi *LivingSmart* a choisi *beSteel* comme fournisseur, entreprise performante en matière de technologie de pointe et ayant déjà de l'expérience dans la construction de modules préfabriqués « haut de gamme ». La structure du *SmartLiving* est composée de profils en acier galvanisé montés en 3D (Cf. Figure 6). Les profils sont obtenus à partir du laminage à froid de tôles en acier. Les revêtements intérieur et extérieur du *SmartLiving* sont choisis afin d'assurer la meilleure isolation sonore et thermique.



Figure 6. Structure en acier du *SmartLiving*

Source : (beSteel, 2015)

a. La galvanisation

La galvanisation consiste à recouvrir un métal d'une couche de zinc afin d'éviter la corrosion. *beSteel* utilise pour la production du *SmartLiving* un acier galvanisé avec un revêtement métallique *Magnelis*. Il s'agit d'un acier dont la galvanisation contient

3,5% d'aluminium et 3% de magnésium. Les 3% de magnésium permettent la création d'une couche de protection de l'acier pour ainsi éviter la corrosion à long terme (Arcelor Mittal, 2013). Cette couche garantit une protection anticorrosion plus efficace que des revêtements à teneur inférieure en magnésium (beSteel, 2015). Lors du laminage et du poinçonnage des tôles en acier visant à créer des profils, des points faibles apparaissent, tels que des coupures. Grâce au revêtement *Magnelis*, les microfissures apparaissant normalement lors du laminage et du poinçonnage sont évitées. En effet, la tôle est protégée par le revêtement *Magnelis* (beSteel, 2015).

b. Le laminage à froid

beSteel, dans son procédé de production, lamine l'acier galvanisé à froid afin d'en créer des profils (Cf. Figure 7 et Figure 8). Les tôles d'acier utilisées par *beSteel* font moins de 2mm d'épaisseur, ce qui permet de les laminier à froid. Le profilage à froid est une opération de formage de la tôle en acier pour obtenir un profil. Cette technique de formage consiste à faire passer la tôle dans plusieurs têtes de profilage, montées sur une ligne de profilage. La profileuse est alimentée par une bobine d'acier. *beSteel* peut produire des profils de taille, d'épaisseur et de qualité différentes (beSteel, 2015).



Figure 7 : Laminage de l'acier

Source : (beSteel, 2015)

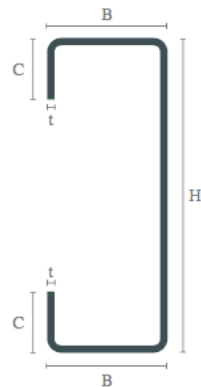


Figure 8 : Profil en acier

Source : (beSteel, 2015)

c. Le revêtement

Le revêtement du profil est constitué d'une isolation acoustique de 9cm ainsi que d'une isolation thermique de 12cm. Voici la composition du revêtement du profil¹ *beSteel* :

- finition extérieure en crépis ;

¹ Nous retrouvons ceci dans le détail de l'offre du sous-traitant *beSteel* (Cf. Annexe 7).

- liteaux et cavité toile ;
- pare-vapeur et isolation thermique (12 cm) ;
- structure en acier *beSteel* ;
- isolation acoustique (9 cm) ;
- OSB¹ ;
- plaque de plâtre ;
- surface blanche « prêt à peindre ».

3.7. La qualité de la structure du *SmartLiving*

Les caractéristiques et la qualité de la structure en acier du *SmartLiving* sont en grande partie responsables de la confiance que les clients accordent à ce produit. Les éléments ci-dessous permettent d'offrir un produit de qualité à un prix respectable.

- **Corrosion** : la galvanisation des tôles en acier permet de diminuer le risque de corrosion. Celui-ci est presque nul étant donné que, en plus de la galvanisation, les profils présents au sein du *SmartLiving* ne sont pas exposés à l'air ; ils sont recouverts par les différents matériaux d'habillage.
- **Performances thermiques et acoustiques** : les performances thermiques et acoustiques du *SmartLiving* sont excellentes. Grâce à l'usage des profils, les murs sont plus fins qu'un mur en béton isolé de manière identique. En effet, pour un mur en béton, le revêtement se situe par-dessus le béton.
- **Acier inflammable** : la résistance au feu du *SmartLiving* dépend de la constitution de la paroi et des autres revêtements utilisés. La structure métallique, quant à elle, est inflammable.
- **Légèreté de l'acier** : l'acier, par sa légèreté, permet une grande souplesse architecturale. Grâce à la légèreté de la structure, les besoins en fondations sont diminués.
- **Gain de temps** : la production de l'ossature en acier du *SmartLiving* nécessite peu de temps. Le *SmartLiving* est livré six semaines après la signature du bon de commande (hors demande de permis d'urbanisme). Grâce à l'ossature métallique préfabriquée et assemblée en usine, le temps sur chantier est fortement diminué. En effet, le *pod* est livré totalement fini sur le chantier ; il est donc placé et raccordé en

¹ L'OSB est un panneau à base de bois.

deux jours maximum. *LivingSmart* appelle ce système *Plug-and-Play*¹. Il n'est pas nécessaire de construire des fondations et de réaliser des transformations du jardin.

- **Coût réduit** : la préfabrication des *pods* permet d'éviter de nombreux retards sur le chantier et d'éviter des erreurs et aléas, engendrant ainsi une réduction importante des coûts. Les frais de gestion et d'organisation logistique ainsi que les frais fixes du chantier sont moins importants. La main d'œuvre sur chantier est fortement diminuée par rapport à une construction traditionnelle. De plus, la structure interne du *SmartLiving* est en acier ; ce matériau est peu cher réduisant donc le coût total du module.
- **Durabilité** : *LivingSmart* accorde une attention particulière au développement durable ; une telle sensibilité est une des raisons de son choix de partenariat avec *beSteel* comme fournisseur. *beSteel* tient en effet à favoriser le développement durable, notamment la préservation de l'environnement (Institut fédéral pour le développement durable, 2015). L'écologie est un aspect important pour *beSteel* ; l'acier utilisé est 100% recyclable et l'acier est un matériau inerte. Les structures *beSteel* peuvent être entièrement démontées et recyclées. *beSteel* désire rapprocher sa production le plus possible du principe « du berceau au berceau » (en anglais *Cradle to cradle*). Il s'agit d'un concept qui vise à appliquer à tout niveau de la production le principe de pollution nulle et de réutilisation à 100% (McDonough, 2011).
- **Chantier propre** : le chantier se dit propre grâce à une large préfabrication du *SmartLiving* en usine. Il ne nécessite pas d'eau ; il n'y a aucun rejet dans la nature grâce à la construction sèche. La préfabrication permet également d'éviter de nombreuses allées et venues (livraison et déplacement des équipes) sur le chantier, permettant donc une diminution de la pollution. En effet, le *SmartLiving* est livré totalement fini sur le chantier. Finalement, le poids léger de l'ossature conduit à des besoins de transport réduits, engendrant donc une réduction de pollution et des coûts liés au transport.

¹ Le système *Plug-and-Play* est le nom donné par *LivingSmart* au concept connu en français sous le nom « clef sur porte ». Celui-ci veut dire que le pavillon est livré totalement fini au client et qu'il ne suffit plus qu'à réaliser les raccordements de celui-ci.

3.8. Garanties

Le travail de qualité assuré par notre partenaire *beSteel* nous permet d'offrir aux clients une garantie allant jusqu'à 20 ans. Cette garantie est un gage de qualité et du sérieux de l'entreprise et de nos partenaires. De plus, la garantie d'un prix fixe sera également donnée au client dès le début des rencontres avec le représentant commercial.

LivingSmart garantit la signature d'un seul contrat pour la livraison et le placement du *SmartLiving*.

3.9. Le prix de vente du *SmartLiving*

Le prix d'achat du *SmartLiving* est de 63 904 euros TVAC¹ ; à ce prix, il faut ajouter une marge de 30% (marge brute unitaire de 19 171 euros) afin d'obtenir le prix de vente de 83 075 euros TVAC. Si un entrepreneur décide de réaliser le transport ainsi que le placement du *SmartLiving*, les 4 640 euros de frais de transport et de placement seront réduits du montant total (Cf. Figure 9).

Si un entrepreneur ou un professionnel souhaite acheter plusieurs pavillons en une fois, le prix de vente et les modalités de paiement seront adaptés (remise en fonction des quantités).

Prix de vente du *SmartLiving*

Prix production du <i>SmartLiving</i>	48 173,00 €
Prix transport et placement	4 640,00 €
Total prix d'achat HTVA	52 813,00 €
TVA	21% 11 091,00 €
Total prix d'achat TVAC	63 904,00 €
Marge	30% 19 171 €
Prix de vente TVAC	83 075,00 €

Figure 9. Récapitulatif du prix de vente du *SmartLiving*

3.10. Le fournisseur du *SmartLiving* : *beSteel*

LivingSmart sous-traite la production, le transport et le placement du *pod SmartLiving* à la société *beSteel*. C'est au prix de 52 813,00 euros HTVA que *LivingSmart* achète

¹ L'offre du sous-traitant *beSteel* pour la production du *SmartLiving* se trouve en annexe (Cf. Annexe 7).

son produit au fournisseur. *beSteel* et *SmartLiving* ont établi un contrat de collaboration et d'exclusivité qui fixe, entre autres, le prix pour une durée de cinq ans. *beSteel* est une entreprise créant des profils en acier pour des projets de construction. L'entreprise fabrique et commercialise actuellement trois produits : les profils *beSteel Profils*, les *bePods* et le produit commandé par *LivingSmart*, le *SmartLiving*. *beSteel* est une marque du groupe *LPW Corporate* (beSteel, 2015). Le groupe est une PME belge spécialisée depuis plus de 50 ans dans la transformation de matériaux composites et la construction. *LPW Corporate* possède quatre marques différentes. *beSteel* a été créée en 2014, et compte à ce jour sept employés (LPW Ceramic Pools, 2015).

beSteel possède un savoir-faire excellent dans la construction et plus précisément dans la production de *Pods*. C'est en 2015 que *beSteel* a produit ses premiers *Pods* sous le nom de *bePods*¹. A ce jour le nombre de ventes de *bePods* s'élève à 15. Les *bePods* sont des modules d'habitation et des espaces utilitaires, mobiles et préfabriqués en usine dont la charpente est constituée de profils en acier, assemblés en 3D. La technique de construction des *bePods* est identique à la construction du *SmartLiving*. Toutes les finitions intérieures et extérieures sont réalisées en usine. Il en sera fait de même pour les *SmartLiving* (beSteel, 2015).

beSteel est déjà connu parmi les médias pour le lancement de ses produits les *bePods*, mentionnés à plusieurs reprises dans la presse dès le début de l'année 2015.

« *beSteel* lanceert de *pod* » (Made In Vlaams Brabant, 2015)

« Les modules *bePods* : abris flexibles et rapides à installer près de la piscine »

(Eurospa Pools, 2015)

Les valeurs de *beSteel* s'axent sur la technologie, la qualité et le développement durable.

- **Technologie** : le développement de la technologie est une priorité pour *beSteel* afin d'offrir des produits innovants et de qualité.
- **Qualité** : *beSteel* vise à offrir des produits ainsi qu'un service de qualité à tous les niveaux de l'entreprise. La satisfaction maximale du client est le centre des préoccupations du management. *beSteel* s'adapte, dans la mesure du possible, aux besoins des clients.

¹ Le catalogue *bePods* se trouve en annexe (Cf. Annexe 8). Celui-ci détail la technique de production, les modèles, les prix etc. Cette même technique est utilisée pour le *SmartLiving*.

- **Développement durable** : pour *beSteel*, la production des modules ne peut en aucun cas être un préjudice pour l'environnement.

Chapitre 4. Analyse environnementale

Il est primordial d'analyser le marché dans lequel *LivingSmart* projette d'opérer. L'analyse PESTEL permet d'identifier les facteurs du macro-environnement à prendre en compte. Ensuite, l'analyse de Porter permet d'identifier l'intensité concurrentielle. Pour finir, ce chapitre sera également l'occasion de réaliser une analyse SWOT, en vue de synthétiser les forces et les faiblesses, éléments du micro-environnement de *LivingSmart* ainsi que les menaces et les opportunités du domaine d'activité dans lequel *LivingSmart* opère.

4.1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est l'examen des facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux ; elle permet dans notre cas d'étudier les différents facteurs du macro-environnement exerçant une influence réelle ou potentielle dans le futur sur le secteur d'activité dans lequel *LivingSmart* opère. Les facteurs macro-environnementaux sont des éléments agissant sur l'entreprise et sur les autres institutions du même secteur ; ils sont parfois contraignants et l'entreprise doit donc s'y adapter car elle peut difficilement les changer. Nous analyserons uniquement les variables pivot, à savoir les éléments susceptibles d'influencer fortement notre entreprise, en vue de rendre cette étude plus synthétique (Johnson, 2014).

a. Facteurs politiques

L'absence de barrières au commerce extérieur en Belgique

La libre circulation des biens en Europe constitue un facteur important pour l'éventuel développement futur de l'entreprise *LivingSmart* sur de nouveaux marchés (Agence pour le commerce extérieur, 2015).

Facilité de création d'entreprise en Belgique

Il est simple de créer une Société à Responsabilité Limitée en Belgique, le gouvernement est favorable au développement de petites et moyennes entreprises.

Manque de place en MR/MRS

Concernant le manque de places en MR/MRS, la Belgique compte actuellement 1993 maisons de repos et maisons de repos et de soins, un total de 127 000 lits (Equipes

Populaires, 2013). Un manque de place est notable dans les MR/MRS belges, lesquelles ont seulement la capacité d'accueillir 8% des aînés belges de plus de 65 ans (Le guide social, 2015). Sans le développement de nouvelles options de logement, il faudrait, pour répondre à cette demande, créer d'ici 2025 entre 3 000 et 4 000 places par an dans les MR/MRS belges, soit un total de minimum 30 000 places à créer d'ici 2025 (La Libre Belgique, 2015) (Fédération Nationale des Associations medico-sociales, 2013) (Le Soir, 2015). Le manque de place est donc bien réel et ne fait que croître ; en effet, depuis janvier 2015, ce sont les régions qui sont chargées du budget santé et aucune augmentation budgétaire n'est prévue. La Belgique compte des maisons de repos privées (à but lucratif et ASBL) et publiques (INAMI, 2015). Le secteur public souffre d'un manque d'argent ; le nombre de lits en maisons de repos publiques est donc limité. Il n'est pas prévu d'augmenter le nombre de lits en maison de repos dans un délai proche, sachant que la création d'une nouvelle place en maison de repos coûte 130 000 euros (Le Vif, 2015). En plus du prix élevé de la création d'un nouveau lit, les difficultés administratives et législatives à créer un nouveau lit sont également à prendre en compte. Les contraintes légales à respecter sont très strictes et se multiplient. De plus, les normes changent et évoluent rapidement, causant une augmentation des coûts pour les maisons de repos et de soins. Tous ces éléments forment un cadre favorable au développement de l'entreprise *LivingSmart*.

Aide publique notable

Quant à l'aide publique, les pouvoirs publics belges apportent différentes formules d'assistance aux aînés afin de leur permettre de rester le plus longtemps chez eux. Les soins et aides à domicile sont favorisés et proposés à faible prix (Titres-Services, prix des services calculés en fonction de la situation familiale et du revenu, etc.) *LivingSmart* peut donc tirer avantage de cette situation dans la promotion de son produit.

b. Facteurs économiques

Le prix des MR/MRS en augmentation

Les coûts facturés aux aînés par les MR/MRS sont calculés en fonction du nombre de jours passés dans la maison. Le coût est donc variable d'un mois à l'autre. Le prix de base des MR/MRS varie en fonction du type d'établissement (privé ou public) ainsi que de la région dans laquelle celui-ci est situé (Cf. Figure 10). Le prix de base par

jour ne comprend aucun soin individuel ; pour cette raison, il serait trompeur de se fier uniquement à celui-ci afin d'évaluer les alternatives d'habitation des aînés. Les prix moyens de base¹ mentionnés ci-dessus ne prennent pas en compte le nombre de lits par chambre ; il serait donc incorrect de considérer ces chiffres comme référence, étant donné qu'ils comprennent également le prix des chambres communes (U.C.P, 2010).

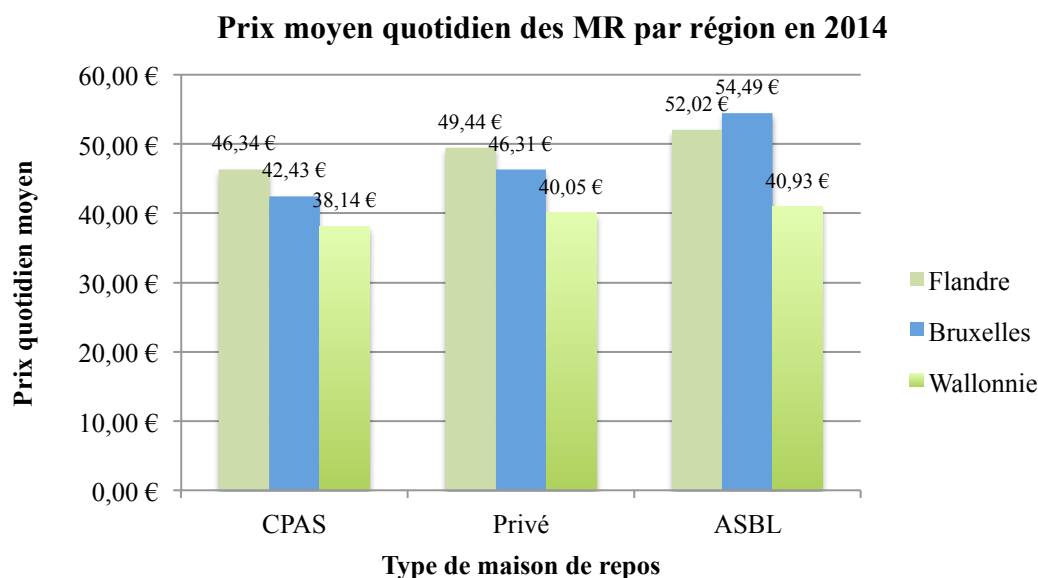


Figure 10. Prix moyen quotidien des MR par région en 2014

Source : (Le Soir, 2015)

En Flandre, une chambre coûte en moyenne 46,34 euros par jour dans le secteur public, 49,44 euros par jour dans le privé à but lucratif et 52,02 euros par jour dans les ASBL. Le prix moyen mensuel en Flandre est de 1512 euros par mois (Le Soir, 2015).

Les prix moyens quotidiens en Wallonie sont, quant à eux, moins élevés, allant de 40,93 euros dans les ASBL à 38,14 euros dans les maisons de repos appartenant au CPAS. Le prix moyen mensuel en Wallonie est de 1220 Euro par mois (Le Soir, 2015). Les prix quotidiens sont plus élevés en Flandre qu'en Wallonie. Dans les deux régions, les prix en ASBL sont les plus élevés, suivis par le secteur privé à but lucratif et enfin par les CPAS.

¹ Le coût quotidien mentionné ci-dessous est le prix de base ne comprenant aucun soin supplémentaire ; ce prix journalier prend en compte les repas.

Le prix journalier a déjà fortement augmenté et il est prévu de croître plus. En 2008, le prix journalier en Flandre était en moyenne de 42,50 euros ; celui-ci a augmenté à 49,96 euros en 2013 et 52,02 euros en 2015. Il est prévu que le prix quotidien augmente jusqu'à 60 euros par jour, la facture mensuelle pouvant atteindre jusqu'à 1800 Euros. Le premier problème est donc l'augmentation des prix des maisons de repos au fil des années (Le Soir, 2015).

c. Facteurs socioculturels

L'aspect socioculturel n'est pas à négliger, tant du point de vue démographique qu'au niveau des mentalités.

La démographie

Le facteur démographique agit de manière importante sur le secteur d'activité offrant des logements et services aux aînés. L'évolution démographique est positive pour le développement de l'entreprise *LivingSmart* ; en effet, le nombre d'ainés en Belgique va considérablement augmenter et les baby-boomers de l'après-guerre (nés entre 1946 et 1964) vont atteindre la tranche d'âge de 70 ans d'ici peu. En 2010, le pourcentage de la population ayant plus de 65 ans était de 17,2% ; il est prévu que cette proportion augmente, comptant 24,5% (soit plus de 3,2 million de personnes) de la population d'ici 2050. La proportion des personnes ayant plus de 80 ans est prévue de passer de 5% de la population en 2010 à 9,5% (soit plus de 1,2 million de personnes) en 2050 (Cf. Figure 11) (Bureau Fédéral du Plan, 2015).

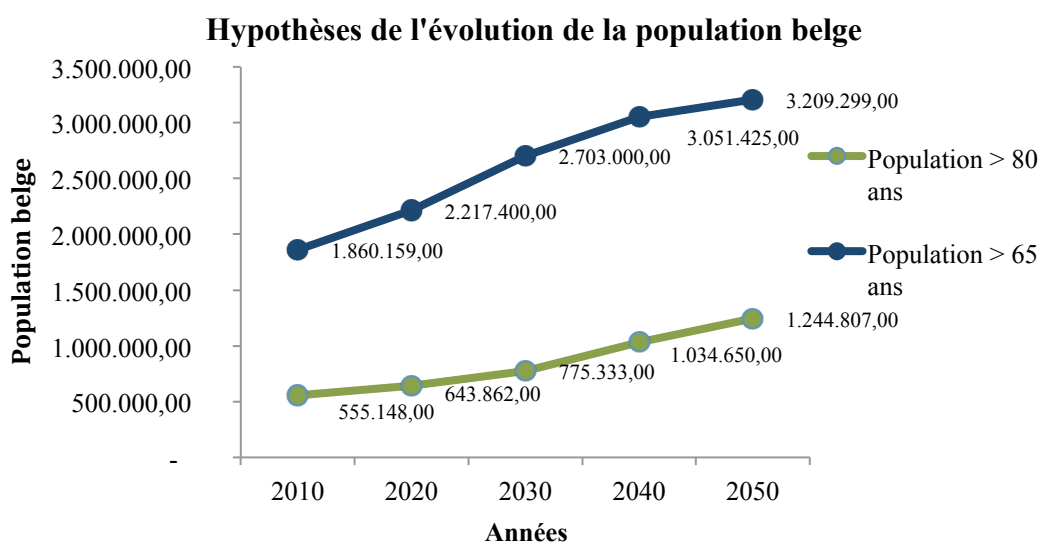


Figure 11. Hypothèses de l'évolution de la population belge

Source : (Bureau Fédéral du Plan, 2015)

De plus, selon les nouvelles perspectives démographiques, la Belgique prévoit une augmentation de 7% de la population d'ici 2030, passant de 11,2 millions d'habitants en 2014 à 11,9 millions en 2030. Une croissance encore plus grande est prévue d'ici 2060 ; la Belgique prévoit de compter 13,1 millions d'habitants en 2060, soit une hausse de 1,9 millions d'habitants par rapport à 2014. Une augmentation de la population engendre à long terme également une augmentation du besoin de logement des aînés (Bureau Fédéral du Plan, 2015).

Pour finir, outre l'augmentation de la population de notre pays, l'espérance de vie des habitants va également croître ; elle passerait de 77,9 ans en 2013 à 86,3 ans en 2060 pour les hommes et de 82,9 ans en 2013 à 88,4 ans d'ici 2060 pour les femmes (Cf. Figure 12) (Bureau Fédéral du Plan, 2015).

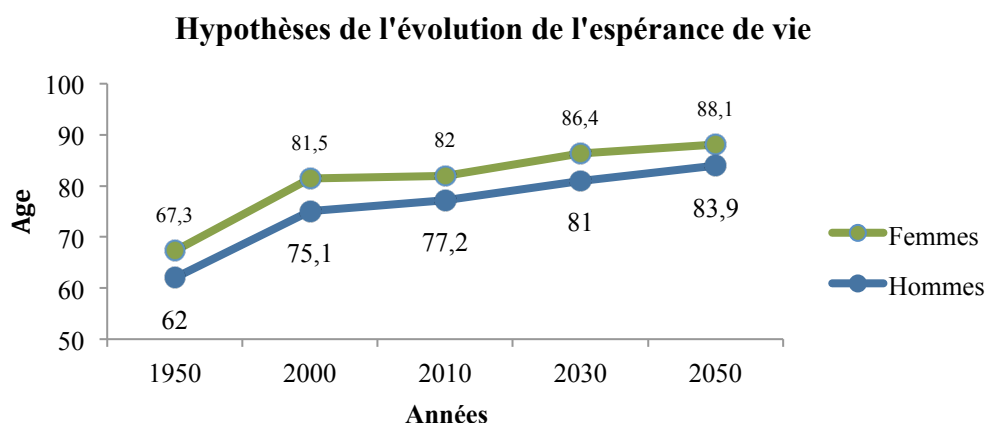


Figure 12. Hypothèses de l'évolution de l'espérance de vie

Source : (Bureau Fédéral du Plan, 2015)

Le changement des mentalités

Selon l'enquête *VLHA* déjà mentionnée ci-dessus, les Belges semblent ouverts à l'adoption de ce nouveau mode d'hébergement. Il faudra cependant éduquer et informer la population sur le nouveau concept.

d. Facteurs technologiques

Gouvernement favorable au développement de l'innovation

La disponibilité d'obtenir des fonds de la part du gouvernement est envisageable, celui-ci étant favorable au développement de l'innovation en Belgique (La Libre Belgique, 2013) (SPF Economie, 2015).

e. Facteurs environnementaux

A première vue, aucun facteur environnemental n'affecte le secteur dans lequel *LivingSmart* projette d'opérer.

f. Facteurs légaux

L'aspect légal est aussi primordial ; de nombreuses normes sont à respecter.

Législation concernant les aidant proches

Il existe déjà des législations concernant le recours aux aidants proches. En Flandre, par exemple, un ménage ne doit pas introduire de permis d'urbanisme lorsque celui-ci désire entreprendre des travaux au sein de son habitation destinée à l'accueil d'un membre de sa famille afin de l'assister. Il n'existe pas encore de réglementation concernant l'aménagement de pavillons destinés spécifiquement aux aînés (Vlaamse Overheid, 2015). Il est fort possible que cette situation évolue et qu'une réglementation en faveur du projet *LivingSmart* voie le jour.

Le transport

Le *SmartLiving* est transporté par convoi exceptionnel, la nuit. Il est nécessaire de faire des demandes spécifiques pour chaque transport. La législation belge interdit les transports exceptionnels sur autoroute du vendredi soir à 22 heures au lundi matin à 6 heures (SPF Mobilité et Transport, 2015).

Permis d'urbanisme

Bien que les législations soient différentes dans les trois régions belges, tout aménagement de plus de 40m² nécessite une demande de permis d'urbanisme qu'il s'agisse d'une extension de maison ou d'une construction séparée. Cette loi se trouve dans l'article 84 du CWATUPE, le Code Wallon de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et du Patrimoine (Portail Wallonie, 2015). Ainsi que dans l'article 84 du COBAT, Le Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (Urbanisme Brussels, 2015).

Réglementation de construction

La législation impose de respecter des normes et des réglementations en matière de construction, telles que, à titre d'exemple, la taille minimum requise pour une chambre ou les Eurocodes pour les constructions d'acier.

4.2. Cinq forces de *M. Porter*

L'analyse de l'environnement, basée sur le modèle des cinq forces défini par M. Porter, permet d'étudier l'environnement concurrentiel d'une entreprise en prenant en compte non seulement les concurrents du secteur mais également la menace de produits substitués, la menace d'entrants potentiels, le pouvoir de négociation des clients ainsi que des fournisseurs (Porter, 1982). Certains mentionnent la nécessité d'ajouter le rôle de l'état comme sixième force ; nous ne le faisons pas, étant donné que les aspects légaux et politiques sont déjà décrits dans l'analyse PESTEL (Johnson, 2014). L'intensité des cinq forces est résumée dans le pentagone présent ci-dessous (Cf. Figure 13).

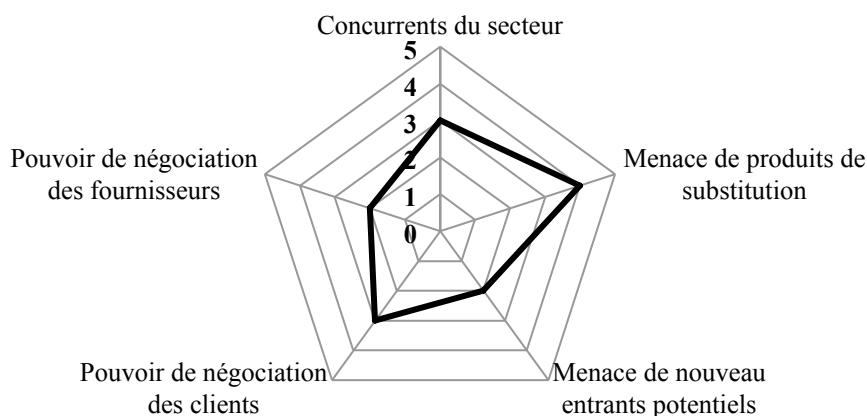


Figure 13. Résumé des cinq forces de Porter

a. La menace de produits substitués

Il existe beaucoup d'options alternatives de logement des aînés au *SmartLiving*, telles que les maisons de repos et de soins, l'habitat groupé, l'habitat kangourou etc. De plus, il existe des services permettant aux aînés de rester chez eux tout en bénéficiant d'une assistance ; on citera les centres d'accueils, la venue de quelqu'un quotidiennement chez soi, etc. (Senoah ASBL, 2013) Ces différents substituts permettent de répondre au même besoin, à savoir l'assistance des personnes âgées. Il existe également des substituts plus proches du *pod* quant au matériau et à la technologie utilisée pour construire le *pod*, tels que le bois, la transformation de conteneurs etc.

Une fois le *pod* adopté, la menace de la substitution est faible ; en effet, les aînés n'aiment pas changer à plusieurs reprises de logement et gardent leurs habitudes. De plus, le changement de lieu de vie est une démarche complexe. Un tel élément constitue un grand avantage pour le *LivingSmart* dans le sens où, une fois le *SmartLiving* adopté, l'ainé ne risque plus de changer d'option. Il sera donc difficile pour *LivingSmart* d'essayer de convertir l'ainé ayant déjà choisi une autre option de logement ; l'entreprise devra donc se concentrer sur les clients n'ayant pas encore fait le choix de leur lieu de logement. C'est pourquoi la communication s'adressera aux personnes de plus de 65 ans mais aussi à leurs enfants. Nous avons dressé une liste des produits substitués au *SmartLiving*.

Les maisons de repos (MR)

En 2015, les MR/MRS wallonnes accueillent les aînés à partir de 60 ans. En Région flamande, l'accueil se fait à partir de 65 ans ; ils en font alors leur lieu de résidence (portail Belgium 2015, 2015). *LivingSmart* offre une alternative à la maison de repos (MR) car les *pods* sont destinés aux personnes ayant besoin d'une assistance et des soins légers. Les MRS, quant à elles, sont destinées aux personnes nécessitant des soins, une assistance et une prise en charge plus lourde. Le *SmartLiving* n'entend pas être une alternative à ce type d'institution. Un même lieu peut être une MR et une MRS, permettant ainsi à une personne qui nécessiterait dans le futur de soins supplémentaires de bénéficier de ceux-ci sans devoir à nouveau changer de lieu de résidence (Fédération Nationale des Associations medico-sociales, 2013).

Nous pouvons établir les éléments importants de cette alternative.

- Les avantages recherchés sont totalement différents que ceux du *pod* ; dans une MR/MRS, l'ainé ne bénéficie plus de son autonomie totale.
- Il est possible de prendre l'ainé plus longtemps en charge dans un MRS. Il y a un risque que l'ainé veuille envisager d'habiter dans un futur plus lointain dans une MRS afin de profiter de soins plus lourds et qu'il ne veuille donc pas habiter dans le *SmartLiving* avant ce moment. L'ainé déciderait donc d'habiter dans une MR ou de rester chez lui jusqu'à ce que l'habitation chez lui devienne impossible pour lui.

- La réticence des belges quant à l'institutionnalisation est non négligeable. Selon l'enquête *VLHA*, 80,9% des interrogés stipulent vouloir éviter le logement en maison de repos si une telle option s'avère possible.
- Les contacts sociaux réguliers avec des gens du même âge constituent un aspect très positif de la résidence en MR/MRS.

Les centres d'accueils de jour, de soirée et de nuit

La maison de repos n'est pas la seule alternative pour accueillir un aîné. Il existe des centres d'accueil de jour, de soirée, de nuit et des institutions de court séjour qui permettent à l'aîné de bénéficier d'assistance tout en restant chez lui. Ces centres se trouvent généralement au sein des MR/MRS. Comme les MR et MRS, ces institutions accueillent les seniors à partir de 60-65 ans (Equipes Populaires, 2013).

Les centres d'accueil de jour ou de soirée permettent à l'aîné de loger chez soi mais aussi d'être pris en charge durant la journée ou/et le soir et de bénéficier d'une assistance ainsi que de divers services. Ils résident dans le centre en complémentarité avec leur domicile, quittant leur domicile seulement durant la journée ou la soirée mais jamais la nuit. Les centres d'accueil de nuit accueillent les aînés afin qu'ils puissent y passer leur nuit.

Les institutions de court séjour sont également situées au sein des MR/MRS. Elles accueillent les aînés pour une courte période d'une durée déterminée. Leur existence est utile lorsque la personne aidant l'aîné s'absente en vacances, par exemple. Dans ce cas-ci, l'aîné garde tout de même son habitation (Equipes Populaires, 2013).

Comparons cette option par rapport au *SmartLiving*.

- Les avantages recherchés sont totalement différents, les centres d'accueil permettent à l'aîné de garder son habitation mais d'être assisté partiellement.
- Lorsque l'aîné n'est pas dans les centres, celui-ci est seul dans son habitation et n'a pas de personne proche de son domicile.
- Il faut avoir un budget pour payer le centre ainsi qu'un budget pour payer le prix de l'habitation de l'aîné.
- Comme le *SmartLiving*, cette option permet à l'aîné de garder son autonomie.
- L'aîné a des contacts sociaux réguliers.

Résidences-services

Les résidences-services permettent aux aînés d'habiter un logement individuel au sein d'un établissement et de profiter des services offerts par l'établissement. L'établissement qui met à disposition le studio aux aînés est souvent une MR/MRS. L'aîné loue le studio et bénéficie de services à la carte (Fédération Nationale des Associations medico-sociales, 2013).

Certains éléments de cette alternative, similaires à ceux du *SmartLiving*, sont à relever.

- L'aîné doit quitter son domicile.
- L'aîné possède son chez-soi, dans le studio loué au sein de la résidence-service.
- L'aîné bénéficie de contacts sociaux réguliers.

La maison d'accueil communautaire

Il existe, en plus des centres d'accueil et des résidences-services mentionnés ci-dessus, d'autres moyens de préserver son domicile tout en bénéficiant d'une assistance. Les maisons d'accueil communautaires permettent aux seniors de se rassembler en journée ou lors de plus longs séjours tout en gardant leur habitation. Ils peuvent alors bénéficier d'une assistance commune et avoir des contacts sociaux réguliers. Les maisons d'accueil communautaires ne sont pas contrôlées et agréées par les régions (Equipes Populaires, 2013) (Senoah ASBL, 2013).

Notons deux éléments importants de cette alternative.

- Il faut payer le prix de la maison d'accueil communautaire ainsi que celui du domicile.
- L'aîné a des contacts sociaux réguliers.

Rester chez soi

Le choix de l'aîné de rester chez soi est également un substitut au *pod*. L'aîné choisit alors de rester chez soi, souvent après transformation de la maison et avec une aide quotidienne à domicile.

Citons certains points importants de cette option.

- Il faut payer le prix de la maison, des travaux ainsi que des aides reçues à domicile par l'ainé.
- L'ainé se retrouve souvent seul sans assistance ; du point de vue sécurité, une telle situation n'est pas idéale.
- Le fait de rester chez soi permet à l'ainé de profiter de son chez-soi, tout comme le *pod*.

L'habitat groupé non intergénérationnel

L'habitat groupé ou maison partagée est également un substitut du *SmartLiving*. Celui-ci consiste à acheter ou louer une maison avec différentes personnes. L'habitat groupé peut se faire entre aînés afin d'éviter l'isolement social et de se partager les frais de soins.

L'habitat groupé participatif, tel que le propose la maison *Abbeyfield* à Namur, est un exemple d'habitat non intergénérationnel. Une ASBL procure aux aînés membres de celle-ci un logement privé à prix démocratique. Souvent, l'ASBL ne possède pas le bâtiment mais loue celui-ci au CPAS. Le lieu de vie est géré par les personnes y habitant (Equipes Populaires, 2013) (Abbeyfield Belgium, 2015).

Par rapport au *SmartLiving*, certains éléments diffèrent.

- Il y a une perte partielle de l'autonomie de l'ainé.
- L'ainé ne possède plus son chez-soi.
- Il est obligé de vivre en communauté en continu. Dans notre enquête *VLHA*, 23,9% des interrogés mentionnent préférer ne pas vivre en grande communauté.

L'habitat intergénérationnel

L'habitat groupé intergénérationnel peut également se faire avec des personnes qui ne sont pas du troisième âge ; l'ainé vit alors avec des personnes de tout âge. La maison kangourou consiste par exemple à accueillir une famille dans la maison d'un aîné. Plusieurs générations cohabitent sous le même toit. Cette forme d'habitat n'est pas encore fort développée en Belgique (CPCP ASBL, 2013). L'accueil familial, quant à lui, consiste à placer l'ainé dans une famille d'accueil avec laquelle il n'a pas de lien de parenté. L'accueil dans la famille de l'ainé consiste quant à lui à accueillir l'ainé dans le foyer d'un des membres de sa famille. L'ainé peut également accueillir un étudiant dans sa maison, par exemple (Equipes Populaires, 2013).

Les caractéristiques de ce type d'habitat sont diverses.

- L'ainé perd son intimité (dépossession de son chez-soi).
- L'ainé doit vivre en communauté. Or, selon l'enquête *VLHA*, 23,9% des interrogés ne désirant pas être institutionnalisés et mentionnent comme raison qu'ils préfèrent vivre seuls qu'en communauté.

Le pavillon mobile d'une autre technologie

Le choix d'un pavillon mobile d'une autre technologie, tel qu'un conteneur ou une cabane en bois, constitue aussi un substitut.

b. La menace de nouveaux entrants

La deuxième force mentionnée M. Porter et à prendre en compte est la menace de nouveaux entrants. Le marché de la production de *pods* destinés au logement des aînés est un marché avec des barrières d'entrée importantes. La position de *LivingSmart* pour la commercialisation du produit *SmartLiving* est protégée ; en effet, l'entrée dans ce marché est difficile, et la menace de nouveaux acteurs produisant eux mêmes les *pods* est faible. Cependant, il est possible que d'autres sociétés de commercialisation commandant les *pods* à des fournisseurs déjà existants se développent.

L'investissement de départ est important ; l'entreprise désirant produire elle-même des *pods* doit investir dans une usine et des machines. Le coût de l'investissement de départ dépend du matériau utilisé pour le *pod*. Une entreprise créant des *pods* à ossature en acier, comme le *SmartLiving* produit par *beSteel*, requiert une profileuse. Les investissements de départ pour une entreprise désirant produire des *pods* à partir de la transformation de conteneurs seront plus faibles. La menace d'apparition de nouvelles entités créant des *pods* à ossature en acier ou en bois est peu élevée. Il se peut toutefois que des entreprises existantes possédant une profileuse entrent sur le marché.

En plus de l'investissement matériel, un coût important est lié à la recherche et le développement. *LivingSmart* a pour avantage de pouvoir profiter du savoir-faire de son fournisseur *beSteel* afin de proposer un produit de qualité.

La menace de nouveaux entrants est donc faible et *LivingSmart* peut profiter du *First-mover advantage* dans le domaine de l'offre de pavillon d'hébergement pour les aînés. Cependant, le marché belge n'ayant pas encore connaissance du concept de *pod*

pour le logement des aînés, *LivingSmart* va devoir, pour le lancement de son nouveau produit *SmartLiving*, être très actif au niveau de la communication. Il devra donc investir des sommes importantes en marketing afin de faire connaître le produit et d'en normaliser l'utilisation. Il est fort probable que ce produit soit, dans quelques années, mieux connu du grand public et que de nouveaux entrants profitent de ce nouveau concept dont les avantages seront plus clairs.

c. Le pouvoir de négociation des clients

Etant donné le nombre de clients potentiels, nous pouvons croire à premier abord que ceux-ci ont un pouvoir de négociation moindre. Cependant, vu qu'il existe de nombreuses possibilités d'accueil des aînés autres que l'option du *SmartLiving*, leur pouvoir de négociation est considéré comme non négligeable.

Le client fermement décidé à acheter un *pod* aura peu d'influence sur le prix car il n'existe pas beaucoup d'autres fournisseurs de *pods* de qualité identique sur le marché belge. Le coût de transfert est élevé ; une fois l'option du *pod* comme lieu de logement choisie, le risque de transférer vers un produit substitut est faible.

d. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs de *LivingSmart* est faible. *LivingSmart* commande son produit *SmartLiving* à *beSteel* et est le premier acheteur du *pod* destiné au logement des aînés produit par *beSteel*. Une commande a été réalisée auprès de *beSteel* pour ce produit. *beSteel* et *LivingSmart* ont établi un contrat de concession exclusive de vente du *SmartLiving* dans lequel les prix d'achat et les modalités de paiement sont fixées pour 5 ans.

beSteel réalise également le transport et le placement des *SmartLiving*. Le pouvoir de négociation de *beSteel* pour ces deux services est également faible puisque les modalités de facturation et de paiement ont été établies à la signature du contrat. Si, au terme du contrat d'exclusivité, *beSteel* devenait trop exigeant, rien n'empêchera *LivingSmart* de faire des demandes de prix à la concurrence, tant pour la production des *pods* que pour le transport de ceux-ci.

e. La concurrence du secteur

Comme mentionné ci-dessus, il existe beaucoup d'options de logement des aînés, beaucoup de substituts au *SmartLiving*, produit principal de la société *LivingSmart*. Cependant, nous nous devons de comparer le comparable : il est vrai que l'option du

placement de l'ainé en centre d'accueil, en MR/MRS, dans un habitat intergénérationnel, etc. est envisageable. Toutefois, les avantages recherchés ainsi que les prix de ceux-ci sont totalement différents. Nous ne considérons donc pas dans cette partie les concurrents indirects, une telle prise en compte étant insignifiante. Les concurrents directs sont ceux qui produisent également des *pods* destinés au logement des aînés à partir de matériaux identiques ou différents. Le marché belge compte trois grands concurrents. Bien que ceux-ci n'offrent pas encore de modèles standard au logement des aînés, ceux-ci sont établis depuis plusieurs années. C'est pourquoi nous considérons l'intensité concurrentielle comme mitigée.

Nous profiterons de cette section pour élaborer une analyse des concurrents belges et de leurs produits. Nous conclurons par une énumération de leurs points forts et faibles.

Degotte Units

Degotte Units est une entreprise belge située dans la province de Liège ; elle produit des modules préfabriqués déplaçables. Depuis 20 ans, *Degotte Units* fournit des pavillons réalisés sur mesure ou de dimensions prédéfinies, dont la taille va jusqu'à 200m². Les différents pavillons peuvent être superposés ou assemblés. Ceux-ci sont utilisés comme bureau, hall, commerces, classes, sanitaires, chambres, vestiaires etc. *Degotte Units* propose des pavillons spécifiques à l'usage médical ; l'entreprise respecte dans la conception de ses pavillons les normes afin que ceux-ci soient adaptés au secteur de santé. L'entreprise ne propose pas encore de modèles adaptés proprement aux aînés (Degotte Units, 2015).

Les pavillons sont de bonne facture, avec une très belle finition intérieure. Cependant, leur revêtement extérieur est en acier et donne un aspect de conteneur (Degotte Units, 2015).

Les modules *Degotte Units* sont livrés totalement finis au client. *Degotte Units* nomme ce concept « clé sur porte ». *Degotte Units* prend en charge la production des unités modulaires ainsi que le transport et les raccordements. Les pavillons produits par ce fabricant sont livrés partout en Belgique, au Luxembourg et dans le nord de la France et de l'Allemagne (Degotte Units, 2015).

Les pavillons peuvent être achetés neuf ou d'occasion et peuvent aussi être loués. Lors de la reprise d'anciens pavillons, *Degotte Units* assure la remise en état de ceux-ci (Degotte Units, 2015).

L'entreprise est déjà à un stade avancé dans la vente de *Pods* destinés au logement des aînés. En effet, la MR/MRS *Raoul Hicquet*, située à Montignies-sur-Sambre, a déjà fait appel aux *Pods* offerts par *Degotte Units*. Les médias ont déjà fait plusieurs fois référence à cette société (Degotte Units, 2015).

Forces de *Degotte Units*

- Savoir-faire fortement établi
- Existence depuis plus de 20 ans
- Production, livraison et placement des *Pods*
- Ventes à l'international
- *First-mover advantage*
- Présence dans la presse
- Réalisation de modules sur-mesure
- Possibilité de location et d'achat
- Reprise d'anciens *Pods*
- Remise en état d'anciens *Pods*
- *Pods* de belle finition intérieure

Faiblesses de *Degotte Units*

- Absence de modèle prédéfini (seulement sur-mesure)
- Peu d'information disponible sur le produit en ligne
- Finition extérieure fait sembler à un conteneur
- Absence de produits standard adaptés aux personnes plus âgées

Skilpod

Skilpod est une entreprise belge produisant des *Pods* à ossature bois. Elle produit des modèles de taille prédéfinie, du sur-mesure et travaille actuellement sur le développement d'un *pod* destiné à loger les aînés. L'entreprise vend à des particuliers ainsi qu'à des institutions. *Skilpod* n'offre pas de possibilité de location du *pod* ; celui-ci reste donc encore un investissement important pour le client. *Skilpod* réalise la production, le transport et le placement des *Pods* (Skilpod, 2015).

L'ossature des *Pods* est en bois, leurs finitions intérieures et extérieures sont réalisées dans divers matériaux tels que l'acier et le verre. Les finitions extérieures des *Pods* sont d'un design épuré et contemporain (Skilpod, 2015).

Skilpod propose dix modèles de *Pods* de taille prédéfinie. Le prix du *pod* est variable en fonction de la taille, des aménagements intérieurs et du revêtement extérieur. Le modèle d'entrée de gamme est le « 15 Light », mesurant 12m². Le prix de celui-ci débute à 19 000 euros TVA incluse, hors transport et sans aménagement intérieur. Les

prix comprennent le *pod* en lui-même sans aucun aménagement intérieur. Les prix ne comprennent pas le transport du *pod* car celui-ci est variable. *Skilpod* propose également la production sur-mesure des *pods* ; pour une telle option, l'entreprise met à disposition du client un architecte (Skilpod, 2015).

L'entreprise semble déjà être à un stade avancé dans le développement de son projet de production de *pods* destinés au logement des aînés. Ces *pods* sont appelés « *mobiele zorgwoning* » en néerlandais. C'est dans le cadre du projet *Nieuw Industrieel Beleid* du gouvernement flamand que *Skilpod* a débuté, officiellement depuis janvier 2015, le développement de ce projet. Le projet *Nieuw Industrieel Beleid* est un projet de la région flamande stimulant l'activité industrielle future. Ce projet vise à encourager le changement dans les activités industrielles existantes ainsi qu'à stimuler les activités futures. Le changement est basé sur l'innovation, la durabilité et la création d'emplois. Bien que l'entreprise soit avancée dans le projet, aucun modèle standard n'est encore proposé. *Skilpod* fut cité à plusieurs reprises dans la presse (Skilpod, 2015) (De Redactie, 2015).

Forces de *Skilpod*

- Qualité du produit
- Belle finition intérieure et extérieure
- Design intérieur et extérieur épuré et contemporain
- Production, livraison et placement des *pods*
- Soutien de la région flamande
- *First-mover advantage*
- Présence dans la presse
- Savoir-faire fortement établi
- Réalisation du sur-mesure

Faiblesses de *Skilpod*

- Prix élevé du produit
- Pas de possibilité de location du produit
- Peu d'information disponible sur le produit car au stade de projet
- Absence de modèle prédéfini pour le logement des aînés

Centre d'Orientation et de Formations

Le *Centre d'Orientation et de Formations*, ou *COF*, est une ASBL créée en 1993, celle-ci est subsidiée par la Région wallonne. Le *COF* est aussi connu sous le nom de *Centre d'Insertion Socio-Professionnelle (CISP)* et réalise plusieurs activités dont la

transformation de conteneurs maritimes en espaces de logement et espaces utilitaires. C'est en 2013 que le *COF* a débuté ce projet de réalisation de conteneurs habitables à loyer modéré (Centre d'Orientation et de Formations, 2015).

Le *COFcube* est un *pod* créé par le *COF* situé à Amay. Le *pod* est obtenu par la transformation et l'aménagement de containers marins en acier. Le *COFcube* est proposé comme espace de logement, comme vestiaire, comme salle de classe, comme espace d'événements mobiles, etc. Le *COFcube* est disponible en quatre dimensions, car celui-ci peut provenir de quatre types de containers différents. Ceux-ci peuvent être utilisés seuls ou assemblés. Le *COFcube* est disponible en 8m², 15m², 25m² et 28m² (Centre d'Orientation et de Formations, 2015).

Le *COFcube* peut être utilisé pour héberger tout type de personnes, il n'est donc pas encore adapté aux aînés mais le projet se concrétisera. Le *COFcube* comme espace de logement offre une solution de logement à prix modéré. Il s'agit d'un conteneur pouvant loger une à deux personnes ; celui-ci possède un coin cuisine, une chambre, une toilette et une salle de douche (Centre d'Orientation et de Formations, 2015).

Cette entité déplaçable peut être obtenue à partir de 35 000 euros TVA incluse, hors placement. Le *COF* n'axe pas encore sa communication sur le logement des aînés en particulier mais plutôt sur la possibilité de logement à bas prix (Centre d'Orientation et de Formations, 2015).

C'est en 2014 que le *COF* a remporté le *Prix de l'Innovation Sociale* dans le cadre du Concours Égalité de la Région wallonne pour son produit le *COFcube* comme entité d'habitation installé au CPAS de Walcourt. Le *COF* fut mentionné à plusieurs reprises dans la presse.

Forces de *COF*

- Faible prix du produit
- Transformation par eux-mêmes des conteneurs
- Soutien de la région wallonne
- Prix de Concours Égalité
- Produit durable (écologie)
- Présence dans la presse

Faiblesses de *COF*

- Produit de plus faible qualité
- Pas de communication, ni de modèles pour le logement des aînés en spécifique
- Pas de prix disponible en ligne
- Dimensions inchangeables car provient de conteneurs maritimes
- Finitions intérieures et extérieures simples

En résumé, les trois concurrents que nous avons sélectionnés, *Degotte Units*, *skilpod* et le *Centre d'Orientation et de Formations* sont des entreprises ayant déjà offert des *pods* destinés au logement des aînés. Ces entreprises sont déjà fortement établies dans l'offre de pavillons en général, mais aucun produit prédéfini destiné au logement des aînés n'est disponible. Elles sont encore au stade de développement de projet et n'axent pas du tout leur communication sur ce type de produit. Les trois concurrents sont eux-mêmes producteurs, ce qui constitue un grand avantage. Le *COFcube* proposé par le *Centre d'Orientation et de Formations* est un produit de qualité plus faible et de design tout à fait différent par rapport aux autres. C'est le concurrent *Skilpod* qui, de par son design extérieur, se rapproche le plus des produits offerts par *LivingSmart*.

Nous pouvons conclure cette analyse par un graphique définissant le positionnement de *LivingSmart* par rapport à la concurrence en termes de prix et de design (Cf. Figure 14). Il est possible de sélectionner un nombre infini de critères de comparaison, mais le prix et le design nous semblent significatifs.

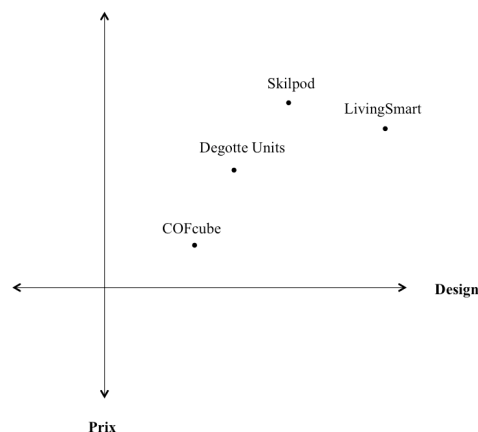


Figure 14. Positionnement prix-design

4.3. Le marché

Les utilisateurs potentiels du *SmartLiving* sont toutes les personnes âgées de plus de 65 ans. Au premier janvier 2014, la Belgique comptait 1 993 838 hommes et femmes de plus de 65 ans (Statbel Fgof, 2015). En 2014, le pourcentage de la population ayant plus de 65 ans était de plus de 17%. Cette proportion est prévue d'augmenter, comptant 24,5% (soit plus de 3,2 million de personnes) de la population d'ici 2050 (Pro guide social, 2015). Le nombre de clients potentiels probables ne fait donc que croître ; le potentiel de croissance pour *LivingSmart* est donc bien présent.

LivingSmart vise dans un premier temps le marché géographique belge.

Le client cible de *LivingSmart* est décrit dans la section ci-dessus, « Le client *LivingSmart* » (Cf. Partie 1. 3.2. Le client *LivingSmart*).

4.4. Analyse SWOT

L'analyse SWOT nous aide à synthétiser les forces et faiblesses de l'entreprise. Il s'agit ici des éléments du microenvironnement de l'entreprise. Il est important de prendre conscience des forces d'une société car elles sont indicatrices du succès futur, de l'entreprise. L'analyse SWOT permet également de définir les menaces et les opportunités présentes dans le domaine d'activité stratégique de l'entreprise (DAS), soit, ici, le secteur offrant une solution de logement pour les aînés. Il est important d'agir afin de minimaliser les menaces qui agissent sur l'entreprise et de prendre des décisions stratégiques sur base des opportunités.

Forces de *LivingSmart*

- *First-mover Advantage*
- Qualité du produit
- Design épuré et contemporain du *pod*
- Liberté architecturale totale grâce à la technologie utilisée
- Rapidité de production et de placement
- Service complet et adapté à la tranche d'âge de par la mise en contact avec les services pour personnes âgées
- Accords forts avec les partenaires

Opportunités dans le DAS

- Croissance de la population
- Vieillesse de la population
- Augmentation de la demande de logement pour les aînés
- Demande pour le projet
- Produit tout à fait nouveau, possibilité de diversifier
- Possibilité de créer d'autres modèles

Faiblesses de *LivingSmart*

- Prix élevé par rapport à la concurrence
- Appel à un producteur sous-traitant

Menaces dans le DAS

- Législation très contrôlée en terme de permis de bâtir
- Législation changeante
- Concept nouveau et peu connu
- Réticence de la part des aînés

Figure 15. Analyse SWOT

Cette première partie nous a permis de détailler le projet *LivingSmart* ainsi que l'environnement dans lequel notre entreprise projette de d'opérer. Nous constatons ainsi qu'il existe un réel besoin sur le marché et qu'un cadre favorable au développement de l'entreprise se construit. Il convient dès à présent de définir la stratégie de notre entreprise.

Deuxième partie

La stratégie

Résumé : Il convient, après avoir exposé la mise en contexte de notre projet, de déterminer sa stratégie concurrentielle. La stratégie concurrentielle définit le *Core business* ainsi que le positionnement de notre entreprise. C'est la stratégie concurrentielle qui permettra à *LivingSmart* de se différencier de ses concurrents et d'apporter un produit unique à ses clients. Nous décrirons également, dans cette partie, les voies de déploiement de l'entreprise à moyen et long terme. A moyen terme, *LivingSmart* prévoit de mettre en place deux stratégies de croissance : l'extension de marché et la pénétration de marché. A long terme, le développement du produit et la pénétration de marché sont prévus. La diversification est éventuellement possible, mais pas envisagée de suite.

Chapitre 1. La stratégie concurrentielle

Afin de présenter un avantage concurrentiel durable, *LivingSmart* doit se positionner clairement par rapport à ses concurrents ainsi qu'aux yeux de ses clients. La stratégie générique (ou « concurrentielle ») d'une entreprise lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est entre autres sur les concepts mentionnés dans le livre *Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat* (Janssen, 2009) que nous nous basons pour soutenir ce chapitre. Nous définirons d'abord le concept de « cœur du métier »¹, ensuite celui du positionnement de l'entreprise. Afin de déterminer le positionnement de l'entreprise, nous nous baserons sur les stratégies génériques présentées par M. Porter (Porter, 1982).

1.1. Core business

LivingSmart se concentre sur la présentation d'un produit de qualité et adapté aux besoins des aînés. La production du produit offert n'entre pas dans les moyens de l'entreprise naissante ; celle-ci est externalisée à l'entreprise *beSteel*. En effet, *LivingSmart* ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour établir une usine de production. De plus, les membres de l'équipe ne disposent pas du savoir-faire requis pour produire ce type de produit.

1.2. Positionnement de l'entreprise

Le positionnement de l'entreprise et de son produit fait référence à la perception que les clients auront de *LivingSmart* et du *SmartLiving*. Le choix du positionnement se traduira dans la stratégie marketing, dans la stratégie de communication, dans le processus de vente ainsi que dans toutes les actions et la culture de l'entreprise (Janssen, 2009). Sur base du modèle des stratégies génériques de M. Porter (Porter, 1982), nous pouvons affirmer que *LivingSmart* entame une stratégie de différenciation (Cf. Figure 16). Par la valeur, *LivingSmart* se différencie ; elle propose un produit perçu comme unique et doté d'une valeur exceptionnelle grâce à sa qualité. La qualité du produit et des services offerts permet à *LivingSmart* de se différencier de ses concurrents. Le choix de la stratégie concurrentielle doit se refléter dans le développement de la stratégie fonctionnelle. Celle-ci sera développée dans la

¹ Cœur du métier, aussi appelé *Core business* en anglais.

troisième partie de ce mémoire, qui expose les stratégies fonctionnelles de l'entreprise.

		Avantage concurrentiel	
		Caractère unique du produit est perçu par le client	Coûts faibles
Cible stratégique	Secteur entier	Différenciation <i>LivingSmart</i>	Domination par les coûts
	Segment particulier	Concentration	

Figure 16. Stratégies génériques de M. Porter

Source : (Porter, 1982)

LivingSmart offre un produit unique à ses clients, totalement adapté au logement de son segment cible. *LivingSmart* est la première entreprise belge à offrir un produit standardisé destiné au logement des aînés. Contrairement à ses concurrents, *LivingSmart* n'est pas productrice de ses propres pavillons. Elle axe tous ses efforts sur la proposition d'un lieu adapté, de qualité, permettant d'améliorer le bien-être et la satisfaction de ses clients ainsi que sur la mise en contact de ses clients avec des institutions appropriées. L'objectif majeur de *LivingSmart* étant la satisfaction du client, l'équipe met tout le possible en place afin d'augmenter la qualité que le client perçoit lors de l'utilisation du *SmartLiving* par rapport à la qualité qu'il attend.

Le *SmartLiving* est un produit haut de gamme constitué de matériaux de qualité supérieure et dont la finition extérieure lui procure un design épuré et contemporain.

Chapitre 2. Développement de l'entreprise

La stratégie d'une société inclut également la vision à moyen et à long terme de l'entreprise. De nombreuses définitions expliquent la notion de stratégie d'entreprise. Nous nous référons à G. Johnson, qui stipule que « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation ». Il s'agit donc de la direction dans laquelle *LivingSmart* se projette pour le long terme (Johnson, 2014). Il existe plusieurs stratégies possibles afin de faire évoluer le périmètre d'une entreprise. C'est à l'aide de *La Matrice*

d'*Ansoff*¹ conçue par I. Ansoff que nous allons définir les éventuelles stratégies de croissance à moyen (jusqu'à cinq ans) et à long terme (au-delà de cinq ans) de *LivingSmart* (Ansoff, 1965).

A moyen terme, *LivingSmart* prévoit de mettre en place deux stratégies de croissance ; l'extension du marché et la pénétration du marché. A long terme, le développement de produit et la pénétration du marché sont prévus. La diversification est éventuellement possible, mais n'est pas envisagée de suite (Ansoff, 1965).

2.1. Stratégie de développement à moyen terme

A moyen terme, soit dans les cinq années à venir, *LivingSmart* projette de grandir de deux façons différentes, soit par la pénétration du marché, soit par l'extension de celui-ci.

a. Pénétration du marché

La pénétration du marché (Ansoff, 1965) est la stratégie par laquelle *LivingSmart* va offrir le produit existant, le *SmartLiving*, sur le marché belge existant. *LivingSmart* va chercher à augmenter les ventes de son produit afin de faire croître ses revenus. *LivingSmart* va donc faire le nécessaire pour acquérir de nouveaux clients. Grâce à la communication, le concept d'habitation pour les aînés sera de plus en plus connu et instauré dans notre culture. *LivingSmart* envisage de promouvoir son produit de manière plus massive d'ici trois ans. Les moyens de promotion et de communication actuels sont décrits dans la partie « Communication » (Cf. 8.4. Promotion et communication). *LivingSmart* mettra en place, d'ici quelques années, des moyens supplémentaires afin de pénétrer au mieux le marché belge, tels que sa présence sur de plus grands salons comme *Batibouw* ainsi que la réalisation de publicités dans des magazines et des journaux. *LivingSmart* projette également d'avoir un deuxième *Showroom* en Flandres, à Aarschot, sur le lieu de production des *SmartLiving*, d'ici la quatrième année d'exercice. Pour finir, *LivingSmart* espère également agrandir son équipe et envisage d'engager un représentant commercial supplémentaire dans le cours de sa troisième année d'activité.

¹ La Matrice d'*Ansoff* complétée des éventuelles actions de développement futurs de *LivingSmart* se trouve en annexe (Cf. Annexe 11).

b. Extension de marché

L'extension de marché consiste à offrir un produit existant sur un nouveau marché (Ansoff, 1965). D'ici trois ans, *LivingSmart* cherchera à augmenter ses ventes en offrant le *SmartLiving* autant sur le marché belge que sur le marché européen, en commençant par les pays limitrophes à la Belgique.

2.2. Stratégie de développement à long terme

A long terme (cinq à dix ans), *LivingSmart* pourrait envisager la méthode de pénétration du marché, développement de produit et éventuellement la diversification afin de croître.

a. Pénétration du marché

LivingSmart prévoit la mise en place d'un système de location de pavillons. L'étude de faisabilité de ce projet sera réalisée lors de la quatrième année d'activité de l'entreprise. Ce projet permettrait aux personnes ayant un revenu moins élevé d'habiter dans le *SmartLiving*. De plus, il permettrait également de jouir du *SmartLiving* pour une durée plus courte.

b. Développement de produit

The GreenSmart

En plus de l'entrée sur un nouveau marché, *LivingSmart* développera, en collaboration avec *beSteel*, de nouveaux modèles à offrir aux aînés. Il sera possible de développer un modèle écologique doté de panneaux solaires et d'autres accessoires destinés à diminuer l'empreinte de carbone.

MyLiving

Une autre solution de développement envisagée par *LivingSmart* est la mise en place d'un principe d'épargne appelé *MyLiving*. *MyLiving* serait un système d'épargne anticipée qui permettrait au futur propriétaire de déboursier, grâce à un paiement mensuel préalable, une somme moins importante lors de la prise de possession du *SmartLiving*. La problématique du logement des aînés est fréquemment mise en avant ; les gens sont de plus en plus sensibilisés à leur avenir. *MyLiving* leur permettrait de construire leur patrimoine futur. De plus, selon la théorie *The "Life Cycle" Hypothesis of Saving* proposé par F. Modigliani, c'est lors de sa vie active qu'un individu dispose d'argent pour constituer une épargne (Modigliani, 1963). Il est

donc favorable pour *LivingSmart* d'aborder le consommateur à ce moment. Le client pourra conclure un contrat d'épargne jusqu'à 5 à 15 ans avant son installation dans le *SmartLiving*. Ce contrat lui donnerait un tarif préférentiel fixé au départ. Lors de la prise en possession du *SmartLiving*, l'intégralité des mensualités seront déduites du prix total du pavillon. Le client ne devra plus que payer le solde, le transport et le placement. L'étude de faisabilité de ce projet sera conduite parallèlement à celle du système de location durant la quatrième année d'exercice.

c. Diversification

LivingSmart pourrait offrir un produit nouveau sur un nouveau marché (Ansoff, 1965), tel qu'un lieu d'habitation pour les jeunes, une sorte de « kot » ou de studio. Pour ce projet, *LivingSmart* devra créer une nouvelle marque et commercialiser le produit sous un nom totalement distinct.

Pour mettre en place les diverses stratégies de développement, *LivingSmart* devra investir en termes de recherche et de développement dès sa quatrième année d'exercice.

Ci-dessous se trouve la nouvelle structure éventuelle de *LivingSmart* (Cf. Figure 17).

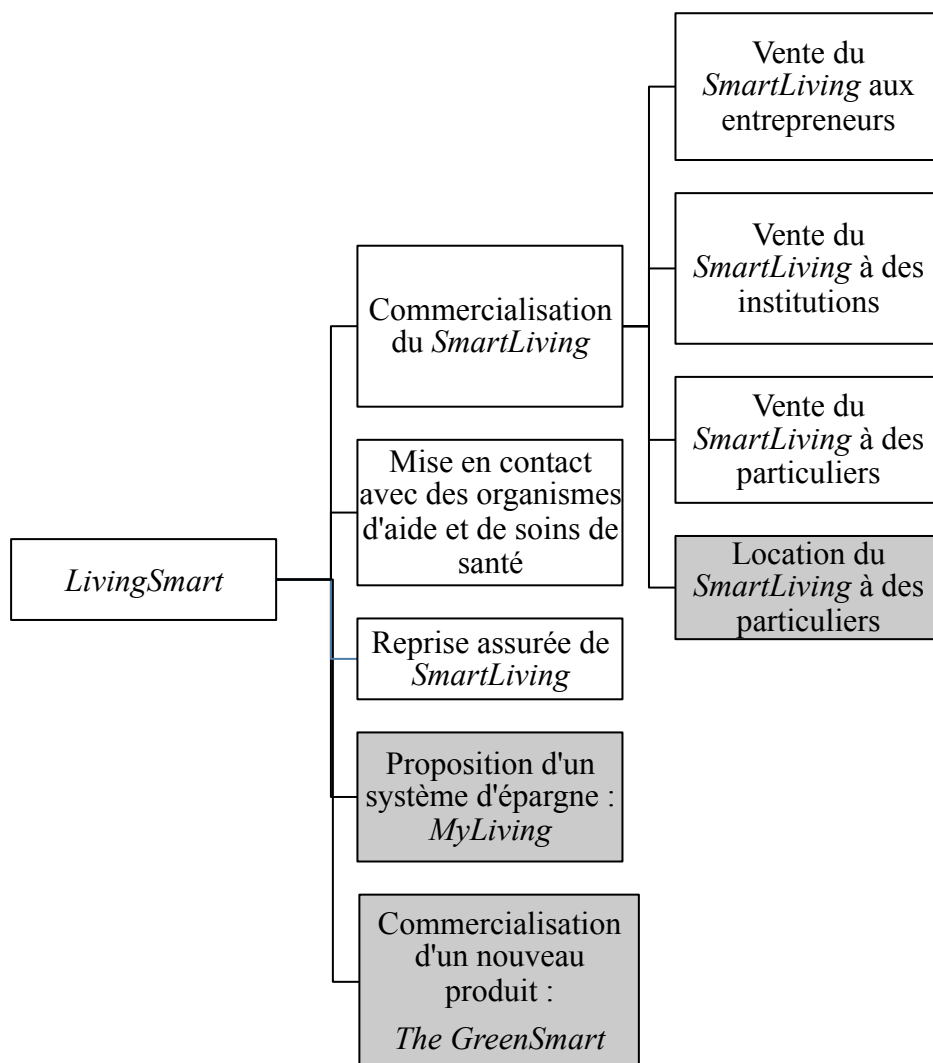


Figure 17. Nouvelle offre de produits *LivingSmart* prévue à plus de 5 ans

Troisième partie

Le plan d'action

de la société *LivingSmart*

Résumé : À présent, en ligne avec la stratégie concurrentielle, nous développons la stratégie fonctionnelle de l'entreprise. Dans cette partie, nous définirons tout d'abord les phases de départ, à savoir la phase conceptuelle et la stratégie de lancement. Ensuite, la stratégie marketing sera détaillée en faisant appel au modèle des 4P. Pour finir, nous établirons le plan de vente, comprenant le processus de vente et le plan de production du *SmartLiving* auprès de *beSteel*. Dans ce chapitre, les prévisions de vente détaillées du *SmartLiving* à cinq ans seront également exposées.

Chapitre 1. Les phases de départ

1.1. Phase conceptuelle

La phase conceptuelle est la période qui précède le lancement. Cette phase se dit silencieuse car elle n'est pas connue du public. La phase conceptuelle consiste en l'analyse de l'opportunité, l'élargage du marché, la prise de contact avec les partenaires, la recherche de capitaux, la création juridique de l'entreprise etc. *LivingSmart* se situe actuellement dans cette phase. Les analyses, la prise de contact et le plan financier ont été réalisés ; l'entreprise *LivingSmart* doit à présent être créée juridiquement. Sa création juridique requiert de :

- réaliser le choix du statut juridique, *LivingSmart* sera créée pour le début de l'année 2016 sous forme de S.P.R.L. ;
- élaborer l'acte constitutif, remettre au notaire le plan financier ;
- ouvrir un compte bancaire ;
- signer l'acte de constitution par le notaire et les fondateurs ;
- enregistrer l'acte constitutif au Service Public Fédéral Finances ;
- réaliser le dépôt des statuts au Greffe du tribunal de commerce par le notaire ;
- publier les statuts au moniteur belge ;
- effectuer l'immatriculation auprès de la banque carrefour des entreprises auprès d'un Guichet d'entreprises ;
- demander une immatriculation au bureau de Contrôle de la TVA ;
- s'affilier à une Caisse d'assurances sociales ;
- s'inscrire auprès d'une mutuelle ;
- se souscrire à diverses assurances.

(Brussels Entreprises commerce and industry, 2015)

(Notaire.be, 2015)

(SPF Economie P.M.E, 2015)

LivingSmart doit, durant cette phase silencieuse, entamer la réalisation de son site web et des autres matériaux de communication (Cf. Partie 3. 2.4. a. Le plan de promotion). De plus, *LivingSmart* doit créer son identité qui se reflètera tant dans sa communication que dans ses relations avec les clients et partenaires de l'entreprise. (Cf. Partie 3. 2.4. b. L'identité de l'entreprise). Ainsi, outre l'analyse du marché, la prise de contact avec les différents partenaires et la conception juridique de

l'entreprise, un grand travail de mise en place du point de vue marketing est nécessaire.

1.2. Stratégie de lancement

Après la phase silencieuse, ou phase de création de l'entreprise, arrive le moment de lancer le projet auprès du grand public. C'est en janvier 2016 que *LivingSmart* démarrera concrètement ses activités. La stratégie de lancement consiste en premier lieu à faire connaître le produit au public. *LivingSmart* offre un produit tout à fait nouveau : le concept de *pod* ou de pavillon pour logement des aînés est peu connu en Belgique. Il est important que ce nouveau concept soit connu ; il faut créer le *buzz*¹ (Chétochine, 2007) et faire parler du produit, en vue d'ancrer dans la culture belge l'utilisation de ce produit et de faire accepter le projet plus facilement. Dans une telle visée, différentes actions² seront entreprises à partir du premier janvier 2016 :

- lancement du site web, blog, page *Facebook* et compte *Twitter* ;
- lancement de la publicité *AdWords* ;
- envoi du mailing de lancement ;
- envoi du dossier et communiqué de presse ;
- ouverture du *Showroom* ;
- réalisation d'une soirée de lancement où seront invités différents organismes ainsi que les partenaires sociaux ;
- participation à la foire *Zenith à Bruxelles Expo* ;
- distribution des premières brochures explicatives.

LivingSmart continuera, après le lancement du produit en janvier 2016, à réaliser des campagnes de communication et de marketing.

Chapitre 2. Stratégie marketing

La stratégie marketing peut être définie, entre autres, à l'aide du concept de *Marketing-Mix*, reprenant les détails du « produit », du « prix », de la « promotion » ainsi que de la « politique de distribution » de l'entreprise (McCarthy, 1960). C'est notamment grâce au marketing que nous allons éduquer le client au nouveau concept,

¹ Le mot *buzz* provient de l'anglais et désigne une technique marketing consistant à créer du bouche-à-oreille autour d'un événement, d'un produit ou d'une offre commerciale, ce faisant, des retombées dans les médias (Chétochine, 2007).

² Un plan de toutes les actions marketing pour l'année 2016 se trouve en annexe (Cf. Annexe 10).

l'attirer, l'acquérir etc. Nous décrivons également dans cette partie l'identité de l'entreprise.

2.1. Le produit

Le produit *SmartLiving* et toutes ses caractéristiques techniques ont déjà été expliquées dans la section « Produit » de la première partie (Cf. Partie 1. Chapitre 3. Le produit).

LivingSmart commence par proposer un seul modèle de *Pods*. Il est possible que l'entreprise élargisse dans le futur la gamme de produits offerts sur le marché existant. Il est important, afin d'assurer une bonne réputation de la marque, d'offrir un service excellent au client, autant avant qu'après l'achat de *SmartLiving*. C'est pourquoi *LivingSmart* accorde une grande importance au service après vente et à la garantie de ses produits (Cf. Partie 1. 3.8. Garanties).

2.2. La politique de prix

La fixation du prix est un élément extrêmement important pour l'entreprise : la fixation d'un prix réfléchi permet de couvrir les coûts et de générer des bénéfices pour l'entreprise. *LivingSmart* prend en compte différents éléments afin de fixer son prix de vente, tels que le prix d'achat du module, le montant que la cible dit accepter de payer, les prix des concurrents, etc.

Le prix de vente du *SmartLiving* est de 83 075 euros TVAC, celui-ci est basé sur le prix d'achat du *SmartLiving* par *LivingSmart* à *beSteel* (52 813 euros HTVA). La marge obtenue par *LivingSmart* sur la vente de son produit est de 30%. *beSteel* facture le module d'habitation au m².

Le prix reflète également le montant que la cible de *LivingSmart*, accepterait de payer pour ce type d'habitation. Cette estimation nous provient de l'enquête *VLHA* : 46% des interrogés affirment être d'accord de payer entre 60 000 et 80 000 euros pour résider dans le *SmartLiving* équipé.

De plus, l'étude du prix de la concurrence¹ nous permet de nous positionner de manière adéquate en prenant en compte la qualité, le design et les aménagements adaptés des pavillons.

¹ Etude des prix réalisée sur base des offres reçues de *Degotte Units*, *Skilpod* et *COFcube* pour un pavillon de dimension de 46,75m².

Notre prix est le reflet de la qualité de la construction, de la qualité de notre service et de l'offre unique que nous proposons.

2.3. La politique de distribution

C'est le marché belge que *LivingSmart* vise dans un premier temps. A moyen terme, *LivingSmart* prévoit de distribuer son produit sur le marché européen, en commençant par les pays limitrophes à la Belgique (pour des raisons de coûts du transport principalement).

Représentants commerciaux

LivingSmart vise une politique de distribution directe et travaillera, dans un premier temps, avec un représentant commercial. Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise le réseau de représentants grandira.

Les représentants commerciaux sont les ambassadeurs de la marque ; ils s'occupent de présenter les modules et d'assurer la vente de ceux-ci au client final. *LivingSmart* rémunérera ses représentants commerciaux avec un salaire brut de base. Ce salaire est en moyenne de 2 500 euros brut par mois¹, complété d'une commission de 0,5% calculée sur base du montant total du *SmartLiving* vendu.

Bureau et Showroom

Les bureaux *LivingSmart* seraient situés dans une zone industrielle au centre de la Belgique (Louvain-La-Neuve) afin de permettre aux clients provenant de tout le territoire d'y accéder facilement. Au même endroit, se trouvera le *Showroom LivingSmart* ; celui-ci met en exposition un prototype du *SmartLiving*. Les futurs clients désireux de voir un prototype pourront se rendre au *Showroom* et le représentant commercial se rendra également chez le client ou sur les lieux de l'emplacement futur du *SmartLiving* en vue d'établir un contact exclusif avec le client et/ou sa famille et une vue des lieux. *LivingSmart* prévoit, pour l'entretien du *Showroom*, un montant de 1 000 euros par an. Le pavillon en exposition est un prototype mis à disposition par *beSteel*.

¹ Ce salaire est calculé sur base d'un représentant d'âge de plus au moins 30 ans avec un enfant à charge.

LivingSmart projette d'avoir un *Showroom* en Flandres, à Aarschot, au bout de quatre années d'exercice, sur le lieu de production des *SmartLiving* au sein de l'entreprise productrice *beSteel*.

2.4. La promotion et la communication

Comme mentionné à plusieurs reprises, le concept de *pod* ou de pavillon mobile destiné au logement des aînés est tout à fait nouveau en Belgique. Lors de notre entretien avec Madame D. Favay, directrice de la MR/MRS de Charleroi, celle-ci nous a informé que les personnes ont tendance à avoir un préjugé par rapport au concept. Elle mentionne la difficulté rencontrée par la MR/MRS de souligner les avantages de ce type de logement. Il faut donc communiquer afin d'ancrer ce concept dans la culture, de souligner les bienfaits des pavillons et de montrer au client futur que les pavillons *LivingSmart* ont un design épuré et moderne, qu'ils ne ressemblent en aucun cas à des « conteneurs ». Communiquer est important pour faire connaître notre produit et notre marque. Finalement, la communication est indispensable pour promouvoir les ventes.

Le processus à réaliser pour faire adopter un nouveau concept est souvent long. *La courbe d'Adoption de l'Innovation de Rogers* (Rogers, 1983) classifie les personnes en différents segments en fonction de leur capacité à adopter un nouveau produit. Les segments sont : les innovateurs (2,5%), les adoptants précoces (13,5%), la majorité avancée (34%), la majorité en retard (34%) et les retardataires (16%) (Rogers, 1983). Il ne sert à rien d'essayer de convaincre tous les segments immédiatement lors de l'introduction d'un nouveau concept sur le marché. Il serait impossible pour *LivingSmart* de faire adopter le *SmartLiving* à tous les aînés et toutes les familles. *LivingSmart* se concentre dans un premier temps sur les innovateurs, les adoptants précoces et la majorité avancée. Pour cette raison, *LivingSmart* choisit ses canaux de communication en conséquence. *LivingSmart* ne va pas réaliser, dans un premier temps, des publicités dans des magazines et journaux « grand public » car celles-ci sont trop coûteuses. L'entreprise se penchera plutôt sur des communiqués de presse, des blogs axés innovation, etc.

a. Le plan de promotion

Site web

La création d'un site web est une priorité pour *LivingSmart* car tous les autres moyens de promotion renverront le client vers le site. Celui-ci sera mentionné sur les brochures, les catalogues etc. C'est sur son site que *LivingSmart* exposera le nouveau concept, les avantages du *SmartLiving* ainsi que le procédé de fabrication du *SmartLiving*. Une rubrique sera continuellement mise à jour avec les témoignages des clients, des photos des réalisations, etc. Une autre rubrique contiendra les informations propres aux services proposés par les associations partenaires de *LivingSmart*. *LivingSmart* accordera une grande importance au référencement naturel¹ de son site, lequel sera établi en interne par la personne chargée de la communication. Un budget de 1 500 euros est prévu pour la création du site (design, prise de photo, traduction etc.), *LivingSmart* prévoit un budget de 500 euros par an pour le maintien de celui-ci.

Blog

La création d'un blog (en *WordPress*) permettra d'améliorer le référencement naturel du site web. Le blog parlera des tendances dans le secteur, des services et produits propres aux personnes âgées, des nouvelles innovations dans le secteur, etc. Un article y sera posté mensuellement. Le blog sera accessible via le site web de *LivingSmart*.

Publicité *AdWords*

LivingSmart réalisera également du référencement payant² afin d'augmenter les visites vers son site. Des campagnes d'annonces *AdWords* seront réalisées. Les mots-clés seront ciblés en fonction de l'âge et des caractéristiques de nos clients potentiels. Le budget mensuel prévu pour ce référencement est de 200 euros, montant faible étant donné l'absence de concurrence dans ce domaine.

¹ Le référencement naturel, également appelé SEO (Search Engine Optimization), est l'ensemble des méthodes non payantes qui permettent à un site web d'être positionné le plus haut possible dans les pages de résultat des moteurs de recherche.

² Le référencement payant, également appelé SEA (Search Engine Advertising), permet d'obtenir un taux de clic plus important vers le site grâce à la publicité payante.

Communication via les réseaux sociaux

LivingSmart projette de communiquer à propos de son produit et des tendances du marché sur les réseaux sociaux. La majorité des personnes ayant aujourd'hui plus de 65 ans ne sont pas encore profondément bien éduqués à l'utilisation des réseaux sociaux. Cependant, dans le futur, une telle situation ne sera plus d'actualité. *LivingSmart* vise aujourd'hui ses clients potentiels plus jeunes via les réseaux sociaux. Une page *Facebook*, un compte *Twitter* ainsi qu'un compte *Google+* seront créés. Ceux-ci renverront régulièrement le client sur le site web et le blog. En moyenne, une publication par mois sera réalisée sur les différents canaux.

Communiqué de presse et dossier de presse

LivingSmart va réaliser des dossiers de presse ainsi que des communiqués de presse afin de présenter le produit et ses bienfaits. Ceux-ci s'adresseront à la presse *online* et *offline*, le communiqué de presse sera envoyé aux journalistes papier ainsi qu'aux blogs et au site web afin que celui-ci soit présent en ligne. *LivingSmart* vise la presse spécialisée du troisième âge, les entrepreneurs, les blogs axés sur l'innovation et des journaux économiques en Belgique et dans les pays limitrophes. Les journaux cibles sont *Santé 3^{ème} âge*, *L'Echo*, *De Tijd*, *Psychologie Magazine*, *Flair*, etc. Le dossier de presse sera envoyé une fois par an et les communiqués de presse seront trimestriels. C'est la personne chargée de la communication au sein de *LivingSmart* qui rédigera ceux-ci en français, en anglais et en néerlandais. *LivingSmart* prévoit un budget de 275 euros pour la réalisation de chacun des dossiers et communiqués.

Brochure explicative

Une brochure explicative, d'une dimension de page A5, sera réalisée afin d'expliquer le concept et de mentionner les avantages du *SmartLiving*. Cette brochure sera placée chez les partenaires offrant les services à domicile (*Solidariteit voor het Gezin* et *Aide et soins à domicile*), dans les salles des universités des aînés et distribuée lors des foires réalisées. La brochure sera éditée en grande quantité (minimum 4 500 exemplaires) afin de les répandre au maximum et d'ancrer le nouveau concept dans la culture belge. La réalisation de ceux-ci sera faite en interne et *LivingSmart* prévoit un budget de 500 euros pour leur impression.

Catalogues

Un catalogue de dimension A4 contenant environ huit pages sera distribué aux personnes ayant déjà marqué leur intérêt pour *LivingSmart* via le représentant, via la fiche de contact du site ou à l'occasion d'une visite sur un salon. Le catalogue reprendra les différents modèles existants, une partie technique, une présentation des avantages de la vie au sein d'un module *SmartLiving*, le prix de celui-ci et les accords avec les différentes associations pouvant procurer des services au client. Le prix d'impression du catalogue étant plus élevé que celui de la brochure, *LivingSmart* décide de le distribuer moins largement. *LivingSmart* prévoit un budget de 1 150 euros pour l'impression de 1 000 catalogues en français et 1 000 en néerlandais.

Mailing

LivingSmart va également réaliser un mailing à tous les participants de l'enquête *VLHA* qui ont donné leur accord ainsi qu'aux autres 1 000 adresses que *LivingSmart* a récoltées. Le premier mailing sera fait lors du lancement du produit. Ce mailing aura pour but de présenter le produit aux personnes de tout âge, car tout le monde est un potentiel client. *LivingSmart* réalisera ensuite un mailing trimestriel. Les mailings seront envoyés via le système *MailChimp* qui est gratuit pour les entreprises ayant moins de 2000 contacts. Par la suite, il faudra prévoir un budget de 50 euros par an.

Foires

LivingSmart prévoit de participer à des foires locales et adaptées telles que *Salon Zenith* à *Bruxelles Expo* et *Charleroi Senior*, dans le but de faire connaître le produit et la marque au futur client potentiel. Un montant de 4 000 euros est prévu pour chacune de ces foires, comprenant le prix de l'emplacement ainsi que l'organisation de celle-ci. Nous ne visons pas, dans un premier temps, de foires comme le salon *Batibouw* car celles-ci sont trop onéreuses.

Partenariat

LivingSmart travaille en partenariat avec des organismes offrant des services à domicile (*Solidariteit voor het Gezin* et *Aide et soins à domicile*). Nous conseillerons ces organismes à nos clients et eux feront de même. Les associations assureraient la promotion de notre produit au sein de notre cible.

Le représentant commercial

Le représentant commercial, au nombre de un pour commencer, travaillera comme ambassadeur de la marque, il assurera la promotion de l'entreprise et du *SmartLiving* auprès des clients potentiels.

b. L'identité de l'entreprise

L'identité de l'entreprise ne se résume pas uniquement à l'identité visuelle de celle-ci, car elle est également le reflet de la culture, de la philosophie et des valeurs l'entreprise. La manière de communiquer et les modes de communication sont également des éléments de l'identité.

Le nom

La société *LivingSmart* choisit le nom *SmartLiving* pour la commercialisation de son produit principal. Le terme *living* provient du verbe anglais *to live* et signifie « habiter ». Celui-ci fait référence au besoin de logement, d'habitation des aînés. Le *pod* offre une solution aux aînés et leur permet d'habiter dans leur propre espace, de préserver leur propre intimité tout en bénéficiant des soins et de l'assistance requis. Le terme *smart* provient également de l'anglais et signifie « astucieux », « intelligent » en français. En effet, le *pod* propose une alternative intelligente à la maison de repos et aux autres types d'institutionnalisation.

Les lettres du terme *Smart* représentent chacune un bénéfice qu'apporte le produit *SmartLiving*.

- *Security* : la sécurité est assurée au sein de *SmartLiving*.
- *Marvel* : *SmartLiving* est un produit de qualité et de design épuré.
- *Autonomy* : la solution permet à l'aîné de rester autonome.
- *Removable*: il y a possibilité de déplacer le *SmartLiving*.
- *Time-saving* : le module d'habitation est disponible rapidement.

Effectivement, le *SmartLiving* proposé par *LivingSmart* promet à ses clients un produit au rapport qualité-prix excellent, un produit disponible rapidement, une fiabilité en matière de sécurité, un design excellent, un déplacement facile et une autonomie sans égal.

L'appellation *SmartLiving*, contrairement aux noms tels que *Granny pod* ou *Granny flat*, n'a pas de connotation négative. De plus, le terme *SmartLiving* ne ferme aucune porte à la possibilité de développement futur d'autres produits ; en effet, il ne fait pas

directement référence aux aînés et pourrait donc, dans le futur, être utilisé pour des personnes à mobilité réduite de tout âge.

Le logo

La couleur verte du logo (Cf. Figure 18) représente l'environnement naturel et social ; en effet, *LivingSmart* offre un produit design qui se fond parfaitement dans l'environnement. De plus, comme mentionné dans les valeurs de l'entreprise, *LivingSmart* est soucieux d'offrir une solution de logement tout en préservant l'environnement dans lequel nous vivons. L'environnement social, quant à lui, est celui au sein duquel l'aîné peut continuer à vivre grâce au *SmartLiving*.



Figure 18. Logo *LivingSmart*

Le message

La communication se base sur un énoncé clair du concept et de ses avantages tant sociaux qu'architecturaux. « Avec le pavillon d'habitation *SmartLiving*, soyez chez vous, dans un lieu design, sécurisé et près de vos proches ! ».

Le nom *pod* provenant de l'anglais et n'étant pas courant en Belgique, *LivingSmart* décide ne pas utiliser celui-ci dans sa communication mais opte plutôt pour le terme « pavillon ». Le terme « pavillon » permet d'éviter la connotation péjorative des mots « Granny pod », « conteneurs », etc.

Le message s'adresse aux personnes de plus de 65 ans mais aussi à la tranche d'âge des 45-65 ans qui a un pouvoir décisionnel quant à l'habitat de ses parents et qui risque d'être soucieux de son avenir.

LivingSmart communique les bienfaits de l'utilisation du pavillon à travers ses messages. En plus de la proposition de valeur, *LivingSmart* va appuyer, dans sa communication, les aspects suivants du *SmartLiving* :

- votre propre lieu d'habitation ;
- la proximité avec vos proches tout en gardant autonomie et intimité ;
- la garantie d'une sécurité au sein de votre lieu d'habitation ;
- un lieu d'habitation mobile et temporaire, à votre disposition pour la durée de temps que vous désirez ;

- un lieu d'habitation placé rapidement grâce au système *Plug-and-Play* ;
- une production en six semaines ;
- une habitation adaptée à partir de 83 075 euros TVA comprise ;
- une habitation adaptée à prix modéré (sa fabrication étant en usine, les coûts d'installation sont diminués) ;
- un concept innovant et « tendance », l'apparition de *Pods* en Belgique étant récente ;
- un design épuré et simple ;
- une facilité d'utilisation.

Chapitre 3. Le plan de vente du *SmartLiving*

3.1. Processus de vente

Le processus de vente décrit ci-dessous (Cf. Figure 19) est prévu pour le client particulier qui achète un seul module. Il est possible de prévoir une réduction lorsqu'une grande quantité de pavillons est commandée par un entrepreneur ou une institution.

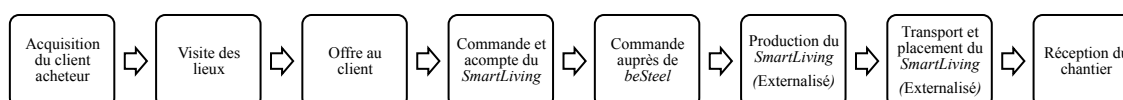


Figure 19. Processus de vente de *LivingSmart*

▪ Etape 1 : Acquisition du client

La première étape du processus de vente de *LivingSmart* est l'acquisition du client. Celle-ci s'accomplit grâce à la promotion de notre produit. Le travail du représentant commercial ainsi que la publicité, la visite du *Showroom*, la réalisation de foires, etc. permettent de convaincre le client potentiel.

▪ Etape 2 : Visite des lieux

Le représentant commercial visite avec le client, l'endroit futur dans lequel le *SmartLiving* va se situer. Lors de la visite des lieux, le représentant commercial attirera l'attention du client sur l'obligation d'avoir un permis d'urbanisation. Il encouragera le client potentiel à venir voir le modèle d'exposition au *Showroom*.

▪ Etape 3 : Offre au client

LivingSmart réalise ensuite une offre écrite avec un cahier de charges et une remise de plans. L'offre comprend le prix du pavillon ainsi que les frais de transport et de raccordements. L'offre ne comprend pas l'éventuel demande de permis de bâtir. *LivingSmart* ne s'occupe pas des demandes de permis de bâtir mais peut mettre le client en contact avec un architecte.

▪ **Etape 4 : Commande et acompte**

Le client reçoit ensuite un bon de commande (fait en deux exemplaires). La commande est ferme et définitive à partir du moment où le bon de commande est signé par les deux parties et l'acompte de 60% TVAC est versé sur le compte de *LivingSmart*.

▪ **Etape 5 : Commande auprès de *beSteel***

Dès signature du bon de commande entre *LivingSmart* et le client final, la commande passe chez *beSteel*. Un acompte de 50% du prix d'achat TVAC de *LivingSmart* est versé à la société productrice. *beSteel* et *LivingSmart* ont un contrat d'exclusivité d'une durée de 2 ans. *LivingSmart* ne possède pas de stock, la production auprès de *beSteel* se fait en *Just-in-time*.

▪ **Etape 6 : Production du *SmartLiving* par *beSteel***

La production du *SmartLiving* au sein de l'entreprise *beSteel* peut alors débuter (Cf. Partie 3. 3.2. Production du *SmartLiving*).

▪ **Etape 7 : Livraison et placement**

Lorsque la production du *SmartLiving* par *beSteel* est terminée, cette même entreprise réalise la livraison et le placement. La livraison et le placement du pavillon prennent maximum deux jours en Belgique.

Les *SmartLiving* ne nécessite pas de montage particulier (pas de terrassement sur un sol normal) mais bien des raccordements techniques ; c'est le principe du *Plug-and-Play* mentionné plus haut.

▪ **Etape 8 : Réception du chantier**

L'avant dernière-étape est la réception du chantier ; elle se réalise sur le lieu du chantier, par la signature d'une réception définitive (en deux exemplaires). Dans l'éventualité où le client ne serait pas d'accord de signer la réception définitive, il signera alors une réception provisoire sur laquelle seront décrites les éventuelles tâches qui restent à réaliser dans les plus bref délais.

Lors de la signature de la réception définitive, le client s'engage à payer le solde de 40% dans les 30 jours. Lors d'une éventuelle signature d'une réception provisoire, le client s'engage à payer 30 % du montant dû.

LivingSmart paie à son fournisseur *beSteel* les 50% restants dans les 60 jours qui suivent la livraison du produit.

Action	Montant du (%)
Réception de l'acompte du client	60% du prix de vente TVA comprise
Paiement de l'acompte à <i>beSteel</i>	50% du prix d'achat TVA comprise
Réception du solde lors de la réception définitive du chantier (à 30 jours)	40% du prix de vente TVA comprise Si la réception n'est pas définitive alors 30%
Paiement du solde lors de la réception définitive du chantier (à 60 jours)	50% du prix d'achat TVA comprise

Figure 20. Récapitulatif des flux de paiements pour le *SmartLiving*

3.2. Production du *SmartLiving*

LivingSmart externalise la production du *SmartLiving* à l'entreprise *beSteel*. Le processus de production complet d'un *SmartLiving* prend 60 jours à partir du jour de commande (Cf. Figure 21). *LivingSmart* passe commande à *beSteel* lorsqu'un client a commandé officiellement un *SmartLiving* (bon de commande signé et acompte versé).

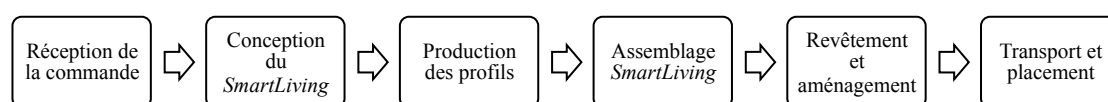


Figure 21. Processus de production du *SmartLiving*

▪ Etape 1 : Réception de la commande de la part de *LivingSmart*

La commande de production du *SmartLiving* auprès de *beSteel* est effective dès le versement de l'acompte de 50% du prix d'achat TVA comprise par *LivingSmart* à *beSteel*.

▪ Etape 2 : Conception

La conception des plans est réalisée à l'aide du logiciel de Conception Assistée par Ordinateur (*beSteel*, 2015). Ce logiciel est directement lié aux procédés de fabrication, ce qui permet d'en augmenter l'efficacité, d'en améliorer la qualité et la

précision et de réduire les déchets. Le projet est entièrement dessiné en 3D sur base des plans que *beSteel* reçoit de *LivingSmart*. *LivingSmart* offre un modèle standard à ses clients, la conception est donc très rapide. Le plan 3D réalisé sur ordinateur est ensuite découpé en panneaux 2D sur ordinateur en vue de préparer les fichiers de production pour produire les profils (*beSteel*, 2015).

▪ **Etape 3 : Production des profils**

Après la conception en 2D sur ordinateur le profilage peut commencer. *beSteel* lamine à froid les tôles en acier galvanisé afin de créer les profils nécessaires à la structure du *SmartLiving*.

▪ **Etape 4 : Assemblage**

Après leur création, les profils sont assemblés en 3D afin de former la structure du *LivingSmart*.

▪ **Etape 5 : Revêtement et aménagement**

Après l'assemblage des profils en 3D, il faut assurer le revêtement intérieur et extérieur des profils et ensuite intégrer au pavillon les équipements commandés par le client afin de créer la solution adaptée pour celui-ci.

▪ **Etape 6 : Livraison et placement**

beSteel réalise la livraison ainsi que le placement du *SmartLiving* en Belgique.

3.3. Prévisions de vente

Nous avons établi les prévisions de ventes du *SmartLiving* à cinq ans.

Exercice	Année	Prévision du nombre de <i>SmartLiving</i> vendus
T1	2016	10 <i>SmartLiving</i>
T2	2017	17 <i>SmartLiving</i>
T3	2018	30 <i>SmartLiving</i>
T4	2019	40 <i>SmartLiving</i>
T5	2020	55 <i>SmartLiving</i>

Figure 22. Prévisions de vente du *SmartLiving* à 5 ans

Afin de fixer les prévisions, l'équipe *LivingSmart* s'est basée sur plusieurs éléments. Le premier est l'ensemble des demandes faites au cours de l'année 2014 auprès de *beSteel* pour des pavillons adaptés. Au cours de la dernière année, celles-ci s'élevaient à sept demandes par des particuliers. De plus, nous nous basons sur les ventes réalisées par *beSteel* au cours des six premiers mois du lancement de la vente

de ses *Pods*. Lors de cette période, l'entreprise a déjà vendu 15 *Pods* sans aucun effort marketing.

LivingSmart prévoit d'augmenter ses ventes à 10 *SmartLiving* pour la première année, grâce à la stratégie de lancement et aux efforts marketing entrepris. De plus, l'entreprise projette d'être présente sur différents salons ciblés.

Le projet *LivingSmart* a déjà été approché par plusieurs organismes tels que *Cera SCRL* et *l'ASBL Aidants Proches* qui sont désireuses de promouvoir le projet au sein de leur réseau. L'entreprise *Fisa*, organisant des foires, s'est déjà intéressée au projet *LivingSmart*.

La troisième année (2018) prévoit une augmentation importante des ventes. En effet, *LivingSmart* se répandra au Pays-Bas ainsi qu'en France. *LivingSmart* prévoit pour l'année 2018 un représentant commercial supplémentaire engendrant également une augmentation des ventes.

Quatrième partie

Plan financier

Résumé : Dans cette partie, nous détaillerons les données présentes dans le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie. Le plan financier de *LivingSmart* a été établi sur cinq années, débutant en 2016 (T1) et finissant en 2020 (T5). Il affiche une présentation annuelle. Nous développerons également une analyse de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le revenu de variations éventuelles de quantité de ventes. Cette partie sera clôturée par l'analyse de la rentabilité de l'entreprise.

Chapitre 1. Le compte de résultat

Le plan financier de *LivingSmart* a été établi sur cinq années, débutant en 2016 (T1) et finissant en 2020 (T5). Il est réalisé sur une présentation annuelle, car nous considérons nos ventes constantes tout au long de l'année. Nous nous basons sur les prévisions de ventes qui ont été mentionnées dans la section de la partie ci-dessus, « Les prévisions de vente » (Cf. Partie 3. 3.3. Prévisions de vente).

Exercice	Année	Prévision du nombre de <i>SmartLiving</i> vendus
T1	2016	10 <i>SmartLiving</i>
T2	2017	17 <i>SmartLiving</i>
T3	2018	30 <i>SmartLiving</i>
T4	2019	40 <i>SmartLiving</i>
T5	2020	55 <i>SmartLiving</i>

Figure 23. Prévisions de vente du *SmartLiving* à 5 ans

Afin de réaliser une analyse complète, nous établirons dans la section ci-dessous une analyse de la sensibilité (Cf. Chapitre 4. Analyse de la sensibilité) prenant en compte une variation de 20% des quantités de ventes prévues afin d'établir plusieurs scénarios.

1.1. La marge brute

Le prix d'achat du *SmartLiving* est prévu à 63 904 euros TVAC. En déduisant celui-ci du prix de vente (83 075 euros TVAC), nous obtenons une marge unitaire par *SmartLiving* vendu de € 19.171. Notons que le prix de d'achat du *SmartLiving* auprès de *beSteel* est fixé à cinq ans par un contrat de collaboration et d'exclusivité.

Afin de déterminer notre chiffre d'affaires prévisionnel, nous prenons en compte les ventes attendues de 10, 17, 30, 40 et 50 unités lors des cinq premières années d'exercice. Dans le tableau suivant, se trouvent le chiffre d'affaires attendu et le coût des achats marchandises, qui dans notre cas correspondent au prix d'achat du *SmartLiving* TVAC. En soustrayant du chiffre d'affaires les coûts des marchandises, nous obtenons une marge brute de 23%.

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Prévision de vente	10	17	30	40	55
Chiffre d'affaires attendu	830.750	1.412.275	2.492.250	3.323.000	4.569.125
Frais de marchandise	639.037	1.086.363	1.917.112	2.556.149	3.514.705
	77%	77%	77%	77%	77%
Marge brute	191.713	325.912	575.138	766.851	1.054.420

Figure 24. Tableau du calcul du CA prévisionnel et de la marge brute prévisionnelle

1.2. L'EBITDA, EBIT et résultat net

a. Formules

Nous utilisons les formules se trouvant ci-dessous afin de calculer l'EBITDA¹ (résultat opérationnel avant soustraction des amortissements), l'EBIT² (résultat opérationnel) et le résultat net (Janssen, 2009):

$$\text{EBITDA} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{frais de marchandise} - \text{Charges d'exploitations (hors amortissements)}$$

$$\text{EBITDA} = (\text{Marge brute}) - \text{Charges d'exploitation (hors amortissements)}$$

$$\text{EBIT} = \text{EBITDA} - \text{Amortissements}$$

$$\text{Résultat avant impôts} = \text{EBIT} - \text{Charges des dettes et frais bancaires} - \text{Charges exceptionnelles}$$

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat avant impôts} - \text{impôt sur le résultat}$$

Afin d'obtenir le résultat opérationnel, nous nous devons de calculer la totalité des frais de vente et de distribution. Ceux-ci comprennent les coûts des marchandises, les frais d'exploitation, les frais de recherche et de développement ainsi que les amortissements des investissements. L'EBIT, résultat opérationnel ou encore bénéfice (perte) d'exploitation de *LivingSmart*, est positif dès la première année (Cf.Figure 25). Nous n'avons pas de charges de dettes ou frais bancaires ni de revenus financiers, étant donné que nous ne faisons pas appel à des capitaux extérieurs. Le compte de résultat ne comptabilise pas non plus de charges ou de produits exceptionnels. Le résultat opérationnel de *LivingSmart* est donc le même que le résultat avant impôts.

¹ EBITDA, *Earnings Before Interest, Taxes Depreciation and Amortization*

² EBIT, *Earnings Before Interest and Taxes*

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 56 564 euros dès la première année comptable ; notre société est rentable dès la première année d'activité. Pour le calcul du résultat net de l'exercice, nous avons pris en compte un taux d'impôt de 34%. Les bénéfices prévisionnels sont positifs pour les cinq années à venir. Notons toutefois la quantité importante de cash en T4 et T5. Celle-ci sera utilisée pour le développement des activités futures de l'entreprise (Cf. Partie 2. 2.2. Stratégie de développement à long terme).

Calcul du résultat net

		T1	T2	T3	T4	T5
		2016	2017	2018	2019	2020
Marge Brute		191.713	325.912	575.138	766.851	1.054.420
Charges d'exploitation		103.464	105.451	160.913	170.926	177.693
EBITDA		88.249	220.461	414.225	595.925	876.727
<i>Ebitda Margin %</i>		11%	16%	17%	18%	19%
Depreciation		2547	2547	4147	4147	4147
<i>Cars</i>		1600	1600	3200	3200	3200
<i>Office furnitures</i>		80	80	80	80	80
<i>Website</i>		300	300	300	300	300
<i>Materials</i>		567	567	567	567	567
EBIT		85.702	217.914	410.078	591.778	872.580
Net Interest		-	-	-	-	-
Tax	<i>34%</i>	29.139	74.091	139.427	201.205	296.677
<i>Tax Rate</i>		34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%
Net Income		56.564	143.823	270.652	390.574	575.903
<i>Net Margin %</i>		6,8%	10,2%	10,9%	11,8%	12,6%

Figure 25. Résultat net prévisionnel

b. Différents frais de ventes

Les charges d'exploitation¹ sont les différents frais engendrés par l'activité de *LivingSmart*. Ceux-ci comprennent les services et biens divers, les rémunérations, les frais marketing, etc. Les frais d'achat marchandises sont mentionnés ci-dessus ; en effet, ils ont été utilisés pour le calcul de la marge brute. Nous ne trouvons pas de frais de variation de stocks ; en effet, le *SmartLiving* est produit en *Just-in-time*. Les amortissements, quant à eux, sont définis dans la section suivante.

Les rémunérations

La société est composée de deux personnes dont un représentant commercial. Le salaire brut de membres est de 2500 euros. Le représentant commercial bénéficie d'une commission de 0,5% du prix de vente du *SmartLiving*. Une indexation des salaires de 2% est prévue. Lors de la troisième année, nous notons l'entrée d'un deuxième représentant commercial.

Les frais de constitution

Les frais administratifs apparaissent uniquement lors de la première année. Ils comprennent les frais de notaires, d'enregistrement, etc. Ceux-ci peuvent être considérés comme des actifs ou comme des charges ; nous avons fait le choix de le considérer comme des charges.

Les loyers, l'eau, le gaz, l'électricité

Notre loyer s'élève à 1000 euros par mois. Celui-ci est calculé en tenant compte d'une inflation de 2%. L'eau, l'électricité et le gaz s'élèvent à 120 euros par mois, prenant en considération 2% d'inflation. Les charges s'élèvent à plus ou moins 10% du montant du loyer.

Les fournitures de bureau

Un montant de 200 euros par an sera compté pour la papeterie. L'investissement en mobilier de bureau se trouve à l'actif du bilan. Les fournitures de bureau sont mentionnées en prenant en considération une inflation annuelle de 2%.

¹ Le compte de résultat prévisionnel se trouve en annexe ; celui-ci comprend le détail des différentes charges mentionnées dans cette section (Cf. Annexe 11).

Tiers

LivingSmart fait appel à un expert comptable à raison de 300 euros par mois. Ce montant est également indexé.

Assurances

LivingSmart prévoit 300 euros par an d'assurances diverses (assurance feu, vol, etc.). Ce montant est également calculé avec une prise en considération de 2% d'inflation.

Logiciel client et site internet

La création du site internet est considérée comme investissement qui est amorti. Cependant, son maintien constitue une charge annuelle de 500 euros. Le logiciel client que nous utilisons est également pris en compte comme charge de 500 euros par an. Ce montant est également calculé avec une prise en considération de 2% d'inflation.

Les dépenses marketing

La création du site internet est considérée comme un investissement et ne se retrouve donc pas dans les dépenses marketing. Ci-dessous se trouve le détail des dépenses marketing¹ (Cf. Figure 26). Comme mentionné dans la partie « Stratégie », nous pouvons constater une augmentation des coûts des foires et des salon à partir de la troisième année. En effet, *LivingSmart* décide d'être présent sur le salon de *Batibouw* dès 2018. Lors de cette même année, *LivingSmart* dépense également plus en publicité. C'est en 2019, quatrième année d'exercice, que *LivingSmart* augmente ses dépenses afin de mettre en place le deuxième *Showroom*.

¹ Les dates des actions marketing se trouvent en annexe (Cf. Annexe 12).

Détail des dépenses marketing

		T1	T2	T3	T4	T5
		2016	2017	2018	2019	2020
Action	Description					
Publicité AdWords		2400	2448	2497	2547	2598
Relations publiques	<i>Dossier et communiqué de presse</i>	1100	1122	1144	1167	1191
Brochure	<i>Impression et création</i>	500	255	260	265	271
Catalogue	<i>Impression et création</i>	1150	1020	1040	1061	1082
Mailing	<i>Abonnement MailChimp</i>	0	51	52	53	54
Foires	<i>Emplacement et organisation</i>	8000	8160	18323	18690	19063
Carte de visites		20	20	21	21	22
Publicité		500	510	5520	5631	5743
Showroom	<i>Mise en place et entretien du Showroom</i>	1500	1020	1040	2061	2102
Total		15170	14606	29899	31496	32126

Figure 26. Détail des prévisions de dépenses marketing**Frais commerciaux**

LivingSmart prévoit un montant de 100 euros par mois pour les frais d'abonnement de téléphone et internet. Dans les frais commerciaux sont également comptés les frais de carburants. Pour les deux premières années, est prévue une seule carte essence pour le représentant commercial ; les frais de celle-ci s'élèvent à 200 euros par mois. A partir de la troisième année, une deuxième carte essence est comptabilisée. Ce montant est également calculé avec une prise en considération de 2% d'inflation.

Frais de recherche et développement

Lors de la quatrième année, nous notons les frais de recherche et développement d'une valeur de 2500 euros afin de mettre en place le développement du système de location du *SmartLiving* et du système d'épargne.

c. Amortissement

Les charges d'amortissements doivent également être prises en compte afin d'obtenir l'EBIT, résultat opérationnel. L'entreprise procède à l'amortissement linéaire des voitures, du site web, du mobilier et du matériel (téléphone, ordinateur et GSM). La voiture, le site web et le mobilier sont amortis sur cinq ans. Le matériel, quant à lui, est amorti sur 3 ans. Lors de la troisième année d'exercice, l'entreprise fait l'acquisition d'une voiture supplémentaire qui sera également amortie.

Chapitre 2. Le bilan

2.1. L'actif

Nous retrouvons à l'actif du bilan, entre autres, les investissements réalisés afin de d'entreprendre l'activité de *LivingSmart* (Cf. Figure 27).

a. Les immobilisations incorporelles

La création du site internet est considérée comme un investissement : une valeur de 1500 euros et prévue afin de créer celui-ci. Cet investissement est amorti de manière linéaire sur cinq ans. Les frais d'amortissements se trouvent au compte de résultats. La création du site comprend la réalisation du design, la prise de photo, la traduction, etc.

b. Les immobilisations corporelles

Dès la première année, nous investissons dans une voiture pour le représentant commercial. L'acquisition d'une deuxième voiture se fait durant la troisième année. Les voitures sont amorties sur cinq années de manière linéaire. Les investissements de mobilier de bureau sont également comptabilisés comme un investissement ; ceux-ci sont également amortis sur cinq ans. Le matériel de bureau d'une valeur de 1 700 euros comprend les GSM, l'ordinateur et l'imprimante. Le matériel est amorti sur trois ans de manière linéaire. Lors de la quatrième année, un nouvel investissement de 1 700 euros est réalisé en matériel.

c. Les créances à un an au plus

Il y a des créances commerciales à court terme seulement ; en effet le client se doit de payer le solde du pavillon (40% du prix de vente TVAC) lors de la réception du chantier et ceci à 30 jours.

2.2. Le passif

a. Les capitaux propres

Le financement est exclusivement fait à partir de capitaux propres. Le capital social de la société *LivingSmart* est de 25 000 euros, totalement libéré. Les 25 000 euros apportés par les associés proviennent d'une source personnelle. Cette source privée est reçue de la part d'un membre de la famille étant intéressé par le développement de ce projet et convaincu de la réussite de ce type d'actions. Le résultat net des exercices est totalement reporté et aucun dividende n'est distribué.

b. Les dettes à un an au plus

Les dettes fournisseurs sont à un an au plus, *LivingSmart* se doit de payer le solde du prix d'achat du *SmartLiving* (50% Prix d'achat TVAC) à 60 jours lors de la réception définitive du chantier.

Balance	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Assets						
Current Assets	23.500,0	135.863,3	319.510,6	663.538,0	1.111.511,3	1.771.440,6
Cash	13.400,0	98.071,6	262.334,8	562.363,0	980.944,6	1.599.336,5
Accounts receivables	-	27.691,7	47.075,8	83.075,0	110.766,7	152.304,2
Cars	8.000,0	8.000	8.000	16.000	16.000	16.000
Office furnitures	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0	400,0
Materials	1.700	1.700	1.700	1.700	3.400	3.400
Non-Current Assets	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Tangible Fixed Assets	-	-	-	-	-	-
Intangible Assets	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Others Assets	-	-	-	-	-	-
Cum Depreciation	-	2.546,7	5.093,3	9.240,0	13.386,7	17.533,3
Total Assets	25.000,0	134.816,6	315.917,3	655.798,0	1.099.624,6	1.755.407,3

Figure 27. Actif prévisionnel

Balance	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Liabilities						
Current Liabilities						
Current Maturities of LT Debt (10%)	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable	-	53.253,1	90.530,3	159.759,3	213.012,4	292.892,1
Accrued Expenses	-	-	-	-	-	-
Income Taxes Payable	-	-	-	-	-	-
LT Liabilities						
LT Debt (90%)	-	-	-	-	-	-
Capitalized Leases	-	-	-	-	-	-
Total Liabilities	-	53.253,1	90.530,3	159.759,3	213.012,4	292.892,1
Earnings						
Equity	25000	56.563,5	200.387,0	471.038,6	861.612,2	1.437.515,2
Check equality	25.000,0	134.816,6	315.917,3	655.798,0	1.099.624,6	1.755.407,3
	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Figure 28. Passif prévisionnel

Chapitre 3. Le tableau des flux de trésorerie

C'est la méthode indirecte que nous avons utilisée afin de dresser le tableau des flux de trésorerie. Comme les comptes de résultats et le bilan, le tableau des flux de trésorerie (Cf. Figure 29) est simple ; en effet, *LivingSmart* réalise du *Just-in-time* et ne possède pas de stock. Les variations de stock sont donc nulles. De plus, il n'y a plus de variation de flux des activités de financement après l'apport du capital social.

Le flux de trésorerie des opérations (*cash-flow* opérationnel) est obtenu en prenant en considération les flux de variation de dettes commerciales et de créances commerciales ainsi que la correction de valeur des amortissements des

investissements (voiture, site internet, mobilier et matériel). Dans notre cas, il n'y a pas de variations de stock à prendre en compte.

Le flux de trésorerie des investissements (*cash-flow investment*) est obtenu en prenant en considération les flux d'investissements en immobilisations incorporelles et corporelles. Lors des trois premières années, le flux de trésorerie des opérations est identique au flux de trésorerie des investissements, car *LivingSmart* ne réalise pas de nouveaux investissements. Ceci change lors des troisième et quatrième exercices. En effet, en T3, nous investissons dans une deuxième voiture, lors de l'arrivée du nouveau représentant commercial. En T4, nous investissons dans du nouveau matériel de bureau.

Le flux de trésorerie des activités de financement (*cash-flow financing*) est obtenu en prenant en compte les variations du financement de notre entreprise. Le capital social de l'entreprise est entièrement libéré lors de la première année, d'où l'apparition du montant de 25 000 euros dans les flux de trésorerie du financement du premier exercice. L'entreprise ne fait ensuite pas recours à d'autres capitaux.

Cashflow	y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cash from Operations						
Net Income	0	56.563,5	143.823,5	270.651,7	390.573,6	575.903,0
Depreciation	0	2.546,7	2.546,7	4.146,7	4.146,7	4.146,7
Changes in Inventory	0					
Changes in Payables	0	53.253,1	37.277,2	69.229,0	53.253,1	79.879,7
Changes in Receivables		27.691,7	19.384,2	35.999,2	27.691,7	41.537,5
Net Cash from Operations	0	84.671,6	164.263,1	308.028,2	420.281,7	618.391,8
Cash from Investing Activities						
Tangible Assets	10.100,0			8.000,0	1.700,0	
fixed assets						
Intangible Assets	1.500,0					
Net Cash from Investing Activities	11.600,0	-	-	8.000,0	1.700,0	-
Cash from Financing Activities						
Changes in LT Debt						
Changes in ST Debt						
Capital raised	25000					
Net Cash from Financing Activities	25.000,0	-	-	-	-	-
Change in Cash Balance	13.400,0	84.671,6	164.263,1	300.028,2	418.581,7	618.391,8

Figure 29. Tableau des flux de trésorerie prévisionnels

Chapitre 4. Analyse de la sensibilité

Les ventes attendues sont fixées à 10, 17, 30, 40 et 55 unités lors de T1, T2, T3, T4 et T5. Il se peut que la réalité ne suive pas complètement les prévisions établies. C'est pourquoi nous avons réalisé une analyse de la sensibilité en prenant en compte des variations de 20% des quantités vendues prévues.

	2016			2017		
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best
Pods sold	8	10	12	14	17	20
Price (€)	83.075	83.075	83.075	83.075	83.075	83.075
Revenue(€)	664.600,00	830.750,00	996.900,00	1.129.820,00	1.412.275,00	1.694.730,00
	2018			2019		
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best
Pods sold	24	30	36	32	40	48
Price (€)	83.075	83.075	83.075	83.075	83.075	83.075
Revenue(€)	1.993.800,00	2.492.250,00	2.990.700,00	2.658.400,00	3.323.000,00	3.987.600,00
	2020					
	Worst	Base	Best			
Pods sold	44	55	66			
Price (€)	83.075	83.075	83.075			
Revenue(€)	3.655.300,00	4.569.125,00	5.482.950,00			

Figure 30. Analyse de la sensibilité

Chapitre 5. Analyse de la rentabilité

5.1. Return On Assets

Le ratio Return On Assets (ROA), ratio de rentabilité des actifs, met en rapport le résultat net de l'exercice et le total des actifs. Ce ratio indique la profitabilité de l'entreprise par rapport à ses actifs.

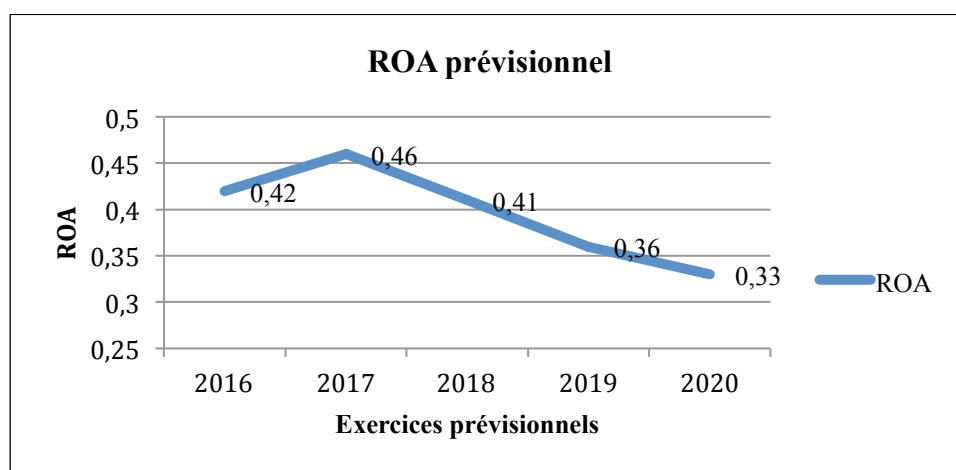
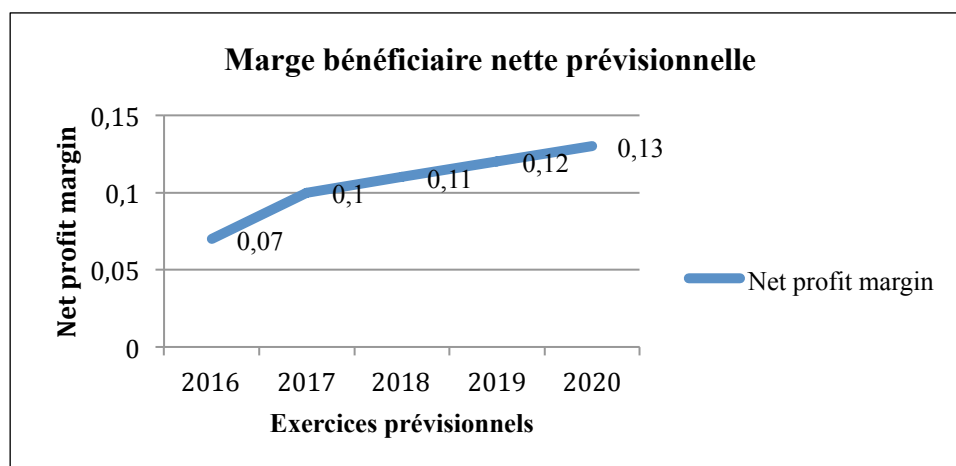
Le ROA de *LivingSmart* est positif et en augmentation lors des deux premiers exercices (Cf. Figure 32). Lors des trois exercices suivants, celui-ci diminue, notamment à cause des dépenses marketing supplémentaires réalisées lors des exercices T3, T4 et T5 et à cause de l'entrée dans l'équipe d'un deuxième représentant commercial lors de la troisième année d'exercice.

5.2. Net profit margin

Le ratio de la marge bénéficiaire nette met en rapport le résultat net de l'exercice et le chiffre d'affaires. Ceci permet d'exprimer la quantité de revenus traduits en profits, l'unité de profit générée par unité de revenu. Ce ratio est en croissance tout au long des cinq exercices (Cf. Figure 33).

Profitability ratio

	T1	T2	T3	T4	T5
	2016	2017	2018	2019	2020
Net income	56.563,51	143.823,47	270.651,66	390.573,55	575.903,01
Asset	134.816,62	315.917,26	655.797,96	1.099.624,62	1.755.407,29
ROA	0,42	0,46	0,41	0,36	0,33
Net income	56.563,51	143.823,47	270.651,66	390.573,55	575.903,01
Revenues	830.750,00	1.412.275,00	2.492.250,00	3.323.000,00	4.569.125,00
Net profit margin	0,07	0,10	0,11	0,12	0,13

Figure 31. Ratios de la rentabilité**Figure 32. ROA prévisionnel****Figure 33. Marge bénéficiaire nette prévisionnelle**

Conclusion

L'objectif du mémoire était de cerner les enjeux d'un besoin important, celui de logements pour les aînés, et de répondre à cette demande par la commercialisation d'un produit. Ce travail est le compte-rendu de notre recherche, de la création de l'entreprise *LivingSmart* et de la conceptualisation du produit *SmartLiving*, module préfabriqué visant à accueillir les aînés. Le produit *SmartLiving* a été concrétisé sur base d'une observation de la demande, des envies des aînés et de la concurrence.

Ce mémoire nous a permis premièrement de prendre conscience des aléas du monde entrepreneurial et de renforcer notre esprit managérial. Nous avons apprécié rentrer en contact avec diverses personnes, développer notre faculté communicationnelle et acquérir une certaine expertise du marché sur lequel opérer. Deuxièmement, la multidisciplinarité qu'a occasionnée ce mémoire a été enrichissante. En effet, nous avons mis en place une stratégie en incluant divers aspects. D'abord, l'attention et la sensibilité portée aux personnes sondées a été importante. Puis, des éléments financiers, de marketing et de management sont aussi rentrés en compte. La discipline technique a également permis de détailler concrètement notre produit. Enfin, nous avons trouvé intéressant de porter un intérêt à un segment cible qui nous était peu familier, celui des aînés.

Nous avons toutefois relevé des difficultés et des limites durant la réalisation de notre mémoire. Effectivement, aborder les personnes à propos de leur logement en tant qu'aîné ou futur aîné s'est révélé épineux. Les termes tels qu'« aîné », « mobilité réduite », « dépendance » ou « isolement » ont froissé certains sondés. De plus, nous aurions aimé récolter plus de témoignages auprès de personnes vivant déjà dans un module préfabriqué. Enfin, le marché sur lequel nous avons opéré est très peu déblayé.

Certes, nous sommes consciente des risques que peut rencontrer un tel projet. D'abord, il est probable que le produit, difficile à promouvoir, ne soit pas accepté comme on l'espère ou qu'il ne rencontre pas le succès obtenu dans les autres pays. En outre, nous devons être prévenue de la potentielle concurrence qui rôdera.

Les prochaines étapes sont déjà anticipées. Afin d'éviter la concurrence, la réactivité et l'innovation seront les maîtres-mots de *LivingSmart*. Nous ambitionnons aussi de développer l'entreprise avec d'autres produits et services, tels que la location du *pod* ou le système d'épargne *MyLiving*.

En définitive, nous pensons avoir atteint l'objectif fixé : au vu de la taille du marché et de l'offre exclusive que *LivingSmart* peut apporter, il y a toutes raisons de croire que ce projet puisse trouver une issue favorable. Toutefois, ce n'est qu'avec une concrétisation positive du projet sur le terrain que nous pouvons affirmer un tel propos. Les risques ne sont en effet jamais loin et la clé de l'entrepreneuriat est de pouvoir rebondir sur les difficultés imprévues.

Bibliographie

Abbeyfield Belgium. (2015). *Abbeyfield Belgium*. Consulté le janvier 2, 2015, sur <http://www.abbeyfield.be/fr/>

AG Insurance. (2014). Consulté le avril 5, 2015, sur <http://www.aginsurance.be/Retail/fr/pension/preparation/Pages/La-pension-legale-est-insuffisante-pour-payer-la-maison-de-repos.aspx>

Agence pour le commerce extérieur. (2015). *Commerce extérieur de la Belgique*. Consulté le juin 30, 2015, sur http://www.abh-ace.be/fr/statistiques/commerce_exterieur_belgique/

Ansoff. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Arcelor Mittal. (2013, février). *Magnelis*. Consulté le decembre 2, 2014, sur Infosteel: <http://www.infosteel.be/jmla/images/productfiches/brochures/Magnelis-brochure-AM-FR.pdf>

beSteel. (2015). *beSteel*. Consulté le février 19, 2015, sur <http://be-steel.eu>

Brussels Entreprises commerce and industry. (2015). *Les démarches administratives à la création d'entreprise*. Consulté le mai 7, 2015, sur http://www.beci.be/services/je_cree_ma_societe/demarches_administratives/

Bureau Fédéral du Plan. (2015). *Perspectives démographiques 2014-2060. Population, ménages et quotients de mortalité prospectifs*. Consulté le juin 2015, sur Fgof: http://statbel.fgov.be/fr/binaries/FORPOP1460_10926_150310_F_tcm326-264943.pdf

CBS News. (2012, novembre 27). *"Granny pods": Inside housing alternative for aging loved ones*. Consulté le mars 4, 2015, sur <http://www.cbsnews.com/news/granny-pods-inside-housing-alternative-for-aging-loved-ones/>

Center for Housing Research. (2003, Octobre). *Evaluation of the HUD Elder Cottage Housing Opportunity (ECHO) Program*. Consulté le juin 4, 2015, sur vchr: <http://www.vchr.vt.edu/pdfreports/echo%20report.pdf>

Centre d'Orientation et de Formations. (2015). *COFcube*. Récupéré sur <http://www.cofcube.com>

Chétouchine. (2007). *To buzz or not to buzz ? : Comment lancer une campagne de buzz marketing*. Paris: Eyrolles.

- CPCP ASBL. (2013). *L'Habitat kangourou, un bon en avant?* Consulté le mars 1, 2015, sur UCLouvain: https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/aisbl-generations/documents/DocPart_Habit_HabitatKangourouBondEnAvant_2013.pdf
- De Redactie. (2015, Mars 17). *Is "mobiele mantelzorgwoning" oplossing voor plaatstekort in centra?* Consulté le Mai 5, 2015, sur <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/videozone/programmas/terzake/2.38050?video=1.2274367>
- Degotte Units. (2015). *Degotte Units*. Consulté le mars 10, 2015, sur <http://degotte.com/fr>
- Elder Cottages. (2014). *Note from Ed Guion*. Consulté le février 1, 2015, sur <http://www.eldercottages.com/note.php>
- Equipes Populaires. (2013, janvier). *Les maisons de repos face au défis du vieillissement*. Consulté le decembre 2, 2014, sur Equipes Populaires: http://www.equipespopulaires.be/sites/www.equipespopulaires.be/IMG/pdf/CTR-1_2-mail.pdf
- Eurospa Pools. (2015, mars 13). *Les modules bePods : abris flexibles et rapides à installer près de la piscine*. Consulté le juin 10, 2015, sur http://www.eurospapoolnews.com/nouveautes_piscines_spas-fr/48704-lpw,corporate,besteel,bepods,abri,poolhouse,piscine,spa,extension.htm
- Fédération de l'Aide et de Soins à domicile. (2012, septembre). *Construit votre bien être*. Consulté le juin 22, 2015, sur FASD: http://www.fasd.be/uploads/File/FASD/Brochure/brochure_FASD_2013.pdf
- Fédération Nationale des Associations medico-sociales. (2013, juin). *Où mieux vivre?* Consulté le decembre 23, 2014, sur FNAMS: http://www.fnams.be/file/brochure_ou_mieux_vivre_vieux.pdf
- Fondation Roi Baudouin. (2009). *La maison de repos du 21ième siècle: un lieu de vie convivial, soins inclus*. Consulté le février 3, 2015, sur UCLouvain: https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/aisbl-generations/documents/DocPart_Habit_MaisonRepos21eSiecle_2009.pdf
- France3. (2015, mars 19). *Des conteneurs pour personnes âgées : l'idée qui divise la Belgique*. Consulté le mai 1, 2015, sur <http://france3-regions.francetvinfo.fr/nord-pas-de-calais/2015/03/17/des-conteneurs-pour-personnes-agees-l-idee-qui-divise-la-belgique-676865.html>

- Het Nieuwsblad. (2015, Mars 17). *Vlaanderen bouwt containers voor zijn bejaarden*. Consulté le Juin 2015, sur http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20150316_01583287?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_term=nieuwsblad&utm_content=article&utm_campaign=seed ing
- Hodes WMO unit. (2015). *Mantelzorgwoning*. Consulté le avril 3, 2015, sur <http://www.hodeswmounit.nl/mantelzorgwoning/>
- INAMI. (2015). *Soins en maisons de repos et centres de soins de jour*. Consulté le janvier 3, 2015, sur <http://www.inami.fgov.be/fr/professionnels/etablissements-services/maisons-repos/Pages/default.aspx#.VaF8H8aqqko>
- InfoCatho.be. (2015). *Accueillir papy ou mamie dans une maison conteneur, prochainement une réalité ?*. Consulté le juillet 3, 2015, sur <http://info.catho.be/2015/03/17/accueillir-papy-ou-mamie-dans-une-maison-conteneur-prochainement-une-realite/#.VaFPz8aqqkp>
- Institut fédéral pour le développement durable. (2015). *Institut fédéral pour le développement durable*. Consulté le février 3, 2015, sur <http://ifdd.belgium.be/fr>
- Janssen, F. (2009). *Entreprendre Une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles: de boeck.
- Johnson, G. S. (2014). *Stratégique* (éd. 10e édition). New York: Pearson Education.
- La Libre Belgique. (2015, janvier 7). *Plus de 130.000 personnes vivent en maison de repos en Belgique*. Consulté le mars 13, 2015, sur <http://www.lalibre.be/actu/belgique/plus-de-130-000-personnes-vivent-en-maison-de-repos-en-belgique-54ad299b3570b311404d3ea2>
- La Libre Belgique. (2013, décembre 13). *Près de 2 milliards pour l'innovation et les PME belges*. Consulté le janvier 2015, sur <http://www.lalibre.be/economie/actualite/pres-de-2-milliards-pour-l-innovation-et-les-pme-belges-52a7ecf73570f96638caa977>
- La Meuse. (2015, mars 20). *Amay: le COF planche sur le conteneur pour personnes âgées, imaginé en Flandre*. Consulté le juin 2015, sur <http://www.lameuse.be/1243345/article/2015-03-19/amay-le-cof-planche-sur-le-conteneur-pour-personnes-agees-imagine-en-flandre>
- Lazarowich, M. (1991). *Granny Flats as Housing for the Elderly: International Perspectives*. New York: The Haworth Press.

Le guide social. (2015, mars 5). *Allongement de la vie : un enjeu pour les services d'aide aux seniors*. Récupéré sur <http://pro.guidesocial.be/actualites/allongement-de-la-vie-un-enjeu-pour-les-services-d-aide-aux-seniors.html>

Le Point. (2012, mars 3). *Granny pod, l'arme anti-maison de retraite*. Consulté le avril 6, 2015, sur http://www.lepoint.fr/invites-du-point/cecile-david-weill/granny-pod-l-arme-anti-maison-de-retraite-03-12-2012-1537869_507.php

Le Soir. (2015, mai 21). Les prix en maison de repos explosent. *Le Soir*.

Le Vif. (2015, mai 29). *La cannibalisation galopante des maisons de repos*. Consulté le juin 5, 2015, sur <http://www.levif.be/actualite/belgique/la-cannibalisation-galopante-des-maisons-de-repos/article-normal-397553.html>

Livable New York Resource Manual. (2012). *Elder cottage (ECHO Housing)*. Consulté le avril 13, 2015, sur NY Gov: <http://www.aging.ny.gov/livableny/ResourceManual/Housing/III1h.pdf>

LPW Ceramic Pools. (2015). *LPW Ceramic Pools*. Consulté le janvier 5, 2015, sur <http://lpw.be/>

Made In Vlaams Brabant. (2015, février 5). *beSteel lanceert de pod*. Consulté le mars 2, 2015, sur <http://madeinvlaamsbrabant.be/nieuws/besteel-lanceert-de-pod/>

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. New York: Richard D. Irwin.

McDonough, M. B. (2011). *Cradle to Cradle. Créer et recycler à l'infini*. Paris: Éditions Alternatives.

Modigliani. (1963). The 'life-cycle' hypothesis of saving: aggregate implications and tests. pp. 55-84.

N2Care. (2015). *Products*. Consulté le avril 10, 2015, sur <http://www.medcottage.com/products.php>

Notaire.be. (2015). *Constitution de la société*. Consulté le juillet 1, 2015, sur <https://www.notaire.be/societes/constitution-de-la-societe>

Osterwalder, A. &. (2009). *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons.

portail Belgium 2015. (2015). *Structures d'hébergement et de soins*. Consulté le février 10, 2015, sur

http://www.belgium.be/fr/sante/soins_de_sante/services_medicaux/maisons_de_repos/

Portail Wallonie. (2015). *Code Wallon de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et du Patrimoine*. Consulté le mai 4, 2015, sur http://dgo4.spw.wallonie.be/dgatlp/dgatlp/Pages/DGATLP/PagesDG/CWATUP/GED_actualise/GED/gedListeArbo.asp

Porter, M. (1982). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Pro guide social. (2015). *Allongement de la vie : un enjeu pour les services d'aide aux seniors*. Récupéré sur <http://pro.guidesocial.be/actualites/allongement-de-la-vie-un-enjeu-pour-les-services-d-aide-aux-seniors.html>

Rogers. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

RTBF. (2015, mars 18). *Pourquoi ne pas loger les personnes âgées dans un préfabriqué au jardin ?*. Consulté le mai 2015, sur http://www.rtb.be/info/societe/detail_pourquoi-ne-pas-loger-les-personnes-agees-dans-un-prefabrique-au-jardin?id=8934122

Sécurité sociale. (2015). *Défi démographique et coût budgétaire du vieillissement*. Consulté le mai 12, 2015, sur https://www.socialsecurity.be/CMS/fr/about/displayThema/about/ABOUT_5/ABOUT_5_5.xml

Senoah ASBL. (2013). *Lieux de vie*. Consulté le decembre 1, 2014, sur http://www.senoah.be/?page_id=7

Simon, P.-H. (1966). *Ce que je crois*. Paris: Grasset.

Skilpod. (2015). *Skilpod*. Récupéré sur <http://skilpod.com/>

Solidariteit voor het Gezin. (2015). *Solidariteit voor het Gezin*. Consulté le juin 16, 2015, sur <http://www.solidariteit.be/>

SPF Economie P.M.E. (2015). *Démarches à entreprendre pour créer votre entreprise*. Récupéré sur http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Creer/Demarches_entreprendre/#.VZ55P8aqqko

SPF Economie. (2015). *Propriété intellectuelle, innovation et subsides*. Consulté le 2015, sur http://economie.fgov.be/fr/entreprises/propriete_intellectuelle/Innovation_et_propriete_intellectuelle/innovation_et_subsidess/#.VZ0VNFwqqkp

SPF Mobilité et Transport. (2015). *Transport des marchandises*. Consulté le juin 4, 2015, sur <http://www.mobilit.belgium.be/fr/mobilite/marchandises/>

Statbel Fgof. (2015). *Structure de la population selon l'âge et le sexe : Belgique*. Récupéré sur

<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/popbel/>

Sudpresse. (2015, mars 12). *Des conteneurs pour loger des personnes âgées durant des travaux à Charleroi: "On est mieux qu'avant..."*. Consulté le juillet 2015, sur <http://www.lanouvellegazette.be/1241941/article/2015-03-18/des-conteneurs-pour-loger-des-personnes-agees-durant-des-travaux-a-charleroi-on>

The Week. (2012, novembre 28). *'Granny pods': The future of elderly living?* Consulté le janvier 3, 2015, sur <http://theweek.com/articles/470041/granny-pods-future-elderly-living>

ThyssenKrupp. (2015). *Tous les monte escaliers*. Consulté le juin 3, 2015, sur <http://www.thyssenkrupp-monte-escaliers.be/fr/comparez-monte-escaliers>

U.C.P. (2010). *Vivre en maison de repos: à la portée de tous?* Consulté le 2015, sur UCLouvain: https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/aisbl-generations/documents/DocPart_Habit_CoutMaisonRepos_2011.pdf

Urbanisme Brussels. (2015). *Le Code Bruxellois de l'Aménagement du Territoire (CoBAT)*. Consulté le mai 3, 2015, sur <https://urbanisme.irisnet.be/lesreglesdujeu/le-code-bruxellois-de-lamenagement-du-territoire-cobat>

Vlaamse Overheid. (2015). *Ruimte Vlaanderen*. Consulté le mai 3, 2015, sur <http://www.ruimtelijkeordening.be/NL/Beleid/Vergunning/Vergunningnodig/Zorgwonen>

Zorg Welzijn Bouw. (2015). *Mantelzorgwoning huren?* Consulté le avril 23, 2015, sur http://www.zorgenwelzijnbouw.nl/huren_zorgunit-mantelzorgwoning.html

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Résultats de l'enquête quantitative	ii
Annexe 2 : Entretien avec deux infirmières de <i>Solidariteit voor het Gezin</i>	x
Annexe 3 : Entretien avec D. Favay	xiv
Annexe 4 : Entretien avec B. Guillaume.....	xvii
Annexe 5 : CV des membres de l'équipe <i>LivingSmart</i>.....	xxi
Annexe 6 : Récapitulatif des conditions de vente du <i>SmartLiving</i>.....	xxiii
Annexe 7 : Offre du sous-traitant <i>beSteel</i> pour le <i>SmartLiving</i>.	xxiv
Annexe 8 : Catalogue <i>bePods</i>	xxxi
Annexe 9 : Matrice d'Ansoff et outils de développement de <i>LivingSmart</i>	xxxvii
Annexe 10 : Plan Marketing année 2016	xxxvii
Annexe 11 : Compte de résultats prévisionnels.....	xxxviii

Annexe 1 : Résultats de l'enquête quantitative

Cette annexe reprend les résultats de l'enquête quantitative réalisée entre avril et juin 2015 auprès de 293 belges, enquête que nous avons nommée *VLHA* (Votre Lieu d'Habitation Adapté).

La méthodologie utilisée

L'objectif de cette enquête est de connaître les souhaits des clients potentiels futurs. Nous voulions également présenter le projet *LivingSmart* à notre cible et connaître leur avis sur le sujet.

L'étude a été distribuée à travers le réseau de différents centres traitant de près ou de loin la problématique du bien-être des aînés. Celles-ci sont la *CERA*, l'*ADMR* et *Solidariteit Voor het Gezin*. L'enquête a également été distribuée auprès de notre entourage. L'enquête est destinée à toute personne âgée de plus de 18 ans.

Le questionnaire a été réalisé à l'aide du programme *Google Forms* ; c'est ce même programme que nous avons utilisé afin d'analyser les données de l'enquête.

L'enquête *VLHA* débute avec une partie informative sur le but du questionnaire (réalisation d'un mémoire), le respect de la confidentialité et la présentation du concept. Ensuite, celle-ci est formée de questions fermées dichotomiques, questions fermées à choix unique ou multiple ainsi que des questions ouvertes. Les questions ouvertes sont de type numérique et littéraire. L'enquête se termine par une demande d'adresse email (facultatif) ainsi que de l'opinion et des conseils de l'utilisateur par rapport au sujet.

Les graphes de réponses de l'enquête sont réalisés à l'aide du programme *Google Forms*. Les réponses aux questions ouvertes ne sont pas reprises dans l'analyse des données pour des raisons de confidentialité. De plus, celles-ci ont seulement été utilisées pour une compréhension académique et personnelle plus profonde.

Il nous doit d'être rigoureux lors de l'interprétation des données. Malgré les précautions prises et le triage de celles-ci, il est important de tenir compte

iii.

d'éventuelles erreurs. Le total des réponses de l'enquête *VLHA* s'élevait à 346. Après triage, nous prenons en considération 293 réponses pertinentes.

Les questions

Nous retrouvons ci-dessous les questions posées au sein de l'enquête *VLHA*.

Questionnaire mémoire Julie de Troostembergh

Une alternative aux maisons de repos

Votre avis m'est précieux !

Je réalise mon mémoire de fin d'études à l'UCL (en Ingénieur de Gestion) sur le développement de modules d'habitation, à placer dans un jardin afin d'y accueillir une personne du troisième âge (ayant par exemple une mobilité réduite et/ou ayant besoin de soins).

Sachez que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et qu'elles seront uniquement utilisées pour la présente enquête.

Je vous remercie,

Julie de Troostembergh

***Obligatoire**



Vous êtes ? *

- ☐ Une femme
- ☐ Un homme

Vous avez ? *

- ☐ Moins de 30 ans
- ☐ Entre 30 et 40 ans
- ☐ Entre 40 et 60 ans
- ☐ Entre 60 et 75 ans
- ☐ Plus de 75 ans

Votre habitation possède-t-elle un jardin ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, quelle est la superficie de celui-ci ?



Où voulez-vous habiter plus tard ?

Seriez-vous d'accord (dans le futur) de résider en maison de repos si ceci devenait nécessaire (besoin d'assistance et/ou de soins? et/ou mobilité réduite) ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non, si il y a d'autres alternatives, je préfère éviter la maison de repos
- ☐ J'y réside déjà

**Vous avez répondu "oui" à la question précédente, car... ***

- ☐ La maison de repos est pour vous un moyen d'éviter l'isolement social
- ☐ Les soins proposés en maison de repos vous semblent adéquats
- ☐ Vous appréciez les soins et/ou l'assistance que les maisons de repos offrent
- ☐ Vous n'avez pas connaissance d'autres alternatives
- ☐ Autre :

V.

Vous avez répondu "non" à la question précédente car... *

- ☐ Le logement en maison de repos est trop onéreux selon vous
- ☐ Vous ne désirez pas quitter votre domicile
- ☐ Vous ne voulez pas aller habiter dans un environnement inconnu
- ☐ Vous voulez garder votre autonomie
- ☐ Vous préférez vivre seul(e) qu'en communauté
- ☐ Autre :

« Retour »

Continuer »

Terminé à 50 %

Où vivent vos parents ?

Où vivent vos parents ? *

- ☐ Chez eux sans assistance
- ☐ Chez eux avec assistance (infirmière à domicile, personne qui fait les courses ménagères etc)
- ☐ En maison de repos ou centre de séjour
- ☐ Chez vous, ou avec un autre membre de votre famille
- ☐ Autre :

« Retour »

Continuer »

Terminé à 60 %

Un nouveau type de logement

Nous travaillons actuellement sur le développement d'une nouvelle solution pour le logement des aînés. Nous vous proposons un module de vie préfabriqué en usine à placer dans un jardin afin d'y accueillir une ou deux personnes du troisième âge.

Ce concept est originaire d'Australie et est connu sous le nom de "pod".



Avez-vous déjà entendu parler de "pods" ? *

- ☐ Je connaissais le concept mais pas le mot "pod"
- ☐ Je ne connaissais pas le concept
- ☐ Je connaissais le concept ainsi que le mot "pod"

Selon vous, quels sont les avantages d'un tel type d'habitation pour les aînés ? *

Rappel: Nous travaillons actuellement sur le développement d'une nouvelle solution pour le logement des aînés. Nous vous proposons un module d'habitation à placer dans votre jardin afin d'y accueillir un de vos parents comme alternative à la maison de repos.

- ☐ Préservation de l'autonomie de l'aîné
- ☐ Faibles coûts de logement et de soins
- ☐ Eviter l'isolement de l'aîné
- ☐ Rester près des ses proches
- ☐ Autre :

Seriez-vous prêt à accueillir vos parents dans un "pod" chez vous ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre :

Seriez-vous prêts (dans le futur) à opter pour ce type d'habitation si une assistance et/ou des soins s'avérai(en)t nécessaire ? *

- ☐ Non, je préfère l'alternative de la maison de repos
- ☐ Non, je préfère profiter de soins à domicile
- ☐ Oui
- ☐ Autre :

Selon vous quelle est la valeur du pod? Quel prix seriez-vous prêt à payer afin de pouvoir résider dans un pod? *

Celui-ci est aménagé d'une cuisine-living, d'une salle de bain, d'un hall d'entrée et d'une chambre à coucher. Superficie de 48m²

- ☐ Moins de 30 000 Euros
- ☐ Entre 30 000 et 60 000 Euros
- ☐ Entre 60 000 et 85 000 Euros
- ☐ Plus de 85 000 Euros

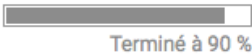
Vous avez des commentaires ? Des idées ? Des conseils ?

Partagez, faites avancer le projet, aidez moi...

Laissez-moi votre e-mail si vous désirez un suivi du projet ...

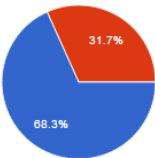
« Retour

Continuer »



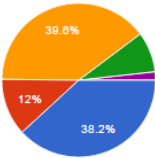
Les réponses obtenues

Vous êtes ?



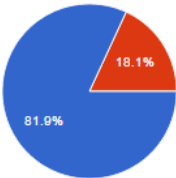
Une femme	200	68.3 %
Un homme	93	31.7 %

Vous avez ?



Moins de 30 ans	108	36.9 %
Entre 30 et 40 ans	34	11.6 %
Entre 40 et 60 ans	112	38.2 %
Entre 60 et 75 ans	24	8.2 %
Plus de 75 ans	5	1.7 %

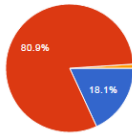
Votre habitation possède-t-elle un jardin ?



Oui	240	81.9 %
Non	53	18.1 %

Où voulez-vous habiter plus tard ?

Seriez-vous d'accord (dans le futur) de résider en maison de repos si ceci devenait nécessaire (besoin d'assistance et/ou de soins? et/ou mobilité réduite) ?



Oui	53	18.1 %
Non, si il y a d'autres alternatives, je préfère éviter la maison de repos	237	80.9 %
J'y réside déjà	3	1 %

Vous avez répondu "oui" à la question précédente, car...



La maison de repos est pour vous un moyen d'éviter l'isolement social	49.1 %
Les soins proposés en maison de repos vous semblent adéquats	43.4 %
Vous appréciez les soins et/ou l'assistance que les maisons de repos offrent	32.1 %
Vous n'avez pas connaissance d'autres alternatives	17 %
Autre	7.5 %

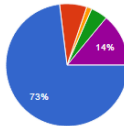
Vous avez répondu "non" à la question précédente car...



Le logement en maison de repos est trop onéreux selon vous	21.8 %
Vous ne désirez pas quitter votre domicile	37.8 %
Vous ne voulez pas aller habiter dans un environnement inconnu	25.2 %
Vous voulez garder votre autonomie	70.6 %
Vous préférez vivre seul(e) qu'en communauté	23.9 %
Autre	10.1 %

Où vivent vos parents ?

Où vivent vos parents ?

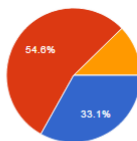


Chez eux sans assistance	214	73 %
Chez eux avec assistance (infirmière à domicile, personne qui fait les courses ménagères etc)	21	7.2 %
En maison de repos ou centre de séjour	4	1.4 %
Chez vous, ou avec un autre membre de votre famille	13	4.4 %
Autre	41	14 %

Un nouveau type de logement

[Image]

Avez-vous déjà entendu parler de "pods" ?



Je connaissais le concept mais pas le mot "pod"	97	33.1 %
Je ne connaissais pas le concept	160	54.6 %
Je connaissais le concept ainsi que le mot "pod"	36	12.3 %

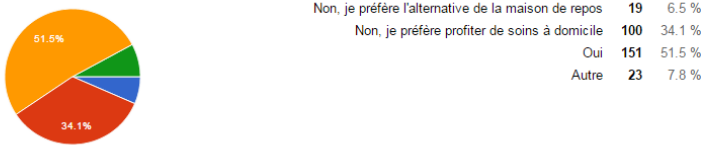
Selon vous, quels sont les avantages d'un tel type d'habitation pour les ainés ?



Seriez-vous prêt à accueillir vos parents dans un "pod" chez vous ?



Seriez-vous prêts (dans le futur) à opter pour ce type d'habitation si une assistance et/ou des soins s'avérai(en)t nécessaire ?



Selon vous quelle est la valeur du pod? Quel prix seriez-vous prêt à payer afin de pouvoir résider dans un pod?



Annexe 2 : Entretien avec deux infirmières de *Solidariteit voor het Gezin*

Nous avons interrogé deux infirmières de *Solidariteit voor het Gezin*, K. Moldenaers et S. Van Der Borgh.

Karine Moldenaers – Hoofdverpleegkundige

Saskia Van Der Borgh – Coaching verpleegkundige

Institution : Solidariteit voor het Gezin

Adresse : Minderbroedersstraat 30, 3300 Tienen

Date : 7 juillet 2015

Téléphone : 09 264 18 11

J. de Troostembergh : U hebt ook gehoord over mijn project of noch helemaal niet?

K. Moldenaers : Ik had daar graag meer informatie over.

J. de Troostembergh : Voor mijn eindwerk ben ik nu een onderneming aan het creëren die paviljoens aan de klanten voorstellen. We zouden de paviljoens aan iemand bestellen, een leverancier en dan ook aan de mensen thuishulp voorstellen. Omdat de mensen daarin gaan wonen willen dicht bij hun kinderen zijn en hun kinderen kunnen mantelzorg doen en soms hebben ze een verpleegster nodig of iemand nodig die het huishoud komt doen enz.

Ik ben al in Wallonië zo een organisatie gaan zien om te zien wat zij voorstellen. En ik wou weten hoe dat jullie werken enz.

K. Moldenaers : Moet ik verstaan dat het gaat blijven voor u eindwerk of is het de bedoeling dat het effectief word gecreëerd?

J. de Troostembergh : Nu is het alleen maar eindwerk omdat ik het nu momenteel zelf niet kan oprichten.

K. Moldenaers : Ik versta dat het dus heel theoretisch moeten bekeken worden.
Ik heb daar een reportage van gezien op tv in Nederland.

J. de Troostembergh : In België is dat echt heel nieuw maar in Nederland wordt het al veel gebruikt

K. Moldenaers : En is er in België zo een firma die dat doet?

J. de Troostembergh : In een rusthuis in Charleroi hebben ze dat al gebruikt omdat ze werken aan het doen waren in hun kamers en ze krijgen geld in functie van hoeveel kamers dat ze hebben. Ze hebben dat dus gebruikt gedurende de werken in hun huis. En dat was geleverd door een onderneming in Luik. Dat zijn ondernemingen die gespecialiseerd zijn in containers en nog niet echt in huizen voor mensen die hulp nodig hebben.

K. Moldenaers : Ik weet niet of dat dat in België bestaat, dat was toen een reportage van in Nederland.

J. de Troostembergh : Ik heb ook op tv gezien dat een andere onderneming dat heeft gedaan, die waren gespecialiseerd in bureaus en andere paviljoens te maken. En iemand had het besteld omdat die in een rolstoel was. Het komt een beetje in België maar het is echt het begin. In Amerika wordt het heel veel gebruikt omdat je dankzij mantel zorg veel geld kunt besparen en dicht bij u gezin zijn.

K. Moldenaers : Ik vind het een hele mooie initiatief, die reportage toen in Nederland dat was effectief een dochter die voor haar mama een eigen huisje had gebouwd. Het was tuinhuisje achtig, heel mooi.

J. de Troostembergh : Het is echt de bedoeling dat het echt mooi uit ziet en niet als een container lijkt. Daarom praat ik heel veel in mijn eindwerk over de communicatie en hoe dat we het project gaan presenteren. Omdat mensen vaak zeggen “Je gaat u ouders in een container in u achtertuin zetten”. Maar dat is niet de bedoeling.

S. Van Der Borgh : Het zou een andere naam moeten hebben.

J. de Troostembergh : Ja een andere naam, zoals een paviljoen. In het Engels wordt dat een pod genoemd.

K. Moldenaers : Is dat een afkorting van iets?

J. de Troostembergh : Neen, het staat voor geprefabriceerd en mobiel.

K. Moldenaers : Ik vond dat toen heel mooi en er was een pad aangelegd van het huis naar het paviljoen. De dochter kwam een paar keer per dag zien hoe het met de mama was. Maar ze was dus zeer autonoom. Er kwam een thuisverpleegkundige voor thuisverpleging. Ze was geruster, ze woonde apart maar toch samen. Het is een heel mooi initiatief.

S. Van Der Borgh : Een grote stap naar een rusthuis.

K. Moldenaers : Die mensen zijn vaak te goed voor een rusthuis. Tegenwoordig een rusthuis je moet er bijna met een rolstoel in binnen gaan.

J. de Troostembergh : Mij opa die stapt bijvoorbeeld niet goed niet meer. Hij beweegt heel moeilijk in zijn eigen huis, hij heeft een stoel moeten aanleggen, het kost echt heel veel. Hij voelt zich thuis niet gerust, hij heeft de angst van het vallen. Maar hij wilt niet naar een rusthuis, hij vindt het nog niet nodig.

K. Moldenaers : Ge neemt de angst ook weg. Dat huis is groot omdat het ooit gebouwd was voor de kinderen en dan kom je op een bepaald moment alleen. Mensen hebben daar angst in. Heel veel mensen zou ik dat voorstellen, je kan dicht bij u familie gaan wonen maar toch autonoom en afhankelijk. Iedereen heet zijn eigenheid, maar als er iets is ben je niet alleen. Heel veel mensen dat graag zouden hebben.

Wat kan Solidariteit daar in bieden? Solidariteit is dus een thuiszorg organisatie verspreid door heel Vlaanderen en het Brusselse.

J. de Troostembergh : A oke

K. Moldenaers : Wij zorgen voor alle zorgen die aan huis zouden kunnen gebeuren. Dat kan gaan van poetshulp, berekend op het inkomen of met diensten cheques. Tot gezin en bijlaarden helpsters, verzorgende die komen poetsen, eten maken enz. De thuisverpleging die komt voor het medisch aspect. Wij hebben ook vrijwilligers, als de mantelzorger even tijd voor zichzelf wilt hebben kunnen wij vrijwilligers sturen die dan een aantal uren of dagen per week met de persoon in kwestie gaan wandelen of gewoon oppassen voor eventjes de mantelzorger te ontlasten. Wij hebben ook een heel

grote vrijwilligers organisatie die voor een stuk dat opneemt en die ook zorgt voor vervoer neem nu dat die meneer of mevrouw op regelmatig op consultatie moet naar het ziekenhuis. En dat de dochter of zoon zegt, ik kan niet mee gaan, dan gaan zij mee. Alles wat er aan huis kan of moet gebeuren doen wij, alles komt onder een dak. Dat is onze grootste troef. Ook kinderopas, kraamzorg enz. Maar dat is hier in dit geval niet nodig. We kunnen heel flexibel zijn in het vormen van een equipe die thuis komt en die daardoor de beste zorgen gaan bieden. Dat is een multidisciplinaire team een poetsvrouw, een vrijwilliger, een bejaardenhelper, een verpleegkundige en die gaan elkaar zodanig afwisselen zodanig dat die hulp optimaal geleverd wordt.

J. de Troostembergh : Hoe werk het dat dan voor het poetsen enz., u werkt met diensten cheques?

K. Moldenaers : Ja, wij hebben twee soorten poetsen, we hebben regulieren poets en poets met diensten cheques. Dienst cheques dat ligt vast. Reguliere poets is sociale poets, is in vele gevallen goedkoper, omdat dat op het loon wordt berekend. Vooral naar bejaarden toe die lagere lonen hebben, lagere pensioen hebben. Met iemand die een hoge pensioen heeft, die mensen zijn er ook dan zal het goedkoper worden met diensten cheques. Dat wordt bekeken voor het poetsen.

Dan hebben we de gezin en biljarden hulp, dat kun je onderdelen in twee categorieën. Die komen vaak vier uur aan huis. Waarvan daar twee uur komen poetsen en twee uur andere taken mogen doen die andere taken zijn dan boodschappen gaan doen, eten maken, eventueel gaan wandelen met de persoon in kwestie. Of met de kaarten te spelen of een verwen therapie doen. Dat is voor de verzorgende en niet de verpleegkundige die daar geen tijd voor heeft. Echt goed verwennen. Dat kan even goed zijn bijvoorbeeld scrabbelen of met de kaarten spelen om de geheugen blijven te trainen. Dan hebben we thuisverpleegkundige die alles verpleegtechnisch doet. De verpleegkundige die heeft opdracht van de arts, die werkt thuis aan een derde betaler systeem. Je gaat daar thuis geen geld moeten voorzien, als de persoon in kwestie in orde is met zijn mutualiteit wordt dat allemaal geregeld via de mutualiteit. Poets is te betalen en gezin en bejaarden hulp is te betalen, te betalen aan de hand van het inkomen. Wordt bepaald op de inkomsten bewijzen en aan de hand daarvan wordt bepaald hoeveel de verzorgende wordt betaald per uur.

J. de Troostembergh : De verzorgende is dus geen arts of verpleegster?

K. Moldenaers : Neen, inderdaad dat is geen verpleegkundige. Ze mag de patiënt wassen, dat kan ze wel doen maar ze mag geen spuiten geven geen wonden verzorgen geen wat er ook zo verpleeg technisch moet gebeuren. Dat mag ze niet doen. De vrijwilligers dat is ook te betalen dat is een heel klein percentage dat moet betaald worden. In heel het project alles dat aan huis komt is de thuisverpleegkundige die gratis is. Onder voorwaarde dat je in orde bent met de mutualiteit.

J. de Troostembergh : Rond welk bedrag wordt de verzorgende en de poets betaald?

K. Moldenaers : Dat hangt af van het inkomen, dat is gerelateerd aan het inkomen. Dat hangt over een stuk van het gezin inkomen, de eigendommen worden mee geteld, ze hebben hun pensioen, hun eigen huis, een huis dat ze verhuren. Dat moet heel individueel bekeken worden. Dat ga je nooit in een pakket kunnen zetten.

J. de Troostembergh : Met wie komt de klant in contact om de afspreken te maken? Met u of de verpleegster enz.?

K. Moldenaers : De afspraken zelf maken we wel zelf met de persoon in kwestie. Je kan zeggen we werken samen met die organisatie. Als we bij u een paviljoen installeren gaan we dat pakket zorgen erbij combineren. Als die mensen al zelf een verzorging hebben en verpleging dan kunnen ze die best zelf meenemen. In zo ver dat die mee kunnen verhuizen. Als ik hier een patiënt heb die in Tienen woont

en die wilt later met zijn dochter wonen in Hasselt, mijn verpleegkundige van Tienen kan niet naar Hasselt mee rijden. Je kan het in een pakket gieten.

J. de Troostembergh : We zouden dus kunnen zeggen in het project dat we met Solidariteit werken. We zetten onze klant dan in contact met u, en zeggen dat u verschillende services voorstellen.

K. Moldenaers : Ik vind dat naar de keuzevrijheid van de persoon zeer belangrijk. Je kan het voorstellen, ik wil zo een paviljoen huren, je kan dat voorstellen. We kunnen brochures meegeven. Maar voor de concrete afspraak zou ik dat via het firma doen, via ons. Dan zeg je gewoon door, die persoon vanaf die datum woont hij of zij daar. En dan nemen wij contact op en zorgen wij in feite dat alles geregeld wordt van het moment dat hij in het huis komt. Zo kan je de onafhankelijkheid behouden omdat koppel verkoop niet legaal is in België. Je kan suggesties doen, maar geen obligatie.

Voor de rest, Solidariteit is een firma die volledig autonoom werkt niet gelieerd is met bepaalde mutualiteit, of aan politieke partijen of kleuren. Wij hebben in feiten binnen onze patiënte bestand alle mogelijke godsdiensten en politieke gedachten.

J. de Troostembergh : Hebt u ook Franstalige collega's die in Brussel werken?

K. Moldenaers : Solidariteit is een Nederlands talige instelling. We gaan heel dikwijls in het Brusselse samenwerken met lokale organisaties. Maar die werken in feite in opdracht van Solidariteit. We zullen voor de thuisverpleging samen werken met een zelfstandige groep. We willen niet zomaar onze naam ergens mee verbinden als we geen controle kunnen doen op de kwaliteit. Voor Franstalige, onze verpleegkundige en verzorgende die proberen zo goed mogelijk in de taal zich te behelpen maar perfect tweetalige hebben we niet.

S. Van Der Borgh : Ik heb het gevraagd, in verband met de gezin hulp, rond de zeven euro gemiddeld.

J. de Troostembergh : Bij de ADMR in Wallonië was het ook rond de zeven euro. Het is zeer complex te berekenen.

K. Moldenaers : Je moet heel het financieel plaatje bij elkaar zien en dan pas kan het bepaald worden hoeveel het is. Dans heb je ook mensen die bijvoorbeeld in een speciaal sociaal status terecht komen. Als weduwe of met een gehandicapt kind en daardoor vermindering hebben, het is zoo complex. Maar ik denk dat dat ook iets is dat je kan voorstellen maar laat de organisatie die aan huis komt de exacte berekeningen doen en de exacte afspraken maken. Als je het zo doet, blijf je best het neutraalste. Wij doen dat ook zo.

J. de Troostembergh : Zou ik zo een paar catalogen kunnen meenemen?

K. Moldenaers : Kom je toe met vijf? Daar staat van alles in. Alles wat onder het dak van Solidariteit komt. De waardes, onze missies, de onafhankelijk is onze grote troef. Iedereen is bij ons klant, maakt ons niet uit wat dat je bent, wie dat je bent. Iedereen wordt als klant bezorgd. We eisen dat ook van ons personeel.

Voilà, hier heb je de nummers van ons hoofdzetel, alle lokalen en bureaus. Alles wordt in alle kantoren aan geboden. Over de grens kunnen we niet gaan, dat heeft te maken met de splitsing tussen de bevoegdheden.

Annexe 3 : Entretien avec D. Favay

D. Favay est directrice de la maison de repos et de soins *Raoul Hicguet* située à Montignies-sur-Sambre en Belgique, maison de repos et de soins faisant appel à des *Pods* pour loger ses membres. Nous avons également réalisé une visite de la MR/MRS et des pavillons préfabriqués.

Dominique Favay – Directrice de la MR/MRS *Raoul Hicguet*

Institution : MR/MRS *Raoul Hicguet*

Adresse : Boulevard Joseph II 13, 6000 Charleroi

Date : 23 juin 2015

Téléphone : 071 23 30 23

J. de Troostembergh : Vous aviez lu mon mail avec l'explication du projet ? Dans le cadre de mes études d'ingénieur de gestion, je travaille sur un projet de création d'entreprise. J'ai décidé de créer une entreprise qui s'occuperait d'offrir des pods, pavillons préfabriqués.

D. Favay : J'appelle cela des pavillons préfabriqués pour contrer la connotation négative de container qu'on a utilisés et que je conteste.

J. de Troostembergh : L'entreprise commanderait à un sous-traitant ces pavillons et offrirait ces pavillons à ses clients sous un système de location ou de vente. Elle offrirait également des soins et services à domicile. Nous allons raccorder, rassembler tous ces services ensemble et les offrir au client mais ce n'est pas l'entreprise qui va elle-même produire, elle va passer commande à une autre entreprise.

D. Favay : Pour reformuler, si c'est clair pour moi, c'est plutôt de la coordination de soins à domicile et vous allez utiliser comme outil pour l'hébergement des pavillons préfabriqués.

J. de Troostembergh : On offre le pavillon et si le client désire en plus il peut profiter de soins. Mais nous n'assurons pas la mise en contact lorsqu'il n'y a pas possession d'un pavillon.

Là, je réalise la recherche, l'étude de marché, voir ce qui marche, ce que en pensent les gens. Souvent quand on explique mal le projet on entend des réactions négatives.

D. Favay : J'ai eu le cas.

J. de Troostembergh : Je désirerais avoir votre avis et votre expérience par rapport à ce projet, vu que vous avez utilisé des pavillons ici. Et également pour poser des questions par rapport au MR/MRS qui est une autre alternative.

D. Favay : Voilà, donc vous vouliez savoir ce que je pensait...

J. de Troostembergh : Du projet, comment cela avait été vécu ici et aussi des questions sur le fonctionnement des MR. Par exemple des règles, dans une chambre, je suppose qu'il y a des règles, des législations de comment la chambre disposée etc.

D. Favay : Mon impression globale est une impression qui est excellente. Car vous avez un « clef sur porte ». Au départ on fait un cahier des charges, ici on est dans un service public, dans un CPAS, on a constitué un cahier des charges avec nos exigences. Dans nos exigences, nous avons le respect des normes. Car il faut savoir que la MR/MRS doit répondre à des normes architecturales et fonctionnelles assez pointues. Pour nous c'est l'idéal, car on a « un clef sur porte » qui répond à nos attentes au niveau fonctionnel et au niveau architectural.

Alors, en fait, le côté négatif c'est que c'est mal perçu par l'extérieur, dans le sens où on a commencé à parler de ces bâtiments en utilisant le mot « conteneurs », j'ai eu la difficulté de contrer carrer ces aspects négatifs. J'ai tâché de dialoguer le plus possible, de montrer des photos, de montrer les avantages, en l'occurrence, un confort qu'ils n'avaient pas avant. Ils passent d'une chambre individuelle sans WC, sans douche, uniquement avec un lavabo à une chambre de deux personnes avec WC et douche, beaucoup plus spacieuse. On a eu dans le coup la presse on a eu des journalistes qui nous ont abordés avec les mots « conteneurs ». J'ai alors répondu, « je suis furieuse, on emploie le mot conteneurs, les conteneurs c'est pour mettre les poubelles et du mobilier et pas pour mettre les humains ». Il y a eu une réaction en chaîne, on eu la RTBF, RTL les radios etc. on était contents car on voulait montrer une image plus positive.

J. de Troostembergh : Les pavillons sont toujours présents actuellement ?

D. Favay : Chez nous, nous les avons utilisés pourquoi ? J'ai eu résidence avec 118 places, en MR si on est agréé pour 118 et il n'est pas question d'en mettre plus, 120, 125. Par rapport à cela on a des obligations, il y a des normes. Il y a des normes, des normes du personnel, normes architecturales etc. des surfaces à respecter, ce qu'on doit obligatoirement mettre à disposition dans une chambre et les services qui vont autour. J'ai été amené à faire des travaux, la maison est presque coupée en deux. Il y a toute une série de chambre qui ont été transformées, soit en réserve, soit mise à disposition pour le chantier, elles n'étaient plus disponibles pour les résidents. Mais on voulait absolument conserver les emplois, liés à notre agrément des 118 places. Si je descends du nombre place, je suis obligé de me défaire d'un certain nombre de personnes liés à ces lits. Il y avait le côté des normes du personnel, et il y a une demande énorme de la population pour l'hébergement, et en l'occurrence ici pour le centre de jour. On faisait encore moins de services à la population, faire rentrer encore moins de gens, on laisse des lits en suspend. Il faut savoir que financièrement, c'est assez désastreux pour une MR/MRS de descendre dans son nombre de lits, parce que le financement des MR/MRS est lié au nombre de lits agréés et un taux d'occupation.

J. de Troostembergh : Vous auriez donc eu toujours le même nombre de lits agréés mais un taux d'occupation trop faible.

D. Favay : Voilà, cela veut dire, que mon financement dans trois ans il va être lié à mon taux d'occupation, cela veut dire que j'ai une perte énorme.

J. de Troostembergh : Je lis pour l'instant tous les articles dans la presse. On parle de l'augmentation de la population, de l'espérance de vie. On va avoir une demande qui va exploser mais on ne pourra pas répondre à cette demande de suite car on ne peut pas comme cela créer des lits car c'est lié au choix des régions.

D. Favay : Tout a fait.

J. de Troostembergh : Vous pensez que c'est un projet... ?

D. Favay : Je pense qu'on va rester en difficulté, pendant pas mal d'années. Cela c'est la liste d'attente pour la MR et aussi une liste d'attente pour le centre de jour, nous avons un centre de jour de dix

places. Ce sont des personnes qui viennent passer la journée. On peut aller les chercher sur la région de Charleroi avec le mini bus. Et les redéposer le soir pendant que l'enfant ou l'époux travaille. Cela permet de garder les gens à domicile plus longtemps. C'est un bon tremplin pour l'entrée en MR, ces personnes sont en immersion dans la MR, car ils partagent les activités, le restaurant et de tas de choses avec des résidents. Quant ils doivent rentrer en MR, ils ont beaucoup plus de facilité. On va avoir l'ouverture de 17 places de court-séjour, c'est un service pour des personnes pour trois mois maximum par un. Cela permet aussi de soulager les familles des aidants naturels, ces personnes peuvent rester à domicile plus longtemps. Cela pourrait être des personnes qui n'ayant pas d'autres alternatives devraient aller en MR alors que quelque part ils pourraient rester encore chez eux.

J. de Troostembergh : En général les personnes qui rentrent ici dans la MR préservent-ils leur habitation ? Où ils revendent leur maison?

D. Favay : La majorité cède le logement à leurs enfants, des héritiers. La plus part revends pour pouvoir bénéficier d'un capital et financer la MR. Et il y a une infime partie, qui ont la possibilité financièrement, de garder le domicile et de payer la facture de le MR.

J. de Troostembergh : Le prix par jour est de combien ici ?

D. Favay : Je vais vous donner une convention et un règlement d'ordre d'intérieur. Pour les chambres individuelles avec WC c'est aux alentours de 41,60 euros par jour, dans ce prix journalier sont compris certains services. Comme le repas. Dans le même prix vous avez un deuxième choix le midi il y un petit service en plus. Il faut faire la comparaison avec les services qui sont rendus. Il ne faut pas non plus comparer les lits MR et MRS car il y a un encadrement et des normes différentes.

(visite des lieux)

Annexe 4 : Entretien avec B. Guillaume

Benjamin Guillaume - Chargé de mission MAC - Assistant Social à l'ADMR

Institution : ADMR - Coordination wallonne

Adresse : Route de Hannut , 55 bte 2, 5004 Bouge

Date : 17 juin 2015

Téléphone : 081 20 79 90

J. de Troostembergh : Donc vous aviez reçu mon email avec le projet et l'enquête ?

B. Guillaume : Oui c'est bien ça, je l'ai remplie et on en a encore entendu parler dans la presse récemment aussi.

J. de Troostembergh : Je réalise ce développement pour une société, pour voir si c'était possible, car c'est un milieu qu'ils ne connaissent pas du tout, c'est une société qui fait des modules. Des modules comme cela pour faire des bureaux et c'est eux qui m'ont contacté afin de voir si il serait rentable, accepté. Je réalise donc ce développement dans le cadre d'un mémoire, un projet qui pourrait être développé, mais avec donc l'aspect académique que je dois respecter.

J. de Troostembergh : Vous avez travaillé dans des maisons communautaires, c'est bien ça ?

B. Guillaume : L'ADMR est un service d'aide à domicile, je pense qu'on a plus de 1 600 travailleurs sur toute la région wallonne. C'est une grosse structure, on a différents services. La principale catégorie d'employés c'est des aides familiales, qui vont à domicile pour aider des personnes. Une des tâches c'est l'entretien, mais aussi les conduire à l'hôpital, au magasin, à des entretiens, à des rendez-vous médicaux, faire des repas etc. Elles ont plein de tâches.

J. de Troostembergh : Tout cela axé pour les personnes du troisième âge, plus âgées ou cela s'adresse à tout le monde ?

B. Guillaume : Cela peut s'adresser à tout le monde, il y a certaines catégories de personnes s'y retrouvent plus, 80-90% des situations sont des personnes âgées. Il y a des familles en difficulté et monoparentales. Cela dépend des situations en fonction des demandes. Il y a des aides familiales et on a des aides ménagères uniquement pour l'entretien. La cela rencontre aussi des situations peut être moins des personnes âgées. On a aussi des gardes à domicile, cela c'est plus des personnes âgées. C'est une présence pendant la nuit ou la journée. Les gardes à domicile c'est vraiment uniquement la présence et pour le soutien elles ne font pas d'entretien et d'autres tâches comme cela.

J. de Troostembergh : Pas de soins non plus ? Vous ne travaillez pas avec des infirmières ?

B. Guillaume : Pas du tout. Les aides familiales ne peuvent pas procurer des soins aux personnes, on travaille souvent en collaboration avec des infirmières indépendantes au domicile, on n'a aucun contact avec. Les aides familiales en ont car elle les côtoie mais cela c'est les personnes qui mettent en place.

J. de Troostembergh : Vous travaillez aussi avec, des aides, et donc si quelqu'un vous demande des aides mais aussi des soins vous pouvez contacter ces aides ?

B. Guillaume : Non. Nous pouvons donner l'information mais cela ne se passe pas via nous. En générale cela se passe via l'hôpital.

Ca c'était l'activité principale de l'ADMR. Maintenant à partir de l'année 2000, une aide familiale a lancé une réflexion. En disant, voilà on va au domicile des personnes, les personnes ont quelqu'un pendant notre prestation, trois quatre heures. Mais tout le reste de la journée elles sont seules. Il y a avait vraiment la conclusion qu'il y avait un sentiment d'isolement surtout dans les milieu ruraux parce que l'ADMR c'est Aide à Domicile en Milieu Rural. Une des observations c'était que les personnes ont leur petit réseau, des voisins, des amis, la famille. Parfois quand il y a un ou deux voisins qui décèdent, la personne se trouve toute seule, la seule personne qu'elle voit dans la semaine c'est l'aide familiale. Partant de cette observation là, une des aides familiales, d'une des antennes a proposer un projet de maison d'accueil communautaire.

J. de Troostembergh : Quel est le nom de cette maison ?

B. Guillaume : Le terme générique c'est maison d'accueil communautaire, la première c'est un peu un projet pilote, pour permettre aux gens de venir en journée. Un peu comme les centres de jours. La seule différence c'est que les centres de jour sont légiférées, il y a une législation pour ça, alors que les maison d'accueil communautaires il n'y en a aucune. C'est un peu la même chose sauf qu'un centre de jour c'est presque toujours rattaché à une maison de repos, et on peu y avoir des soins, pas dans tous. Il y a des centres de jours rattaché a des maison de repos qui ne donnent pas la possibilité d'être soigné sur place mais souvent c'est le cas. Les maisons d'accueil communautaires, la différence aussi avec les centres de jours, c'est que les centres de jour doivent être ouverts cinq jours par semaine. Les maisons d'accueil communautaires ont des jours d'ouvertures différent, certain ne sont que ouvert tous les quinze jours etc.

J. de Troostembergh : Donc pour les maison d'accueil communautaires il n'y a pas de lois, c'est basé sur le principe de solidarité etc. ?

B. Guillaume : Non non, pour l'instant il n'y en a pas. Depuis 2000 plusieurs ont porté le jour, on va essayer de porter un projet auprès de gouvernement pour les faire connaître reconnaître. Parce que vu qu'il n'y a pas de législation il y a des avantages mais aussi des inconvénients surtout en terme financier. C'est plus des partenariats en faite. L'ADMR a commencé avec celle-là. Et puis en 2003 il y a en a une seconde qui a vu le jour, il y a eu un partenariat avec un fond d'investissement, dans les alentours de 2006 plusieurs ont vu le jour. Actuellement il y a en 13 car il y a en a deux qui ont fermé entre temps.

J. de Troostembergh : Il n'y a donc aucune subvention du gouvernement ?

B. Guillaume : Pas du gouvernement non, c'était au départ le fond d'investissement. Maintenant la pratique pour l'instant c'est que l'ADMR paye l'animateur la première année de fonctionnement et puis c'est le service avec lequel l'ADMR a collaboré au sein de la commune pour le mettre en place.

J. de Troostembergh : Et le fond d'investissement c'était ?

C'était CERA jusqu'à 2011 il ont soutenu ces initiatives là, comme souvent les fond d'investissent c'est des projets pendant un certain temps. Maintenant ce qu'on fait c'est que l'ADMR finance l'emploi la première année et après c'est soit la commune ou le CPAS, cela dépend un peu du partenaire qui reprend en charge l'emploi de l'animatrice. Et sinon pour le fonctionnement de la maison pour le repas et les activités, il y a une quote part des participants, qui varie aussi en fonction des maison d'accueil.

J. de Troostembergh : C'est combien environ ?

Il y a une maison d'accueil ou c'est juste deux euros car la commune prend beaucoup en charge, investi beaucoup. Mais sinon c'est environ dix douze euros la journée. Avec la nourriture comprise. Puisque le financement est payé par autre chose, donc le quote part des participants c'est juste pour le repas et les activités en fait.

J. de Troostembergh : Donc ça c'est vraiment pour éviter l'isolement. Dans notre projet, tout dépend de comment on le voit. Certaines personnes refusent l'idée de se dire « qu'on va caser les vieux dans un jardin » nous on le voit plutôt comme une manière d'éviter l'isolement de certaines personnes qui refusent d'être institutionnalisés. Car beaucoup de personnes n'en ressentent pas encore du tout le besoin. Que pensez-vous du projet ?

B. Guillaume : Je m'exprime à titre personnel, je pense que cela peut être un projet très chouette, mais c'est comme la réflexion que les personnes ont pour l'entrée ou non en maison de repos. Une entrée en maison de repos cela se passe bien quand la personne a décidé de rentrer en maison de repos. Ici je pense que c'est un peu le même système, si les personnes âgées concernées sont d'accord avec le projet et c'est une solution qui leur semble intéressante par rapport à leur situation et que la famille est d'accord. Alors pourquoi pas c'est une alternative très intéressante. Si les personnes âgées n'ont aucune envie mais que pour la famille c'est plus facile alors je pense que cela risque de poser certains soucis, cela risque d'être un cas par cas. Cela permet d'apporter une solution alternative entre domicile et maison de repos.

J. de Troostembergh : Oui c'est cela, comme les maisons communautaires qui sont des solutions alternatives.

B. Guillaume : Ici les maisons communautaires l'objectif principal est d'éviter l'isolement. Mais un des autres objectifs aussi c'est que la personne reste le plus longtemps à domicile. Le fait de côtoyer un jour ou deux par semaine la maison d'accueil communautaire cela permet de côtoyer des gens, de deux jours par semaine de ne pas devoir faire son repas. En général les personnes qui fréquentent les maisons d'accueil bénéficient aussi d'une aide familiale. C'est toutes des initiatives mises en place pour que la personne puisse rester le plus longtemps chez elle.

J. de Troostembergh : Vous me disiez, toutes ces aides, c'est la mutuelle qui rembourse ?

B. Guillaume : Il y a plusieurs services d'aide à domicile ASD, CSD eux dépendent des mutuelles, l'ADMR ne dépend de aucune mutuelle. Il y a certaines mutuelles qui vont rembourser les prestations mais elles ne le font pas toutes. Que les personnes bénéficient d'une aide familiale à l'ASD, CSD ou chez nous, c'est le gouvernement qui a fixé les tarifs, le prix est le même. Du soutien il peuvent en avoir mais il y a une quote part à payer, c'est en fonction du revenu, le prix d'une aide familiale c'est en fonction du revenu.

J. de Troostembergh : C'est ça ma question, donc même ici l'ADMR qui n'est pas lié à une mutualité, on paye en fonction du revenu ?

B. Guillaume : Oui pour les aides familiales. Les aides ménagères c'est des titres services, garde à domicile c'est encore des tarifs différents mais c'est aussi en fonction du revenu. C'est sûr que dans la question du maintien à domicile, une des composantes qui revient souvent c'est, « à partir du moment que tous les services que je peux mettre en place chez moi me reviennent à plus cher qu'en maison de repos ».

J. de Troostembergh : En maison de repos il faut également compter ces services en plus...

Le problème qu'on rencontre pour l'instant quand on parle du projet c'est beaucoup de personnes sur la défensive en disant « moi j'ai pas envie d'habiter au fond du jardin » etc. Avez-vous une idée de comment on pourrait communiquer sensiblement pour faire accepter ce nouveau projet.

B. Guillaume : Encore une fois quand on lance un nouveau projet il faut montrer les avantages. Comme j'ai dit tout à l'heure, on aura beau monter tous les avantages du produit si la personne n'est pas convaincu cela ne va pas fonctionner. A l'ADMR on est fort sensibles à la problématique des aidant proches. Il y a des familles, des personnes qui consacrent beaucoup de temps à aider leurs aînés ou les parents du conjoint. Il y a certaines personnes qui auront plus de facilité à aider l'aîné, si la personne est directement à domicile. Dans un bâtiment plus proche du domicile, plus facile que de faire cinq km à chaque fois. Il y a des personnes, cela dépend de la personnalité, qui préféreront une séparation entre le domicile de la personne âgée et le leur. Le fait que ce soit directement dans le jardin cela pourrait freiner certaines personnes. Je vois ce projet plus comme un service et une possibilité, encore une fois, qui s'adresse aux personnes qui sont désireuses de cela.

Cela ne devrait pas, que cela tourne mal, en devenant quelque chose de financier. Ou les gens se tournent vers cette solution la car c'est la moins cher mais qu'elle ne leur est pas adaptée. Moi à titre personnel encore une fois, la crainte c'est que ce projet la soit détourné par des personnes dont le seul intérêt est financier. Par exemple louer des modules à bas prix mais pas entretenus. C'est les dérives que ce projet pourrait amener.

Maintenant il faut savoir que dans beaucoup des situations où on intervient et où les enfants vivent plus au moins au même endroit que les parents on a déjà rencontré des propriétés où il y avait une habitation qui avait été construite en plus pour la personne. Ça ça existe déjà. Je pense qu'il y a des personnes dans la population qui sont intéressées par cette solution. Qui parfois ne savent pas les mettre en œuvre car reconstruire un bâtiment il faut toutes les autorisations etc. Des modules comme cela pourrait apporter des modules de facilité.

J. de Troostembergh : Si quelqu'un veut profiter de vos services, il prend contact avec vous, et comment cela se passe ?

B. Guillaume : Cela fonctionne sous forme de convention, on n'intervient pas ponctuellement, quand on met en place l'aide chez une personne c'est pour plusieurs semaines, plusieurs mois, voir 20 ans. Il y a des personnes chez qui on va depuis très longtemps, je ne sais plus vers où je voulais aller ...

La première rencontre, soit c'est la personne, qui téléphone au bureau souvent la famille ou alors l'hôpital. Quand on reçoit un appel l'assistant social, responsable du secteur se rend à domicile discute avec la personne, explique les services, évalue ce qu'il faut. C'est le rôle de l'assistant social.

Annexe 5 : CV des membres de l'équipe *LivingSmart*

Hélène de Troostembergh

Address : Steenbergstraat 24 – 3078 Meerbeek **Tel:** +32 (0) 495 84 63 83

Email: hdetroostembergh@gmail.com **Birthdate:** 21/09/1988

Excellent communication skills, highly motivated, creative and open-mindedness, entrepreneurial spirit

EDUCATION AND TRAINING

University studies

2011-2011 **Solvay Brussels School of Economics and Management** (Université Libre de Bruxelles)
Executive Master in Marketing and Advertising – *with honors*

2009-2011 **IAG - Louvain School of Management** (Université Catholique de Louvain)
Master in Management Sciences – Entrepreneurship (CPME) – *with honors*
Queen's School of Business

Exchange program at Queen's University, Kingston Canada – *with high honors*

2006-2009 **Royal Military Academy** (Brussels)
Bachelor in Social and Military Sciences – *with honors*

Military training

2006-2009 Military training during the months of July and January to develop leadership skills

Secondary Education

2003-2006 Sint Jan Berchmanscollege, Brussels - Le Val Notre Dame, Antheit - Abdijsschool van Zevenkerken, Sint Andries

PROFESSIONAL EXPERIENCE

2013-... **LivingSmart** – Managing Partner

- Build a business plan and outline financial needs
- Define long term strategy (industrial, organizational and marketing strategy)
- Define legal status of the business
- Organize fundraising sessions and develop banking partners

2011-2013 **Danone** – Business Manager G.D Luxembourg

- Develop customer business plans and a customer strategy. Execute, monitor and review this plan within budgetary guidelines (trade terms & trade funding) and legal policy
- Ensure a pro-active alignment on strategy and actions plans with Customer marketer, Space manager, Promo manager and Field coordinator
- Organize Customer Business Reviews with high impact messages
- Activate brands through customer communication tools with the highest return on investment

07/2010 **Covrex** – Internship: Management and reorganization of stocks

2005/2011 **LPW Corporate** – various functions: Tradeshows: Batibouw & Sfeer, sales (12 pool projects, EUR 0,5 million)

LANGUAGES

French Mother tongue

Dutch Excellent – Passed the test of legal knowledge of the second national language

English Fluent - British Council Test - IELTS : 7/9 - December 2009

German Basic knowledge

INTERESTS AND ACTIVITIES

Sports Climbing, running (half marathons), mountain biking, ski and snowboard

Travel Backpacking : United States, Canada, Africa

Scouts Leader youth movements: Ronde lutin, 86^e Unité Saint-Michel (group of 40, ages 8 to 12)

Member of the team « Passeport ASBL » (climbing and adventure group for boys ages 8 to 16, 50 participants)

Education Coaching of a young university student (industrial engineer, ECAM)

JULIE DE TROOSTEMBERGH

Email: j.troostembergh@gmail.com
Address: Kasteeldreef 4, 3390 Houwaart

Phone: +32 497 13 74 44
Birthdate: 26 July 1991, Belgian

Excellent communication skills, entrepreneurial, creative, open-minded and valuing team spirit

EDUCATION**UNIVERSITY EDUCATION**

2013 – Present	CEMS MIM Master in International Management	
	Corvinus University of Budapest Università Commerciale Luigi Bocconi	Hungary Italy
2013 – Present	Louvain School of Management Master in Business Engineering Major in Asset Management (Magna Cum Laude)	Belgium
2010 – 2013	Facultés Universitaires Saint Louis Bachelor in Business Engineering (Cum Laude) Bilingual degree: French – Dutch	Belgium
	Istanbul Bilgi University Exchange programme (Magna Cum Laude)	Turkey

SECONDARY EDUCATION

2007 – 2010	Institut de la Vierge Fidèle (French)	Belgium
2003 – 2007	Sint Jan Bergmans College (Dutch)	Belgium

EXPERIENCE**INTERNSHIPS**

February – May 2015 **Roland Berger Strategy Consultants (4 months)**
 Assess the current status of the online sales of insurance in Hungary. Identify current industry best practices in online sales of insurance. State possible development areas and new opportunities.

April – August 2014 **Delhaize Belgium (5 months): E-commerce department**
 E-mail marketing. Junior project management. Content management. SEO. Market research.

July – November 2012 **LPW Corporate (5 months): Marketing department**
 Customer satisfaction analysis. Market analysis. Day-to-day tasks.

February – March 2012 **Covrex (2 months): Marketing department**
 Organisation tradeshow Batibouw & Sfeer. Acting as a first point of contact for coordinating all communications to the public, customers and individuals. Dealer satisfaction analysis.

STUDENT JOBS

2013 – Present	Private Event Coordinator
January 2015	Mercedes-Benz: Informant at Brussels Motor Show
August 2013	Sabam: Planning Organisation Assistant
2010 – 2013	Catering jobs for JML and KaiYou
2009 – 2013	Cajami International: Managed event related work for VIP events

LANGUAGE

French: Mother tongue **Dutch:** Fluent **English:** Fluent

HOBBIES AND INTERESTS

Scouting during 16 years, 3 years as leader
 Hockey (Royal Wellington Club Belgium), running and cooking

Annexe 6 : Récapitulatif des conditions de vente du *SmartLiving*

Prix de vente du *SmartLiving*

Prix production du <i>SmartLiving</i>	48 173,00 €
Prix transport et placement	4 640,00 €
Total prix d'achat HTVA	52 813,00 €
TVA	21% 11 091,00 €
Total prix d'achat TVAC	63 904,00 €
Marge	30% 19 171 €
Prix de vente TVAC	83 075,00 €

Le client paye un acompte de 60% du prix de vente TVAC lors de la signature du bon de commande. *LivingSmart* paye un acompte de 50% du prix d'achat TVAC du *SmartLiving* à *beSteel* afin de démarrer la production auprès du sous-traitant. Le client paye le solde du prix de vente TVAC (40%) lors de la réception définitive du chantier et ceci à 30 jours. Si la réception n'est pas définitive alors le client paye 30% du prix d'achat TVAC. *LivingSmart* paye le solde (50%) du prix d'achat TVAC lors de la réception définitive du chantier à 60 jours.

Il est possible de prévoir une réduction lorsqu'une grande quantité de pavillons est commandée par un entrepreneur ou une institution.

Annexe 7 : Offre du sous-traitant *beSteel* pour le *SmartLiving*.

beSteel

Madame Julie de Troostembergh
Kasteeldreef 4
3390 Houwaart

Aarschot, 01/06/2015

Chère Madame,

Suite à notre rendez-vous de ce mercredi 20 mai, j'ai le plaisir de vous faire parvenir une offre pour votre projet de **modules d'habitation pour personnes du troisième âge**.

En espérant que cette proposition retiendra votre attention, je reste à votre disponibilité en cas de questions.

Cordialement,

Pieter Bosmans

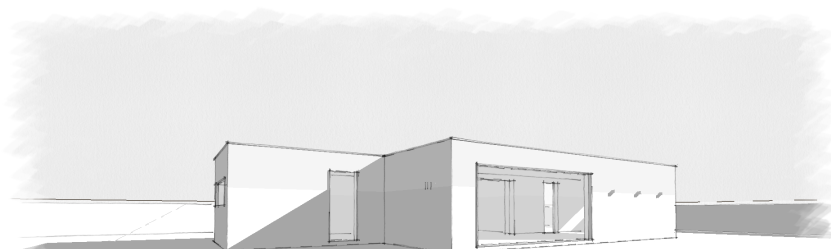
Design & Engineering beSteel
+32 (0) 495 84 63 83
+32 (0) 55 37 71
helene@be-steel.eu
www.be-steel.eu



Offre BS65: module d'habitation

Référence client: Troostembergh

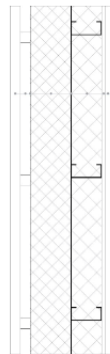
Description du projet: Construction et placement d'un module d'habitation pour personnes âgées comprenant un espace living muni d'un placard de rangement, une kitchenette, une salle de bain adaptée et une chambre muni de placards de rangement. Ainsi que d'un système d'air conditionné et un chauffage électrique.



Méthode de construction et coupe de principe:

Tous nos modèles sont fabriqués et entièrement finis en usine. L'industrialisation permet de vous proposer des modèles personnalisés, en vous garantissant un très haut niveau de qualité. La technique de fabrication, les calculs de dimensionnement et la mise en œuvre des matériaux, peuvent, grâce à l'industrialisation, bénéficier de contrôle de qualité sévère.

beSteel



Finition extérieur: crépis
 Liteaux et cavité toile
 Pare-vapeur et isolation thermique 12 cm
 Structure en acier beSteel
 Isolation acoustique 9 cm
 OSB
 Plaque de plâtre
 Surface blanche "prêt à peindre"

Dimensions:

Un module de 11,0m*4,25m*3,0m (longueur*largeur*hauteur)

Surface brute : 46,74 m²

Surface habitable : 46,75 m²



Façade: Crépis blanc. Possibilité d'ajouter en option certaines parties en bois/fibrociment pour plus de variété.

Sol: parquet laminé au choix dans notre assortiment (Quick-Step)



beSteel – Avenue Lambeulaan 116, 1200 Brussels, Belgium | Tel: +32 16 553 771 | sales@be-steel.eu | www.be-steel.eu
 Show-room & factory: Nieuwlandlaan 14F – Zone B436 – 3200 Aarschot, Belgium | VAT: BE 0821 499 730



Portes et fenêtres

- 2 fenêtres fixes de 2,35m*5,25m en aluminium avec système d'aération
- Porte d'entrée en aluminium
- RAL au choix

Toit: Toiture EPDM avec évacuation des eaux intégrées dans la paroi du mur.

Électricité et éclairage:

- 12 spots encastrés
- 12 prises électriques
- 1 boîtier électrique

Couleurs et finitions des spots/prises au choix

Chauffage et isolation

- 9 cm isolation acoustique
- 12 cm isolation thermique
- Chauffages électrique
- Système d'air conditionné

Transport et placement

- Transport Aarschot – Bruxelles
- Déchargement
- Pose d'une chape
- Placement
- Sous réserve de la visite de notre conseiller technique

Options:

- Prises TV/internet
- Prises au sol
- Chauffage sol et pompe à chaleur
- Eclairage différent que spots encastrés
- Eclairage extérieur
- Autres options et finitions sur demande

Non compris dans cette offre :

- Evacuation des terres (si nécessaire)

Prix HTVA 52 813,6 €
(dont 4 640 €: placement et transport)

TVA 11 090,86 €

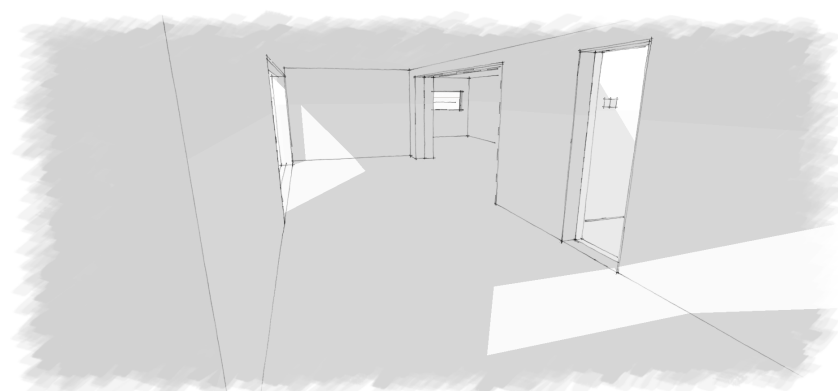
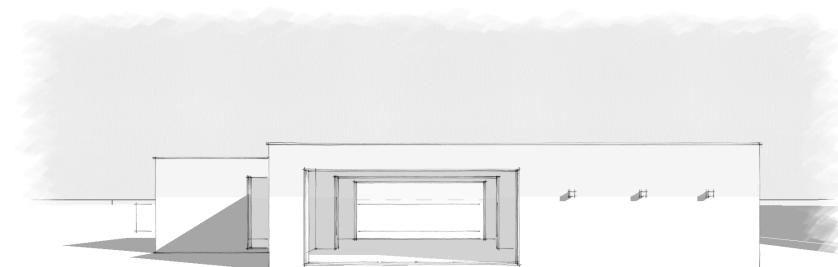
Prix TVAC 63 904,46 €



beSteel

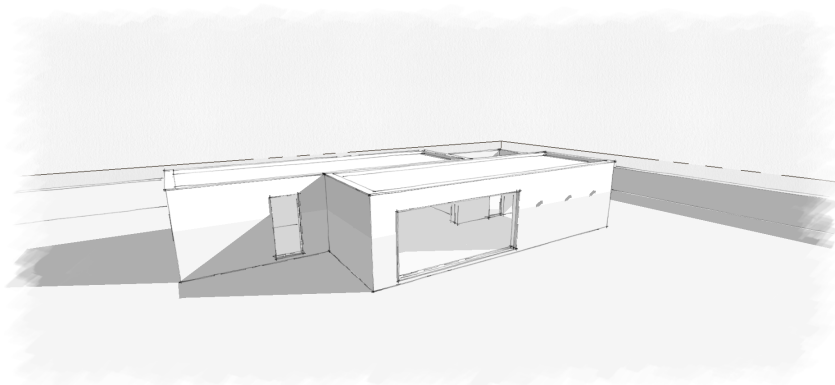
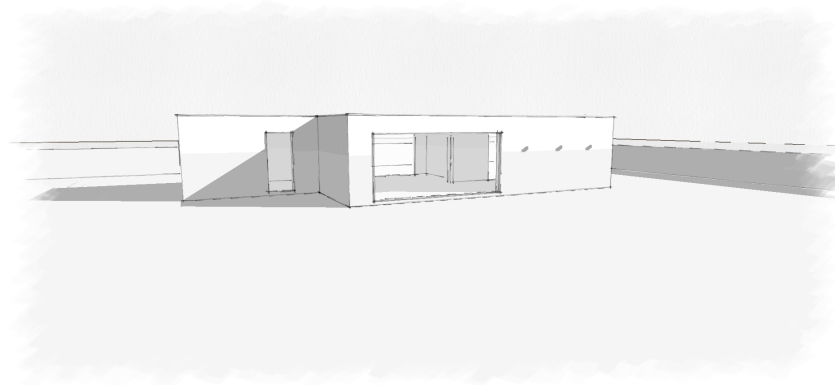
*Conditions de paiement: 50% à la commande
50% à la réception à 60 jours*

Cette offre est valable sous réserve d'une visite du chantier par notre conseiller technique.



beSteel – Avenue Lambeulaan 116, 1200 Brussels, Belgium | Tel: +32 16 553 771 | sales@be-steel.eu | www.be-steel.eu
Show-room & factory: Nieuwlandlaan 14F – Zone B436 – 3200 Aarschot, Belgium | VAT: BE 0821 499 730

beSteel



beSteel – Avenue Lambeulaan 116, 1200 Brussels, Belgium | Tel: +32 16 553 771 | sales@be-steel.eu | www.be-steel.eu
Show-room & factory: Nieuwlandlaan 14F – Zone B436 – 3200 Aarschot, Belgium | VAT: BE 0821 499 730

Algemene verkoopvoorwaarden

1. Behalve andersluidend beding dat schriftelijk werd overeengekomen, zijn onze prestaties onderworpen aan de hierna vermelde algemene verkoopvoorwaarden, met uitsluiting van alle andere voorwaarden dewelke worden vermeld op documenten van de koper. Iedere aanvraag van onze diensten brengt de aanvaarding van deze algemene verkoopvoorwaarden met zich mee.
In geval van tegenspraak tussen onderstaande algemene voorwaarden en schriftelijk overeengekomen bijzondere voorwaarden, hebben de bijzondere voorwaarden voorrang.
De nietigheid van één van de bepalingen van deze algemene voorwaarden brengt geen zins de nietigheid van de overige bepalingen met zich mee.
2. Onze prijsoffertes zijn geldig voor de aangeduide periode. Indien geen melding wordt gemaakt van een specifieke periode, dan is de geldigheid ervan beperkt tot een periode van 30 dagen vanaf hun uitgifte. Indien één of meerdere elementen van de kostprijs tussen de datum van het aanbod en de datum van de aanbesteding wijzigt, zoals onder meer materiaal- en grondstofprijzen, prijschommelingen bij leverancier, behouden wij ons echter het recht voor rekening te houden met deze wijzigingen bij het afsluiten van de overeenkomst voor de berekening van de kostprijs van de werken.
3. Alle onze prijzen zijn steeds exclusief BTW. Alle lasten, taken, intresten en douanekosten, vallen ten laste van de koper.
Meerwerken worden uitgevoerd in regie waarbij het uurtarief in onderling overleg voorafgaandelijk dient bepaald te worden.
Als meerwerk wordt beschouwd al hetgeen door ons in overleg, al dan niet schriftelijk vastgelegd, met de opdrachtgever tijdens de uitvoering van de overeenkomst boven de in het contract of de opdrachtbevestiging uitdrukkelijk vastgelegde hoeveelheden wordt geleverd en/of gepresteerd. Partijen verklaren uitdrukkelijk af te wijken van artikel 1793 B.W.
4. Onze opdracht wordt vastgelegd in de offerte/bestelbon die door de klant uitdrukkelijk werd aanvaard. Tenzij andersluidend beding, dat schriftelijk werd overeengekomen, behoren de volgende werkzaamheden niet tot onze plichten: grondwerken, bestrating, fundering, sloop- en opruimwerken; de leveringen van brandstoffen en hulpmaterialen zoals perslucht, gas, water, elektriciteit nodig voor de uitvoering van de werkzaamheden; verificatie van de bouwplaats indien noodzakelijk; de levering van water voor de vulling van het zwembad, met inbegrip van het water dat voor een proefvulling nodig is.
5. Indien in de overeenkomst een uitvoeringstermijn of datum van oplevering wordt genoemd, geldt deze datum enkel als richtdatum. De overschrijding van deze termijn kan in geen geval aanleiding geven tot enige schadevergoeding voor de koper of tot de verbreking van de overeenkomst. De verkoper houdt zich het recht voor om de leveringstermijn van de frames en/of goederen te verlengen in afwachting van de goedkeuring van het uitvoeringsontwerp zonder dat hiervoor enige vorm van schadevergoeding of compensatie verschuldigd is. Omstandigheden die ten tijde van de contractsluiting moeilijk konden worden voorzien en die de uitvoering van de verbintenis door de verkoper niet onmogelijk maar wel onredelijk zwaar maken, laten de verkoper toe ofwel om het contract aan te passen aan deze gewijzigde omstandigheden ofwel om het contract te ontbinden zonder schadevergoeding. Ingeval van een aanpassing van het contract heeft de koper het recht om het contract te ontbinden.
6. De koper of zijn gevolmachtigde (architect, studiebureau, ...) is alleen en volledig aansprakelijk voor de juistheid van alle gegevens, plannen en bestekken die hij aan de verkoper doorgeeft. De verkoper kan niet aansprakelijk worden gehouden voor eventuele tekortkomingen in uitvoeringen dewelke voortvloeien uit foutief verstrekte informatie.
Bovendien is de koper of zijn gevolmachtigde verantwoordelijk voor de vormgeving, de maatvoering en het uitzicht van de uitgetekende frames en/of goederen en is de raadgevend ingenieur uitsluitend zelf verantwoordelijk voor de algemene stabiliteit van het werk en van alle frames en/of goederen die deel uitmaken van het werk, evenals voor de principes van de verbinding, behoudens wanneer de stabiliteitsstudie door be.STEEL wordt uitgevoerd. De verkoper is niet verantwoordelijk en kan niet aansprakelijk worden gesteld voor de conceptuele oplossing, de technische kenmerken of de gevolgen hiervan.
7. Elke mogelijke betwisting moet binnen de zeven dagen na factuurdatum of na de uitvoering van de werken per aangetekende brief worden overgemaakt. Bij gebreke hieraan wordt zij als nietig en onbestaande beschouwd.
Aanvaarding van de levering of ingebruikname houdt in elk geval een dekking in van de zichtbare gebreken.
Elke rechtsvordering op grond van lichte verborgen gebreken is slechts ontvankelijk mits zij wordt ingesteld binnen de termijn van 6 maanden na het ontdekken van het gebrek.
De tienjarige aansprakelijkheid voor het geheel of gedeeltelijk tenietgaan van het gebouw door een gebrek in de bouw, conform artikel 1792 en 2270 B.W., vangt aan bij de voorlopige oplevering.
De definitieve oplevering van de werken vindt plaats door het verstrijken van een termijn van één jaar na de voorlopige oplevering of de ingebruikname. Wij zijn in ieder geval niet gehouden tot enige waarborg en kunnen niet aansprakelijk geacht worden indien (1.) de klant zelf in gebreke blijft zijn verplichtingen, voortvloeiend uit de overeenkomst, volledig na te komen; (2.) werken door derden zijn uitgevoerd op de door ons geleverde installaties of goederen; (3.) de installaties of goederen niet overeenkomstig de voorziene bestemming worden gebruikt; (4.) de gebreken een gevolg zijn van gebreken of tekortkomingen aan materialen – of andere producten die door de klant of door andere leveranciers ter beschikking werden gesteld. Wij kunnen bovendien in geen geval aansprakelijk gesteld worden voor schade en andere kosten die aan de eigendom van de klant of van derden wordt toegebracht ten gevolge van de werken die door onze firma werden uitgevoerd, tenzij in geval van zware fout van onzettwege veroorzaakt door onze aangestelden. Zelfs in dit geval kan geen schadevergoeding worden geëist voor winstderving of verlies van zakencijfer in hoofde van de bouwheer. Bij een gegrond beroep op onze garantieverplichtingen, moet de klant ons een redelijke termijn toekennen om tot de herstelling over te gaan.
8. Behoudens andersluidend beding moet de betaling binnen 8 dagen na factuurdatum worden verricht.
Ieder factuur die onbetaald is op de vervaldag, wordt ambtshalve en zonder ingebrekestelling vermeerderd met een forfaitaire vergoeding gelijk aan 15% en met conventionele intresten tegen 12% per jaar vanaf de vervaldag van de factuur.
Tevens worden, in geval van niet-betaling van één van de facturen, alle niet vervallen facturen eveneens onmiddellijk en integraal opeisbaar.
In geval van vertraging bij de betaling van onze facturen, zijn wij bovendien gerechtigd de uitvoering van de overeenkomst eenzijdig op te schorten en, na aanmaning die gedurende acht dagen zonder gevolg is gebleven, de overeenkomst eenzijdig te verbreken per gewone mededeling, onder voorbehoud van een eventuele aanvraag tot schadevergoeding.
9. De verkoper blijft eigenaar van de geleverde goederen tot op het ogenblik van de volledige betaling van de factuur, en dit zelfs indien de goederen verwerkt of ingewerkt worden in een onroerend goed.
De verkoper heeft het recht de goederen terug te vorderen bij niet betaling. Alle kosten om deze goederen te recupereren zijn ten laste van de koper.
10. Bij een gehele of gedeeltelijke annulering van de bestelling door de koper, is deze laatste aan de verkoper een schadevergoeding verschuldigd wegens winstderving en onkostenvergoeding die forfaitair en onherroepelijk wordt begroot op 20% van de bestelling, ongeacht het recht van de verkoper om een hogere schade te bewijzen.
Indien de overeenkomst wordt verbroken tijdens de fabricage, dienen naast voormelde vergoeding van 20% van de bestelling eveneens de gedane kosten en de totaliteit van de gefabriceerde goederen betaald te worden.
11. Geschillen uit deze overeenkomst, van welke aard ook, zullen uitsluitend dienen berecht te worden door de Nederlandstalige rechtbanken en hoven van het gerechtelijk arrondissement Brussel, en het Belgisch recht is van toepassing.

Annexe 8 : Catalogue *bePods*



des solutions d'espace

Avez-vous déjà rêvé qu'il suffise de traverser votre jardin pour vous rendre au travail ? De prendre une douche à deux pas de votre piscine ? D'installer une salle de fitness au fond de votre jardin ?

Aujourd'hui bePods permet à vos rêves de devenir réalité. Notre gamme d'espaces de vie flexibles, disponibles dans de nombreuses tailles et finitions, sont conçus afin d'apporter une solution à vos envies d'espaces, quelles qu'elles soient.

sommaire

- 4. le Qube
- 8. le Poolhouse
- 12. Structure
- 13. Finitions
- 14. Fabrication
- 15. Société



© 2014 bePods | Nieuwendijk 167 - Zone B 436 - 3200 Aarschot, Belgique | +32 16 953 771 | www.be-pods.eu
bePods est une marque de LPW Corporate | www.lpwcorporate.com



Qube
espace de vie
chauffé et isolé

Qube Large - finition extérieure crépis/bois

Long. 4,00 - 9,00 m
Larg. 3,50 m
Haut. 2,60 m

be-pods.eu/qube

l'extension de maison originale

Le Qube vous offre un environnement de vie tout simplement magnifique et fonctionnel. Il s'intègre dans les jardins ou dans des endroits plus insolites, vous permettant d'y installer un bureau de travail ou de vente, une chambre d'amis, une salle de fitness... ou tout ce dont vous avez envie. Bien plus qu'un chalet ou un abri de jardin, ce module est une réelle extension de maison. Il vous offre assez d'espace pour être à la fois pratique et confortable, en toutes circonstances.

caractéristiques

- Installé en un jour chez vous
- Finitions aux choix
- Haut degré d'isolation thermique
- Excellente isolation acoustique
- Toiture EPDM
- Installation électrique déjà prévue
- Eclairage LED encastré
- Emplacement des fenêtres au choix

idéal pour...

- un bureau de jardin
- une chambre d'hôte
- exercer votre profession libérale
- accueillir un proche chez vous tout en préservant votre intimité
- un bureau de vente temporaire ou de promotion immobilière
- un petit studio design et fonctionnel
- un salon de jardin ou un espace lounge pour passer d'agréables soirées d'été et profiter de son jardin en hiver ou par temps froid

Qube Large - Intérieur



Qube
espace de vie
chauffé et isolé

Qube, Medium - finition extérieure bois



Qube
dimensions et prix

dimensions et prix *

Fait sur mesure, votre Qube peut mesurer de 4,00m à 12,00m de long. Vous pouvez ainsi choisir la longueur qui convient à vos besoins et à vos envies, au centimètre près. Pour vous aider dans votre choix, trois dimensions « standard » sont toutefois prédéfinies.

	finition crépis	finition bois	fibrociment
Qube Small 4,00m (L) x 3,50m (l) x 2,60m (h)	à partir de €17.735	à partir de €18.354	à partir de €20.730
Qube Medium 6,00m (L) x 3,50m (l) x 2,60m (h)	à partir de €20.917	à partir de €22.157	à partir de €25.166
Qube Large 9,00m (L) x 3,50m (l) x 2,60m (h)	à partir de €27.613	à partir de €29.444	à partir de €33.404

le prix comprend :

- Module entièrement fini en usine
- Toiture EPDM
- Isolation acoustique
- Isolation thermique
- Chauffage électrique
- Finition extérieure au choix
- Finition intérieure : murs blancs
- LED intérieurs
- Prises électriques
- Porte dans la finition extérieure de votre choix
- Finition sol : OSB prêt à accueillir le revêtement de votre choix

options

- Finition sol : carrelage, parquet stratifié, vinyle ou parquet massif
- Pompe à chaleur et chauffage sol
- LED extérieurs
- Porte vitrée
- Fenêtres (dimensions au choix)
- Bâie vitrée (dimensions au choix)
- Transport
- Placement

* Prix indicatifs hors TVA

Poolhouse Large - finition extérieure crépis/fibrociment



Poolhouse
espace utilitaire
non-chauffé

Long : 4,00 - 12,00m
Larg : 3,50m
Haut : 2,60m

be-pods.eu/poolhouse

le compagnon idéal pour votre piscine

Le Poolhouse est un espace de vie permettant d'aménager des vestiaires, un local technique, un espace lounge ou même un salon extérieur. Cet abri de jardin contemporain est entièrement fabriqué en usine grâce à une technique de construction innovante. Livré chez vous en une seule pièce, il est installé en seulement une journée, vous évitant ainsi les aléas d'un chantier. Découvrez ses diverses finitions : bois, crépis, fibrociment, parmi d'autres matériaux modernes et contemporains.

caractéristiques

- Installé en un jour chez vous
- Finitions au choix
- Local technique ou espace aménageable en vestiaire/lounge...
- Excellente isolation acoustique
- Toiture EPDM
- Installation électrique déjà prévue
- Eclairage LED encastré
- En option : fenêtres, bar extérieur, sauna...

idéal pour...

- un poolhouse
- un abri de jardin design
- un lounge extérieur
- un local technique

Poolhouse Small – finition extérieure crépis/bois

Poolhouse
espace utilitaire
non-chauffé

Poolhouse Large – finition extérieure crépis/fibrociment

Poolhouse
dimensions et prix

dimensions et prix *

Fait sur mesure, vous pouvez choisir la longueur de l'espace fermé (L1) et celle de la terrasse couverte (L2), afin de correspondre exactement à vos besoins et à vos désirs.
Toutefois, pour vous aider dans votre choix, quatre dimensions « standard » sont prédéfinies.

	finition crépis/bois	crépis/fibrociment
Poolhouse Small 3,00 m (L1) + 1,50 m (L2) x 3,50 m (l) x 2,60 m (h)	à partir de € 17.625	à partir de € 19.192
Poolhouse Medium 3,00 m (L1) + 3,00 m (L2) x 3,50 m (l) x 2,60 m (h)	à partir de € 18.685	à partir de € 20.550
Poolhouse Large 3,00 m (L1) + 3,50 m (L2) x 3,50 m (l) x 2,60 m (h)	à partir de € 25.352	à partir de € 28.039
Poolhouse Large+ 3,50 m (L1) + 3,50 m (L2) x 3,50 m (l) x 2,60 m (h)	à partir de € 24.581	à partir de € 26.969

le prix comprend :

- Module entièrement fini en usine
- Toiture EPDM
- Isolation acoustique
- Finition extérieure au choix
- Finition intérieure : murs blancs
- LED intérieurs
- Prises électriques
- Porte dans la finition extérieure de votre choix
- Finition sol intérieure : OSB
- Terrasse couverte en Thermowood®

options

- Finitions sol : carrelage, parquet stratifié, vinyl ou parquet massif
- LED extérieurs
- Porte vitrée
- Bar extérieur, douche, vestiaire
- Fenêtres (dimensions au choix)
- Baie vitrée (dimensions au choix)
- Transport
- Placement

Prix indicatifs hors TVA

une fabrication industrielle sur mesure
garantit une qualité irréprochable

Tous nos modèles sont entièrement fabriqués et finis en usine, permettant ainsi de réduire drastiquement le travail, les risques d'imprévus et les coûts du chantier. Celui-ci nécessite au maximum deux journées : la première est dédiée à la réalisation de la chape, et la seconde à la livraison et au placement du module.
Notre processus de fabrication industriel nous permet de proposer des modèles personnalisés offrant un niveau de qualité très élevé. Pour vous garantir cela, nous effectuons de sévères contrôles-qualité lors de chaque étape de la production de votre POD.

finitions extérieures

- crépis**

Opter pour une finition en crépis pour votre module, c'est faire le choix d'un enduit de façade protégeant vos murs des pénétrations d'humidité. Le crépis empêche une déperdition calorifique par les murs extérieurs et il assure une finition esthétique et uniforme de votre POD.
- bois thermowood®**

L'une des rares ressources offre des caractéristiques de l'acier en terme de durabilité. Véritablement renouvelable et entièrement biodégradable, le bois Thermowood est une excellente solution écologique. Les fournisseurs ont été sélectionnés en fonction de leur gestion des forêts et bénéficiant du label FSC et PEFC, ce qui nous permet de vous garantir que le bois utilisé pour votre façade est issu de forêts contrôlées durablement.
- panneaux fibrociment**

Envie d'un revêtement de façade design et trendy? Choisissez les panneaux de fibres de ciment teintés dans la masse, spécialement conçus pour être appliqués comme revêtement de façade. Ces panneaux sont constitués de fibres minérales de qualité, comprimées avec un liant organique. Ce matériau possède une excellente résistance dans le temps et résiste à l'eau, au gel, aux moisissures ainsi qu'aux insectes. Ce revêtement montre également une bonne résistance au feu.

vue en coupe de la structure des modules bePods

- 1 Revêtement de façade au choix (2-50 mm)
- 2 Vide ventilé (50 mm)
- 3 Pare-pluie & isolation thermique (200 mm)
- 4 Structure beSteel & isolation acoustique (15 mm)
- 5 Pare-vapeur (0,5 mm)
- 6 Plaque de plâtre ou OSB (22,5 mm)
- 7 Plaque de plâtre (22,5 mm)

les étapes de fabrication



conception

La structure du module est dessinée à l'aide d'un logiciel de dessin assisté par ordinateur. Tous les calculs de stabilité sont effectués et contrôlés par un ingénieur. Lors de cette étape, nous gardons en tête les dimensions maximales pour le transport. Une fois la conception terminée « sur papier », la production peut commencer.



production

Une profileuse alimentée par un coil d'acier produit l'ossature métallique pré-encadrée, découpée et pliée. Ces charpentes sont conçues avec une précision de l'ordre du dixième de millimètre et présentent de nombreux avantages structurels et écologiques.



assemblage

Nous assemblons les différents profils en acier à l'aide de rivets et boulons pour former une structure autoportante. C'est à cette étape que nous mettons en place l'ensemble des techniques : électricité, domotique, sanitaire, évacuation d'eau, chauffage, conditionnement d'air...



finitions extérieures

La structure est dotée d'une isolation thermique par l'extérieur. Mise en place des châssis et portes aux endroits souhaités. Votre POD sera fini avec le revêtement de façade de votre choix (panneaux composites, bois, fibrociment, crépis...). Le toit est également monté lors de cette étape.



finitions intérieures

La finition intérieure du module est d'abord réalisée avec un OSB ou plaque en bois compressée. Le mur est ensuite fini avec une plaque de plâtre pour obtenir une paroi lisse, prête à accueillir la peinture de votre choix. Des spots encastrés ainsi que des prises et interrupteurs sont montés selon les plans électriques précédemment approuvés par le client.



contrôle qualité

Chaque étape de la production intègre un contrôle qualité. C'est un élément clé du processus de production. Le contrôle final est effectué par un expert-qualité avant la préparation au transport. Cet ingénieur contrôle la correspondance de la construction avec le cahier des charges initial, les matériaux et leurs applications ainsi que le respect des normes en vigueur. Ce processus vous garantit un produit haut de gamme correspondant parfaitement à vos attentes.



transport

Lors de l'étape de conception, nous avons octroyé une attention particulière aux dimensions de votre module. Celui-ci doit être transportable par voie routière. Un convoi exceptionnel précédé d'une voiture d'accompagnement prend la route pour vous délivrer votre POD.



Chantier

Le terrain est préparé quelques jours avant l'arrivée de votre extension de maison. Notre équipe d'installateurs met en place les blocs de fondation ainsi que les impératifs. Le jour-J, votre module est déchargé à l'aide d'une grue télescopique. Quelques heures plus tard, votre POD est raccordé et prêt à l'emploi, profitez-en!

qui sommes-nous ?

beSteel et bePods sont des marques du groupe LPW Corporate, PME belge spécialisée depuis plus de 30 ans dans la transformation des matériaux composites et la construction.



Les principales activités de l'entreprise sont :

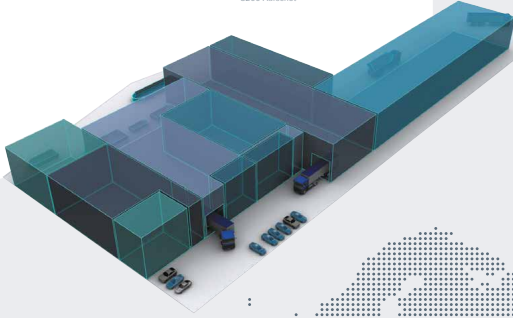
- La fabrication de piscines monocoques en céramique (LPW Ceramic Pools • www.lpw.be)
- La fabrication de piscines en polypropylène (Flexiline • www.flexiline.be)
- La production de couvertures de piscine (Cover® Pool Protection • www.coverex.com)
- La production de profils en acier laminé à froid (beSteel • www.be-steel.eu)
- La production de modules préfabriqués (bePods • www.be-pods.eu)

bureaux et usine

Vous êtes intéressé par l'achat et le placement d'une de nos extensions chez vous ? Contactez-nous ou venez visiter notre production.

contact

- ☎ 016 55 37 71
- ✉ sales@be-steel.eu
- 📍 Nieuwlandiaan 14F, Zone B436 3200 Aarschot



Aarschot, Belgique





beSmart

Pensés dans de beaux matériaux, offrant une finition irréprochable, les modules bePods sont conçus par nos ingénieurs pour être fonctionnels et malins et dessinés par nos architectes pour être beaux et agréables à vivre



beEcologic

Les modules bePods ouvrent des espaces sans abîmer l'environnement. Conçus pour avoir un impact écologique minimal, l'ensemble des matériaux sont choisis dans cette optique, offrant un espace de vie sain et non énergivore.



beEfficient

Entièrement construits en usine, les modules bePods s'installent chez vous en seulement une journée. L'industrialisation des procédés de fabrication garantit une finition irréprochable en permettant d'éviter les aléas d'un long chantier.

bePods
by beSteel

www.be-pods.eu

Annexe 9 : Matrice d'Ansoff et outils de développement de *LivingSmart*

		Produit	
		Existant	Nouveau
Marché	Existant	Pénétration de marché ▪ Présence sur de plus grands salons ▪ Plus de publicité ▪ 2^{ème} Showroom ▪ Représentant commercial supplémentaire ▪ Système de location du <i>SmartLiving</i>	Développement de produit ▪ <i>The GreenSmart</i> ▪ Système d'épargne, <i>MyLiving</i>
	Nouveau	Extension de marché ▪ Présence sur le marché Européen	Diversification

Annexe 10 : Plan Marketing année 2016

Plan marketing *LivingSmart* 2016[illegible]

Annexe 11 : Compte de résultats prévisionnels

Income Statement		2016	2017	2018	2019	2020
Net revenue		830.750	1.412.275	2.492.250	3.323.000	4.569.125
Pods sales		830.750	1.412.275	2.492.250	3.323.000	4.569.125
Pods rentals						
COGS		639.037	1.086.363	1.917.112	2.556.149	3.514.705
COGS/Net revenue %		77%	77%	77%	77%	77%
Gross Profit		191.713	325.912	575.138	766.851	1.054.420
S, G&A		103.464	105.451	160.913	170.926	177.693
Payroll		64.154	68.261	104.885	110.887	119.004
General employees		30.000	30.600	31.212	31.836	32.473
Representatives		30.000	30600	61.212	62.436	63.685
Rep. Primes		4.154	7.061	12.461	16.615	22.846
Administrative		2.000	-	-	-	-
Frais de constitution		2.000				
Frais de publication légale						
General		37.310	37.189	56.028	60.039	58.689
Fournitures de bureau&mobillier		200	204	208	212	216
Téléphone, fax, gsm		1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Loyer		12.000	12.240	12.485	12.734	12.989
Eau, gaz, électricité		1.440	1.469	1.498	1.528	1.559
Frais de marketing		15.170	14.606	30.496	31.496	32.126
Logiciel client		500	510	520	531	541
Charges site internet		500	510	520	531	541
Essence		2.400	2.448	4.994	5.094	5.196
Honoraires comptable-fiscaliste		3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Assurances		300	306	312	318	325
R&D					2.500	
EBITDA		88.249	220.461	414.225	595.925	876.727
Ebitda Margin %		11%	16%	17%	18%	19%
Depreciation		2547	2547	4147	4147	4147
Cars		1600	1600	3200	3200	3200
Office furnitures		80	80	80	80	80
Website		300	300	300	300	300
Materials		567	567	567	567	567
EBIT		85.702	217.914	410.078	591.778	872.580
Ebit Margin %						
Net Interest		-	-	-	-	-
Tax	34%	29.139	74.091	139.427	201.205	296.677
Tax Rate		34,0%	34,0%	34,0%	34,0%	34,0%
Net Income		56.564	143.823	270.652	390.574	575.903
Net Margin %		6,8%	10,2%	10,9%	11,8%	12,6%