

Louvain School of Management

Quelles sont les raisons expliquant la faible implémentation de l'économie fonctionnelle au sein des entreprises B2C en Belgique ?

Auteur : Flavian Gosselin
Promoteur : Yves De Rongé
Année académique 2023-2024
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Je tiens à remercier mon promoteur, le professeur Yves De Rongé, pour son soutien continu, le temps qu'il m'a accordé et ses recommandations tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je suis également reconnaissant envers tous les intervenants pour leur temps et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies, qui ont été déterminantes dans la résolution de la question de recherche de cette étude.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements à Emma Vanderstraeten pour son soutien indéfectible lors de la rédaction de ce mémoire, ainsi que pour sa relecture et ses conseils avisés.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers ma famille pour leur aide et leurs encouragements, ainsi qu'envers tous mes proches qui ont contribué à l'achèvement de ce travail.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie 1 : Revue de la littérature.....	2
1. Le modèle classique : l'économie linéaire.....	2
1.1. Les impacts de l'économie linéaire.....	2
2. Les enjeux économiques et environnementaux actuels.....	3
3. Les différents objectifs des entreprises.....	5
3.1. L'objectif traditionnel.....	5
3.2. L'objectif hybride.....	5
4. La nouvelle approche : l'économie fonctionnelle.....	6
4.1. Le cadre théorique.....	6
4.2. Les caractéristiques.....	7
4.3. Avantages et inconvénients.....	9
4.3.1. Les consommateurs.....	9
4.3.2. Les entreprises.....	10
4.3.3. L'environnement et la société.....	12
4.3.4. Conclusion.....	13
5. L'économie fonctionnelle en Belgique.....	14
6. La question de recherche.....	15
7. Les propositions.....	16
Partie 2 : Méthodologie et enquête empirique.....	17
8. Méthodologie.....	17
9. La présentation des entreprises.....	18
9.1. Banquets Locations.....	18
9.2. Cambio.....	18
9.3. Dockx Rental.....	19
9.4. Locmat.....	19
9.5. Loiselet & Fils.....	20
9.6. Usitoo.....	20
10. Enquête empirique.....	21
10.1. La présentation des résultats.....	21
10.1.1. Les obstacles.....	21
10.1.2. Les éléments fondamentaux.....	26

10.2. L'analyse des résultats	28
10.2.1. La confrontation des propositions de la littérature avec les obstacles identifiés	28
10.2.2. Les nouvelles propositions identifiées lors des entretiens	31
10.2.3. Les propositions de la littérature non identifiées dans les résultats	33
10.2.4. Les éléments fondamentaux de l'économie fonctionnelle	33
11. Réponse	35
12. Conclusion.....	36
13. Limites de la recherche	37
14. Recherches futures	37
15. Bibliographie.....	39
16. Annexes	43
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	43
Annexe 2 : Entretien de Banquets Locations	44
Annexe 3 : Entretien de Cambio	60
Annexe 4 : Entretien de Dockx Rental.....	79
Annexe 5 : Entretien de Locmat.....	91
Annexe 6 : Entretien de Loiselet & Fils	106
Annexe 7 : Entretien de Usitoo	117
Annexe 8 : Tableau récapitulatif des obstacles identifiés lors des entretiens	138
Annexe 9 : Tableau récapitulatif des éléments fondamentaux identifiés lors des entretiens	147

Introduction générale

La population mondiale ne cesse de croître et nous consommons davantage d'année en année. Tous les ans, les journaux d'actualité nous alertent sur la journée du dépassement de la Terre, c'est-à-dire, le jour indiquant que les humains ont consommé toutes les ressources naturelles que la Terre produit en un an. En 2023, c'était le deux août. Cela signifie que, pendant cinq mois, nous avons puisé nos ressources dans les réserves limitées de la planète. Ce contexte environnemental et climatique génère un impératif pour la modification des habitudes économiques et commerciales à l'échelle mondiale. En effet, de nombreuses préoccupations liées au dérèglement climatique, à la production excessive de déchets, à la dégradation des états naturels ou encore à l'appauvrissement des ressources naturelles ont vu le jour. Ces inquiétudes ont incité certains acteurs économiques à repenser leur modèle d'activité. L'économie fonctionnelle se trouve au cœur de cette transition vers une économie plus responsable et durable.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer de manière approfondie les raisons sous-jacentes de la faible implémentation de l'économie fonctionnelle au sein d'entreprises B2C belges. Effectivement, l'économie linéaire, qui produit de nombreux déchets, est le modèle dominant. Etant donné la situation mondiale actuelle, il est légitime de se questionner sur la faible transition des entreprises B2C vers un modèle économique plus responsable tel que l'économie fonctionnelle. Par conséquent, ce mémoire contiendra une étude approfondie au sujet des obstacles, des incitations et des opportunités que les entreprises en Belgique rencontrent lorsqu'elles cherchent à adopter l'économie fonctionnelle.

Ce travail est structuré en trois grandes parties.

Tout d'abord, dans la revue de la littérature, nous exposerons les enjeux environnementaux actuels et nous mettrons en lumière les différences entre l'économie linéaire et fonctionnelle. Cela permettra de définir les avantages et inconvénients du modèle économique fonctionnel.

Ensuite, nous définirons la méthodologie utilisée et le type de raisonnement choisi afin de répondre à la question de recherche. Par la suite, nous décrirons les différentes entreprises qui ont participé aux interviews.

Enfin, nous présenterons les résultats des entretiens et nous les analyserons en fonction des propositions définies par la littérature. Nous conclurons ce mémoire en détaillant les réponses apportées par ce travail, ainsi que les limites et les futures recherches à envisager.

Partie 1 : Revue de la littérature

Dans cette partie, nous commencerons par décrire l'économie linéaire et nous listerons ses impacts sur l'environnement. Par la suite, nous présenterons les enjeux économiques et environnementaux actuels auxquels le monde fait face, tels que la production excessive de déchets. En réponse à cela, nous définirons l'économie fonctionnelle qui est l'objet d'étude principal de ce mémoire. Ensuite, nous examinerons l'adoption de l'économie fonctionnelle par les entreprises B2C situées dans la région wallonne et Bruxelles-Capitale. Enfin, il sera possible de déterminer la question de recherche grâce aux conclusions de la revue de la littérature, ainsi que les propositions guidant notre enquête empirique.

1. Le modèle classique : l'économie linéaire

L'économie linéaire prédomine depuis des siècles. Selon, ce modèle économique, les entreprises extraient des matières premières afin de fabriquer des produits qui seront ensuite vendus aux consommateurs. Ceux-ci les consomment et les jettent lorsqu'ils n'en ont plus l'utilité. L'objectif de ce système est de produire davantage avec le coût de production le plus faible ainsi que de vendre au prix le plus élevé possible (Knight, 2023).

Ce principe de rendement absolu a mené à l'apparition du fordisme au début du vingtième siècle. Ce modèle de production, suivant les principes de Taylor, consiste à installer des travailleurs à un seul et même poste sur une chaîne de production. Cela est un grand changement par rapport à l'ancienne façon de travailler, où les employés effectuaient les tâches de fabrication d'un produit du début à la fin. Dorénavant, chaque ouvrier doit répéter, et ce toute la journée, une opération (Blancheton, 2023). De ce fait, ce système augmente grandement la production grâce à la suppression des tâches de manutention et des déplacements des ouvriers (Blancheton, 2023). Cependant, cela provoque également l'aliénation des travailleurs car ceux-ci n'effectuent plus qu'un seul et même geste (Bowring, 2002).

1.1. Les impacts de l'économie linéaire

L'augmentation de la production est liée à la croissance rapide de la demande. Lorsque la production correspond à la demande, les consommateurs achètent de nombreux produits qui seront ensuite jetés lorsqu'ils n'en ont plus l'utilité. Cette production et cette consommation de masse sont néfastes pour l'environnement, notamment à cause de l'extraction des matières premières, de la pollution liée à la fabrication des produits et du transport de ces derniers

(Parlement européen, 2020). Les dirigeants des entreprises n'ont pas souhaité adapter leur mode de production malgré tous les problèmes environnementaux détectés dès la deuxième moitié du vingtième siècle (Locher et Quenet, 2009). Pinkse (2018) mentionne que le désir d'une croissance économique continue des entreprises n'est pas compatible avec une diminution des gaz à effet de serre. Les externalités négatives créées par les entreprises ne sont pas non plus prises en compte. Selon Hornsey et Fielding (2019), les consommateurs ne veulent également pas consommer de façon plus responsable. Ils indiquent par exemple, qu'un tiers des Américains pensent que les changements climatiques ne sont pas causés par les activités humaines, mais que ce sont en réalité des changements naturels du climat.

A l'heure actuelle, ces recherches consternantes apportent une lumière nouvelle sur les enjeux économiques et environnementaux qui sont décrits au chapitre suivant.

2. Les enjeux économiques et environnementaux actuels

Comme susmentionné, l'évolution du monde industriel a entraîné de nombreuses répercussions sur l'environnement, la biodiversité et le climat. L'OCDE déclare qu'environ six milliards de tonnes de déchets plastiques ont été rejetés dans les milieux aquatiques en 2019. La volonté des pays occidentaux de croître économiquement de façon constante a engendré d'innombrables problèmes environnementaux. Ces enjeux exigent des changements profonds concernant la manière de produire et de consommer.

Les activités humaines provoquent donc d'importantes modifications de l'équilibre environnemental. Chaque action engendre des conséquences positives ou négatives sur ce qui l'entoure (Michellini et al., 2017). Par conséquent, cela provoque des bouleversements sur les écosystèmes tels que l'épuisement des ressources, la pollution de l'air et de l'eau ainsi que la déforestation (Xiong et al., 2023). En effet, les catastrophes de plus en plus fortes et fréquentes démontrent la fragilité de notre système actuel. C'est ainsi que deux perspectives existent. La première se concentre uniquement sur le développement économique sans considérer l'environnement. La seconde affirme que ces deux aspects ont un avenir commun grâce à l'apparition de nouveaux systèmes économiques comme l'économie circulaire (déclic, 2016).

Notre modèle économique actuel ne permet pas d'articuler de façon conjointe la protection de l'environnement et la croissance économique. Cela a été confirmé par Hugon (2005) : « Il est évident, que le modèle 'occidental', myope quant à ses effets et gaspilleur de ressources et d'énergie, qui tend à s'étendre aux pays émergents, n'est pas viable et conduit à des impasses

et/ou à des conflits, s'il est généralisé. ». En effet, les recherches permettent d'affirmer que la dégradation environnementale est liée à l'extraction et à la consommation des ressources naturelles (Han et al., 2023). Il est donc primordial que le modèle économique actuel évolue afin de prendre en compte les externalités négatives de la surproduction et de la surconsommation.

De ce fait, de multiples alternatives ont germé afin de proposer d'autres modèles à l'économie linéaire. Parmi l'abondance des courants promouvant une meilleure gestion des ressources et un impact moindre sur l'environnement, nous développerons l'économie circulaire considérée comme un concept parapluie, c'est-à-dire que cette notion possède un rôle important dans de nombreux cadres différents (Blomsma et Brennan, 2017). Nous mentionnerons également l'économie locale ou encore l'économie du partage (Knight, 2023). Il y aurait donc eu une prise de conscience importante considérant l'environnement comme la base de la société, où chaque décision a un impact irréversible (Hugon, 2005).

Tous ces modèles sont des clés permettant de construire une économie non seulement durable mais régénérative appelée « économie régénérative ». Cette économie est en opposition à l'économie dégénérative représentant le système linéaire actuel (Konietzko et al., 2023).

Ce système économique implique d'échanger les objectifs de développement durables (ODDs) contre les objectifs de développement régénératifs (ODRs). En effet, bien qu'ils proposent des objectifs et un guide pour permettre la durabilité, les ODDs ne conçoivent pas un système global, prospère et incluant des synergies. Quant à eux, les ODRs conduisent à des actions et réflexions humaines qui, de manière intégrée et synergique, aboutissent à des sociétés prospères. Ces sociétés correspondent à des systèmes régénératifs intégrant ensemble les aspects environnementaux et socioculturels, ainsi que les processus de développement utilisés (Gibbons, 2020).

Par conséquent, les ODRs incluent les processus à l'inverse des ODDs. Ceux-ci sont considérés comme tout aussi importants que les résultats. Grâce aux méthodes régénératives, les membres d'une société peuvent développer une vision globale leur permettant de comprendre comment leur communauté peut fonctionner de façon prospère (Gibbons, 2020). Néanmoins, Gibbons (2020) mentionne qu'il ne faut pas négliger les ODDs car ceux-ci peuvent faire partie intégrante du processus de développement régénératif. Effectivement, ils peuvent devenir un élément important pour diriger le régime existant vers une économie régénérative en intégrant et en créant des étapes d'avancement.

Il est possible de parvenir au modèle de l'économie régénérative grâce au modèle d'économie fonctionnelle. De ce fait, ce mémoire poursuivra sa rédaction sur ce système économique.

3. Les différents objectifs des entreprises

Cette section du mémoire se focalise sur la diversification des objectifs des entreprises, en mettant en évidence deux catégories distinctes : d'une part, les entreprises traditionnelles dont le but est de maximiser les profits de leurs actionnaires et d'autre part, les entreprises hybrides dont l'objectif allie rentabilité financière, responsabilité sociale et environnementale (Vrbka, 2020).

Cette exploration nous permettra de comprendre les motivations des entreprises lors de leurs prises de décisions et les implications de ces choix sur leur environnement.

3.1. L'objectif traditionnel

Depuis la moitié des années 1980, le modèle dominant repose sur la maximisation des profits pour les actionnaires. Afin d'y arriver, le seul objectif des entreprises est de créer le plus grand revenu possible. Ce système ne prend donc pas en compte explicitement les externalités négatives que l'organisation peut engendrer sur la société ou l'environnement (Keay, 2008).

Ce modèle traditionnel est conservé pour plusieurs raisons. D'un côté, les directeurs sont considérés comme les employés des actionnaires qui doivent diriger l'entreprise car ceux-ci n'ont pas le temps ou les capacités d'y travailler. De l'autre, le modèle traditionnel simplifie les prises de décisions car les directeurs ne sont fixés que sur un unique objectif (Keay, 2008).

3.2. L'objectif hybride

Une évolution significative s'opère au sein des entreprises qui prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux autres que leurs objectifs de rentabilité. Ces entreprises sont appelées « hybrides » car elles promeuvent, tout en étant rentables, le bien commun comme l'emploi et la qualité de l'environnement (Lankoski et Smith, 2018).

Par conséquent, de nombreuses entreprises ont ajouté à leur ligne de conduite existante une attention envers leurs impacts sociaux et environnementaux. Cela a amené des tensions au sein de leur structure, telle que la difficulté de transformer leur fonctionnement afin d'allier les soucis sociétaux et environnementaux aux souhaits des actionnaires. Ces défis sont différents en fonction du degré d'intégration des deux nouvelles dimensions dans la structure

organisationnelle. La catégorisation des différents types d'entreprises hybrides permet de comprendre et d'appréhender les tensions qui peuvent se produire (Gamble et al., 2019).

De ce fait, dans le but de distinguer les degrés d'intégration, Ebrahim et al. (2014) proposent deux catégories qualifiées : « intégré » et « différencié ». Gamble et al. (2019) suggèrent d'ajouter une catégorie intermédiaire nommée « partiellement intégré ». La première représente les entreprises qui ont intégré, au sein de leur agencement financier, des missions sociales. Dans le deuxième, les enjeux sociaux sont distincts du modèle financier. La troisième catégorie correspond aux organisations qui ont adopté des objectifs sociaux qui ne sont pas complètement intégrés ou différenciés (Gamble et al., 2019).

4. La nouvelle approche : l'économie fonctionnelle

L'économie fonctionnelle représente un paradigme économique émergeant qui se démarque du modèle traditionnel de la société de consommation. Cette section définit le cadre théorique de l'économie fonctionnelle, ses principales caractéristiques, ainsi que ses avantages et inconvénients pour les consommateurs, les entreprises, l'environnement et la société déjà exposés dans la littérature théorique. Nous mentionnerons également les actions belges réalisées dans ce domaine.

4.1. Le cadre théorique

Avant de se concentrer sur l'économie fonctionnelle, il est nécessaire de classer les différents produits afin de comprendre quels sont ceux qui peuvent être utilisés au sein de ce modèle économique. Il existe les biens dit « périssables » qui ont une durée de vie limitée comme la nourriture, et les biens qualifiés de « durables » caractérisés par leur durée de vie importante tels que des appareils électroniques, des moyens de transport ou encore des meubles de bureau. Les premiers se distinguent par une usure rapide et un budget peu élevé tandis que les seconds se différencient par une utilisation lente et un budget élevé (Belamich et Ingarao, 2021). Belamich et Ingarao (2021) ajoutent également à cette classification les caractères tangible et intangible de l'offre. Ces autrices décrivent une offre tangible comme un bien de consommation ayant une réalité physique et une offre intangible comme une proposition qui n'est pas matérielle.

De plus, il est pertinent de décrire le « product-service system » (PSS) qui englobe ce modèle économique afin de définir l'économie fonctionnelle.

Le PSS se base sur trois composants clés (EcoRes, 2015) :

1. Un produit qui représente un élément tangible pouvant être échangé et dont l'objectif est de satisfaire les besoins de ses utilisateurs.
2. Un service accompli pour le compte d'autrui, qui consiste en une activité possédant une valeur économique et une base commerciale.
3. Un système qui regroupe l'ensemble des éléments et leurs relations.

Parmi les différentes définitions du PSS, ce mémoire se basera sur celle de Tukker et Tischner (2006) qui définissent le PSS comme « un ensemble de produits matériels et de services immatériels conçus et combinés de manière à ce qu'ils soient en mesure de répondre aux besoins finaux des clients ». De plus, davantage de théories complètent cette définition comme celle de Walter Stahel (2006) qui décrit de façon exhaustive l'objectif de l'économie fonctionnelle. Selon lui, son but est de réaliser la plus grande valeur d'usage réalisable le plus longtemps possible, tout en consommant le minimum de ressources matérielles et énergétiques possible. Le point de vue derrière cette théorie est que les consommateurs peuvent désormais jouir davantage de l'utilisation d'un produit et non de la possession de celui-ci. Selon ce modèle, la valeur du produit se situe donc dans son usage et les efforts fournis lors de son utilisation sont traités comme un moyen de satisfaire les besoins des utilisateurs (EcoRes, 2015). Le produit et sa possession, ne sont plus considérés comme l'objectif final des échanges commerciaux, mais comme un moyen permettant de combler des besoins. En conséquence, les entreprises se chargent des coûts de fonctionnement, de maintenance et de la fin de vie des produits (Van Niel, 2014).

De ce fait, ce modèle représente un fondement pour les personnes soucieuses de leurs impacts sur l'environnement (Catulli et al., 2017). En effet, au lieu de posséder un produit, les consommateurs peuvent, par exemple, en louer l'usage, le partager ou l'échanger (Curtis et Mont, 2020). Ce système a rencontré un intérêt pour les échanges « business-to-business » (B2B). Cependant, ce modèle ne fut pas aussi populaire dans les interactions « business-to-consumer » (B2C) (Vogtlander et al., 2017 ; Moro et al., 2020).

4.2. Les caractéristiques

Le PSS peut être classé selon trois catégories principales : le « product-oriented service », le « use-oriented service » et le « result-oriented service ». De plus, au sein de chaque classification, se trouvent huit types différents de PSS (Van Ostaeyen et al., 2013). Nous développerons ces trois domaines dans cette partie.

Tout d'abord, pour le « product-oriented PSS », les entreprises cherchent à combiner à la vente de leurs produits un ou plusieurs services. Les consommateurs achètent donc toujours un objet, mais un service y est ajouté. Par exemple, cela correspond à un service de maintenance pour le bien vendu ou encore à un service de reprise en fin de vie du produit (Tukker, 2015).

Ensuite, pour le « use-oriented PSS », les entreprises vendent l'usage du produit et non le produit lui-même. La propriété et l'entretien de la marchandise restent donc propres aux fournisseurs de services. Les consommateurs n'achètent donc que l'utilisation ou l'accès à un bien. Cela équivaut au leasing, à la location et au partage, à la mutualisation et aux achats par service. Par exemple, le leasing est l'utilisation exclusive d'un produit sans en être le propriétaire alors que la location et le partage correspondent à l'utilisation non-exclusive d'un produit. La mutualisation, quant à elle, constitue l'utilisation d'un bien en simultané. Pour l'achat par service, l'utilisateur paie pour un produit en fonction de son degré d'utilisation (Wilson et Iacovidou, 2023).

Enfin, pour le « result-oriented PSS », les entreprises vendent un service avec un produit qui est utilisé dans la prestation de celui-ci et qui est choisi par le prestataire et non pas par l'utilisateur. Cela est mis en évidence par l'outsourcing ou le résultat fonctionnel. Par conséquent, un fournisseur de service offre un résultat spécifique, mais le type de bien utilisé pour atteindre ce résultat est secondaire. Par exemple, une entreprise peut proposer un service de transport à un client souhaitant arriver à une destination spécifique indépendamment du type de moyen de transport (Kühl et al., 2022).

Ces trois domaines concordent avec des biens qui ont une durée de vie importante comme mentionné dans le cadre théorique. Kim et Hwang (2021) précisent que les acheteurs perçoivent un bénéfice correspondant à leurs besoins lorsqu'ils achètent un produit sur une partie de son cycle de vie. De ce fait, l'économie fonctionnelle n'est pas compatible avec les produits possédant une durée de vie très limitée.

Ce système économique redéfinit donc les fondements de la consommation et de la production. Il représente un modèle prometteur pour relever les défis économiques et environnementaux contemporains. Néanmoins, la recherche ne s'accorde pas sur l'impact de cette économie sur l'environnement (Serra et Buclet, 2020).

Pour ce travail, nous nous focaliserons sur des entreprises ayant intégré le « use-oriented PSS » et plus particulièrement, un système locatif ou de partage. Le « use-oriented PSS » et le « result-oriented PSS » correspondent aux systèmes les plus innovateurs par rapport à celui linéaire. En

effet, ces deux caractéristiques représentent des modèles où le service est réellement à la base permettant de satisfaire les besoins des consommateurs. Le « product-oriented PSS » est, quant à lui, l'ajout d'un service à un produit existant. Il est donc plus répandu au sein des entreprises.

4.3. Avantages et inconvénients

Cette section examine les avantages et les inconvénients, inscrits dans la littérature, de l'économie fonctionnelle pour les consommateurs, les entreprises, l'environnement et la société. Cette exploration de la littérature permettra de mettre en évidence les conséquences théoriques de cette nouvelle approche économique afin de les comparer avec les implications pratiques des intervenants de ce mémoire.

4.3.1. Les consommateurs

4.3.1.1. Avantages

Tout d'abord, au sein de l'économie fonctionnelle, l'unique moyen pour une entreprise de fidéliser les consommateurs est de se démarquer de la concurrence en comblant leurs besoins. En effet, si les clients sont satisfaits, ils n'iront pas chez les concurrents. De ce fait, les entreprises veulent procurer des biens à leurs clients qui répondent parfaitement à leurs besoins, ce qui pourrait être effectué par des services sur-mesure. Les acheteurs ont donc la possibilité d'obtenir des services qui leur correspondent pleinement (Tietze et Hansen, 2013).

Ensuite, dans le modèle linéaire, la question de l'obsolescence programmée est importante lorsqu'un consommateur achète un produit. Celle-ci réduit la durée de vie d'un produit électronique afin que les clients en rachètent un nouveau. Cela est le même principe pour les produits non-électroniques dont la qualité se dégrade plus rapidement, par exemple, des outils de jardinage. Cependant, les principes de l'économie fonctionnelle incitent les entreprises à étendre la durée de vie et à augmenter la qualité de leurs produits. En effet, les organisations désirent que le temps de vie de leurs articles soit plus important afin que leur utilisation soit plus élevée. Les consommateurs ne doivent alors plus se soucier de la qualité des produits dont ils paient l'usage car ils savent que les entreprises leur proposent des produits de qualité et sans obsolescence programmée (Kpossa et Breka, 2022).

Enfin, en proposant l'usage des biens aux consommateurs, les fournisseurs de services supportent les coûts additionnels liés à l'utilisation et la fin de vie des produits. Effectivement, ils en supportent la production, l'entretien et le recyclage. Les clients, quant à eux, jouissent de l'usage des biens sans se préoccuper des coûts additionnels et paient en fonction de leur

utilisation. Les services constitueraient alors le moyen courant de combler leurs besoins (Van Niel, 2014).

4.3.1.2. Inconvénients

Premièrement, l'innovation provoque des changements de mode de vie pour les consommateurs ce qui peut créer de la résistance. Selon Huynh et Gurtner (2023), les consommateurs perçoivent le risque de perdre leurs habitudes dans la nouveauté. De plus, les auteurs indiquent que le risque de perdre un objet ou un droit que l'on possède est considéré comme beaucoup plus considérable qu'un gain équivalent. Les individus seraient donc réticents à l'idée d'adopter un nouveau système économique car ils auraient le sentiment de perdre leur confort associé au modèle économique existant (Huynh et Gurtner, 2023).

Ensuite, la transition de l'achat d'un produit à l'achat d'un usage affecte la perception des consommateurs sur leur mode de paiement et sur leur façon d'utiliser le produit. Les consommateurs doivent donc repenser leurs besoins en fonction de leur temps disponible. Cependant, il n'est pas toujours possible pour un acheteur de définir à l'avance ce dont il aura besoin. Par conséquent, ils ont tendance à favoriser les achats de services sur le court-terme (Rexfelt et Hiort af Ornäs, 2009).

Enfin, les consommateurs ne considèrent pas tous les produits comme adaptés à l'économie fonctionnelle. Selon Tunn et al. (2021), des obstacles sont présents sur certains types de biens lorsque les acheteurs rentrent dans un processus de décision. Par exemple, des vélos sont sujets à moins de réticence de la part des consommateurs que des vêtements. Cela s'explique par l'idée de contamination, c'est-à-dire, la perception négative d'un produit due à son utilisation par un précédent individu. De plus, la contrainte d'accès, correspondant au temps nécessaire pour que le consommateur obtienne son bien, représente également une difficulté à l'adoption de l'économie fonctionnelle. En effet, plus l'accès est complexe, moindre sera l'adoption (Tunn et al., 2021).

4.3.2. Les entreprises

4.3.2.1. Avantages

L'économie fonctionnelle permet aux entreprises de proposer des services spécifiques correspondant aux attentes de leurs clients. Cela favorise donc une relation sur le long-terme entre l'entité et ses utilisateurs. Cette fidélisation est bénéfique pour les fournisseurs de services car cela développe un avantage concurrentiel et assure que leurs clients vont recourir à leur

expertise dans l'avenir. De plus, l'implémentation du PSS dans le modèle d'entreprise engendre une différenciation par rapport aux concurrents et augmente donc les parts de marché des organisations (Glatt et al., 2019).

Les fournisseurs de services réduisent également leurs coûts et leur utilisation de ressources grâce à l'économie fonctionnelle (Tran et Park, 2014). Plus précisément, les entreprises augmentent leur efficacité en améliorant leurs opérations, en prolongeant la durée de vie de leurs produits et en réduisant la quantité de matériaux nécessaires pour satisfaire les besoins des consommateurs (Reim et al., 2018). Elles sont également dispensées de produire exclusivement de nouveaux produits pour leurs clients et peuvent utiliser des biens de seconde main. Effectivement, leur principal objectif se résume à satisfaire les besoins de leurs clients quel que soit le type de bien utilisé (Van Niel, 2014).

De plus, ce système économique permet une réduction de la dépendance des organisations face à la fluctuation des prix des matières premières. Comme expliqué ci-dessus, leur objectif est de répondre aux besoins des utilisateurs grâce à des services. Leur modèle d'entreprise n'est donc pas basé sur l'achat et la vente de produits fabriqués à partir d'éléments matériels, mais sur la mise à disposition de ces éléments aux utilisateurs. En conséquence, lorsqu'une crise économique se déclare, augmentant ainsi le prix des matières premières, les entreprises fondées sur l'économie fonctionnelle ne subissent pas ou peu l'impact de cette augmentation de prix (CIRIDD, 2019).

4.3.2.2. Inconvénients

Les opérations et services des organisations peuvent être impactés par les comportements imprédictibles des consommateurs, appelés « comportements averses » (Reim et al., 2018). En effet, ceux-ci peuvent se sentir déresponsabilisés par rapport à l'entretien des produits car ils ne leur appartiennent pas. Ils ne prendraient donc pas soin des biens mis en service. Il est également complexe pour les fournisseurs de services de gérer ces défis car peu de recherches ont été menées afin de trouver des solutions répondant à cette problématique. Cela peut donc entraîner des coûts additionnels pour les entreprises, diminuant ainsi leurs marges (Reim et al., 2018).

Ensuite, des changements culturels et organisationnels sont nécessaires afin d'implémenter l'économie fonctionnelle au sein des organisations. Ces changements représentent une entrave à l'établissement de ce modèle économique. Ces modifications sont essentielles afin de supporter une innovation systémique et de fournir des services de qualité aux consommateurs. Par exemple, les entreprises peuvent être sujettes à des résistances aux changements de la part

des employés qui désireraient garder leurs habitudes ou à un manque de qualification de ceux-ci (Ceschin, 2013).

De plus, ce nouveau modèle change la façon de créer du profit. Cela freine son intégration dans les entreprises car il demande des investissements liés à une grande incertitude sur le moyen et le long-terme. Cette hésitation provient de la difficulté à prévoir la rentabilité à grande échelle et à la complexité de quantifier l'impact positif réalisé en faveur de l'environnement. En effet, de nombreuses entreprises bénéficient déjà d'importants rendements financiers et sont donc réticentes à changer leur mode de fonctionnement au risque de perdre de l'argent (Ceschin, 2013).

Enfin, les organisations ont tendance à sous-estimer la complexité du passage de l'économie linéaire vers un modèle d'entreprise circulaire. Effectivement, ce changement implique de nombreux éléments supplémentaires propres à l'économie fonctionnelle tels que la récupération des biens, les relations avec les clients, ainsi que l'adaptation aux besoins changeants de ces derniers. Cela représente donc des coûts additionnels qui ne sont généralement pas pris en compte lors de la transition (van Loon et al., 2022).

4.3.3. L'environnement et la société

4.3.3.1. *Avantages*

Premièrement, les entreprises qui suivent le modèle de l'économie fonctionnelle cherchent à concevoir des produits réparables et de qualité, prolongeant ainsi leur durée de vie et limitant la quantité de déchets générée. Ces produits sont conçus pour durer ce qui réduit aussi la fréquence de remplacement. En effet, comme mentionné dans les avantages pour les consommateurs, les entreprises veulent étendre la durée d'usage de leurs biens matériels. En conséquence, une quantité moins importante de biens obsolètes ou défectueux sont jetés dans la nature, ce qui contribue à la préservation de l'environnement en limitant la pollution (Corvellec et Stål, 2017).

La durée de vie étendue des produits réduit également la quantité de biens nécessaires afin de satisfaire les besoins des utilisateurs. Effectivement, comme un article dure plus longtemps, son usage peut combler davantage de consommateurs. Les fournisseurs de services utilisent alors moins de matières premières, ce qui diminue la célérité de l'épuisement des ressources naturelles (Hernandez, 2019).

Finalement, l'économie fonctionnelle privilégie des postes de travail de proximité, difficilement délocalisables. De ce fait, ce système nécessite des compétences techniques et des travailleurs qualifiés localement. Les employés ne peuvent donc être délocalisés car leur présence est nécessaire sur place afin de fournir des services, tels que la maintenance ou le leasing, aux consommateurs. En résumé, grâce à la création d'emplois locaux cette approche renforce l'économie locale (Xing et al., 2013).

4.3.3.2. Inconvénients

La probabilité d'un effet rebond constitue un inconvénient majeur pour la préservation de l'environnement. Ce dernier se produit lorsque l'adoption d'un bien considéré comme durable par les consommateurs affecte négativement l'environnement (Shi et al., 2022). Il existe deux types d'effet rebond (Youmatter, 2020). Le premier, l'effet direct, se déclare lorsque l'augmentation de l'utilisation d'un produit, estimé comme adéquat pour la planète, dépasse l'effet écologique positif qu'il possède. Par exemple, l'installation d'ampoules LED à faible consommation peut provoquer un accroissement de son utilisation, diminuant ainsi son avantage écologique. Le second, l'effet indirect, survient lorsque les consommateurs exploitent les ressources épargnées pour la consommation d'autres produits. Par exemple, des individus qui auraient épargné de l'argent à la suite de travaux d'isolation dans leur maison achèteraient une voiture plus polluante. Par conséquent, pour que l'économie fonctionnelle soit durable, elle doit éviter cet effet rebond (Youmatter, 2020).

4.3.4. Conclusion

Nous résumerons cette section en relevant les impacts positifs et négatifs de l'économie fonctionnelle identifiés dans la littérature.

Pour les consommateurs, les avantages incluent la personnalisation des services, la prolongation de la durée de vie des produits et l'élimination des préoccupations concernant la qualité des produits loués. Cependant, des inconvénients tels que la résistance au changement, la difficulté de prévoir les besoins à long-terme, l'idée de contamination et l'effort pour l'accès peuvent entraver l'adoption de ce modèle économique.

Du point de vue des entreprises, l'implémentation de l'économie fonctionnelle offre des avantages tels que la fidélisation des clients, la réduction des coûts et la protection face aux fluctuations des prix des matières premières. Néanmoins, elle peut être entravée par les comportements imprévisibles des consommateurs, des changements culturels et

organisationnels, la complexité de la transition ainsi que l'incertitude qui accompagnent les investissements à long terme.

Concernant l'environnement et la société, l'économie fonctionnelle contribue à réduire la production de déchets, à prolonger la durée de vie des produits, à minimiser l'utilisation de matières premières et à créer des emplois locaux. Cependant, un effet rebond, créé par l'adoption massive de produits considérés comme durables, peut impacter négativement la protection de l'environnement.

L'ensemble de ces avantages et inconvénients met en lumière la complexité de la transition vers l'économie fonctionnelle et les compromis à considérer pour maximiser ses avantages tout en minimisant ses inconvénients. De plus, selon Kpossa et Breka (2022) : « Il faut souligner que la pléthore de travaux académiques sur le sujet de l'EF [économie de la fonctionnalité] pourrait conduire à tort, à une surévaluation de la présence de ce modèle économique qui demeure encore marginale dans le monde réel. ». Kpossa et Breka signalent donc que peu d'entreprises sont basées sur l'économie fonctionnelle malgré la tendance à la hausse des publications sur ce système économique. Cela invite à davantage de recherches afin d'expliquer les raisons de cette faible implémentation.

5. L'économie fonctionnelle en Belgique

Il est nécessaire d'examiner ce qui a déjà été mis en place au sujet de l'économie fonctionnelle en Belgique et plus particulièrement dans la région de Bruxelles-Capitale. L'article de Ruwet et al. (2023) met en évidence plusieurs points essentiels décrits ci-dessous.

En premier lieu, ils révèlent que l'économie fonctionnelle est encore en retrait dans la région bruxelloise. Ce modèle économique est généralement considéré comme un complément de l'économie circulaire. Cependant, l'économie fonctionnelle possède des caractéristiques propres telles que la rupture avec l'acquisition de la propriété, qui requièrent des transformations profondes tant au sein des organisations qu'à l'échelle territoriale.

En outre, les initiatives liées à l'économie fonctionnelle à Bruxelles sont rares, en partie en raison de son manque de visibilité, de réglementations et de soutien politique. Il convient également de noter que la plupart des petites et moyennes entreprises qui adoptent ce modèle demeurent économiquement fragiles.

Ensuite, afin de promouvoir une transition vers ce modèle économique considéré plus durable, les auteurs proposent d’octroyer un espace spécifique pour explorer pleinement son potentiel. À titre d’illustration, ils évoquent la mobilité, notamment avec le concept de « Mobility as a Service » (MaaS). Par exemple, le partage de voitures pourrait représenter une opportunité où l’économie fonctionnelle serait déployée de manière novatrice pour répondre à des enjeux territoriaux particuliers. Toutefois, Ruwet et al. (2023) déclarent qu’il est impératif d’acquérir davantage de connaissances concernant la viabilité de l’économie fonctionnelle d’un point de vue socioéconomique et financier sur le long-terme. Dans ce but, des expérimentations et des cycles d’apprentissage sont nécessaires, impliquant la collaboration d’acteurs tels que des entreprises et le gouvernement ayant la capacité de mobiliser des ressources pour capitaliser sur ces connaissances.

Enfin, nous soulignerons une phrase mettant en évidence un manque de documentation sur les raisons de l’absence de l’économie fonctionnelle en Belgique. Ruwet et al. (2023) révèlent : « Nous faisons l’hypothèse que cette invisibilité s’explique, même si cela demanderait à être étayé par de futures recherches [...] ».

6. La question de recherche

La revue de la littérature a souligné l’absence d’étude récente et complète expliquant la faible implémentation de l’économie fonctionnelle au sein des entreprises B2C en Belgique. Effectivement, Vogtlander et al. (2017) signalent que ce modèle économique est moins intégré pour les échanges B2C que pour les échanges B2B. De plus, Ruwet et al. (2023) mentionnent une invisibilité de l’économie fonctionnelle en Belgique. Par conséquent, notre étude porte sur la mise en œuvre de l’économie fonctionnelle au sein des entreprises en Belgique dans le secteur B2C.

Plus précisément, la question de recherche de ce mémoire est : « **Quelles sont les raisons expliquant la faible implémentation de l’économie fonctionnelle au sein des entreprises B2C en Belgique ?** ».

Les résultats de notre étude pourraient potentiellement informer des décideurs, des managers ou des chercheurs, permettant ainsi de développer l’adoption de l’économie fonctionnelle au sein des entreprises B2C.

7. Les propositions

Cette section marque la transition entre l'étude approfondie de la littérature existante et la démarche empirique visant à répondre à la question de recherche mentionnée dans la partie ci-dessus. Au cours des précédentes sections, nous avons exploré différents concepts de l'économie fonctionnelle et l'utilisation de ce modèle par les entreprises B2C. Nous sommes maintenant en mesure de formuler huit propositions visant à guider notre enquête empirique.

Ces propositions découlent d'une synthèse des critiques existantes, mettant en lumière les lacunes, les divergences et les opportunités identifiées dans la littérature. En conséquence, chacune de ces propositions est étayée par des éléments théoriques, renforçant ainsi la pertinence de notre démarche empirique.

Les différentes propositions sont les suivantes :

- Proposition 1 : Les contraintes financières et opérationnelles entravent l'adoption de l'économie fonctionnelle par les entreprises opérant dans le domaine B2C.
- Proposition 2 : Les réglementations actuelles belges ne favorisent pas suffisamment l'économie fonctionnelle.
- Proposition 3 : Le manque d'accès pour les consommateurs à des offres liées à l'économie fonctionnelle empêche son développement.
- Proposition 4 : Le modèle de consommation traditionnel est solidement ancré dans les habitudes des consommateurs.
- Proposition 5 : L'incertitude quant aux performances à long-terme des entreprises du modèle fonctionnel limite son développement.
- Proposition 6 : La notion de contamination de certains biens réduit l'adhésion des consommateurs à l'économie fonctionnelle.
- Proposition 7 : Les entreprises sont réticentes à adopter l'économie fonctionnelle en raison de la complexité des changements culturels liés à la transition.
- Proposition 8 : Les entreprises sous-estiment l'importance des changements de gestion lors de la transition de l'économie linéaire à l'économie fonctionnelle.

L'objectif est donc, à la suite des entretiens, de confirmer ou d'infirmer les propositions ci-dessus.

Partie 2 : Méthodologie et enquête empirique

Dans cette partie, nous établirons la méthodologie utilisée pour la collecte des données. Ensuite, nous présenterons les entreprises ayant pris part à cette étude ainsi que les résultats obtenus lors des entretiens. Par la suite, ces résultats seront analysés par rapport à la revue de la littérature. Enfin, nous conclurons ce mémoire et aborderons les perspectives de recherches futures.

8. Méthodologie

Ce mémoire repose sur une approche qualitative grâce à des entretiens semi-structurés avec des experts travaillant au sein ou ayant travaillé dans des entreprises B2C belges qui ont déjà adopté des pratiques en lien avec l'économie fonctionnelle. L'objectif est de déterminer leur conception et leur position par rapport à l'économie fonctionnelle, ainsi que les obstacles et opportunités à son adoption.

L'état actuel de la littérature amène au besoin d'une recherche exploratoire. Nous avons pour objectif de décrire et comprendre une situation peu étudiée. Ce sujet étant encore en émergence, il existe peu de recherches expliquant la faible implémentation de l'économie fonctionnelle en Belgique. De plus, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien pour organiser les données tout en permettant une certaine liberté dans les réponses. Les interviews incluent des questions ouvertes et permissives ce qui permet d'effectuer une exploration attentive du sujet traité. Nous avons également opté pour des entretiens individuels afin d'éviter les influences des autres participants.

Ce questionnaire est composé de deux parties : la présentation de l'entreprise et de l'intervenant, ainsi que des questions spécifiques à l'économie fonctionnelle (voir annexe 1).

Il a été présenté à six organisations B2C, en respectant le principe de saturation. En effet, nous avons cessé les entretiens lorsque les nouvelles données obtenues n'apportaient plus de contributions significatives par rapport aux entretiens précédents. La répartition de ces organisations sur le territoire belge se présente comme suit : Banquets Locations et Locmat sont implantés dans le Brabant Wallon, Cambio et Usitoo sont principalement établis dans la région de Bruxelles-Capitale, Loiselet & Fils est localisé dans le Hainaut et Dockx Rental a son siège à Anvers.

9. La présentation des entreprises

Pour chaque entreprise interrogée, cette section souligne son domaine d'activité, la raison de sa création, sa clientèle cible et ses méthodes de communication. Les retranscriptions des entretiens sont disponibles en annexes : 2, 3, 4, 5, 6, 7.

9.1. Banquets Locations

Banquets Locations est une entreprise spécialisée dans la location de matériel pour des événements. Selon Quentin Leveau, l'entreprise a été fondée dans un but économique. Par la suite, l'aspect écologique s'est développé avec l'idée que la location permet de réduire le volume des déchets. Ils tentent d'adopter une approche plus respectueuse de l'environnement et d'utiliser du matériel durable. Toutefois, ils privilégient le résultat par rapport aux exigences environnementales.

Leur clientèle est constituée de B2C et de B2B, avec un nombre plus élevé de clients B2C que de clients B2B. Néanmoins, les deux cibles ont un chiffre d'affaires équivalent. Ainsi, leur approche B2B favorise la présence du B2C. Ils sont complémentaires en fonction des périodes de l'année comme Noël et les week-ends où l'utilisateur B2C est plus important.

Concernant le marketing, ils misent sur le bouche-à-oreille afin de maintenir leur réputation.

9.2. Cambio

Cambio est un acteur dans le secteur de la mobilité partagée. Frédéric Van Mallegheem indique que Cambio a été développé dans une optique environnementale, dans le but de limiter au maximum le nombre de véhicules en circulation à Bruxelles et ses environs grâce au partage de véhicules. Cette approche met en avant une prise en compte positive de l'environnement, incitant à réfléchir à la pertinence de l'utilisation de la voiture pour chaque déplacement. Par conséquent, la mission de Cambio est d'encourager les clients à réduire l'utilisation de la voiture pour leurs déplacements, ce qui représente un paradoxe pour l'entreprise. Toutefois, Frédéric Van Mallegheem souligne que cette cohérence leur permet d'attirer des clients.

La clientèle ciblée est étroitement liée au territoire, avec une répartition de 70% d'utilisateurs B2C et de 30% d'utilisateurs B2B, ce dernier groupe incluant des associations, des travailleurs indépendants et des administrations. Cambio se concentre sur les zones densément peuplées privilégiant les lieux où le marché B2C est prédominant. Afin d'atteindre le secteur B2B, l'entreprise a créé une société distincte nommée Olympus.

En matière de marketing, Cambio compte principalement sur le bouche-à-oreille. Cependant, ils ont également conclu un partenariat avec une influenceuse qui partage leurs valeurs afin d'accroître leur visibilité.

9.3. Dockx Rental

Dockx Rental est une entreprise spécialisée dans la location de véhicules. La société a été fondée dans le but de répondre à une demande de location de véhicules plutôt que d'avoir un objectif environnemental. Cependant, ils prennent désormais en compte la dimension environnementale en incitant à utiliser un véhicule uniquement lorsque le consommateur en a besoin.

La clientèle B2C représente 60% des locations tant dis que 40% des locations sont des clients B2B. Par exemple, ils louent des véhicules aux particuliers qui déménagent ou qui sont tombés en panne et aux sociétés qui débutent ou qui ne veulent plus prendre de leasing pour leurs voitures de société. Le B2C et le B2B se complètent mutuellement. En effet, leurs véhicules sont loués pendant la semaine par le B2B et le week-end par le B2C.

Selon Marcel Parent, ils font appel au bouche-à-oreille pour promouvoir leur entreprise, ils partagent les expériences des clients sur les réseaux sociaux et ils collaborent avec d'autres entreprises comme Hubo.

9.4. Locmat

La société Locmat est spécialisée dans la location d'outils et d'équipements industriels. L'enseigne a été créée pour offrir aux personnes qui ne possèdent pas certaines machines la possibilité de les louer. Les fondateurs ont donc souhaité satisfaire à une demande économique. Leur mission ne tient pas compte de l'aspect écologique. Outre la location, la société vend des matériaux consommables à utiliser avec la machine louée, comme du sable ou de l'huile.

L'entreprise vise les marchés B2C et B2B. Grâce à ce ciblage, Locmat peut maintenir ses machines dans les stocks pendant une période minimale, car il y a davantage de locations aux professionnels qu'aux particuliers la semaine et vice-versa le week-end.

Selon le dirigeant, la communication sur les bénéfices pratiques se fait par le biais du bouche-à-oreille.

9.5. Loiselet & Fils

Loiselet & Fils fait partie du domaine de la vente, la location et la réparation de machines destinées aux parcs et jardins, l'agriculture, la construction et les travaux publics. Loiselet & Fils a été créé en 1956 et n'opérait que dans la vente et la réparation de machines agricoles. L'apparition de la location remonte aux années 2000, car l'entreprise disposaient de machines en stock destinées à la vente qui ne portaient pas. Pour ne pas perdre d'argent, ils les ont mises en location. Actuellement, la location constitue un tiers de leur entreprise. Les deux autres tiers sont la vente et la réparation. Leurs motivations n'incluent pas l'aspect environnemental.

Les services offerts par Loiselet & Fils couvrent divers domaines tels que l'agriculture, les parcs et jardins et les travaux publics. Selon Olivier Loiselet, la clientèle principale de la location est le secteur B2B. Le particulier va louer du matériel pour les parcs et jardins.

L'entreprise communique principalement par le biais du bouche-à-oreille et se focalise sur les aspects pratiques de la location.

9.6. Usitoo

Usitoo faisait partie du domaine de la location d'objets à faible utilisation. La coopérative a été mise en place pour faire face aux enjeux environnementaux des « objets inutiles » mais celle-ci a dû fermer. Leur objectif était de fournir des objets répondant aux besoins ponctuels de la population bruxelloise à un prix abordable et accessible.

La clientèle de Usitoo se composait principalement de clients B2C. Elle était également composée de clients B2B, tels que des travailleurs indépendants et des associations. Pour donner suite à des demandes de clients qui souhaitaient récupérer leurs objets loués sur leur lieu de travail, Usitoo a essayé de diversifier ses activités en adoptant une approche B2B2C. Celle-ci consistait à déposer des objets loués dans les halls d'entreprises. Toutefois, ce projet s'est heurté à la réticence des organisations qui ne souhaitaient pas s'associer avec une coopérative qui n'ayant pas de réputation de réussite.

La communication de Usitoo reposait principalement sur le bouche-à-oreille et des affiches en rue qui ont eu un effet positif. Xavier Marichal souligne également que la communication sur les réseaux sociaux était difficile. Ils atteignaient toujours la même communauté. De plus, leur visibilité était limitée par les grandes plateformes en ligne spécialisées dans la vente d'objets à bas prix car elles ont acheté tous les mots et toutes les combinaisons de mots liées à la location sur les moteurs de recherche.

10. Enquête empirique

L'objectif de cette enquête empirique est de mieux comprendre les obstacles auxquels font face les entreprises B2C en Belgique qui opèrent dans le secteur de l'économie fonctionnelle. Il s'agit donc de comprendre les enjeux qui découlent de leur fonctionnement.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de nos entretiens en soulignant les obstacles et les éléments fondamentaux identifiés par les intervenants. L'annexe contient d'ailleurs deux tableaux récapitulant ces aspects pour chaque entreprise (voir annexes 8 et 9).

Dans un second temps, nous analyserons ces résultats en les comparant aux différentes propositions issues de la revue de la littérature. La démarche impliquera de confronter les résultats empiriques aux obstacles théoriques identifiés et de proposer de nouveaux enjeux qui n'ont pas été identifiés dans la littérature. Nous exposerons également les principaux fondements de l'économie fonctionnelle déterminés par les intervenants.

10.1. La présentation des résultats

10.1.1. Les obstacles

Les obstacles mentionnés lors des entretiens dans le domaine de l'économie fonctionnelle sont résumés ci-après. Ces derniers sont classés par ordre d'importance, le premier étant celui qui est le plus souvent revenu.

Obstacle 1 : La culture de la possession et de l'achat

La culture de la possession et de l'achat constitue un obstacle majeur selon les intervenants. En effet, la totalité des interlocuteurs ont avancé que le modèle de consommation traditionnel est solidement ancré parmi les consommateurs belges. Ce frein a par ailleurs été résumé par Xavier Marichal : « En fait, c'est quitter un truc, un modèle dont on a l'habitude pour passer à un modèle où on n'a pas l'habitude, avec tout ce que ça génère dans l'espace mental comme interrogation, crainte, appréhension, etc. Et puis ça va jusque, par exemple, une dame qui dit très clairement : “Oui, mais moi j'aurais bien voulu mais mon mari est fan de la possession” ». Le gérant de Locmat partage cette pensée en déclarant : « Mais le belge est très, j'achète, il préfère acheter une machine de merde, pour être très clair que de louer du bon matériel ». De plus, Marcel Parent précise : « Donc eux [américains] ils ont ce réflexe-là. Si on revient en Europe, les gens qui ont des réflexes de location de voiture, ce sont des voyageurs ». Ainsi, ces extraits

démontrent qu'un des défis majeurs de ces entreprises est la culture de la possession prédominante en Belgique.

Obstacle 2 : Les contraintes opérationnelles

Toutes les personnes interrogées évoquent la complexité et les coûts opérationnels associés à la récupération et à l'entretien des équipements loués ou partagés. Effectivement, Xavier Marichal affirme : « Et le vrai cœur de métier derrière, c'est toute l'organisation logistique pour assumer ses promesses. Et donc, c'est ça qui coûte cher. En fait, c'est toute la gestion d'un hangar, de boucles de livraison, et d'une circulation des objets qui doivent à chaque fois être repris dans le stock, préparés pour la livraison. Et puis, au retour de la livraison, redéballer, revérifier s'ils sont en ordre, en état, post-utilisation, ensuite ranger dans le stock ». Frédéric Van Mallegheem ajoute : « C'est marrant, juste avant d'être avec vous, j'analysais mes frais de réparation uniquement pour la ville de Bruxelles sur l'année dernière... Et c'était énorme... Je peux vous le dire, parce que de façon anecdotique, on était sur un 1,8 millions € de frais de réparation voiture pour 1000 voitures, donc 1800€ par voiture et par an en réparation carrosserie ». Ceci met en évidence la difficulté de récupérer les biens, en particulier en raison de la déresponsabilisation des consommateurs.

Quentin Leveau indique également : « Comment faciliter la récupération du matériel ? Parce qu'il doit être expédié en plus rapidement parfois derrière, il faut réorganiser tout ça ». Ainsi, nous constatons que ces étapes sont essentielles pour le maintien du modèle locatif.

Obstacle 3 : Les réglementations actuelles belges

Le troisième obstacle évoqué par l'ensemble des intervenants est le manque de prise en compte de l'économie fonctionnelle par les autorités réglementaires en Belgique. Selon Marcel Parent : « Et dans nos villes en Belgique, ce n'est pas encore vraiment leur dada et ils ne viennent pas vers nous. Parfois, nous, on essaie de les solliciter mais on n'a pas nécessairement un bon accueil, mais... C'est plus un changement de mentalité, je pense qu'il doit s'opérer, qui doit venir du politique justement ». Quentin Leveau exprime également : « En tout cas, moi je parle au niveau de l'événementiel, mais peut-être pour la location de manière générale, ce serait d'avoir une espèce de fédération. Parce qu'effectivement à tout niveau, je crois que les loueurs vont rencontrer le même genre de problème. Alors peut-être que liés à l'événementiel ce seront encore des problèmes plus particuliers et que TVH qui loue des machines, a peut-être d'autres soucis. Mais c'est vrai que voilà, on n'a personne pour nous représenter. En tout cas, avoir un peu plus de poids face aux décisions gouvernementales ». D'après eux, la création d'une

fédération regroupant tous les loueurs permettrait d'accorder plus d'importance au modèle fonctionnel.

De plus, ce manque de considération entraîne une mauvaise adaptation des réglementations pour les modèles de location et de partage. Le responsable de Locmat déclare : « Pour me répondre que je fais partie des exceptions qui n'ont pas droit à ça parce que je fais de la location. Ça veut dire que mon technicien, s'il avait été travailler chez Brico, il aurait pu. [...] Moi, parce que je fais de la location, je n'en aurais pas eu droit. [...] Voilà des exemples. Et ce n'est pas la première fois. J'ai une fois voulu engager en IFAPME. La dame est venue deux, trois fois avec la personne pour finalement me dire que, parce que c'était la location, je n'avais pas droit à certaines aides ». Cela a un impact significatif en entravant la flexibilité des organisations de l'économie fonctionnelle et en limitant leurs activités.

Obstacle 4 : La préférence des consommateurs pour les prix bas associés à une comparaison erronée des prix

Selon cinq personnes interrogées, les consommateurs accordent plus d'importance aux aspects économiques plutôt qu'aux aspects écologiques. Quentin Leveau explique : « Et du coup, soit on ne les propose pas, soit on les propose à un prix qui est trop élevé pour eux et du coup, ils préfèrent passer par des sites comme ça. Mais de toute façon, je crois que face à ces sites-là on ne saura jamais rien faire des Alibaba, Temu, etc. ». Le gérant de Locmat soutient notamment ces propos : « Mais dans la tête des gens ils préfèrent acheter du bon marché même si c'est pour l'utiliser deux fois en disant : “Bah après deux fois, j'ai quand même payé moins cher que la location” ».

De plus, Frédéric Van Mallegheem souligne : « Il faut intégrer ces risques et c'est pour dire que le coût à l'usage est toujours comparé avec... souvent instinctivement... si vous comparez Cambio, vous allez le faire, si vous êtes automobiliste, avec le coût du carburant pour le même déplacement ». Cela signifie que les clients ne prennent pas en compte les coûts associés à la gestion de la location ou du partage dans leur évaluation des tarifs. En d'autres termes, les consommateurs ont tendance à comparer le coût d'utilisation d'un service comme Cambio avec des références familières, comme le coût du carburant pour un trajet similaire en voiture. Cependant, cette comparaison n'est pas entièrement appropriée.

Obstacle 5 : L'effort à l'accès pour les consommateurs

La moitié des intervenants ont souligné que l'effort demandé aux consommateurs pour accéder aux offres de location et de partage était un obstacle. Xavier Marichal précise : « Notre deuxième appel, la deuxième bourse BeCircular, c'était pour faire du B2B. Mais plutôt du B2B2C, c'est-à-dire, c'était que les halls de grandes entreprises deviennent un point dépôt parce que plein de gens avaient ce sujet-là en disant : “Vous savez, l'endroit où j'aurais plus facile à récupérer l'objet Usitoo, c'est dans le hall d'accueil de mon entreprise” ». Frédéric Van Mallegheem révèle également : « Pour que le car sharing fonctionne, il faut qu'il y ait une, des stations à moins de 800 mètres en général du lieu où vous êtes au moment où vous éprouvez le besoin ». Par conséquent, cet effort correspond principalement au temps nécessaire au client pour satisfaire son besoin.

Obstacle 6 : L'augmentation des charges

L'augmentation des charges constitue un obstacle pour deux experts, car leur organisation ne peut pas majorer les tarifs locatifs. Olivier Loiselet déclare : « Mais les concurrents deviennent aussi de plus en plus élevés, donc les machines deviennent intrinsèquement plus chères. Mais on ne peut pas proportionnellement augmenter les tarifs locatifs. Donc pour un même montant locatif quotidien, la machine nous coûte plus cher, l'entretien coûte plus cher parce que les pièces coûtent plus cher. La main d'œuvre coûte plus cher. L'énergie coûte plus cher. Donc, c'est moins rentable qu'avant ». Le gérant de Locmat confirme : « On est tous au même prix, plus ou moins. Alors que normalement, bah, elle devrait être plus chère parce que, en dix ans, le prix des machines a doublé et les prix de location n'ont pas bougé. Donc ce n'est pas facile pour l'instant ». Ils ne peuvent donc pas augmenter leurs prix en raison de la forte concurrence des entreprises ayant un capital important.

Obstacle 7 : Le biais de concurrence des entreprises capitalisées

Ce frein a été identifié par deux intervenants. Frédéric Van Mallegheem affirme : « Si vous regardez Poppy ou MILES, c'est 4 ou 5 millions d'euros par an de perte. Et donc, ce n'est pas forcément facile d'affronter ce type de géant probablement trop capitalisé parce que selon moi ça dénature un marché que de rendre légal ce type de perte ». Le gérant de Locmat exprime également : « Vous voyez évidemment comme les gros loueurs achètent sûrement à un meilleur prix que nous, vu qu'ils achètent en plus grosse quantité. Ben eux n'ont peut-être pas de raison d'augmenter de prix. Donc voilà, on est un peu tenus parce que je connais beaucoup de collègues

qui font la même chose que nous ». Selon eux, les grandes entreprises de leur secteur imposent des tarifs bas, voire à perte, ce qui compromet la viabilité des entreprises plus petites.

Obstacle 8 : Une désynchronisation des actes des consommateurs entre le moment de la communication et celui de l'action

Deux personnes interrogées ont relevé une contrainte quant à la désynchronisation de l'acte entre le moment de la communication de l'entreprise et celui du passage à l'action de location. Xavier Marichal indique notamment : « A priori, quand vous communiquez à propos d'une solution comme l'économie de la fonctionnalité, surtout sur des objets à usage très ponctuels, vous n'êtes pas synchrone par rapport aux besoins de la personne à qui vous communiquez. C'est-à-dire qu'elle va entendre parler Usitoo, mais elle n'a pas de besoin devant elle. Donc, elle ne va pas pouvoir passer à l'action tout de suite ». Par conséquent, cet obstacle réduit l'efficacité de la publicité des entreprises de location et de partage.

Obstacle 9 : L'absence d'exemple de grand succès

Deux intervenants soulignent que les organisations sont réticentes à adopter l'économie fonctionnelle en raison du manque d'exemples d'entreprises qui ont connu un succès financier considérable dans ce domaine. Selon Xavier Marichal : « Les entreprises, outre que dans tous les métiers ce n'est pas forcément facilement faisable, elles voudraient d'abord voir quelques 'success stories' qui les rassurent sur le fait que ce modèle-là est maîtrisé et que le public y adhère ». Frédéric Van Malleghem, quant à lui, explique : « On [les entreprises capitalisées] injecte, on injecte, on verra à quel moment on a de la rentabilité et ce qui compte c'est le quantitatif. Bah, il y a eu beaucoup d'argent déversé sans savoir où on allait ». Ces observations témoignent donc de l'importance d'exemples concrets de réussite pour convaincre les entreprises d'investir dans l'économie fonctionnelle.

Obstacle 10 : La mauvaise conception des entreprises au sein de l'économie fonctionnelle

La mauvaise conception des organisations est un obstacle relevé par Frédéric Van Malleghem. Il indique : « Ils étaient là en théorie pour faire de l'économie de la fonctionnalité et leurs grands patrons qui étaient des vendeurs de bagnoles disaient : "Ah c'est une super option pour tester les BMW pour les jeunes générations". Ces incohérences qui font rire quand on est là pour faire juste du fric, ben, ont fait que, finalement, il n'y avait pas de cohérence au niveau de la mise en pratique sur le terrain et ils n'ont jamais trouvé les leviers de rentabilité ». Selon lui, il est

essentiel que les valeurs et les actions d'une entreprise soient cohérentes afin de permettre son expansion.

10.1.2. Les éléments fondamentaux

Cette section synthétise les éléments fondamentaux constituant une entreprise de l'économie fonctionnelle déterminés par les intervenants. Ceux-ci sont classés de façon décroissante en fonction de l'occurrence.

Élément 1 : Associer une clientèle B2C et B2B

Chaque intervenant affirme qu'il a besoin à la fois d'une clientèle B2C et d'une clientèle B2B. Quentin Leveau déclare : « B2B le plus rentable. En tout cas c'est ce qui génère plus de chiffres. Si j'analyse mes chiffres, je vais avoir quasi une moitié à mon avis de mon chiffre d'affaires [...] En fait du coup oui, vous allez me dire que c'est équivalent mais l'avantage est que je dois faire beaucoup moins d'événements [B2B] pour arriver à finalement à un terme équivalent ». Marcel Parent illustre également : « Les camionnettes pour les sociétés sont louées en semaine et le week-end, en fait, elles dorment. Donc, nous bah, notre pic d'activité, c'est justement le week-end, parce que là on les loue aux particuliers qui eux sont en congés ou ne travaillent pas pendant le week-end. Donc, on a vraiment besoin du mixte pendant... pour survivre, en fait ». De ce fait, selon les intervenants, le B2C et le B2B sont complémentaires en fonction des périodes et une association entre B2C et B2B est nécessaire car le coût total pour le même chiffre d'affaires est plus élevé pour le B2C que le B2B.

Élément 2 : Les valeurs de service et la cohérence par rapport à ces valeurs

Les valeurs de service ont été mentionnées dans cinq entretiens. Elles constituent donc un élément crucial pour les entreprises de l'économie fonctionnelle. Quentin Leveau indique notamment : « Et donc voilà, toujours avec la volonté d'être à l'écoute du client, de ses besoins. Et une notion de service ». En accord avec ces propos, le gérant de Locmat déclare : « Bah la notion de service oui, parce que c'est là-dessus qu'on doit miser, parce que bon, il y a des grosses multinationales qui font le même chose que nous. Et justement, si je puis dire, les clients sont des numéros... chez nous, c'est plus important que ça. Il faut qu'ils reviennent donc... On ne sait pas se battre sur les prix parce qu'ils sont trop gros. Donc, on ne sait miser que sur la qualité ». Ainsi, ces valeurs impliquent de se focaliser sur les exigences des clients pour les fidéliser.

En outre, Frédéric Van Malleghem affirme : « Donc, on pense forcément notre métier différemment et cette cohérence [...] intégrer la complexité et être cohérent par rapport à la

vision et à la mission de l'entreprise sont quand même des clés extrêmement importantes ». Il ajoute à cela : « Donc, il faut qu'on reste flexibles, efficaces mais qu'on soit robustes par rapport au choc. Et cette robustesse, la robustesse de Cambio, je crois qu'elle vient de cette cohérence par rapport à sa mission et à son ADN. [...] notre ADN, c'est la solidarité, c'est le partage. Et la solidarité et le partage ça crée de la robustesse. Donc, une capacité d'affronter des chocs économiques, sociétaux, environnementaux ». Par conséquent, il est essentiel de combiner ces valeurs de service avec des actions concrètes afin de créer de la robustesse face aux concurrents capitalisés.

Élément 3 : Axer la communication sur les aspects pratiques

Selon trois intervenants, il est important de concentrer la communication sur les aspects pratiques de l'économie fonctionnelle plutôt que sur les aspects écologiques. Le gérant de Locmat l'illustre en expliquant : « Si c'est dans nos tarifs tout ça, il y a ici tout un truc comme quoi c'est une économie d'investissement, économie d'entretien, d'espace, une existence du chômage de l'outil, une meilleure sélection d'outils ». Par exemple, la publicité doit se focaliser sur l'absence de besoin d'entretien et de stockage pour les clients.

Xavier Marichal précise également : « Par contre, à un moment donné, ils ont mis un... ils ont fait un kakémono, vraiment une affiche en ville, en centre-ville, en tout 4 affiches en centre-ville, sur place de Brouckère, etc. Et là on a vu un impact. ». Selon lui, les affiches en rue sont un moyen efficace de se faire connaître à un prix abordable.

Élément 4 : Utiliser un ERP pour la gestion de la logistique

L'utilisation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) afin de simplifier la gestion des opérations au sein de l'entreprise a été indiquée par deux experts. Par exemple, Olivier Loiselet déclare : « Après, il faut aussi avoir un programme digital qui le permet. Un ERP qui fonctionne correctement. La location, il ne suffit pas que de mettre la machine dans un tableau, aller la livrer et la reprendre. Il y a tout l'aspect logistique et l'aspect préparation des machines. Il y a le suivi, il y a les casses, il y a les entretiens, il y a les griffes, il y a des dégâts ». Cet ERP est donc nécessaire afin de gérer de manière optimale toute la logistique qui n'est pas visible par les clients.

Élément 5 : Intégrer l'économie fonctionnelle de façon progressive dans le système traditionnel

Seule Loiselet & Fils était initialement une entreprise spécialisée dans la vente. Par la suite, ils ont inclus la location. Olivier Loiselet met ainsi en évidence : « C'est crescendo, donc ce n'est pas comme-ci du jour au lendemain, on avait dit : “Voilà, on mettra ces machines sur le parc et comment on fait pour fonctionner ?”. Non, on a démarré avec 2, puis 10, puis 20, puis 30. Donc finalement, tout le monde a réussi à s'acclimater. On a mis des choses en place ». Selon lui, l'intégration de location dans le modèle de vente doit être progressive pour permettre à l'entreprise d'ajuster la gestion de ses opérations.

10.2. L'analyse des résultats

10.2.1. La confrontation des propositions de la littérature avec les obstacles identifiés

Ci-dessous, nous confrontons les propositions issues de la revue de la littérature et les résultats des entretiens qui y sont associés. Grâce à l'analyse, ces propositions pourront être confirmées ou réfutées en fonction des réponses fournies par les intervenants.

Proposition 1 : Le modèle de consommation traditionnel est solidement ancré dans les habitudes des consommateurs

L'obstacle 1, la culture de la possession et de l'achat, concorde avec cette proposition. Les résultats des entretiens tendent donc à affirmer que le modèle de consommation traditionnel est solidement ancré dans les habitudes des consommateurs en Belgique.

Effectivement, les interviews indiquent que la population en Belgique est réticente à l'idée de changer de modèle économique en raison de la culture de la possession et de la peur de l'inconnu. Ils mettent en avant des freins psychosociaux. Selon eux la culture de la location n'est pas dominante. Cela s'accorde avec Huynh et Gurtner (2023) qui mentionnent que les consommateurs perçoivent le risque de perdre leurs habitudes dans la nouveauté et qu'ils considèrent perdre leur confort lié au modèle existant d'achat.

Néanmoins, Quentin Leveau et Olivier Loiselet affirment que la logistique complexe du matériel acheté et le prix croissant de celui-ci encouragent les consommateurs à se tourner vers la location, bien que leur volonté prédominante reste de posséder des biens.

Proposition 2 : Les contraintes opérationnelles entravent l'adoption de l'économie fonctionnelle par les entreprises opérant dans le domaine B2C

L'obstacle 3, les contraintes opérationnelles, correspond avec cette proposition. Les résultats des entretiens permettent donc d'affirmer que les contraintes opérationnelles constituent des obstacles majeurs à l'adoption de l'économie fonctionnelle par les entreprises ciblant une clientèle B2C.

En effet, les informations récoltées lors des interviews exposent les contraintes logistiques provenant notamment de la récupération des biens loués, de la vérification de leur état et de leur entretien. Ces étapes sont cruciales pour le modèle locatif car le matériel doit pouvoir être reloué les jours suivants. Par conséquent, cela entraîne des dépenses supplémentaires et une perte de temps considérable pour les organisations interrogées. Ces données s'alignent avec Reim et al. (2018) qui énoncent que les utilisateurs se sentent déresponsabilisés par rapport à l'entretien des objets mis en service et que cela peut provoquer des coûts supplémentaires impactant le profit des entreprises.

Proposition 3 : Les réglementations actuelles belges ne favorisent pas suffisamment l'économie fonctionnelle

L'obstacle 4, les réglementations actuelles belges, s'accorde avec cette proposition. Les données des interviews tendent donc à confirmer que les réglementations actuelles belges représentent des défis cruciaux pour les entreprises opérant dans l'économie fonctionnelle.

Malgré les nombreux secteurs des entreprises de location et de partage, tous les intervenants de ce mémoire sont confrontés à un manque de considération de la part du gouvernement. Ils ne sont, selon eux, pas assez représentés. Cela a pour effet que les réglementations ne soient pas adaptées au mode de fonctionnement de l'économie fonctionnelle et que les organisations doivent souvent se conformer à celles de la vente. Ces résultats concordent avec Ruwet et al. (2023) qui déclarent que les initiatives liées à l'économie fonctionnelle en Belgique sont rares car il y a un manque de réglementations et de soutien politique.

De ce fait, deux experts souhaiteraient la création d'une fédération reprenant tous les loueurs de Belgique. Cependant, ils soulignent que le marché de la location est vaste et complexe ce qui compromet cette initiative.

Proposition 4 : Le manque d'accès pour les consommateurs à des offres liées à l'économie fonctionnelle empêche son développement

L'obstacle 5, l'effort à l'accès pour les consommateurs, correspond avec cette proposition. Les données des entretiens permettent donc d'affirmer que le manque d'accès pour les consommateurs entrave le développement de l'économie fonctionnelle.

Effectivement, les résultats montrent que la distance et le temps nécessaire afin d'accéder aux biens à louer ou à partager constitue un obstacle au développement des services de location et de partage. Par exemple, une station de voitures à partager doit se trouver à moins de 800 mètres du futur locataire pour que l'effort requis ne soit pas trop considérable et que la location puisse avoir lieu. Cela s'accorde avec Tunn et al. (2021) qui indiquent qu'un temps nécessaire important pour que le consommateur obtienne son bien amoindrit son adoption.

Par conséquent, il apparaît que lorsque les consommateurs doivent se déplacer pour récupérer leurs biens loués, un accès rapide et facile est indispensable pour favoriser le développement de l'économie fonctionnelle.

- **Proposition 5 : L'incertitude quant aux performances à long-terme des entreprises du modèle fonctionnel limite son développement**

L'obstacle 9, l'absence d'exemple de grand succès, concorde avec cette proposition. Les résultats des entretiens tendent donc à affirmer que les entreprises seraient réticentes à adopter l'économie fonctionnelle en raison de l'absence d'exemple probant de succès à long-terme dans ce domaine.

Plus particulièrement, les informations des interviews démontrent que les organisations attendent un exemple de réussite financier notable au sein de l'économie fonctionnelle avant d'opter pour ce changement. Elles seraient donc sceptiques quant à l'efficacité du système. De plus, les résultats indiquent que cette réticence est renforcée par le constat que, même les multinationales capitalisées dans le secteur ne parviennent pas à être rentables. Ces données s'alignent avec Ceschin (2013) qui déclare que les modifications dans la manière de générer du profit engendrent une incertitude considérable sur le moyen et le long-terme. Les entreprises sont donc réticentes à compromettre leurs rendements financiers actuels.

10.2.2. Les nouvelles propositions identifiées lors des entretiens

Cette section aborde les obstacles non identifiés dans la revue de la littérature mais qui ont été mentionnés par les entreprises de ce mémoire. En conséquence, ces obstacles deviennent des nouvelles propositions s'ajoutant à celles existantes dans la littérature.

Proposition 6 : La préférence des consommateurs pour les prix bas associés à une comparaison erronée des prix est un obstacle pour l'économie fonctionnelle

Cette proposition provient de l'obstacle 2, la préférence des consommateurs pour les prix bas associés à une mauvaise comparaison des prix. L'analyse des entretiens révèle que les clients ont une préférence pour les prix bas et qu'ils rencontrent des difficultés pour comparer équitablement les prix entre la location et l'achat.

L'enquête met en avant que les consommateurs ont tendance à privilégier l'achat de biens à bas prix plutôt que la location, même si la qualité du produit acheté est inférieure à celui proposé en location et que la fréquence d'utilisation de l'objet acheté est faible. Les grandes enseignes et les plateformes en ligne, qui exercent une forte concurrence, accentuent ce phénomène.

De plus, les résultats indiquent que les clients effectuent régulièrement une comparaison inexacte entre le coût de la location et du partage, et celui de l'achat. Ils ne prennent pas en compte les coûts associés supportés par les établissements au sein de l'économie fonctionnelle. Cette mauvaise comparaison est au détriment de l'économie fonctionnelle et décourage les clients à louer des biens car ils préfèrent le prix le plus bas. Par exemple, ils ont tendance à comparer le prix de la location d'une voiture par rapport au coût du carburant sans prendre en compte l'ensemble des coûts d'entretien du véhicule.

Proposition 7 : L'augmentation des charges associée, à l'impossibilité d'augmenter les prix, est un obstacle pour l'économie fonctionnelle

Cette proposition provient de l'obstacle 6, l'augmentation des charges. L'analyse des résultats met en lumière que les entreprises ne parviennent pas à augmenter leurs tarifs malgré une hausse de leurs coûts généraux.

Les données des interviews exposent que les coûts pour les organisations, tels que la main d'œuvre, l'entretien du matériel et le prix des pièces de rechange, sont en augmentation constante. Malgré cela, les établissements sont dans l'incapacité de monter leurs prix car les concurrents fortement capitalisés exercent une concurrence trop importante avec des tarifs très bas.

Par conséquent, les entretiens révèlent que démarrer son activité dans la location à l'heure actuelle est complexe et que la rentabilité du système de location diminue.

Proposition 8 : Les entreprises fortement capitalisées au sein de l'économie fonctionnelle provoquent un biais de concurrence

Cette proposition provient de l'obstacle 7, le biais de concurrence des entreprises capitalisées. L'analyse des données dévoile un biais de concurrence, au sein même de l'économie fonctionnelle, provenant des grandes enseignes très capitalisées qui peuvent se permettre de subir d'importantes pertes financières chaque année.

Effectivement, les concurrents dotés de ressources financières considérables imposent des tarifs de location très bas voire à perte obligeant ainsi les autres entreprises à aligner leurs tarifs pour rester compétitives. Cette situation dénature le marché et compromet la viabilité des entreprises plus modestes qui ne peuvent pas supporter des pertes aussi importantes tous les ans.

Proposition 9 : Un acte de désynchronisation entre le moment de la communication et celui de la location et du partage freine la mise en place de l'économie fonctionnelle

Cette proposition provient de l'obstacle 8, une désynchronisation des consommateurs entre le moment de la communication et celui de l'action. L'analyse des entretiens atteste une désynchronisation entre le moment de la communication faite par l'entreprise et celui de l'action de location. Cela signifie que les consommateurs ne savent pas passer à l'action directement après avoir vu une publicité, contrairement à l'acquisition où l'acte d'achat peut être effectué directement même si le produit est utilisé ultérieurement.

Cette désynchronisation rend la publicité pour l'économie fonctionnelle difficile et peu rentable. C'est pourquoi, la communication marketing n'est pas priorisée. Par conséquent, le principal mode de communication utilisé par les entreprises étudiées est le bouche-à-oreille et elles misent sur la qualité de leur service afin d'encourager les clients satisfaits à recommander leur entreprise.

Proposition 10 : Une conception mal pensée des entreprises au sein de l'économie fonctionnelle ne favorise pas leur développement

Cette proposition provient de l'obstacle 10, la mauvaise conception des entreprises au sein de l'économie fonctionnelle. L'analyse des résultats révèle que de nombreuses entreprises au sein de l'économie fonctionnelle souffrent d'une conception inadaptée entravant leur croissance.

La plupart des organisations sont caractérisées par un modèle uniforme appliqué de manière identique dans toutes les villes et tous les pays, et par une volonté de co-construction avec le consommateur final. Cependant, les interviews exposent l'importance d'une conception spécifique basée sur le territoire et d'une cohérence entre la vision, la mission et les actions de l'entreprise. La facilité d'utilisation du service est également essentielle pour les utilisateurs finaux, qui ne sont pas nécessairement experts du secteur.

De plus, nous remarquons que toutes les entreprises interrogées, à l'exception d'Usitoo, possèdent cette cohérence entre leur vision, leur mission et leurs actions, en mettant l'accent sur le service et la facilité d'accès à celui-ci. Usitoo, quant à eux, ont complexifié les commandes pour les locataires en limitant les réservations au jeudi.

10.2.3. Les propositions de la littérature non identifiées dans les résultats

Ci-dessous sont répertoriées les propositions qui n'ont pas été identifiées par les intervenants comme des obstacles à la mise en œuvre de l'économie fonctionnelle.

- La notion de contamination de certains biens réduit l'adhésion des consommateurs à l'économie fonctionnelle. Cet obstacle n'a pas été identifié, notamment car l'échantillon des participants de cette étude ne comprend pas d'entreprises de location de vêtements.
- Les entreprises sont réticentes à adopter l'économie fonctionnelle en raison de la complexité des changements culturels liés à la transition.
- Les entreprises sous-estiment l'importance des changements de gestion lors de la transition de l'économie linéaire à l'économie fonctionnelle.

10.2.4. Les éléments fondamentaux de l'économie fonctionnelle

Cette section comporte les caractéristiques pour les organisations qui, selon les six intervenants interrogés, facilitent leur développement au sein de l'économie fonctionnelle. Ceux-ci sont classés par ordre d'importance.

Élément 1 : Associer une clientèle B2C et B2B

Les données des entretiens montrent qu'il est important de fournir les services à la fois pour la clientèle B2C et à la fois pour la clientèle B2B. La raison à cela est que le B2B rapporte tout autant que le B2C en faisant moins de location ou de partage. Par conséquent, les coûts de récupération et d'entretien des organisations est plus faible en B2B qu'en B2C.

De plus, les intervenants indiquent que les deux cibles se complètent en fonction des jours de la semaine et des périodes de l'année. Par exemple, la clientèle B2B est plus considérable du lundi au vendredi tandis que la clientèle B2C est davantage présente le week-end. Les particuliers sont également plus nombreux lors des vacances alors que les professionnels ne travaillent pas.

Élément 2 : Posséder des valeurs de service et rester cohérent sur ces valeurs

Les résultats des interviews indiquent que les valeurs de service représentent un élément primordial facilitant le développement des entreprises dans le modèle fonctionnel. Celles-ci permettraient notamment de se distinguer de la concurrence et de fidéliser la clientèle. En conséquence, l'approche doit être centrée sur les clients et la mission de l'organisation doit être de répondre à tous leurs besoins. Cela correspond notamment à faire en sorte que l'utilisation des services soient la plus simple possible pour les utilisateurs.

De plus, les entretiens mettent l'accent sur l'importance de la cohérence entre la mission, la vision, les valeurs et les actions des organisations au sein de l'économie fonctionnelle. Cette cohérence favorise l'engagement des parties prenantes qui partagent les mêmes valeurs que l'entreprise, et donne lieu à la création d'une meilleure robustesse face à la concurrence.

Finalement, les données dévoilent qu'offrir un service tout compris permet aux organisations de satisfaire pleinement les consommateurs. Plus particulièrement, cela se résume à fournir les accessoires et éléments associés à l'objet principal loué tels que des nappes lorsqu'un client loue une table.

Élément 3 : Axer la communication sur les aspects pratiques

Les interviews stipulent que la communication vers les clients doit être axée sur les aspects pratiques et économiques de l'économie fonctionnelle et non sur les avantages écologiques. En effet, les consommateurs accordent plus d'importance aux avantages économiques et pratiques qu'aux avantages écologiques. Cette communication axée doit être utilisée même si l'entreprise a une vocation environnementale afin d'atteindre la majorité de la population qui est pragmatique. Par exemple, cela implique de mettre en avant l'économie d'argent pour les consommateurs, la non-nécessité de l'entretien de l'objet et la non-nécessité du stockage.

Élément 4 : Utiliser un ERP pour la gestion de la logistique.

Les données de l'enquête dévoilent que la mise en place d'un ERP au sein de l'entreprise est essentielle afin de garantir une efficacité opérationnelle. Effectivement, l'utilisation de cet outil

informatique facilite tous les processus opérationnels de l'organisation tels que la gestion de la récupération des équipements loués ou partagés et de leur entretien. Cet ERP permet donc de gagner du temps sur les opérations internes des sociétés.

Élément 5 : Intégrer l'économie fonctionnelle de façon progressive dans le système traditionnel

Les résultats indiquent que l'intégration de l'économie fonctionnelle, à partir de l'économie linéaire, au sein d'une entreprise doit se faire progressivement afin de faciliter la transition. Cela permet notamment d'adapter la gestion des opérations de l'organisation et d'atténuer la résistance aux changements des employés. Cette approche démontre donc que les travailleurs doivent être accompagnés et formés tout au long du processus.

11. Réponse

À présent, nous sommes en mesure de répondre à notre question de recherche. La faible adoption de l'économie fonctionnelle par les entreprises B2C en Belgique peut être attribuée à trois principaux aspects.

Premièrement, la principale raison provient des freins psychosociaux et économiques induits par la culture de la possession de la population. Cette dernière provoque une réticence au changement de modèle de la part des consommateurs en Belgique qui préfère donc la possession à la location. Cette propension est renforcée par une comparaison défavorable des prix entre la location et l'achat, ainsi que par la priorisation des avantages pratiques et économiques plutôt qu'environnementaux. De ce fait, les consommateurs ont tendance à favoriser des enseignes et plateformes en ligne proposant des produits à bas prix malgré leur qualité inférieure. Cette préférence pour les prix bas oriente également la communication des entreprises de location et de partage vers les bénéfices pratiques et économiques plutôt qu'écologiques afin de toucher la majorité des consommateurs pragmatiques.

Deuxièmement, la raison suivante correspond à la difficulté logistique liée à la gestion des biens loués et partagés. Les organisations sont souvent confrontées à une déresponsabilisation des utilisateurs qui ne prennent pas soin des objets loués ou partagés. Elles supportent donc un coût de récupération et d'entretien important. De plus, elles constatent une augmentation de leurs charges globales, telles que l'achat de pièces de rechange et les coûts énergétiques, sans possibilité d'accroître leurs tarifs en raison de la concurrence agressive des entreprises capitalisées qui peuvent se permettre de perdre de grande quantité d'argent chaque année.

Troisièmement, la faible considération des pouvoirs publics envers l'économie fonctionnelle constitue un aspect essentiel. Le manque de mesures politiques visant à encourager les consommateurs à opter pour ce modèle ou soutenant les entreprises peut être attribué à une sous-représentation de ces organisations auprès du gouvernement.

12. Conclusion

Par le biais de cette étude, nous avons d'abord énoncé les enjeux environnementaux et sociaux inhérents au modèle économique linéaire actuel. À la suite de cela, nous avons exploré des modèles alternatifs dont l'économie fonctionnelle en discernant les avantages et inconvénients de ce système. Ensuite, nous avons analysé la situation de ce modèle en Belgique. De cette analyse découle la question de recherche de ce mémoire.

L'objectif de ce mémoire est d'apporter une compréhension des raisons expliquant la faible implémentation de l'économie fonctionnelle en Belgique, tout en définissant les caractéristiques communes des entreprises appartenant à l'économie fonctionnelle.

Les entretiens menés avec des acteurs du secteur ont permis de mettre en lumière plusieurs obstacles à son développement, notamment la culture de la possession, la préférence pour les prix bas associée avec une comparaison erronée des prix, la désynchronisation entre la communication des organisations et les actions des consommateurs, ainsi que les difficultés d'accès des consommateurs aux offres de location et de partage. D'autres contraintes telles que les défis logistiques et financiers, le manque d'exemples d'entreprises ayant réussi, les lacunes dans la conception des entreprises, ainsi que le manque de considération des régulateurs, ont également été identifiées.

Les intervenants ont également souligné plusieurs éléments essentiels pour opérer dans leur milieu. Plus spécifiquement, ces piliers comprennent l'importance d'associer une clientèle B2C et B2B, ainsi que l'incarnation de valeurs de service cohérentes avec les actions menées. Ils incluent également une communication centrée sur les aspects pratiques, l'utilisation d'un ERP et une intégration de manière progressive de l'économie fonctionnelle dans la vente.

Enfin, les intervenants de ce mémoire ont recommandé d'améliorer les relations avec les pouvoirs publics grâce à des partenariats et une meilleure représentation de l'ensemble des secteurs de l'économie fonctionnelle.

13. Limites de la recherche

La recherche menée dans le cadre de ce mémoire présente plusieurs limites pouvant influencer les résultats.

Tout d'abord, la limite de l'échantillon constitue une contrainte. Le nombre de 6 entretiens peut restreindre la représentabilité des résultats obtenus et limiter la généralisation des conclusions. Cette limitation a été causée par un faible taux de réponse des professionnels travaillant au sein de l'économie fonctionnelle. En effet, le nombre d'entreprises contactées est de 28. Nous avons donc eu 22 refus.

De plus, les réponses des intervenants peuvent être biaisées par leur volonté de dévoiler leurs difficultés. En effet, la nature complexe des sujets abordés peut modérer la profondeur de leurs propos. Il convient également de noter que l'entièreté des intervenants sont de sexe masculin ce qui peut influencer sur les obstacles divulgués.

En outre, l'absence de données quantitatives appuyant les résultats obtenus représente une limite. Cependant, ce mémoire vise à comparer la réalité de l'économie fonctionnelle en Belgique par rapport à sa théorie en tissant une compréhension des défis supportés par les entreprises. L'objectif n'est donc pas de fournir une analyse statistique approfondie.

Enfin, le temps limité accordé par les intervenants lors de chaque entretien ne permet pas d'aborder en profondeur l'ensemble des obstacles rencontrés. De fait, certains aspects des organisations peuvent ne pas avoir été abordés de manière exhaustive.

14. Recherches futures

Ce mémoire ouvre la voie à de futures recherches. Nous en avons notamment identifié trois.

D'abord, il serait pertinent d'explorer le point de vue des consommateurs à l'égard de l'économie fonctionnelle. Effectivement, ce mémoire a mis en évidence des freins psychosociaux aux changements. Une étude approfondie de leurs perspectives permettrait de comprendre leurs réticences par rapport à ce modèle économique et de vérifier les résultats de notre recherche.

Ensuite, des approfondissements pourraient être menés dans chaque secteur de l'économie fonctionnelle. De fait, nous avons adopté une approche transversale en analysant les résultats

d'entreprises aux secteurs variés dans ce domaine afin d'obtenir une compréhension globale des enjeux. Une recherche ciblée aiderait à saisir les défis propres à chaque secteur.

Pour finir, une recherche à propos de la culture de la possession enseignée par l'éducation à l'école serait pertinente. Plus particulièrement, cette démarche consisterait à étudier comment une autre approche éducative pourrait favoriser l'adoption de modèles économiques alternatifs tels que l'économie fonctionnelle.

15. Bibliographie

- Belamich, S. & Ingarao, A. (2021). Fiche 17. Développer un produit. Dans : , S. Belamich & A. Ingarao (Dir), *Fiches de marketing*. 145-152. Paris: Ellipses.
- Blancheton, B. (2020). 30. Le Fordisme. Dans : , B. Blancheton, *Histoire des faits économiques: De la Révolution industrielle à nos jours*. 100-101. Paris: Dunod.
- Blomsma, F. & Brennan, G. (2017). The emergence of circular economy: a new framing around prolonging resource productivity. *Journal of Industrial Ecology*. 21. 603-614. doi:<https://doi.org/10.1111/jiec.12603>
- Bowring, F. (2002). Post-Fordism and the end of work. *Future*, 34. 159-172. doi:[10.1016/S0016-3287\(01\)00053-2](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(01)00053-2)
- Catulli, M., Cook, M. & Potter, S. (2017). Consuming use orientated product service systems: A consumer culture theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 141. 1186-1193. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.187>
- Ceschin, F. (2013). Critical factors for implementing and diffusing sustainable product-Service systems: insights from innovation studies and companies' experiences. *Journal of Cleaner Production*, 45. 74-88. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1016/j.jclepro.2012.05.034>
- CIRIDD. (2019). Comprendre l'économie de la fonctionnalité. *Club CLEF*.
- Corvellec, H. & Stål, H. I. (2017). Evidencing the waste effect of Product-Service Systems (PSSs). *Journal of Cleaner Production*, 145. 14-24. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.033>
- Curtis, S., & Mont, O. (2020). Sharing economy business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 266. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121519>
- déclic. (2016). L'économie circulaire : La nouvelle énergie de l'entreprise ?. *Livre Blanc*.
- Ebrahim, A., et al. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34. 81-100. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- EcoRes. (2015). L'Economie de la Fonctionnalité : Levier pour un développement durable en Belgique ?. *Conseil Fédéral du Développement Durable*.
- Gamble, E. N., et al. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 167. 271-284. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative—The New Sustainable?. *Sustainability*, 12 (13). 5483. doi:<https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Glatt, M.F., et al. (2019). Technical Product-Service Systems: Analysis and reduction of the Cumulative Energy Demand. *Journal of Cleaner Production*, 206. 727-740. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1016/j.jclepro.2018.09.229>
- Han, Z., Zakari, A., Joong Youn, I. & Tawiah, V. (2023). The impact of natural resources on renewable energy consumption. *Resources policy*, 83. doi:10.1016/j.resourpol.2023.103692
- Hernandez, R. J. (2019). Sustainable Product-Service Systems and Circular Economies. *Sustainability*, 11(19), 5383. doi:<https://doi.org/10.3390/su11195383>

- Hugon, P. (2005). Environnement et développement économique : les enjeux posés par le développement durable. *Revue internationale et stratégique*, 60, 113-126. doi:<https://doi.org/10.3917/ris.060.0113>
- Hornsey, M. & Fielding, K. (2019). Understanding (and reducing) inaction on climate change. *Social Issues and Policy Review*, 14, 3-35. doi:<https://doi.org/10.1111/sipr.12058>
- Huynh, T. & Gurtner, S. (2023). Resistance to the sharing economy: Why some consumers and providers do not participate in P2P sharing. *Journal of Cleaner Production*, 422. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138628>
- Keay, A. (2008). Ascertaining The Corporate Objective: An Entity Maximisation and Sustainability Model. *The Modern Law Review*, 71(5), 663-698. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.2008.00711.x>
- Kim, K. O. & Hwang, H. (2021). Consumer acceptance of product-service systems as alternative satisfiers of consumer needs for sustainable development. *Sustainable Development*, 29(5), 847-859. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1002/sd.2179>
- Knight, C. (2023). Qu'est-ce que l'économie linéaire ?. *Banque européenne d'investissement*. En ligne : <https://www.eib.org/fr/stories/linear-economy-recycling#:~:text=Le%20concept%20de%20l'%C3%A9conomie,des%20services%20%C3%A0%20moins%20co%C3%BBt> (Consulté le 15/10/2023).
- Konietzko, J. et al. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift?. *Sustainable Production and Consumption*, 38, 372-388. doi:<https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014>
- Kpossa, M. & Breka, J. (2022). L'économie de fonctionnalité comme solution à l'obsolescence programmée : une étude exploratoire. *Management & Prospective*, 39, 125-146. doi:<https://doi.org/10.3917/g2000.391.0125>
- Kühl, C., Bourlakis, M., Aktas, E., & Skipworth, H. (2022). Product-service systems and circular supply chain practices in UK SMEs: The moderating effect of internal environmental orientation. *Journal of Business Research*, 146, 155-165. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.078>
- Lankoski, L. & Smith, N. C. (2017). Alternative Objective Functions for Firms. *Organization & Environment*, 31(3), 242-262. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1177/1086026617722883>
- Locher, F. & Quenet, G. (2009). L'histoire environnementale : les origines, enjeux et perspectives d'un nouveau chantier. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 54-4, 7-38. doi:<https://doi.org/10.3917/rhmc.564.0007>
- Michelini, G. et al. (2017). From Linear to Circular Economy: PSS Conducting the Transition. *Procedia*, 64, 2-6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.012>
- Moro, S. R. et al. (2020). Product-service systems benefits and barriers: an overview of literature review papers. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 61-70. doi:[10.24867/IJIE-2020-1-253](https://doi.org/10.24867/IJIE-2020-1-253)
- OCDE. (2022). La pollution plastique ne cesse de croître tandis que la gestion et le recyclage des déchets sont à la traîne, selon l'OCDE. En ligne : <https://www.oecd.org/fr/environnement/la-pollution-plastique-ne-cesse-de-croitre-tandis-que-la-gestion-et-le-recyclage-des-dechets-sont-a-la-traîne.htm> (Consulté le 14/10/23).
- Packitoo. (2019). Economie circulaire et packaging. *Entreprise*. En ligne : <https://marketplace.packitoo.com/economie-circulaire-et-packaging/> (Consulté le 15/10/23).

- Parlement européen. (2020). Production et déchets textiles : les impacts sur l'environnement (infographies). En ligne : <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20201208STO93327/production-et-dechets-textiles-les-impacts-sur-l-environnement-infographies> (Consulté le 16/10/23).
- Pinkse, J. (2018). Why companies are not responding to the threat of climate change. *Alliance Manchester Business School*. En ligne : <https://www.alliancembs.manchester.ac.uk/original-thinking-applied/original-thinkers/why-companies-are-not-responding-to-the-threat-of-climate-change/> (Consulté le 16/10/2023).
- Ragnarsdottir, K. V. (2022). Chapter 9 Everything is Connected—Envisioning How a Regenerative World Looks Like. *Transformation Literacy*. 133-144. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1_9
- Reim, W., et al. (2018). Mitigating adverse customer behaviour for product-service system provision: An agency theory perspective. *Industrial Marketing Management*, 74. 150-161. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1016/j.indmarman.2018.04.004>
- Rexfelt, O. & Hiort af Ornäs, V. (2009). Consumer acceptance of product-service systems: Designing for relative advantages and uncertainty reductions. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 674-699. doi:<https://doi.org/10.1108/17410380910961055>
- Ruwet, C. et al (2023). État des lieux du déploiement de l'économie de la fonctionnalité en Région de Bruxelles-Capitale. *Brussels Studies*, 177. Doi:<https://doi.org/10.4000/brussels.6529>
- Serra, B., & Buclet, N. (2020). L'économie de fonctionnalité comme modèle d'échange innovant : Le concept originel à l'épreuve des systèmes de légitimité. *Federal Reserve Bank of St Louis*. doi:<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.044>
- Shi, J., et al. (2022). How does urbanization affect the direct rebound effect? Evidence from residential electricity consumption in China. *Energy*, 239. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1016/j.energy.2021.122300>
- Sonetti, G., et al. (2019). About the Triggering of UN Sustainable Development Goals and Regenerative Sustainability in Higher Education. *Sustainability*, 11(1). 254. doi:<https://doi.org/10.3390/su11010254>
- Stahel, W. (2006). The Performance Economy. *Palgrave Macmillan London*. doi:<https://doi.org/10.1057/9780230288843>
- Tietze, F. & Hansen, E. G. (2013). To Own or to Use? How Product Service Systems Facilitate Eco-Innovation Behavior. *Academic of Management Conference*. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2244464>
- Tran, T. A. & Park, J. Y. (2014). Development of integrated design methodology for various types of product — service systems. *Journal of Computational Design and Engineering*, 1(1). 37-47. doi:<https://doi.org/10.7315/JCDE.2014.004>
- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, 97. 76-91. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.049>
- Tukker, A. & Tischner, U. (2006). Product-services as a research field: past, present and future. Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production*, 14(17). 1552-1556. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1016/j.jclepro.2006.01.022>

- Tunn, V. S.C., et al. (2021). Consumer adoption of access-based product-service systems: The influence of duration of use and type of product. *Business strategy and the environment*, 30(6). 2796-2813. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.2894>
- van Loon, P., Van Wassenhove, L. N., & Mihelic, A. (2022). Designing a circular business strategy: 7 years of evolution at a large washing machine manufacturer. *Business Strategy and the Environment*, 31(3). 1030-1041. doi:<https://doi.org/10.1002/bse.2933>
- Van Niel, J. (2014). L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie. *OpenEdition Journals*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10160>
- Van Ostaeyen, J., et al. (2013). A refined typology of product-service systems based on functional hierarchy modeling. *Journal of Cleaner Production*, 51. 261-276. doi:<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.1016/j.jclepro.2013.01.036>
- Vogtlander, J. G., Scheepens, A. E., Bocken, N. M., P., & Peck, D. (2017). Combined analyses of costs, market value and eco-costs in circular business models: eco-efficient value creation in remanufacturing. *Journal of Remanufacturing*, 7(1), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1007/s13243-017-0031-9>
- Vrbka, J. (2020). The use of neural networks to determine value based drivers for SMEs operating in the rural areas of the czech republic. *Oeconomia Copernicana*, 11(2), 325-346. doi:<https://doi.org/10.24136/oc.2020.014>
- Wilson, D. & Iacovidou, E. (2023). Investigating the potential adoption of product-service systems in the luggage industry to promote sustainability. *Resources*, 12(8), 94. doi:<https://doi.org/10.3390/resources12080094>
- Xing, K. et al. (2013). A service innovation model for synergistic community transformation: integrated application of systems theory and product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 43. 93-102. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.052>
- Xiong, Y. et al. (2023). Mineral resources depletion, environmental degradation, and exploitation of natural resources: COVID-19 aftereffects. *Resources Policy*, 85. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103907>
- Youmatter. (2020). Effet rebond (écologie) : définition, principe, exemples et solutions. En ligne : <https://youmatter.world/fr/definition/effet-rebond-ecologie-definition-principe-exemples-solutions/> (Consulté le 21/10/23).

16. Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

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

- Pouvez-vous vous présenter brièvement, en partageant votre rôle au sein de l'entreprise et votre expérience professionnelle ?
- Pouvez-vous donner une vue d'ensemble de votre entreprise, en mettant en avant sa mission, ses activités principales, et son positionnement sur le marché ?
- Comment caractériseriez-vous la clientèle cible de votre entreprise B2C ?
- Quelles sont les principales valeurs ou principes qui guident votre entreprise dans ses opérations ?

Section 2 : Questions spécifiques à l'économie fonctionnelle

- Pourquoi avez-vous décidé de commencer une entreprise basée sur le modèle économique fonctionnel (monétaire, environnement, etc.) ? (Pour les entreprises dans la location)
- Pourquoi avez-vous décidé d'inclure l'économie fonctionnelle au sein de votre activité (monétaire, environnement, etc.) ? (Pour les entreprises dans la location et la vente)
- Est-ce que votre modèle économique fonctionnel est rentable ou avez-vous absolument besoin de la vente de biens pour l'être ? L'économie fonctionnelle est-elle considérée comme « juste » un plus pour votre activité ? (Pour les entreprises dans la location et la vente)
- Quels défis (opérationnels, etc.) votre entreprise a-t-elle rencontrés lors de la mise en pratique des principes de l'économie fonctionnelle ? Existe-t-il des obstacles particuliers que vous identifiez comme étant spécifiques à la région wallonne et bruxelloise ?
- Quelles sont les principales étapes ou processus opérationnels qui posent le plus de défis dans l'économie fonctionnelle ?
- Comment résolvez-vous ces défis ?
- Comment votre entreprise remédie-t-elle aux contraintes financières du modèle fonctionnel ?
- Dans quelle mesure les réglementations actuelles en Belgique facilitent-elles ou entravent-elles la mise en place de pratiques liées à l'économie fonctionnelle ?

- Quels sont les propositions de modification réglementaire qui pourraient favoriser davantage l'économie fonctionnelle selon vous ?
- Votre entreprise intègre-t-elle les considérations environnementales et sociales dans ses décisions stratégiques ? Si oui, comment ?
- Dans quelle mesure les acteurs clés (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) de votre entreprise sont-ils familiers avec le concept d'économie fonctionnelle, et quelles sont leurs perceptions à ce sujet ?
- Si vous constatez un manque de connaissance (des clients) concernant l'économie fonctionnelle, comment votre entreprise le résout-elle ? Avez-vous des stratégies spécifiques mises en place pour sensibiliser les consommateurs sur les avantages de l'économie fonctionnelle ?
- Comment votre entreprise aborde-t-elle le défi de changer les habitudes de consommation traditionnelles ?
- Quelles sont les principales leçons tirées (financières, opérationnelles, etc.) des expériences ou initiatives liées à l'économie fonctionnelle au sein de votre entreprise ?

Merci pour vos réponses.

Annexe 2 : Entretien de Banquets Locations

Flavian : Du coup, première question. Donc pouvez-vous donner une vue d'ensemble de l'entreprise en mettant en avant la mission de l'entreprise s'il y en a une, ses activités principales, le positionnement sur le marché ?

Quentin Leveau : Donc, chez nous Banquets Locations, donc location de matériel événementiel, principalement art de la table, donc tout le matériel cuisine. Les accessoires qui vont avec donc mobilier, nappage, etc., donc en en vue de réaliser des événements. Alors, l'entreprise est une entreprise familiale. Donc, mes grands-parents qui ont créé ça en 82, 83, il faudrait que je revoie exactement. Ah, ça a été repris par mes parents et maintenant on est 3 frères à gérer ça. Ça, on a implanté ici dans le zoning de Nivelles depuis l'an 2000 et dans le bâtiment actuel depuis 2014. Mon rôle ? Administrateur et un peu couteau Suisse. On est assez polyvalent au niveau de la gestion. On est encore très au four et au moulin comme on dit, donc quand on doit mettre la main à la pâte, on y va et voilà. Et en période plus calme, on n'est plus dans le mode de gestion de l'entreprise et des décisions à prendre pour son développement.

Flavian : Du coup, votre clientèle, c'est pour du privé ?

Quentin Leveau : La clientèle est vraiment très variée. On va dire que notre top 20 clients c'est du professionnel. Dans notre top 10, énormément de gros acteurs en Belgique, donc de gros traiteurs, des agences d'événements, ce genre de clients. Mais par contre, on touche énormément de clients privés. Et si on regarde en termes de dossiers, on fait beaucoup plus d'événements privés. Mais par contre, en termes de chiffre d'affaires, évidemment, les événements professionnels prennent le pas. Parce que voilà le chiffre d'affaires d'un événement professionnel regroupe parfois 10-15-20 événements privés. Mais en tout cas, on ne ferme la porte à personne puisque je sais qu'on a des concurrents qui limitent le privé en imposant un prix minimum, etc. Chez nous, vous pouvez louer une machine à café à 20€, si vous n'avez besoin que de ça, il n'y a pas de souci. On peut aller jusqu'à des événements de plusieurs milliers de personnes sans aucun problème.

Flavian : Il n'y a que de la location ?

Quentin Leveau : Il n'y a que de la location. Certains articles sont en vente, c'est lié à la location. Par exemple, si vous voulez un tapis de cérémonie. Bon, une fois que les gens ont marché dessus, il est inutilisable. Donc on ne va pas le louer. Mais il y a que quelques articles qui sont comme ça en vente mais le domaine d'activité, c'est vraiment la location, la location de matériel, ouais.

Flavian : Ok. Est-ce que vous avez des valeurs qui guident l'entreprise ?

Quentin Leveau : Alors, la valeur principale c'est le service. Donc, on a étant une entreprise familiale, on nous a inculqué ça depuis qu'on est petit, depuis plusieurs générations, donc voilà. Mais ça a réussi à se développer. C'était une petite entreprise qui a commencé dans un abri de jardin et qui maintenant s'est bien développée dans le bâtiment dans lequel on est. Et donc voilà, toujours avec la volonté d'être à l'écoute du client, de ses besoins. Et une notion de service. Parce que voilà, dans l'événementiel, il y a plusieurs acteurs qui interviennent. Nous on est à la base de l'événement, en livraison et puis à la fin en récupération du matériel. Mais voilà, pour faciliter aussi la mise en place du matériel, etc. Que le matériel soit livré à l'endroit où il doit être, ça comporte parfois plusieurs difficultés parce qu'il y a des endroits où vous allez livrer, c'est tout plat, c'est tout facile. Et puis parfois c'est dans des châteaux, sous des chapiteaux, au milieu des prairies. Il faut alors essayer de se débrouiller pour que ça facilite le travail des acteurs suivants aussi dans l'événement. Et donc voilà, ça c'est une valeur principale qu'on essaye de transmettre et qu'on aime que nos employés fassent ressentir aux clients, etc., pour que l'on continue à se développer quoi.

Flavian : Ok, donc ça c'était vraiment la présentation globale, donc là on peut rentrer un peu plus dans les questions spécifiques. Donc, quelle est la raison d'être, la raison de création de l'entreprise ? Est-ce que c'est une raison juste monétaire ou est-ce qu'il y avait une raison écologique de base ?

Quentin Leveau : Non, je pense que mon grand-père, c'est quelqu'un qui a toujours eu un peu le sens des affaires comme ça. Il était bouché à la base. Il a ouvert une première boucherie, puis une deuxième, une troisième, et puis il en a eu marre un peu de tout ça. En fait, il n'a pas vraiment créé. Il y avait une dame de Nivelles qui avait un tout petit truc, qui genre, louait des chaises parce qu'elle avait une petite salle d'événements, etc. Et puis elle a amassé une espèce de fonds de commerce, mais à mon avis qui ne valait pas vraiment grand-chose. Et il s'est dit que là derrière, il y avait effectivement une possibilité et probablement une demande. Donc pour ça, il a toujours été un peu un peu visionnaire sachant que voilà, il l'a fait mais je ne pense pas qu'il était dans une idéologie qu'on pourrait dire de réutilisation ou d'écologie du coup, de circuit court. Mais plutôt de dire qu'il y avait un marché à prendre dans ce domaine-là quoi.

Flavian : Ok, donc plus visionnaire...

Quentin Leveau : Plus économique. Ouais, visionnaire mais parce que « économique ». Si on lui avait dit que ce n'était plus rentable, je pense qu'il aurait fait de la vente. Enfin voilà, c'était plus un besoin économique. Aussi de faire vivre sa famille comme à l'époque les femmes travaillaient moins, il fallait un revenu pour une famille complète. Et donc voilà, je pense que dès qu'il sentait un peu de business possible et d'argent à faire derrière, ça faisait partie de son rôle. Mais tout en étant travailleur et impliqué dans son boulot.

Flavian : Quels sont les défis que l'entreprise rencontre ? Ça peut être des défis opérationnels pour mettre en œuvre la location. Est-ce qu'il y a des obstacles vraiment particuliers qui empêche la location ?

Quentin Leveau : Je ne vois pas d'obstacles majeurs. Là où on a raconté évidemment énormément de difficultés, c'est au moment de la Covid. Des événements comme la Covid ou des décisions gouvernementales qui pourraient faire que, à un moment, les événements s'arrêtent. Ou une menace terroriste. On avait vécu ça un peu avec les attentats où du jour au lendemain, tous nos événements ont été annulés à cause des menaces terroristes, etc. Évidemment avec la Covid on a on a connu ça, mais en termes opérationnel je ne vois pas trop de contraintes. Une contrainte ? Là où nous on a plus de mal, c'est une contrainte au niveau logistique. On transporte avec des camions soumis au permis C. Il y a pas mal de règles en

termes de temps de conduite, etc., qui ne sont pas hyper bien pensées pour le secteur. Parce que voilà, au niveau du transport, c'est une même règle pour tout le monde, que vous soyez transporteur à l'international ou en national comme ici. Maintenant, on ne fait pas du transport. Oui, on transporte notre matériel mais voilà. Par exemple, dans l'événementiel, il y a des horaires qui sont parfois en décalé. On doit parfois prendre une fin d'événement au milieu de la nuit, etc., mais du coup le temps d'amplitude de récupération d'un chauffeur... il doit s'être reposé autant d'heures avant sa journée de travail et si malheureusement la reprise a lieu au milieu de la nuit tombe sur 2 jours de travail, ça fait que vous devez vous en passer pendant 2 jours après. Enfin, ça c'est un tas de complications. Qui nous oblige parfois à devoir refuser certains jobs parce que les contraintes horaires sont imposées et que nous, on est en grosse saison, et que je ne peux pas me passer de mon chauffeur le lendemain. Et donc, je dois parfois refuser le job. Donc, il y a quelques règles comme ça qui peuvent être un léger obstacle. Sinon, je n'y vois pas trop d'obstacles dans le développement. Après, il y a tout le respect évidemment du nettoyage etc., mais on n'est même pas soumis à des règles AFSCA etc., qui pourraient nous contraindre vraiment fortement. Après, on fait les choses dans l'ordre. Je n'ai aucun souci à montrer des endroits de nettoyage. C'est propre, c'est net, c'est précis mais donc voilà, moi je n'en vois pas. Je ne sais pas si vous pensiez à des trucs en particulier.

Flavian : Il y a beaucoup d'entreprises qui font de la vente classique et qui ont du mal à trouver la façon de faire pour louer des biens. Le système de vente, on va dire, est plus facile que le système de location parce que vous récupérez les biens.

Quentin Leveau : Ouais. Le gros problème de la location de manière générale. Mais on ne le voit même plus tellement on est dedans au quotidien depuis des années. Moi, je me suis toujours dit, c'est plus facile de vendre entre guillemets parce vendre, la transaction est faite. Le colis est expédié. Il pourrait y avoir une malfaçon, etc. Nous, le problème c'est qu'il y a toujours la récupération. Quand vous retournez sur un événement, que les gens n'ont rien rangé, que... Voilà, il y a une difficulté à imposer une certaine rigueur au client pour que l'on puisse récupérer le matériel en bon état dans des délais corrects, sans faire perdre de temps à notre chauffeur sur place lors de la récupération et ne pas désorganiser toutes les tournées, etc. Le principe de récupération du matériel, du coup, de vérification et de facturation des dégâts éventuels, etc., c'est inhérent à location et cela peut être une contrainte pour quelqu'un qui se lancerait là-dedans. C'est effectivement la partie la plus compliquée. Maintenant, une fois que tout ça est en place, après voilà, que ce soit pour louer une chaise, une assiette ou n'importe quoi, bah le système est le même au final, quel que soit le produit loué j'ai l'impression. Enfin, en tout cas à

notre niveau maintenant c'est sûr que quand vous louez un four qui a une valeur à neuf de 5-6-7 milles euros ou une assiette qui en vaut 4€. Ben voilà en cas de dégâts, c'est plus facile de récupérer les 4€ d'une assiette que les 6000€ d'un four. En tout cas, au niveau des discussions avec le client, c'est vrai que de manière générale dans la location, c'est quelque chose sur lequel réfléchir. Comment faciliter la récupération du matériel ? Parce qu'il doit être expédié en plus rapidement parfois derrière, il faut réorganiser tout ça.

Flavian : Donc ça, c'est vraiment l'obstacle, on va dire le plus important ?

Quentin Leveau : Ouais. Nous, c'est vrai qu'on s'est déjà freiné aussi sur l'achat de certains types de matériel en se disant qu'il y a le conditionnement, comment on va récupérer le bien en retour ? Les gens n'auront jamais démonté le truc. Ou alors il faut avoir des opérateurs qui vont monter démonter le matériel sur place, etc. Mais voilà, on se dit que d'installer c'est encore un autre métier, parce que nous c'est vraiment la location. On dépose le matériel dans son conditionnement et on demande qu'il soit reconditionné comme ça et on le récupère. On a des collègues concurrents qui installent aussi. Mais chez nous, non. Mais du coup, c'est vrai que l'étape de récupération est la plus problématique chez nous que de livrer. A la base, on sait que c'est bien conditionné, que c'est bien rangé et que c'est facile à charger, etc. Effectivement, la partie retour, c'est toujours le gros point d'interrogation. Chez nous, c'est la partie la plus compliquée effectivement à gérer que ce soit d'un point de vue logistique ou d'un point de vue facturation et administratif qui en découlent.

Flavian : Et du coup, vous faites des contrats avec des partenaires pour installer tout ça sur place ?

Quentin Leveau : Non. En général sur les plus gros 'events', ce sont les agences d'événements etc., qui trouvent. Voilà, ils savent que dans notre service ce n'est pas compris et qu'on n'a pas envie de sous-traiter et de se charger de ça en plus dans la gestion de tout ça quoi, on a assez de contrepartie. On pourrait, mais c'est vrai qu'on ne fait pas. On a toujours eu envie d'une certaine autonomie et de ne pas dépendre de partenaires. Donc voilà, on s'entend très bien avec d'autres partenaires de l'événementiel. On va recommander les services de l'un, les services de l'autre, etc., mais sans avoir un partenariat commercial à proprement parlé.

Flavian : Et du coup, pour résoudre ces défis de logistique, comment vous faites ?

Quentin Leveau : La clé principale c'est vraiment de conscientiser le client sur la problématique. Donc, nous, on a un temps de chargement de déchargement limité. Donc, il faut

anticiper le problème. On peut mettre des accompagnants, de la main d'œuvre supplémentaire à nous s'il y a des difficultés ou que le client, lui la prévoit sur place. C'est une discussion, on essaie. C'est l'avantage d'avoir des éléments comme Google Street View etc. pour se rendre compte un peu plus de la configuration des lieux dans lesquels on va livrer et qu'on ne connaît pas. On a nos salles récurrentes où on connaît les lieux, etc., mais sur un nouveau lieu, on a tendance à vite visionner pour se rendre compte : « Ah bah tiens devant la porte de déchargement, il y a deux marches ou il y a une rampe ». On s'en sert comme ça au niveau de la logistique pour tout ce qui est vraiment roulage. Ou alors pour que le matériel soit rangé dans le meilleur état possible, c'est offrir un conditionnement le plus simple et le plus adapté possible. Pour éviter d'abîmer le matériel et qu'il soit facile à charger, à décharger, proposer des trucs roulants, des trucs fonctionnels pour le client.

Flavian : Ok. Comment l'entreprise évalue-t-elle les coûts financiers liés à la location ?

Quentin Leveau : Alors nous, ils sont très variables, évidemment. Il y a le coût d'achat, vous pourrez acheter la même assiette, on achète des assiettes autant à 1,50€ qu'à 25€. L'assiette du coup à rentabiliser, ben là forcément le prix d'achat est répercuté dans le prix de location. Maintenant il y a le coût d'entretien, une table va être plus facile... On sait plus facilement calculer le coût de revient d'une table que le coût d'une assiette. Il y a le coût du lave-vaisselle, donc le coût variable de l'eau, de l'électricité ou du gaz pour chauffer l'eau, de la main d'œuvre liée au nettoyage etc. Donc, on sait qu'on a des produits pour lesquels on calcule beaucoup plus facilement la rentabilité du produit que sur d'autres produits. C'est beaucoup plus aléatoire. On fait partie d'un service où on doit pouvoir fournir un ensemble. Si on n'avait que les tables en se disant que c'est beaucoup plus rentable d'avoir des tables. Je ne dois pas acheter des grosses machines de nettoyage, je ne dois pas avoir de personnel d'entretien, etc. On aurait peu de contrats parce que les gens veulent un « all-in », un service global avec l'ensemble des produits. Il y a une certaine catégorie de produits sur lesquels on aurait une rentabilité plus faible. Une autre plus grosse. Dans la moyenne, on se porte bien et le bilan est positif à la fin. Sur le calcul en entre guillemets, c'est une balance entre différentes catégories de produits qui sont plus ou moins rentables selon soit leur coût initial, soit la difficulté d'entretien de la machine. Je prends dans des trucs de cuisine aussi, c'est beaucoup plus facile de nettoyer une petite plaque électrique qu'une friteuse qui est pleine de graisse. Parfois à des prix équivalent l'achat, vous aurez vous aurez des coûts d'entretien liés qui sont légèrement répercutés évidemment dans le prix de location mais qui ne savent pas l'être complètement non plus parce que sinon vous entrez dans des prix hors budget pour le client. Donc c'est pour ça qu'il faut accepter « pas de perdre »

mais de « moins à gagner » sur certains produits. Et de compenser avec d'autres produits et d'essayer évidemment que la balance se fasse au cours de l'année et que vous ne louez pas que les produits moins rentables et que les produits les plus rentables ne sortent pas.

Flavian : Les produits moins rentables, par exemple, ce serait ?

Quentin Leveau : Plutôt le lave-vaisselle chez nous parce que ça a un coût. Après au final, ça a une certaine rentabilité. Mais c'est vrai que le fait d'avoir un entretien régulier comme ça, un entretien systématique, il y a beaucoup plus de risques de casse en interne. Quand ce n'est pas répercuté chez le client non plus, je veux dire. Quand vous faites tomber ou qu'un de mes employés fait tomber une pièce d'assiette, je ne vais pas aller la facturer au client, etc. Donc forcément, il y a plus de risques. Ben voilà, on a trois énormes lignes de plonge qui sont quand même des gros investissements pour des assiettes qu'on loue parfois 20 cents. Elle demande un coût global d'entretien, d'achat et le conditionnement qui est fort élevé par rapport à ce qu'on peut en retirer en prix de location.

Flavian : Ensuite, plus maintenant sur le côté gouvernemental et des réglementations. Est-ce qu'il y a des réglementations actuelles en Belgique qui facilitent ou qui justement entravent la mise en place de la location ?

Quentin Leveau : Pour moi il n'y a rien qui facilite spécialement. Là par contre, on est même désavantagés. Ce sont les codes NACE liés à la location. Il y a un fait historique qui fait que le gouvernement... enfin en tout cas nous dans les codes NACE pour lesquelles on est inscrit, n'octroie aucun subside. Pour la petite anecdote, c'est lié aux anciennes câbleries de Dour. Je ne sais pas si vous voyez les grosses roues en bois sur lesquelles sont... Ils se sont rendu compte qu'ils avaient aidé la câblerie de Dour à l'investissement de ces fameuses roues en bois et que chaque année ce subside était octroyé pour des roues en bois qui finalement revenaient à la câblerie et qui les réutilisaient. Donc, ils ont décidé que pour tout le système de location comme le matériel revient, ce n'est pas une vraie aide à l'emploi et du coup ... mais alors le problème, c'est que c'est lié à au code NACE pour lequel on aura aucun octroi de subside. On a déjà fait appel à des bureaux spécialisés dans l'octroi de subsides qui disent : « On prend une commission sur le subside qui sera accordé, mais on s'occupe de toute la paperasse administrative ». Mais les subsides ne sont jamais arrivés. On a encore essayé quand on a construit ce bâtiment-ci, on s'y est encore replongé. Donc, c'était en 2014. On s'est encore replongé là-dedans et on a été face à un refus de subside lié à notre code NACE. Quoi bon, maintenant, il y a peut-être moyen, subtilement, de créer la société en inscrivant un nouveau code NACE. Voilà, mais si vous faites

vraiment une activité de location telle que la nôtre, avec un code NACE repris pour la location, vous n'aurez effectivement aucun subside octroyé et c'est parfois un peu dommage. C'est vrai quand on voit que d'autres entreprises sont fort aidées et parfois des grosses multinationales, etc., tandis que la petite PME, l'entreprise familiale, qui essaie de se développer et de faire son possible, ne l'est pas. C'est vrai que c'est parfois un peu frustrant, maintenant. Mon papa a toujours été partisan de dire que tant qu'on ne nous donne rien, on ne doit rien non plus. Donc, c'est vrai que quand vous avez aussi des subsides, vous avez des comptes à rendre, etc. Et voilà, même si ça fait toujours plaisir, un petit coup de pouce, ça n'a pas été notre cas. Sinon pour faciliter, c'est vrai que en tout cas dans la législation, pour en parler, il n'y a rien qui nous freine non plus en disant : « Bah vous ne pouvez pas faire de location ». Il n'y a rien qui facilite ça non plus. Nous avons toujours la contrainte du transport pour lequel on a essayé, au moment du Covid notamment, de créer une espèce d'association avec d'autres acteurs de l'événement, d'avoir un peu comme une fédération, tout comme l'HORECA a sa fédération, la construction a sa fédération, d'essayer de créer ça un peu au niveau de l'événementiel parce qu'on est peu représenté. Et en fait, on couvre une partie de métiers tellement différents. Il y a un panel de métiers tellement différents liés à l'événementiel qu'on est tous soumis à des contraintes et des législations différentes. Mais typiquement, le transport est un gros problème chez beaucoup d'acteurs. Quand vous devez utiliser justement un permis C et cette législation liée au transport qui n'est pas adaptée vraiment à l'événement parce qu'au final vous pouvez avoir un chauffeur qui conduit à 8 heures du matin, alors que l'événement se finit à 23 heures. C'est le même chauffeur. Mais voilà, je vous dis, l'amplitude de temps de conduite est trop longue alors qu'il n'a peut-être conduit que 1 heure et qu'il aurait pu conduire 8 heures sur sa journée. Là ce n'était pas un problème mais voilà la question d'amplitude, etc. Donc, on a quelques problèmes comme ça inhérents à l'événementiel. Mais voilà, cette fédération n'a jamais ... On a été à quelques réunions avec plusieurs acteurs, ça n'a jamais vraiment pu se mettre en place. Donc, c'est un problème et c'est qu'on ne peut pas vraiment se faire représenter non plus au niveau du gouvernement. Quand la fédération de l'HORECA qui représente X milliers d'emplois va se présenter à des revendications auprès du gouvernement, ils ont un certain poids. Idem pour la construction ou pour le secteur automobile, etc. Et nous voilà en tant que loueur de vaisselles, on ne va pas avoir de poids. On n'est pas assez. Mais c'est vrai qu'on a essayé de se réunir du coup avec un tas d'autres acteurs de l'événementiel, mais bon. C'est beaucoup de boulot, beaucoup d'investissements. Et puis on était en pleine crise Covid, on avait tous un peu le temps et puis quand ça a redémarré, tout le monde est retourné faire survivre sa boîte et tout ça est un peu tombé à l'eau. Donc, bon voilà, je crois que c'est quelque chose qui pourrait aider le secteur.

En tout cas, moi je parle au niveau de l'événementiel, mais peut-être pour la location de manière générale, ce serait d'avoir une espèce de fédération. Parce qu'effectivement à tout niveau, je crois que les loueurs vont rencontrer le même genre de problème. Alors peut-être que liés à l'événementiel ce seront encore des problèmes plus particuliers et que TVH qui loue des machines, a peut-être d'autres soucis. Mais c'est vrai que voilà, on n'a personne pour nous représenter. En tout cas, avoir un peu plus de poids face aux décisions gouvernementales.

Flavian : Je vois et du coup le code NACE, ça s'écrit comment ? C'est quoi ?

Quentin Leveau : Le code NACE, c'est le code d'identification de votre entreprise qui est lié au secteur d'activité. Donc, vous avez un tas de numéros. Bah si vous faites de la location de matériel événementiel et il y a toute une description de l'activité. Ce qui fait que, après, vous rentrez la commission paritaire dans laquelle vont être inscrit vos employés, vos ouvriers, etc. Mais c'est vraiment la description de l'activité. Mais alors quelqu'un qui se lance comme indépendant, enfin, on aurait pu prendre aussi le code NACE lié à l'organisation d'événements. Nous, on n'organise pas, mais on aurait pu prendre ce code NACE-là. En créant, en fait, c'est au moment où vous passez l'acte de création d'entreprise, vous allez chez le notaire et vous dites : « Voilà moi je veux que mon entreprise soit liée à ça ». Après vous ne pouvez pas être à la fois coiffeur et faire des vidanges de station d'épuration, il faut que ça reste lié autour d'une même activité, mais vous pourriez vous développer et, ce qui fait, que parfois pour certaines activités, vous pourriez avoir un subside, par exemple, pour l'octroi d'organisation de salon, etc. On le voyait dans nos collègues concurrents au moment des primes, etc., d'aide au moment du Covid, mais c'était le fameux code NACE qui déterminait si on était éligible ou pas au niveau de la prime, en fonction du secteur d'activité dans lequel on est censé travailler.

Flavian : Donc est-ce qu'il y a des modifications réglementaires du coup qui seraient intéressantes à mettre en place ?

Quentin Leveau : Je n'en vois pas spécialement vraiment liés à la logistique de l'événementiel mais c'est un peu à part mais sinon au niveau de la réglementation, non.

Flavian : Et pour les transports, c'est l'État qui définit ça ?

Quentin Leveau : Ouais, c'est je pense des règles européennes sur les temps de conduite. En fait, c'est pour éviter... je crois qu'il y a eu, un moment, beaucoup de problèmes avec des chauffeurs qui venaient de hors de l'Europe et qui avaient des temps de conduite faramineux. Enfin, du temps où les pays de l'Est n'étaient pas dans l'Europe. On voyait tous des chauffeurs

qui venaient des pays de l'Est avec des camions sans contrôle technique et qui roulaient des dizaines d'heures par jour. Donc, ils ont mis une législation pour limiter le temps de conduite, pour avoir un temps de repos obligatoire d'autant de temps après autant d'heures de conduite, etc. Mais alors c'est lié à n'importe qui avec un permis C. Je peux comprendre que quelqu'un au bout de 4 heures, un moment, il doit arrêter de conduire, se reposer, etc. Mais voilà, chez nous le temps de conduite est très faible par rapport au temps de travail. Donc moi il va peut-être aller d'ici jusque Braine-l'Alleud et puis en avoir pour 1h30 à décharger son camion puis, il va revenir. Il aura fait deux fois une demi-heure de route et mais par contre, si sur sa journée il a commencé à telle heure et il finit à telle heure, ça veut dire qu'il a une amplitude. On appelle ça une amplitude à partir du moment où il entre dans son camion et à partir du moment où il en sort, en fin de journée. Et ça détermine après le temps de repos qu'il doit avoir avant de pouvoir reprendre son camion. Mais peu importe qu'il ait conduit 8 heures pendant ce temps-là ou qu'il ait conduit qu'une heure et demie et travailler entre-temps. Donc voilà, c'est ça qui fait que l'on a quelques difficultés à pouvoir être hyper souples, en tout cas au niveau de notre service de transport. Pour l'instant on refuse, pour être concret, de 19 heures à 5 heures du matin, on ne fait aucun transport parce que voilà jusque 19 heures, on sait encore décaler son début de journée pour qu'il puisse finir à 19 heures. Et à l'inverse commencer à 5 heures, on sait qu'il finira sa journée un peu plus tôt, mais il peut faire une journée normale de travail avant ou après selon l'horaire.

Flavian : Du coup, il faut soit engager plus de personnes ce qui est cher, soit ?

Quentin Leveau : Oui voilà, on pourrait engager plus de personnes, mais ça aurait une répercussion sur le client. Parce qu'en fait la personne que j'engage comme je ne peux pas le faire travailler le jour d'avant, ni le jour d'après, parce qu'il va être à cheval en travaillant de 10 heures du soir à 2 heures du matin. Mais en fait ça ne va pas intéresser le travailleur ou alors il faudrait un indépendant qui me facture ses 4 heures de travail et puis point barre mais c'est vrai qu'un employé du coup, il perd beaucoup d'heures, beaucoup de temps et du coup, ça a peu d'intérêt pour lui de faire cet horaire-là. Et donc voilà, c'est aussi travailler en 7 jours sur 7 mais comme on a des contrats qui limitent en 5 jours semaine avec évidemment des possibilités d'extra les weekends etc. Mais donc oui, on pourrait en engageant plus, mais ça aurait une répercussion sur le prix du client aussi. Et au final, je vois que quand le client l'impose vraiment, mais quand alors on impose nos conditions de prix, tout d'un coup, il y a une solution quand même qui se libère pour finalement trouver que l'on puisse aller à 5 heures du matin ou le lendemain matin. Et donc, il y a toujours des arrangements qui sont possibles.

Flavian : Maintenant, est-ce qu'il y a plus de considérations environnementales ou sociales dans les décisions de l'entreprise ?

Quentin Leveau : Il y a des décisions environnementales et sociales ? Environnementales oui. Moi je trouve que du coup le système de location est très bien pour ça parce que je pense aussi effectivement que sinon ce serait beaucoup de déchets et beaucoup de... Enfin voilà, sur les événements, ça permet de limiter quand même l'achat, la dépense inutile, de mauvaise qualité. Maintenant je vois aussi qu'on est soumis à une certaine concurrence de Amazon, Alibaba, etc., où en tout cas, alors c'est sûr que les gens ne vont pas acheter 200 chaises pour leur mariage, mais au niveau de la déco, etc., où parfois on arrive avec ces sites-là à trouver de l'achat moins cher que la location. Et les gens préfèrent du coup l'acheter et puis passer par des systèmes de marketplace et autres trucs pour se le revendre à des mini prix et donc voilà. Donc là, on est soumis à ça. Mais sinon je trouve que le principe de location effectivement, on y est attentif dans l'utilisation de nos produits. Ben voilà, ça reste des produits professionnels. On essaie aussi d'être le plus respectueux possible de l'environnement et d'avoir les produits les moins contraignants à ce point de vue. Là maintenant, on est lié par l'obligation d'avoir des résultats et on n'a pas spécialement d'alternatives en produits bio ou éco, ou autres. Ben voilà, on regarde tout doucement à investir dans un parc électrique au niveau des véhicules, maintenant un gros camion ? Ça n'est pas vraiment au point pour l'instant. Et je ne suis pas toujours convaincu que l'énergie, en tout cas que la voiture électrique va être une solution réellement écologique sur du long terme. Donc voilà c'est ce qu'ils essayent de nous faire croire et du coup on y regarde. Mais voilà, moi je n'en suis pas persuadé et encore moins pour des gros véhicules comme ça qui vont être tellement énergivores en électricité que je crois que si tout le monde doit passer à ça, on n'y arrivera pas. En tout cas, s'ils veulent rendre plus verte la production électrique ce n'est pas avec cette production-là en tout cas qu'on y arrivera. Donc, je pense que c'est un discours de façade, ça qu'ils ont. Maintenant, au niveau social ? Bah en tout cas on essaie d'avoir des emplois de qualité et d'être respectueux de notre personnel et de ceux de l'entretien, de pas avoir du sous-emploi non qualifié qu'on pourrait faire travailler la nuit pour faire tourner nos plonges et voilà on essaie de rester dans cet esprit un peu de famille. On a toujours aimé que nos employés se sentent bien chez nous, un peu comme à la maison. Et du coup, ça fait partie de nos considérations qu'ils soient bien dans un environnement de travail propre, sain et où la dimension humaine en tout cas est fort présente, présente chez nous.

Flavian : Pour les clients, il y a la concurrence avec le prix où c'est plus intéressant d'acheter ses biens sur Alibaba, Amazon... est-ce que vous trouvez que le concept de la location peu

répondre à leurs attentes ? Est-ce que les clients sont familiers avec ce système-là ? Est-ce que vous trouvez qu'il y a quand même encore beaucoup d'efforts à faire pour que la perception du client soit positive envers la location ?

Quentin Leveau : Moi, je remarque vraiment que les nouveaux clients qui s'y essayent se disent : « Ah c'est génial » parce que c'est un confort. Même pour finalement, oui, ils ont essayé. Ils ont vu ça sur une plus grosse organisation et puis ils essayent chez eux pour un anniversaire où ils sont 25, et voilà. C'est confortable. Et voilà, après ça a un certain budget effectivement. Peut-être que pour Monsieur et Madame tout le monde, pour certaines personnes, bah le budget peut paraître conséquent. Maintenant, c'est pour ça qu'on aime bien aussi avoir une gamme différente et c'est pour pouvoir proposer le même service. Alors, peut-être qu'au niveau esthétique l'assiette sera moins jolie, la chaise sera moins jolie mais sur le principe, en tout cas, il sera le même. C'est de vous faciliter la vie et de rendre l'événement plus agréable pour tout le monde au niveau logistique. Je crois que les gens qui y passent, en général, ils reviennent souvent. Maintenant, c'est plus vraiment là où on est en concurrence avec les autres sites où ils sont prêts à aller sur de l'achat, ce sont les gens qui veulent vraiment personnaliser l'événement et du coup, ils ont envie d'éléments de déco bien précis. Et du coup, soit on ne les propose pas, soit on les propose à un prix qui est trop élevé pour eux et du coup, ils préfèrent passer par des sites comme ça. Mais de toute façon, je crois que face à ces sites-là on ne saura jamais rien faire des Alibaba, Temu, etc. Ça, c'est sûr que pour moi, c'est l'antithèse du commerce, ces machins-là.

Flavian : Donc, la perception devient quand même plus positive par rapport à ce système ? Les gens sont moins réticents, enfin, les clients sont moins réticents à passer le cap de la location ?

Quentin Leveau : Je ne pense pas qu'ils soient réticents pour moi. Ouais, ils sont même positivement surpris parce qu'il y a aussi toute cette gestion de l'après. Parce que vous achèteriez tout votre mobilier. Il est moins cher chez Alibaba. Après vous êtes avec votre mobilier. Et vous vous amusez à le stocker ou à le revendre. Enfin voilà, il y a toute une logistique derrière qui fait que là on vous livre, on vous le récupère et donc, ça rend très confortable le moment en l'occurrence chez nous. Mais j' imagine pour une machine de chantier, j' imagine que ça doit être la même chose. Après, même si au bout d'un de X temps de location... Je vois parfois aussi, il y a des gens qui ont des événements temporaires, un resto éphémère sur l'été, etc. Parfois le niveau de location se rapproche fort du prix d'achat parce qu'il loue ça sur 3-4-5-6 mois et du coup bah plus c'est louer... Alors oui il y a des remises forcément sur la longue durée, mais on se rapproche tout doucement des prix d'achat sur certains appareils. Mais

ils me disent toujours : « Bah qu'est-ce que j'en ferai l'année suivante ? Pendant les 6 mois où je ne fais pas mon resto éphémère, je n'ai pas d'endroit où le stocker je n'ai pas... donc ça après je devrais l'entretenir, faire les entretiens ». Ça veut dire qu'ils ont entre guillemets du matériel neuf qui arrive à chaque fois, qui a été recontrôlé, vérifié, remis en état entre chaque événement. Donc pour eux, c'est un confort d'avoir quelque chose, même si on n'est jamais à l'abri d'une panne ou autre, mais d'avoir quelque chose qui est sûr d'arriver en état et de ne pas avoir à se soucier de l'entretien tout ça ou de la remise en état et des coups que ça peut engendrer. Parce que j'ai des traiteurs qui à un moment me disaient : « Mais quand je vois ce que je dépense en location de verre toutes les semaines chez toi, j'achèterais mes verres, je les louerai aussi à mon propre client ». Je n'ai pas de souci, mais 2-3 semaines après ils y revenaient parce que : « Ah ouais mais j'ai eu toute la casse et moi je n'avais pas de verre de réserve et donc je comptais sur mes 200 verres pour le mariage suivant, mais j'en avais 50 de moins, et donc... ». Et donc, ils sont quand même venus louer un complément ici et puis l'un dans l'autre... Voilà il y a toute une gestion liée à la location qui fait... et je pense dans tous les domaines de la location... qui fait que notre propre matériel forcément doit pouvoir être reloué la semaine qui suit ou les jours qui suivent et donc, il y a toute la problématique du retour et du reconditionnement et de la remise en état. Pour tester l'appareil, pour être sûr que quand on l'envoie chez le suivant, il soit opérationnel et en bon état de marche. Et je crois que du coup, de ce point de vue-là, ça rend très confortable. Effectivement la location est quelque chose de confortable pour celui qui en bénéficie parce qu'il doit se soucier de très peu de choses. À part le choix de ce qu'il loue, pour le reste a priori, tout arrive en état et de fonctionnement et il ne doit se soucier de rien au niveau du retour du matériel.

Flavian : Est-ce qu'il y a un manque de connaissance en général sur la location ? Est-ce que les gens se disent : « Ah je ne savais pas qu'on pouvait louer ça » ?

Quentin Leveau : Oui, c'est étonnant. Après, plutôt chez le particulier. Évidemment, chez le professionnel où ils sont dans le milieu et ils ont l'habitude de fonctionner avec nous ou avec des concurrents ou autres. Ça va. Maintenant chez le particulier, effectivement, on voit qu'il y a des gens qui n'avaient aucune idée qu'on pouvait effectivement louer des verres, des assiettes. Je pense que de plus en plus, on en rencontre de moins en moins. Parce qu'évidemment les moyens de communication sont autres que ce qu'il y avait il y a 15 ou 20 ans quand vous utilisiez les pages d'or qui étaient le moyen de communication idéal. C'est sûr que maintenant avec Internet et encore plus maintenant, avec les réseaux où on partage tout un tas d'informations. Je pense que ça devient de plus en plus courant que les gens sont même.... Mais ça nous arrive

encore de tomber sur des gens qui ont découvert ça en allant à une fête chez un voisin ou chez un ami. Et du coup, ils découvrent le concept de la location. Nous, ça nous arrive encore de temps en temps, oui.

Flavian : Et est-ce que l'entreprise du coup, elle a des stratégies pour sensibiliser les gens à achat de services ou pas du tout ? Pas de côté marketing là-dessus ?

Quentin Leveau : On a un très faible côté marketing. Je touche du bois et c'est sans prétention aucune. Mais c'est vraiment le bouche à oreille qui nous a fait grandir. Justement cette notion... On parlait au tout début de quelles sont les valeurs au sein de l'entreprise... Ben cette notion de service et de travail bien fait et de service aux clients. C'est ce qui a fait notre réputation au fil des années et voilà. Et la meilleure pub reste le bouche-à-oreille et le fait qu'un ami, un voisin est content du service. Bah alors du coup, on nous renseigne et entre professionnels aussi et donc voilà. Alors oui, je ne dis pas qu'on ne rencontre pas certains clients, etc., mais on n'a pas 3 commerciaux sur la route qui vont démarcher nos clients en B2C et des campagnes de pub, radio ou autre pour essayer de toucher le tout public. Je voulais dire justement en B2B, on n'a pas de commercial. Et en B2C, on n'a pas de campagne de pub pour essayer de sensibiliser à ça. On a la chance, mais vraiment sans prétention aucune, d'avoir une entreprise qui connaît une croissance régulière mais plutôt sur une publicité latente de bouche-à-oreille que de grosses campagnes de publicité.

Flavian : Ok. Du coup, la dernière question. En général, quelles sont les leçons tirées de tous les problèmes qu'il peut y avoir ou pas de problèmes justement, des avantages liés à la location ? Quels sont les principales leçons tirées en disant « Ah oui, ça c'était compliqué, mais en fait... » ?

Quentin Leveau : À tout problème pour moi, il y a une solution, on n'a rarement été face à un mur, voilà. Alors, il y a des solutions qui ne nous agréent pas ou qui n'agréent pas le client. Mais on a toujours réussi en étant à l'écoute du client, à résoudre les problèmes. Les gros problèmes liés au retour. On a toujours essayé de trouver une mise en place. On a eu la mise en place d'un programme, l'ERP qu'on utilise est vraiment hyper fonctionnel et a été développé pour les métiers de location. Et du coup, c'est vraiment quelque chose qui a été vraiment un peu révolutionnaire pour nous. C'était du temps de mes parents que ce programme est arrivé. Et ils avaient rencontré plusieurs informaticiens qui avaient lancé des programmes de gestion de stocks etc., mais qui n'avaient pas pris en compte du tout la grosse problématique du retour et donc le programme ne tenait pas en compte... En fait, mon papa lui posait toujours la question

de : « Oui mais si le client ne ramène pas, à temps et à heure, et qu'est-ce qui se passe ? ». Ah mais non, mais ça il faut qu'il ramène, sinon ça va poser un problème dans le programme. Et en fait, c'est comme ça que mon papa ne s'était jamais informatisé et qu'à un moment il a passé le cap, quand il a rencontré ce développeur-là qui en fait a vraiment pensé la location dans toute sa problématique, autant au niveau de l'encodage des articles que de pouvoir relier des articles. Attention, si je loue tel appareil, j'ai besoin de l'allonge qui va avec et donc de pouvoir relier des articles, de pouvoir gérer les problèmes de stocks, de pouvoir gérer les problèmes de départ, de retour ; etc. Et en fait, ce programme était tellement bien pensé qu'il nous a facilité beaucoup de choses et je crois qu'il a résolu beaucoup de problèmes que du temps de mes parents, ils pouvaient se poser. Donc, je pense qu'un outil efficace au niveau informatique est quelque chose qui peut résoudre beaucoup de problèmes. Et qui peut à l'inverse faire développer l'entreprise aussi parce qu'il y a tellement d'avantages en amont de la location qu'il peut aider l'entreprise à développer son activité. Mais en termes de conclusion, oui, moi je suis persuadé que la location est une solution d'aide logistique, même si c'est une dépense. Alors oui, pour le particulier ça reste une dépense. Vous faites votre mariage, vous allez juste dépenser que ce soit chez le traiteur, soit chez nous. Voilà, ça fait que ça reste une dépense pour le particulier. Mais je pense qu'en business, c'est quelque chose qui sera répercuté sur le client final mais qui peut être vraiment une solution d'aide logistique pour l'utilisateur. Je vois bien le fait de gérer les stocks, de gérer la remise en ordre du matériel loué, etc. Tous les gros acteurs n'ont pas leur propre matériel pour ça parce qu'ils savent bien que du coup, en louant ils auront du matériel quasi-neuf, du matériel en ordre sur chacun des événements qu'ils feront. Et donc résoudre beaucoup de problèmes. Au final, cela permet de réduire les coûts parce que si ça devait être de l'achat à chaque fois ce serait des événements impayables.

Flavian : Et du coup le B2B, donc ça c'est ce qui le plus rentable ; le B2C moins ?

Quentin Leveau : B2B le plus rentable. En tout cas c'est ce qui génère plus de chiffres. Si j'analyse mes chiffres, je vais avoir quasi une moitié à mon avis de mon chiffre d'affaires, enfin une bonne moitié de mon chiffre d'affaires va être fait. En fait du coup oui, vous allez me dire que c'est équivalent mais l'avantage est que je dois faire beaucoup moins d'événements pour arriver à finalement à un terme équivalent. Du coup le coût inhérent est énorme. Je prends un exemple, ce sont les commandes. Là où je travaille pas du tout en B2C, c'est Noël. C'est une période où ce sont des fêtes familiales. Le haut niveau corporate, business des entreprises sont en vacances, il n'y a pas d'événements liés à tout ça et donc nous on se retrouve ici avec des centaines de commandes. On a entre 15 et 20 personnes max et c'est beaucoup de petites

commandes qui demandent énormément de préparation, de concentration parce qu'il y a tellement de petits articles différents, etc. Et au final, quand je fais les vœux de rentrée d'un tout gros événement au mois de janvier, mais mon chiffre de centaines de commandes de Noël, en deux événements, je l'ai peut-être réalisé. Après ça reste que du chiffre hein, ça veut dire qu'il y a aussi du coup de la vaisselle à nettoyer, etc. Mais en plus le risque d'erreur est beaucoup moins important si vous oubliez 5 assiettes sur 2000, il y a peu de chance que le client l'a vu parce que s'il dit 2000, ce n'est pas parce qu'il a besoin de pile 2000, c'est parce qu'il a besoin de plus ou moins 2000 assiettes. Là aussi sur 15 assiettes, si vous en oubliez 5 dans la préparation, ça va poser plus de problèmes. Donc effectivement ça demande une énergie et du coup, du personnel en plus pour le B2C qu'il n'y a pas dans le B2B, que le professionnel connaît aussi son matos. Donc moi, le professionnel, il me téléphone ou il m'envoie un mail, il dit : « Il me faut ça » et vous avez une commande à X milliers d'euros. Et puis parfois, j'ai un particulier qui pour son mariage, il va venir 10 fois une heure dans le showroom et il hésite entre telles couleurs. Alors de nouveau, c'est une question de principe, on accordera le temps qu'il faut. Et on veut que le client peu importe la valeur du montant de location, on veut qu'il soit bien servi et content du service. Mais c'est vrai que du coup, c'est plus énergivore. Ça veut dire que je dois avoir quelqu'un au showroom constamment pour conseiller des clients sur au final des événements beaucoup moins rentables qu'un gars qui m'envoie en un mail « Il me faut 3000 flutes, etc. » et c'est résolu. Le bon de commande, il est fait en 2 minutes chrono et puis je n'ai plus qu'à envoyer mon camion, donc voilà. Mais bon, il faut aussi se rendre compte que ce n'est pas le même public du tout. C'est sûr, qu'un client lambda, il doit se rendre compte de ce que c'est le matériel et pour ça le showroom est quelque chose d'important chez nous. C'est pouvoir toucher, se rendre compte de comment une table est dressée, l'impact qu'elle a, parce que quand on fait ça dans son salon, on se dit : « Ouais, je pense que je peux mettre la table », et puis : « Ah non, peut-être que je n'aurai pas la place ». Et donc, de trouver des solutions pour essayer de conseiller au mieux. Mais par contre eux, il y a quand même un business là derrière, parce qu'effectivement en termes de chiffres, au final, ça représente quand même une grosse partie du chiffre d'affaires, le B2C. On représente quasi autant, mais je vous dis voilà, c'est juste...

Flavian : Vous pensez que le B2C ne serait pas rentable ? Vous n'arriverez pas à survivre juste avec le B2C ? Ou enfin, ce serait-ce serait compliqué ? Est-ce que le B2B permet au B2C d'exister ?

Quentin Leveau : Je n'ai jamais honnêtement calculé du coup. Je pense qu'effectivement, si je ne faisais que du B2C. Ouais après le B2C ferait peut-être qu'on n'aurait pas des infrastructures

comme ça aussi parce que je ferais peut-être des événements de 5 à 10000 personnes qui ont fait qu'on a dû grandir, avoir des stocks beaucoup plus importants. Mais en tout cas, je pense que la rentabilité fait qu'on peut accorder plus de temps, perdre un peu de temps sur le B2C mais donc, oui je pense que le B2B aide effectivement le B2C à exister. Ou alors en tout cas, si j'avais dû penser uniquement B2C, on aurait peut-être développé l'entreprise différemment quoi. On aurait peut-être pris une autre tournure en termes d'infrastructures et autres quoi.

Flavian : Ok, c'est super clair les réponses. Merci.

Quentin Leveau : Si ça vous convient, tant mieux. Je ne sais pas si après voilà... je peux tout de même vous donner ma carte si en réécoutant, si vous avez 2-3 questions.

Annexe 3 : Entretien de Cambio

Flavian : Il n'y a jamais de bêtises. Toutes les réponses sont bonnes. Et puis quand je pose une question et qu'il n'y a pas de réponse, bah ce n'est pas grave.

Frédéric Van Mallegheem : Toute façon voilà, il n'y a pas de bêtises en matière intellectuelle, hein ? Ce sont des marches sur lesquelles s'appuyer. Par la suite, c'est Work in Progress. Rien ne s'arrête jamais. Vous verrez. C'est quand vous aurez mon âge. Vous verrez qu'il y a des tas de nouveaux concepts. Moi, je suis un entrepreneur de terrain. Et au début, on m'a dit que je faisais du développement durable, et puis on m'a dit que je faisais de l'économie positive. Et puis on m'a dit que je faisais de la 'sharing economy', puis on est venu avec l'économie de la fonctionnalité, et puis on m'a parlé d'économie circulaire. Et puis... On crée des tas de concepts sur une réalité de terrain, c'est ce qu'on appelle la carte et le territoire. Donc l'entrepreneur, il est sur le territoire en train de creuser de nouveaux chemins. Et les théoriciens, les profs d'université, etc., et bien, ils sont en hauteur, ils essaient de faire une cartographie, un peu ça. Pour essayer de créer des théories de cohérence sur ces bases-là. Bon, moi je suis pas du tout un théoricien, mais par contre je pense que je pourrais vous exposer quelques beaux exemples d'économie de la fonctionnalité qui performant en B2C. Donc Cambio, c'est quand même un bel exemple. Avec très peu de moyens, on a réalisé de grands résultats et sera peut-être un des chemins que vous pourrez emprunter. C'est de se dire que ce qui compte, c'est d'avoir une vision cohérente et des process de qualité. Parce que l'économie de la fonctionnalité, c'est bien intégrer de la complexité. On fait plus compliquer, ça doit être simple pour le 'end-user', 'easy to use', 'easy to access'. Mais pour l'entreprise, c'est fichtrement plus compliqué de louer une voiture à l'heure via une application mobile dans tous les quartiers de Belgique en milieu semi urbain ou... que de louer des voitures pour trois semaines pour les vacances. C'est forcément le plus

complexe à mettre en œuvre. Donc, cette intégration de la complexité, c'est ce qui fait que bien souvent il ne suffit pas d'avoir une idée, il faut oser faire quelque chose de très compliqué. Et puis ça va, vous verrez bien souvent au niveau des business model. On est dans de la co-construction avec le 'end-user'. On est dans des principes itératifs de construction de business model. On essaie de créer le monde idéal vu de l'utilisateur final et pour moi c'est de la foutaise. Je sais que c'est une doctrine qui marche bien dans les écoles de commerce. La co-construction avec le 'end-user', c'est un petit paramètre dans la mise en place d'un système, mais le end-user n'est pas un spécialiste de vos métiers. Ce n'est pas un spécialiste de la mobilité, ce n'est pas un spécialiste de l'urbanisme. Et donc si on veut effectivement mettre en place des systèmes performants, mais il faut travailler plutôt avec des ingénieurs plutôt qu'uniquement avec les clients comme les concurrents dans d'autres l'ont fait. Donc, ce sont quelques petits paramètres comme ça qui font que l'économie de la fonctionnalité a souvent été victime d'un design mal pensé au démarrage et de petites intuitions, de petites choses travaillées avec le 'end-user' et ça manquait de travail de fond à l'origine de la mise en place des activités économiques, c'est un premier élément.

Flavian : Du coup, ça, c'est peut-être quelque chose qui, du coup, favorise le mauvais fonctionnement financier de ces entreprises ?

Frédéric Van Mallegheem : Il y a eu énormément d'argent injecté avec une logique de 'winner take it all'. On injecte, on injecte, on verra à quel moment on a de la rentabilité et ce qui compte c'est le quantitatif. Bah, il y a eu beaucoup d'argent déversé sans savoir où on allait. On est le parfait contre-exemple hein. On a démarré avec 35000€ de capitaux et on a dû affronter des boîtes. Si vous allez vérifier, Zipcar a été racheté 250 millions de dollars à l'époque. DriveNow, Cargo ce sont des boîtes qui étaient très, très, très capitalisées mais qui n'avaient pas défini de levier de rentabilité avant d'arriver sur le marché. Et elles étaient dans une approche qui trop 'customer centric', beaucoup trop 'customer centric' et qui n'était pas, qui n'apportait pas de valeur au système. Donc, là aussi... vous étudiez ? Quelle est votre formation de base ?

Flavian : Moi j'ai fait économie gestion en en bachelier, et puis là, je suis en master en Management.

Frédéric Van Mallegheem : Value, vision, mission.

Flavian : Oui, tout ça, oui.

Frédéric Van Mallegheem : Voilà, là, il y avait un décalage total. Ils étaient là en théorie pour faire de l'économie de la fonctionnalité et leurs grands patrons qui étaient des vendeurs de bagnoles disaient : « Ah c'est une super option pour tester les BMW pour les jeunes générations ». Ces incohérences qui font rire quand on est là pour faire juste du fric, ben, ont fait que, finalement, il n'y avait pas de cohérence au niveau de la mise en pratique sur le terrain et ils n'ont jamais trouvé les leviers de rentabilité. Donc, je pense que... Vous connaissez l'exemple de Tesla ? La grosse différence de Tesla par rapport aux autres voitures, c'est qu'elle a été conçue, elle a été pensée comme une voiture digitale dans un environnement digital et électrique. On n'est pas parti du modèle voiture, on est parti du modèle mobilité digitale, mobilité connectée, et ça, c'est une vraie révolution. Eh bien, quand vous concevez un produit ou un service pour l'économie de la fonctionnalité, il faut le penser directement par rapport à cette économie de la fonctionnalité et la finalité de Cambio, ce n'est pas de louer des bagnoles, c'est de permettre le transfert modal. In fine la réussite ultime de Cambio, ce serait moins de voiture en ville. C'est paradoxal mais voilà. Donc, on pense forcément notre métier différemment et cette cohérence je pense que c'est vraiment... donc, intégrer la complexité et être cohérent par rapport à la vision et à la mission de l'entreprise sont quand même des clés extrêmement importantes. Ensuite, avoir un produit qui est 'tailor-made' qui est pensé dans cette logique d'économie de la fonctionnalité, là on peut encore vraiment évoluer. On pourra aller vers des voitures qui sont beaucoup plus faciles à partager. Et les évolutions technologiques avec la digitalisation de ces 20 dernières, ont facilité ce partage. Toutes les voitures maintenant sont connectées, elles seront probablement autonomes dans une dizaine d'années. Elles sont hyper connectées, donc faciles à partager. Donc, ces évolutions technologiques vont dans le bon sens.

Flavian : C'est sûr que c'est très intéressant. Pour revenir à mon questionnaire pour mon mémoire, c'est en deux parties. C'est définir l'entreprise en général comme là ce qu'on fait un peu, la globalité, et puis un peu plus spécifique au défi que vous pourriez avoir en général. Mais du coup, oui, par exemple, comment Cambio a été fondé, c'est quoi l'idée de base, le positionnement sur le marché de Cambio ?

Frédéric Van Mallegheem : J'ai écrit le business model, donc vous êtes sûr la personne qui a fait le business model il y a 24 ans. Ah donc l'idée c'était bien de créer le chaînon manquant en matière d'intermodalité, de faire en sorte que les habitants de centre urbain puissent se passer de la possession automobile. Ça, c'est vraiment notre métier. Donc, on n'était pas sûr un business model qui visait à 'more option to car base mobility'. Ça c'est le 'Free-Floating', où

on veut pouvoir faire n'importe quel déplacement intra-urbain en voiture. Nous, c'est l'inverse. On veut faire en sorte que pour chaque motif de déplacement, on se pose la question de la pertinence de la voiture. Donc, le paradoxe de notre métier, c'est qu'on veut que nos clients utilisent le moins possible la voiture et donc nos voitures, mais au moins ils vont l'utiliser au plus finalement, on aura de clients et ce sera très rentable économiquement. Donc on est, on est parti de ce paradoxe-là et on vient. Il y a énormément de cohérence puisque l'entrepreneur derrière Cambio, c'est bien l'entrepreneuriat social. C'est une ONG, une ASBL qui s'appelait Taxi Stop à l'époque. Et donc on est bien dans un cadre où on est allé chercher des parties prenantes qui étaient en cohérence avec nos missions et cette vision-là. Tous les 'shareholders' partagent nos missions et nos visions, ce qui veut dire que, à partir... enfin l'année, on n'est pas jugé uniquement sur la viabilité économique, mais sur le fait d'atteindre ses objectifs de transfert modal, diminution du taux de possession automobile. Donc, cette cohérence-là était un fameux enjeu pour nous et ça a permis la pérennité à long terme. Et l'énorme paradoxe, c'est qu'alors qu'on n'est pas... on ne vient pas du capital à risque, contrairement à 100% de nos concurrents qui sont hautement capitalisés et qui sont là, qui cherchent un 'return on investment' important, et pourtant on est les seuls à être viables économiquement. Donc, c'est, ça montre bien que cette recette de la cohérence, de la mission, de la lisibilité n'est pas forcément mauvaise dans ce contexte-là. Maintenant, probablement qu'adapter, si on met un effet de levier et qu'on transpose ça en plus, ça peut être porteur de valeur. Ce n'est pas une approche dogmatique qui pense que tout ce qui est ce qui est arrivé en capital est... En tout cas, ça c'était historiquement... c'est notre ADN. Ensuite, forcément, au niveau de la structuration, on est très organique, très attaché au territoire, à notre... nos réalités locales, beaucoup de partenariats 'bottom-up', on a grandi avec nos communautés locales et là au niveau du B2C, en termes d'appropriation de ces services, c'est quelque chose de très local. Au niveau du marketing, j'ai inventé le concept volontairement, pas sexy du tout... je donne des cours de... j'interviens des leçons de marketing d'innovation et je parle toujours du marketing du boucher. C'est vraiment le truc le moins sexy possible. C'est le bon plan qu'on se refile dans le quartier. « Tiens, si tu vas là, il est vraiment chouette ». Ce n'est pas de grosses méga campagnes internationales, c'est vraiment le bon plan entre voisins. Et donc le car sharing c'est une foultitude de petites cellules locales. Une voiture, c'est 30 ménages qui l'utilisent à moins 800 mètres de notre station. S'il y a 3 voitures, c'est 90 ménages. C'est du bouche-à-oreille, c'est du local. Et ça, ce bottom-up, construire avec le local, c'est extrêmement important. Mais là, je peux faire le lien avec la cohérence. Si vous êtes cohérent, vos 'stakeholders', ben, les cyclistes quotidiens, les utilisateurs des transports en commun, les environnementalistes convaincus, toutes ces tribus-là ont nourri notre succès.

Pourquoi ? Parce qu'on était cohérent. Donc, ça peut paraître... voilà, c'est monstrueusement simple mais c'est tellement important cette cohérence, selon moi. Ça nous a, c'est ce qui a fait notre succès et je pense que dans cette économie de la fonctionnalité ce sont concrètement des personnes qui partagent. Ce n'est pas plus compliqué que ça. Ce sont des personnes qui partagent un objet et donc il faut créer les codes de cette communauté. Il faut créer de la loyauté, mais il faut aussi créer de la solidarité, du respect. Au niveau de Cambio, on parle de membres et pas de clients, et qui est-ce qu'on va virer en premier chez Cambio, ce n'est pas celui qui ne paiera pas ses factures. Là, on a même tendance à être un peu trop tolérant, là-dessus. Je me fais parfois chatouiller les oreilles. Mais c'est celui qui ne va pas respecter la communauté. Celui qui dit : « Je peux, le client est roi, je paierai l'amende, je m'en fous si je suis en retard ». Celui-là, il est viré directement chez Cambio parce qu'il ne respecte pas la communauté. Ce n'est pas possible de garder une logique d'économie partagée, du partage d'une solidarité si on garde les clients qui se sentent roi et donc, non solidaire de la communauté. Donc ça, ce sont aussi des aspects culturels et je pense que parfois certains veulent faire de l'économie de la fonctionnalité, de la sharing, mais sans avoir du tout l'ADN de cette économie.

Flavian : Du coup, la clientèle cible, c'est vraiment du B2C à 100% ? Il ne s'agit pas du tout de professionnel ?

Frédéric Van Mallegheem : Alors le ciblage, il est lié au territoire encore une fois. Pour que le car sharing fonctionne, il faut qu'il y ait une, des stations à moins de 800 mètres en général du lieu où vous êtes au moment où vous éprouvez le besoin. Donc, il faut forcément des villes relativement denses. Et ensuite, on a besoin de B2C et de B2B. On a environ 30% de notre chiffre d'affaires qui se réalise sur du B2B mais c'est du B2B « démo-ciblé ». Donc, c'est lié à une réalité de territoire. On ne va pas aller sur des parcs d'activités économiques où il n'y aura pas du tout de demande B2C. On sera plutôt sur des ASBL, des petits indépendants, des administrations qui sont dans le centre-ville. À Bruxelles, on a aussi de grandes entreprises qui sont dans le centre-ville, des entreprises de service. Et on se positionne, et là ce n'est pas directement lié à votre mémoire, sur les déplacements de service. On n'est pas du tout dans la voiture-salaire, parce que là aussi on sort de nos valeurs. On est dans la promotion de l'usage de la voiture et encore une fois, on n'est pas sur un marché qui est naturel pour nous. Notre métier, c'est bien de faire en sorte de diminuer le nombre de voitures nécessaire pour satisfaire les mêmes besoins. Et donc, 30% B2B quand même, et sur le B2B, on a développé une nouvelle entreprise qui s'appelle Olympus. Si vous êtes curieux, qui est la première entreprise belge

viable économiquement au niveau du « Mobility as a Service ». Je ne sais pas si le concept vous est familier.

Flavian : Si, oui oui.

Frédéric Van Mallegheem : Ah donc voilà. Et Olympus c'est aussi l'initiative... Je suis aussi administrateur de cette société mais où là on a défini, on a designer un produit plus adapté aux entreprises pour justement tout ce qui est budget mobilité, distinction entre les déplacements de service, budget mobilité et voiture salaire. Tout ça peut être intégré dans une même application avec différents opérateurs liés au secrétariat sociaux, etc. Encore une fois, on est une dans une démarche où on intègre de la complexité, c'est easy to use pour le 'end-user', mais c'est excessivement complexe, du 'back-end'.

Flavian : Et du coup, l'idée principale au départ, c'était vraiment avoir un impact positif sur l'environnement, sur la société pour diminuer la pollution ?

Frédéric Van Mallegheem : C'est d'une naïveté de crasse. Si vous faites des recherches et que vous regardez celui que vous avez en face de vous maintenant, il y a 30 ans ou 20, 25 ans, moi j'étais juste un environnementalisme convaincu. Donc, j'ai lancé une maison de jeunes dans les quartiers défavorisés. Avant ça, j'ai travaillé dans les pays de l'Est. Voilà, c'est vraiment un milieu où on vient de ces racines d'activistes environnementaux. Si je peux me qualifier comme ça, au départ. Mais après, heureusement, on a eu un savoir-faire. Voilà, je pense qu'on n'a pas été de mauvais entrepreneurs hein. Donc il y a parfois des idéalistes qui savaient être des entrepreneurs corrects par la suite. Maintenant, on a créé un marché, donc quand vous mettez en place une innovation disruptive. Vous créez un marché. Et donc forcément, d'autres vont arriver. Il y aura une loi naturelle. Il y a bien un moment où les boîtes très capitalisées vont pouvoir nous impacter sur certains marchés. Je pense que dans les grands centres-villes, et ça peut même être porteur de malheur... de malheur. C'est révélateur. Enfin... Porteur de valeur. C'est qu'on trace la voix si le politique monitore, régule et fait en sorte que cela reste porteur de sens pour la collectivité, et il est chouette que le grand capital s'infiltrer dans cette voie pour qu'il y ait un effet levier. Le risque, et c'est ce qu'on avait vu avec des DriveNow, des Cargo, etc., c'est que finalement on sort complètement de cette logique parce que dans l'économie de la fonctionnalité, le but, la finalité historique, c'est bien de pouvoir produire tout autant... de satisfaire tout autant de besoins tout en ayant besoin de moins d'outils. Ceux qui ne sont pas cohérents par rapport à ça ne font pas de l'économie de la fonctionnalité. Ça y ressemble, mais

ça n'en est pas. Et là, il y avait un gros risque qu'il y ait une volonté de surutiliser finalement, plutôt que de diminuer son utilisation.

Flavian : Un effet rebond du système ? Qu'au final, les gens utilisent beaucoup plus la voiture au lieu d'autres transport comme le train.

Frédéric Van Malleghe : Et c'est tout de l'analyse des data. Si vous regardez le 'Free-Floating', donc ces voitures en libre-service qu'on peut déposer où on veut dans les centres-villes. Il y a quelques années, c'était 800 milles trajets de moins de kilomètres en centre-ville. Donc si c'est pour faire Flagey - De Brouckère, trajet qu'on peut faire facilement à pied, à vélo ou en transport public, si c'est pour le faire dans une petite mini cabrio, est-ce qu'on est vraiment dans une logique d'économie de la fonctionnalité ? Et si, l'idée vous ne vous adressez pas à des Bruxellois, mais aussi souvent à des non-Bruxellois qui possèdent eux-mêmes leur voiture quand ils retournent chez eux en Wallonie ou en Flandre. Mais là on est vraiment sur quelque chose qui est complètement coupé de cette logique d'économie de la fonctionnalité. Par contre, il y avait des études qui tentaient de montrer qu'il y avait un potentiel économique important. Et si on coupe le financement au transport public. On libéralise à outrance ce type de marché. Si on reporte les déplacements des transports publics sur ce type de mobilité. Il y a un marché économique dingue. Mais par contre en termes d'utilisation de la ville, ça a un non-sens complet, c'est vraiment un non-sens. Chacun dans sa bagnole ou le moindre déplacement intra-urbain a coupé la colonne vertébrale qui est les transports en commun pour les déplacements de masse dans les grands centres urbains. Voilà donc. C'est un des gros pièges et je pense que c'est cette incohérence qui a fait que ces modèles se sont cassé la figure. Et je remarque que mes meilleurs concurrents sont ceux qui sont les plus cohérents et qui ont réussi à venir avec une vision et une mission visible, intelligible, et qui participe aussi à une diminution du taux de possession automobile. Donc je pense que c'est un des points de lecture.

Flavian : Et comment vous faites du coup pour empêcher que des personnes utilisent vos voitures, le partage de voiture, pour des petits trajets ?

Frédéric Van Malleghe : On ne les empêche pas mais dans le design du service et dans le 'pricing'... donc vous partez d'une station et vous ramenez la voiture à la même station. Donc déjà, objectivement, vous n'allez pas prendre cette voiture pour faire un trajet court de centre-ville, sauf si c'est lié à une charge importante, des grandes courses, des choses comme celle-là. Et là, ça, c'est porteur de sens. Ensuite, au niveau du pricing, vous payez à l'heure et au kilomètre, on n'est pas dans un pricing qui va inciter les trajets courts, donc sur cette base-là.

Flavian : Ça induit exactement.

Frédéric Van Mallegheem : Par contre les données sont disponibles, si vous les cherchez via parking Brussels, ces données sont transmises à parking Brussels chaque année donc elles sont validées par des tiers. C'est quand même toujours un peu mieux de chercher des données validées par des tiers que les données directes qui émanent de l'entreprise. Sur cette base-là, le trajet moyen chez Cambio, c'est entre 4 et 6 heures et entre 40 et 60 kilomètres. On sort de la ville bien souvent avec Cambio et on est peu incité à des trajets courts de cent mètres.

Flavian : Ok, est-ce que vous avez des défis opérationnels pour mettre en place tout ce système-là ?

Frédéric Van Mallegheem : Oui, le gros défi c'est la régulation. On est considéré comme un marché captif qui est porteur de sens et de valeur. Et donc le fait qu'on nous associe au développement durable et au verdissement des flottes automobiles. Il pourrait y avoir des contraintes politiques à nous inciter à aller vers les voitures électriques plutôt que le grand public, et ça serait juste la fin de notre système. Parce qu'il faut qu'on soit sur le 'same level playing field', sur le même terrain de jeu que les particuliers, qu'il y ait les mêmes règles et la voiture électrique pour le moment est beaucoup trop chère et n'est pas compétitive. Donc si on dit : « Ben le car sharing, c'est électrique ». Alors que les particuliers peuvent encore acheter des petites voitures essence, ce serait un non-sens. Et en termes d'efficacité des systèmes, cette voiture électrique n'est toujours pas efficace. Donc là, c'est un gros enjeu pour nous. Après il y a tous les enjeux de régulation des marchés qui sont qui sont 'touchy'. Et puis l'arrivée de concurrents hyper capitalisés qui... ça c'est l'économie dans laquelle on vit... peuvent se permettre de perdre chaque année des millions d'euros sur un marché aussi petit que le marché bruxellois. Et donc forcément, il faut résister à ces assauts continus. Ce sont des voilà... pour reprendre un langage un peu guerrier, eux peuvent perdre des troupes de manière illimitée. C'est quand même dingue quand vous avez monté un projet avec peu de moyens. Moi, chaque année, l'entreprise est en 'break-even' depuis 2005. Depuis lors, on est viable économiquement. On réinjecte 100% nos bénéfices dans le développement du système. Mais j'ai dû affronter des tas de concurrents qui acceptaient de perdre. Si vous regardez Poppy ou Miles, c'est 4 ou 5 millions d'euros par an de perte. Et donc, ce n'est pas forcément facile d'affronter ce type de géant probablement trop capitalisé parce que selon moi ça dénature un marché que de rendre légal ce type de perte. Mais bon comme ils sont consolidés au sein de groupes c'est complètement accepté.

Flavian : Du coup, c'est vraiment... tout se concentre à chaque fois sur la vision, la mission, sur comment a été pensé l'entreprise pour que vous arriviez à vous en sortir face à des géants qui acceptent de perdre autant de millions ?

Frédéric Van Mallegheem : Après ces géants sont dans une logique de... Déjà, ils ne sont présents que dans les hyper grands centres urbains, donc ils oublient le reste du territoire. Nous, on est présent dans plus de cent villes en Belgique, la compétition avec les grandes entreprises, c'est Anvers, Bruxelles, Liège, point barre. Donc premier élément. Deuxièmement, une grande majorité des acteurs sont des acteurs internationaux qui veulent dupliquer exactement le même système partout et je vous ai dit qu'il y avait un gros enjeu en termes d'économie de la fonctionnalité. Partir du territoire, construction bottom-up, de créer du lien, c'est pas du tout leur force et donc bien souvent je vois des choix stratégiques qui paraissent aberrants. Et ils se cassent la figure parce que justement il n'y a pas ce lien avec la communauté. Maintenant, il y a moyen de bâtir du lien avec la communauté de manière très technique. Si vous regardez les Airbnb ou des choses comme celle-là, il y a un lien fort avec la communauté. Il y a une autre manière aussi de voir la communauté que de nous. On a des racines très environnementalistes, etc. Il y a des tas de communautés maintenant qui existent sur les réseaux sociaux qui n'ont pas ces mêmes racines mais où on peut créer du lien et créer du partage. Enfin voilà, je vais vous donner un exemple, ça va peut-être vous prendre un peu contre-pied mais on a travaillé dernièrement avec une influenceuse sur les réseaux sociaux. Elle n'est pas du tout spécialiste de la mobilité, mais elle est spécialiste du up-cycling. On était encore dans la cohérence. On a touché une communauté qui nous ressemble et elle nous a amené une nouvelle vision. Mais il y avait toujours cette cohérence. Et ça a super bien marché, donc c'est un bon retour de sa communauté. Une belle cohérence entre nos deux... donc elle, elle recycle des vêtements pour en faire de la mode. Et donc, c'est vrai que c'est un gros enjeu pour nous. Après bon, ce n'est jamais la panacée des outils comme ceux-ci, il y a des facteurs culturels qui font que certains sociotypes ne viendront jamais vers le car sharing. Des questions d'images, la voiture c'est plus qu'un outil déplacement. Regardez la pyramide de Maslow et voilà. Et donc là forcément, il y a certains sociotypes qu'on ne touchera pas. Gros challenge, la complexité réglementaire. Ça, je vous en ai parlé. Il faut que ça reste, en tout cas, c'est un gros enjeu pour nous. Puis après pour la transition vers l'électrique et ou les voitures autonomes, il y aura un défi en termes de financement, de gestion des amortissements. On parle quand même de voitures beaucoup plus chères et donc là aussi ce sont des paramètres à tenir en compte. Voilà.

Flavian : Et concernant... parce qu'ils veulent arriver en 2030, à avoir que des voitures électriques. Du coup, est-ce que vous avez l'idée de passer complètement à l'électrique pour 2030 et si oui, comment faire ?

Frédéric Van Mallegheem : Je déteste les dogmatiques, alors vous dites : « Ils veulent ». Ce que je veux, c'est être le plus efficace possible en 2030 et de démontrer cette efficacité. On a pu démontrer, à notre niveau et on collabore de plus en plus avec des universités pour démontrer tout ça, que l'impact positif de Cambio, c'est surtout de devoir se passer de la production. Chacune de nos voitures remplace entre 10 et 15, ça dépend des régions, donc ce sont des voitures en moins à produire. Et l'impact de la production d'une voiture sur son bilan global est forcément énorme. Donc, c'est d'abord le partage. Ça c'est la complémentarité avec les autres modes. Parce que si on n'utilise pas la voiture pour aller plutôt vers les modes actifs, vélo, marche à pied et/ou les transports publics, forcément, au niveau environnemental, on est gagnant aussi. Au niveau de cette complémentarité, la voiture électrique qui demande un temps de charge, qui a moins d'autonomie, etc. Elle est moins performante dans ces systèmes pour le moment. Donc la question de la motorisation, elle arrive après. Mais il y a aussi la question du downsizing. Si pour des questions économiques, les constructeurs produisent des voitures électriques de plus en plus grandes, de plus en plus lourdes, là aussi ce n'est pas cohérent du tout. Ensuite, il y a la réparabilité au niveau local de ces voitures, les voitures électriques sont plus vite déclassées, elles ont... elles restent beaucoup plus longtemps en carrosserie, donc globalement, pour le moment, elles rendent le système moins efficace. Et mieux vaut une petite C3 essence partagée qu'une Tesla au niveau du bilan global, ça c'est certain à 100%. Donc, on est dans une approche dogmatique où le politique, pour des raisons souvent de communication, sort d'une logique rationnelle, poser des choix dogmatiques et même dans ces choix dogmatiques, malheureusement, l'industrie européenne en tout cas n'est pas prête par rapport à ces enjeux-là. Nos réseaux... parce que c'est bien de croire le politique mais ils s'engagent à pas grand-chose ces gens-là dans 7 ans ils ne seront plus là pour la plupart. Nos réseaux ne sont pas adaptés. Quantitativement, c'est intenable et donc potentiellement nous on peut y voir des opportunités. On va vers une forme de chaos, vers plutôt une sorte d'élitisme ou ceux qui auront de quoi ou qui feront partie de structures qui peuvent leur permettre ces voitures qui auront accès, les autres se débrouilleront. Et dans ceux qui devront se débrouiller, il faudra parier qui vont passer vers une économie du partage parce que ces grosses voitures électriques ne seraient pas payables. Donc voilà, il faut anticiper bon, anticiper ce n'est pas croire sur parole, le politique et la manière dont on appréhende ça, nous c'est toujours, monitorer les effets réels.

Parce que sinon, pourquoi me croire ? Je suis chef d'entreprise, je dois défendre mon entreprise, donc ne me croyez jamais sur parole. Mais en tant que politique, il faut monitorer des datas disponibles et les faire objectiver par de vrais spécialistes. Parce qu'à la télévision, pour le moment, on entend des âneries en permanence ou des pressions. Des lobbys sortent des chiffres de leur chapeau et nous balancent ça comme des vérités. Si ça plait au ministre, qu'il ose assumer ses conneries à la télé. Moi j'ai entendu la ministre bruxelloise de la mobilité et dire des conneries mais des conneries sur le car sharing sur base d'études, pseudo études, faites par une ASBL flamande. Oui, voilà qui invente des chiffres. Et donc, notre réaction au niveau de Cambio, ça n'a pas été d'attaquer la ministre frontalement, ça, ça ne se fait pas, mais ça a été de transférer nos data vers la VUB et vers la KUL pour mesurer les impacts réels de Cambio. Donc quand on donne des chiffres, bah c'est validé par des chercheurs plutôt que d'inventer tout et n'importe quoi. Et ça, ce sont des gros enjeux et mon principal risque donc, autant les multinationales finalement, ce sont des vagues qui déversent de l'énergie sur du marché et à la limite on peut profiter de cette énergie et il faut accepter les challenges que ça pose. Nous, on a eu des challenges qualitatifs en matière de digitalisation notamment les apps de nos concurrents internationaux étaient de telle qualité qu'il a fallu mettre un boost chez nous. Ce n'est pas que négatif la concurrence à ce niveau-là. Mais le politique, par contre, ça peut mettre un coup d'arrêt net, s'il pose des contraintes réglementaires qui tuent un marché. Donc je j'ai plus pour le moment de... Il est plus simple d'affronter la concurrence que les menaces réglementaires qui peuvent, qui ne sont pas lisibles et prévisibles. Et sur les véhicules électriques, en tout cas, je veux qu'on sorte du dogmatisme. La voiture électrique a plein de qualités, mais il faut qu'elle soit européenne avec une énergie propre, entre guillemets. Si ce sont des centrales à charbon d'Allemagne, Pologne qui produisent cette énergie, c'est un non-sens et qu'on reste dans une logique de downsizing. Déjà, ne pas utiliser la voiture électrique quel que soit le motif de déplacement, je vais chercher un pain à 200 mètres en voiture électrique, désolé mais ça ne doit pas être l'objectif du système. Et être dans une voiture adaptée aux besoins du moment. Si c'est un petit déplacement intra-urbain, n'allez pas me chercher c'est SUV de 2,5 tonnes en disant je roule écolo. Donc ça c'est ce challenge réglementaire, la pression concurrentielle on en a parlé et cette transition, en tout cas, là il faudra mettre en place une stratégie industrielle, une vision politique, des incidents économiques pour que ce soit tenable. En tout cas, il y a eu de chouette choses en région bruxelloise notamment, la mise en place d'un réseau de bornes de charge, des choses comme celle-là, ce sont des « must do », sinon ce ne sera pas possible.

Flavian : Et du coup, d'un point de vue réglementaire, des régulations, etc. Il n'y a pas de d'aide de l'État ou n'importe quoi pour aider les entreprises dans l'économie de la fonctionnalité ni rien du tout quoi ?

Frédéric Van Mallegheem : Je vais vous étonner, moi je ne demande pas d'argent. Je trouve que quand on met de l'argent, puisque quand on subventionne, on biaise un marché et donc celui qui est le plus initié, qui a le meilleur réseau, va pouvoir comme ça... Donc, je pense plutôt qu'il faut des investissements, des partenariats public-privé où on vise ensemble dans la même direction. Je vais vous donner un exemple très concret, quand on démarre de nouveaux projets en région wallonne ou en région flamande, on est sur un système qu'on appelle le « cashback ». Donc, la ville nous donne imaginons 5000€ pour avoir une voiture pendant un an sur son territoire si cette voiture fait plus de 20000 kilomètres sur l'année parce que le système fonctionne bien, ça coûte 0€ et c'est dégressif. Donc, on rembourse le montant à la ville. Donc, s'ils font en sorte qu'on communique positivement sur Cambio, que certaines ASBL, plutôt que d'acheter une voiture, se tournent vers Cambio, etc. Nous, on a investi dans l'actif, dans le service, dans la voiture, dans le matériel et le risque est partagé. Vous pouvez savoir que dans 90% des cas le coût pour les villes, c'est zéro. Donc, on est créatif, on sort de cette logique de subventionnement, on crée de nouveaux marchés, mais je ne pense pas qu'il faille systématiquement subventionner s'il y a pas de de de visibilité de viabilité économique. Quand on voit tout l'argent qui est parfois gaspillé dans le cas de projet européen, désolé Flavian mais on voit des tas de choses qui ne sont... qui n'ont aucune chance d'aboutir à des projets viables économiquement et on court d'une innovation à l'autre mais sans... Donc je crois que ce pragmatisme-là doit quand même être au cœur. Donc, je ne suis pas demandeur de subventions. Par contre, je suis demandeur de, évidemment, de bornes de charge. Ou alors si on nous dit : « Vous devez être électrique en 2030 ». Il faut évidemment que l'ensemble des bruxellois soit tenus à cette obligation, sinon il y a une distorsion de la concurrence.

Flavian : Par exemple, ici vous avez l'idée de faire du dégressif avec les voitures et les villes, est-ce qu'il y a d'autres idées qui vous aideraient d'un point de vue réglementaire ? Peut-être que l'État a déréglementation qui sont contraignantes.

Frédéric Van Mallegheem : Enfin, le l'enjeu pour moi, c'est l'efficacité des systèmes. L'enjeu ce n'est pas d'avoir des voitures électriques.

Flavian : Oui, oui. Non, mais ce n'est pas forcément en voiture électrique, c'est en général.

Frédéric Van Mallegheem : Ben pour nous aider, en soit, effectivement, il y a toute la dynamique fiscale, en Belgique, il y a quand même ces voitures de société. J'ai fait le choix depuis 25 ans de ne pas me positionner contre parce que ce n'est pas tenable d'être contre le salaire de son voisin, de ses amis, de ses copains, de ses collègues. On a décidé finalement que ces voitures de société ce n'était pas... la politique mobilité, c'est de la politique salaire en Belgique pour une question de compétitivité, d'attractivité de marché au niveau de la concurrence internationale, la Belgique est attractive en termes de recrutement de talents parce qu'il y a ces voitures de société. C'est globalement ça, si je résume notre positionnement. Difficile quand on est juste à un petit spécialiste de la mobilité de se positionner là-dessus. Je suis pas du tout un spécialiste de la police des salaires ou de la compétitivité internationale dans la World Of Talent. Donc là, effectivement, tant qu'on reste dans cette logique de qui a fait plus de 3 ans d'études supérieures à une voiture de société dès qu'il travaille. C'est un gros enjeu. Donc à long terme, je me dis qu'à un moment, la Belgique sortira de ces systèmes-là. Il y a aussi tout ce qui est politique, d'aménagement du territoire, d'intégration du télétravail. Moi j'adore cette mesure maintenant qui permet notamment d'avoir des avantages fiscaux via des piliers du budget mobilité pour investir dans le logement près de de son lieu de travail. C'était quand même un des gros enjeux en Belgique, la plupart des emplois de service sont dans des grands centres urbains. Pour les jeunes ménages, c'est très difficile d'acquérir un bien dans ces grands centres urbains, en début de carrière. Donc, on a tendance à aller habiter en périphérie. Et puis on est dépendant de la voiture pour toute une série de motifs de déplacement. Au plus on habite dans un habitat peu dense, au plus pour chaque motif de déplacement, potentiellement, on est dépendant de la voiture, aller faire des courses, aller voir des amis, déplacement de loisirs, etc. Et donc ce type d'incitants effectivement dans notre métier ça peut être extraordinaire, faire en sorte qu'il n'y ait plus toute une série de motifs de déplacement qui nécessite plus l'usage de leur voiture. C'est un magnifique incitant pour Cambio. Mais moi, je dis chaque fois qu'on investit dans une piste cyclable, on subventionne Cambio. Parce que faire en sorte qu'on puisse se passer de l'usage de la voiture pour la plupart des motifs de déplacement, c'est nous soutenir. Donc, encore une fois, il y a un lien entre les initiatives politiques et cette cohérence par rapport à notre mission. Mais je ne suis pas demandeur de subvention non plus. Par éthiquement, je trouve que c'est chaque fois dénaturé un marché. Et si on n'a pas la capacité d'affronter ce marché parce qu'on est plus suffisamment fort et plus suffisamment en bonne vision, c'est qu'on est plus à notre place. Et on dit après des... le jour où Cambio est dépendant de subsides pour continuer à vivre, je préfère qu'on fusionne, qu'on aille chercher d'autres... qu'on accepte la défaite par rapport à d'autres groupes et qu'on ne qu'on les nourrisse parce que je pense qu'on

va quand même bien amener notre barque en créant marché et en étant leader de celui-ci pendant 24 ans. Mais je pense ce n'est pas un modèle tenable donc je ne suis vraiment pas pour.

Flavian : Ok. Et est-ce que, maintenant, en dehors des réglementations, d'un point de vue plus consommateurs ou membres comme vous dites, est-ce que vous constatez un manque de connaissances, en général, des clients, de la population concernant votre modèle économique ?

Frédéric Van Mallegheem : Je pense qu'on a un bon contre-exemple. Je ne sais pas s'il y a des success story dans l'économie de la fonctionnalité en Belgique. Je n'ai pas étudié le marché mais quand on regarde les moyens investis et le résultat, on a plus d'un million de trajets annuels. On est dans une centaine de villes. Comme je vous l'ai dit, on a démarré avec 35 000, je crois, en Wallonie, peut-être 100 000 à Bruxelles, 150 en fond. Donc, si on regarde les capitaux investis et la réalité. C'est vraiment une success story. En termes de notoriété aussi, je pense que par rapport à notre taille et notre niveau de capitalisation, on a une très bonne notoriété sur nos marchés. N'allez pas me dire, voilà un habitant de d'une petite ville wallonne ne connaît pas Cambio. Ben c'est logique, on n'y est pas présent. Par contre, si vous prenez des liégeois, des namurois, des habitants d'Ottignies, Louvain-la-Neuve, des Bruxellois, le taux de notoriété est vraiment bon sur nos marchés. Donc, là-dessus je n'ai pas vu beaucoup de résistance après... Le gros paradoxe, c'est qu'on a des finalités claires, lisibles, intelligibles. On a, on a des stakeholders et des shareholders qui sont en cohérence avec notre mission et notre vision. Mais par contre, vous verrez que depuis 24 ans, on ne communique que sur les aspects pratiques. Donc on ne communique pas sur le fait qu'on va sauver des ours polaires, ça, c'est pour Coca-Cola. Nous, on communique sur le fait que vous allez vous passer de l'entretien, du contrôle technique, vous aurez une place de stationnement, vous allez faire de sérieuses économies plutôt que de posséder votre propre voiture. Donc on communique sur les aspects pratiques et ça, c'est lié à une théorie des cycles de l'innovation. Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose des sites de l'innovation.

Flavian : Ça me dit quelque chose.

Frédéric Van Mallegheem : Dans les cycles de l'innovation, au départ, vous allez toujours performer parce que travailler avec votre propre communauté 'early adopters'. Ensuite, vous allez toucher les 'innovators', ceux qui aime l'innovation. Mais après, très vite, quand vous avez les 'innovators' qui vont tester tout ce qui est nouveau, parce que c'est nouveau... les 'early adopters', c'est votre communauté. Moi, j'ai écrit le projet à la maison des cyclistes de Ixelles. Donc forcément les activistes cyclistes, ils étaient trop Cambio dès le débat parce que je faisais

partie de ceux qui bloquaient le rond-point Schuman le vendredi avec l'association. Donc ouais, j'ai fait des méchantes choses quand j'étais gamin mais donc voilà ça, ça c'est notre communauté de base. Il ne fallait pas les convaincre sur le fait que Fred était un environnementaliste convaincu. Bah voilà, c'était écrit sur ma tête à l'époque. Mais par contre, mon but c'était de toucher le grand public parce que cette transformation, si on est 4% d'engagés à se bouger pour les choses, enfin voilà, ça ne marchera pas. Il faut toucher le grand public et pour les toucher, ce qui compte ce sont les aspects pratiques, c'est en quoi on va rendre, ce n'est pas du tout dogmatique, ce n'est pas sur les valeurs. Après le commun des mortels, s'il peut s'enorgueillir de faire quelque chose de positif pour la planète un peu par hasard, il le fera. Il sera super content de dire : « Ouais regarde, je roule en Cambio, une voiture ». Mais l'argument premier, ça va être les finances, ça va être le stationnement, ça va être le fait qu'il y ait beaucoup de vandalisme à Bruxelles et comme ça les dégâts, ben ça passe avec l'assurance de Cambio, ça va être les problèmes de stationnement, ça va être les frais liés à l'entretien, contrôle technique, etc. Et ça, c'est dans la théorie de l'innovation. C'est pour passer ce petit gouffre au moment où on démarre une activité, il y a un moment où la croissance se bloque et c'est parce qu'on on doit aller toucher une nouvelle communauté plus pragmatique. Et nous, ce qu'on a fait, c'est qu'on a directement visé les pragmatiques et c'est ce qui fait que très vite, parce que c'est un peu comme les vélos Brompton, on a vu des fonctionnaires européens qui plutôt que d'avoir une BM, étaient fiers d'aller en Brompton au Parlement parce que c'est pratique, c'est efficace, c'est fonctionnel. Eh bien, très vite, on a vu des personnes 'uper-class' comme ça, qui sont venues vers Cambio parce que c'était efficace, parce que ça remplaçait la deuxième bagnole et le fait que ce soit innovant, efficace, ça, c'est la clé. Ensuite, les finalités, finalement, c'est le problème de l'entrepreneur. Moi je suis super fier de me dire : « Ben voilà, ça fait 20 ans, chacune de nos voitures en remplace 13, on a maintenant 2500 bagnoles ». C'est autant de voitures en moins en Belgique et ça c'est l'enjeu pour nous, pour les stakeholders, ce sont nos visions, missions, mais finalement ce n'est pas le problème du 'end-user'. Le 'end-user lui', il a besoin de quelque chose de pratique, d'efficace et dans cette économie de la fonctionnalité, finalement c'est ça, il faut amener tout autant de qualité sans avoir à produire. Maintenant quand on... en B2C, moi j'adore, c'est... on les oublie, mais toutes ces plateformes de streaming, c'est aussi la fonctionnalité. Enfin détrompe moi. Peut-être que je passe à côté de quelque chose, mais c'est aussi ne plus avoir à posséder pour utiliser et donc, au niveau éthique, ce n'est pas la même chose que nous, mais j'aime beaucoup le modèle Netflix qui a été très disruptif aussi, à un moment où tout le monde imaginait que l'avenir de la consommation de produits type film etc., ce serait le... Au moment où on sent le besoin, on va chercher, eux sont passés vers un système

d'abonnement payant, ce qui était vraiment contre intuitif à l'époque. C'est très proche de notre modèle, hein. Créer une communauté, construire avec cette communauté, eux le font avec des visées moins éthiques probablement que les nôtres, mais le système est le même. Donc si vous analysez le cas de Netflix, vous verrez qu'à l'époque, c'était complètement disruptif par rapport à leur marché et que la plupart des experts n'imaginaient pas qu'un système avec retour d'abonnement et relation d'entrée allait fonctionner. En plus qu'à l'époque, tout le monde accédait à n'importe quel film en ligne via des comptes pirates et c'était hyper accessible. Et donc voilà, le lien avec la communauté, la co-construction avec la communauté, c'est un aussi un gros facteur de réussite. Et après voilà, c'est se challenger et se remettre en question en permanence avec des évolutions technologiques.

Flavian : Donc pour atteindre le plus de futurs clients, l'argument principal, c'est toujours l'argument économique ?

Frédéric Van Mallegheem : La cohérence. Donc, être cohérent, rester, continuer à savoir quel est notre métier, ça c'est... je pense que dès qu'on sort de ce champ-là, c'est foutu. Mais après la viabilité économique, ben voilà, ça c'est un 'must do'. On n'a pas le choix. Et dans un monde, vous connaissez le concept de VUCA ?

Flavian : Oui, oui.

Frédéric Van Mallegheem : Ah, dans un monde VUCA qui évolue beaucoup plus vite. L'évolution de notre économie maintenant, elle est liée à la digitalisation. Les technologies évoluent tellement vite chaque année. Ces changements sont tellement importants qu'il faut du ressort. Il faut une capacité d'être flexible et s'adapter. Donc, moi, je pense que tant qu'on pense économique, on pense moyen. Et on se dit qu'avec des moyens, on réussit tout. Forcément, on est les plus forts avec des moyens. Mais est-ce que on a la meilleure utilisation de cet argent ? Ben, on le voit avec mes concurrents, non. Ils injectent des centaines de millions et ils les perdent. Ils sont quand même le plus fort. Ils sont beaucoup plus grand, plus beau, plus fort que Cambio. Moi, j'aime bien deux concepts, c'est la flexibilité et la robustesse. Donc, il faut qu'on reste flexibles, efficaces mais qu'on soit robustes par rapport au choc. Et cette robustesse, la robustesse de Cambio, je crois qu'elle vient de cette cohérence par rapport à sa mission et à son ADN. On est basé... notre ADN, c'est la solidarité, c'est le partage. Et la solidarité et le partage ça crée de la robustesse. Donc, une capacité d'affronter des chocs économiques, sociétaux, environnementaux. On se base sur une communauté forte. Mais cette alliance flexibilité, robustesse, ça passe par un lien potentiel, qu'on ait des alliés ou une capacité d'accès au capital.

Ce n'est pas possible de faire sans en 2024. Mais par contre, est-ce que ça veut dire qu'on doit se faire plus gros qu'on est en permanence ? Non. En langage économique... je vais la dire parce que c'est une belle théorie... On dirait un conte Indien ce que je viens de vous raconter. En langage économique, c'est que je préfère avoir quatre ou cinq petites structures très adaptées à leur marché, là on est dans la flexibilité. La robustesse, c'est un ADN fort, un lien fort avec la communauté, une cohérence, vision, mission stakeholders, shareholders. Mais malgré tout, ce n'est pas complètement naïf. On a la capacité de lever facilement du capital à partir du moment où on est en « break-even » depuis 24 ans et leader de marché et on est adossé indirectement à un grand groupe financier puisqu'on a dans un de nos actionnaires qui potentiellement est en lien direct avec la KBC. Donc voilà, cet alliage-là fait qu'on est finalement plus fort qu'on le pense, mais on ne se gonfle pas, donc on n'est pas allé chercher des centaines de millions de capital à risque. Encore une fois, ça c'est notre réalité. Je ne dis pas que c'est la meilleure stratégie, mais ce n'est pas par hasard. Donc, vision, mission, stakeholders, shareholders, cohérence, flexibilité, robustesse dans un environnement VUCA, c'est pensé. Ce n'est pas le hasard qui nous amène ici et maintenant dans cette posture.

Flavian : Du coup, est-ce que vous cherchez quand même à changer un peu les habitudes de consommation de la voiture auprès de la population ? Donc, l'argument premier pour changer les habitudes serait l'argument économique en leur disant qu'ils ne vont pas avoir de d'entretien, qu'ils ne vont pas avoir de problèmes d'assurance ni rien du tout sans mettre en avant, en premier, l'argument environnemental. Est-ce que vous pensez que du coup les consommateurs recherchent vraiment d'abord l'économie et ensuite s'il y a un impact positif sur l'environnement derrière, c'est cool, c'est chouette ?

Frédéric Van Mallegheem : On a étudié ça et on a mené des enquêtes auprès de nos consommateurs. Si vous m'envoyer un e-mail, je peux vous envoyer les résultats de l'enquête de cette année, on est en train d'étudier... enfin de synthétiser les données. Donc, on sait que ce n'est pas le premier critère, l'aspect environnemental. Maintenant, quand vous communiquez, il y a différents niveaux de communication. Il y a les arguments B2C donc très pratico-pratique. En B2B, là on sera plus sur de la fiscalité et il faudra développer, se positionner sur des aspects qui sont souvent purement fiscaux, c'est vraiment là qu'on gagne ce marché B2B et après il y a le B2G. Il y a le B2G pour vendre de la mobilité aux administrations. Mais il y a surtout, comment faire en sorte que le politique croit en votre projet et le soutienne au niveau réglementaire. Et ça, ça passe par une transparence des données, une transparence des effets réels, un monitoring de ces effets réels par des administrations et/ou par les universités, et une

communication régulière avec les médias. Et là, on joue sur le transfert modal et les aspects environnementaux, parce que si vous démontrez qu'au niveau social, sociétal, votre projet porteur de valeurs, vous créez des soutiens. Il y a quasiment aucun parti politique qui est contre le car sharing en Belgique, ça a été un gros travail et ce n'est pas pour les arguments, pas pratique, mais bien pour les arguments mobilité et environnement. Donc si, en fonction du type de média, si vous faites une recherche, vous verrez que si on est sur « On n'est pas des pigeons ». Vous connaissez cette émission ?

Flavian : Oui, oui.

Frédéric Van Mallegheem : Là, je vais parler du fait qu'on peut se stationner avec une voiture Cambio partout dans les centres villes, etc. Et si maintenant, je suis interviewé par le Trends Tendances ou par le Vif, j'aurai une approche tout à fait autre et je serai plus dans l'intérêt sociétal et collectif de soutenir les systèmes de car sharing.

Flavian : Ok, et d'un point de vue, financier, par exemple, si les utilisateurs de la voiture font des accidents, ont des problèmes comme ça, comment ça se passe ? Est-ce qu'il y a des répercussions sur eux ou c'est Cambio, qui gère tout le problème ?

Frédéric Van Mallegheem : Oui donc on est vraiment sur des mécanismes de solidarité et donc on a installé un système qui s'appelle le 'Safety Pack'. C'est un peu comme le principe des mutuelles. Chacun paie un petit peu et ce fonds permet de diminuer le coût quand il y a un problème. Donc, c'est je pense l'équivalent de 4€ par mois et par client qui permet de diminuer le risque jusqu'à 200€ en cas d'accident en tort. Donc, ça c'est assumable par la plupart des gens et quand vous montez dans une voiture donc... vous faites le tour de la voiture, s'il y a un dégât qui n'est pas signalé dans le carnet de bord, vous appuyez sur un bouton ou sur votre smartphone et vous êtes en contact avec notre Call Center. Voilà c'est relativement facile, fluide, mais on parle effectivement de centaines de milliers de déplacement intra-urbain donc la quantité de dégâts... C'est marrant, juste avant d'être avec vous, j'analysais mes frais de réparation uniquement pour la ville de Bruxelles sur l'année dernière... Et c'était énorme... Je peux vous le dire, parce que de façon anecdotique, on était sur un 1,8 millions € de frais de réparation voiture pour 1000 voitures, donc 1800€ par voiture et par an en réparation carrosserie.

Flavian : Là, c'est un bon détail.

Frédéric Van Mallegheem : C'est un vrai budget quoi. C'est forcément... les concurrents qui n'anticipent pas tout ça... il y a parfois de la naïveté, c'est voilà. C'est un des enjeux hein. C'est

comme je vous l'ai dit on est sur un marché plus complexe... il me reste six minutes Flavian, désolé.

Flavian : Oui, oui pas de souci. On est là vraiment à la fin.

Frédéric Van Mallegheem : On parlait de la perte de l'économie de la fonctionnalité. C'est plus complexe que de vendre une voiture. C'est plus complexe aussi que de la louer au mois. Forcément, vous louez une voiture au mois, vous avez un rendez-vous avec le client, vous faites le tour de cette voiture, il y a une fiche détaillée. Ici, chaque voiture va être louée 40 ou 50 fois sur le mois par des personnes qui ont comme seule relation avec vous l'utilisation du smartphone pour bloquer cette voiture, la réserver, l'ouvrir, la fermer donc forcément les risques sont plus élevés. Il faut intégrer ces risques et c'est pour dire que le coût à l'usage est toujours comparé avec... souvent instinctivement... si vous comparez Cambio, vous allez le faire, si vous êtes automobiliste, avec le coût du carburant pour le même déplacement. Donc, vous allez regarder, vous me dire : « Ah je vais louer la voiture Cambio pour aller une journée à la mer ». C'est typique cette réflexion. Vous allez vous dire : « Ah bah tiens, avec le kilométrage ça va coûter 65€, waouh c'est cher ». Le waouh c'est cher, c'est par rapport au carburant que vous allez mettre dans votre voiture pour aller à la mer. Mais si vous tenez compte du coût réel de votre voiture en cent par kilomètre, vous verrez que ce n'est pas cher du tout. C'est presque un chargé à perte pour Cambio c'est trajet long. Et donc, il y a une compréhension des coûts de la part du 'end-user' qui fait que c'est excessivement complexe en termes de positionnement.

Flavian : Oui, c'est difficile de comprendre le prix, d'où vient le prix final qui est demandé au consommateur final.

Frédéric Van Mallegheem : Une perception, c'est toujours la perception des coûts. L'exemple que je donne fréquemment, c'est si vous louez une Cambio pour aller faire vos courses deux fois par mois, c'est un cas typique pour les Bruxellois, ça va vous coûter 4€ ou 5€ à chaque fois. Alors on dit : « Waouh, pour 10 balles je fais mes courses alors que l'achat d'une voiture d'occasion, les taxes, assurance etc., ce n'est vraiment pas cher ». Alors que là, Cambio on va être sur environ 1€ du kilomètre de revenus. C'est très confortable, 1€ du kilomètre. Nos voitures ne nous coûtent pas ça. Tandis que si vous faites 200 kilomètres, pour aller à la mer et payer 65€, on va être sur 30, 33 cents environ du kilomètre de revenus pour Cambio. Mais c'est ça, c'est limite en matière de coût réel, la voiture va nous coûter entre 32 et 38 cents en fonction du type de voiture en termes de coûts réels. Et donc, c'est tout paradoxe, la compréhension des

coûts pour le 'end-user' ce n'est pas toujours évident. Je ne sais pas si vous êtes conscient ? Vous avez une voiture privée ?

Flavian : J'ai une voiture privée qui me coûte extrêmement cher au garage, là. Donc, oui je vois bien.

Frédéric Van Mallegheem : Ah voilà, moi j'avais jusqu'à 11 heures, donc je ne sais pas si vous en aviez d'autres. On peut toujours me contacter par e-mail.

Flavian : Franchement, c'est super, les réponses sont complètes, ça va m'aider vraiment grandement pour les résultats de mon mémoire. Merci pour l'heure consacrée.

Annexe 4 : Entretien de Dockx Rental

Flavian : On peut commencer. Ça va prendre environ une demi-heure. Si vous êtes prêt. Du coup, la première partie c'est vraiment une présentation de vous, de l'entreprise en général. Donc pouvez-vous présenter en deux, trois mots votre position dans l'entreprise ?

Marcel Parent : Ok. Donc je suis Marcel. J'ai 46 ans. J'ai commencé à travailler à l'âge de vingt-et-un ans dans la location de voiture, en fait. Mon parcours personnel donc, il y a 21 ans, j'ai commencé à travailler dans un loueur indépendant. Donc une personne seule qui avait créé sur la ville de Liège, une société de location de voiture. Suite à ça, moi j'ai quitté et puis j'ai été commercial pendant 3 ans. Durant cette période, j'ai fait un graduat en communication et gestion des ressources humaines en entreprise. Et durant mes études, j'ai rencontré une dame dont le frère s'associait à un loueur de voiture. Cette personne-là était en fait un agent indépendant pour Europcar, à Liège toujours, un liégeois. C'est un agent indépendant et puis, comme on a eu des bons résultats, on est devenu « corporate » comme on dit. Donc, on avait quatre agences Europcar à gérer sur Liège, dont l'aéroport et la Gare des Guillemins donc pour les trains. Suite à ça, j'ai eu d'autres envies puisque c'était des gros horaires et qu'il y avait beaucoup en même temps. J'ai fait une petite parenthèse de sept mois dans les parebrises. La société dans laquelle j'ai travaillé a fait faillite et en ce moment-là en fait, on mettait les parebrises pour Dockx Rental et j'ai rencontré le directeur national. Il m'a proposé un job et à la base, c'était comme consultant, puisque j'ai le statut d'indépendant, pour justement attaquer le marché wallon. Puisque Dockx Rental est une société familiale anversoise. Et maintenant, ça fait dix ans que je suis chez eux, où j'ai commencé par simplement aider, un peu, à donner mon avis, à donner surtout aussi mon expérience chez Europcar qui est un leader européen. Et puis

suite à ça, ben, ça fait maintenant dix ans et là, je suis maintenant, directeur régional Wallonie-Bruxelles. Et je gère également 2 agences en Wallonie donc Charleroi et Nivelles.

Flavian : Ok super. Déjà félicitations pour votre parcours. Est-ce que, maintenant, plus sur l'entreprise, est-ce que vous avez une mission et aussi donner les activités principales Dockx et le positionnement sur le marché sur le marché ?

Marcel Parent : Comme je disais tout à l'heure, donc c'est une société familiale qui est actif, à la base, dans le déménagement qui est en mixité avec la location de véhicules utilitaires. Et puis c'est devenu un aussi un acteur dans la logistique. Donc, actuellement Dockx Rental a toujours la partie... le groupe Dockx pardon... a toujours la partie Rental dédiée à la location court terme de véhicules. Et un Dockx Mover, donc vous pour le déménagement. Il y a Dockx Logistic et il y a aussi une société dans le groupe immobilier. Mais ça, je vous avoue que je ne m'y intéresse pas du tout. Je ne suis pas... je n'ai pas d'infos à ce sujet-là. Comme je disais, c'est une société familiale. Donc à la tête de Dockx Rental, Monsieur Dockx, le fils du fondateur. Et pour tous les Mover et Logistic, ça c'est sa sœur qui gère. Au niveau de l'organisation, pour Dockx Rental, donc, il y a le CEO, Monsieur Dockx. Il y a un directeur national et puis il y a deux directeurs régionaux, dont je fais partie, puisque je suis pour la région Bruxelles-Wallonie. En dessous de ça, en fait, nous on supervise les agences de location qui sont situées un peu partout en Belgique, en sachant qu'on a 17 agences sur le territoire qui sont elles-mêmes gérées par un manager et qui a des équipes qui peuvent varier d'un à quatre agents en fonction de la taille de l'agence et son chiffre annuel.

Flavian : Et du coup c'est vraiment ciblé de la clientèle de particulier ou professionnelle également ?

Marcel Parent : Pour en venir à l'activité purement. Donc on fait la location de véhicules. Donc des véhicules, c'est un terme justement large. On loue aussi bien des véhicules utilitaires, que des voitures, que des motos, que des voitures de sport, des vieilles voitures. On est, comme on dit, B2B et B2C, donc on s'adresse aussi bien en particulier qu'aux sociétés. Les locations vont de la demi-journée, au mois, voire à l'année. Donc, c'est... on est vraiment confronté à tous types de clients. On va prendre le jeune couple qui s'installe qui veut une camionnette pour faire leur déménagement, aller chercher leur course chez Ikea, à la jeune société qui se lance, qui n'a pas encore les moyens de prendre des leasings et qui va louer chez nous en attendant d'avoir... de pouvoir prendre des leasings ou acheter leur véhicule propre. On a des particuliers qui tombent en panne et qui ont besoin d'un véhicule. Ou alors des sociétés qui justement... et là

c'est notre fort actuellement vu la situation économique en Belgique et partout en Europe, les sociétés ne prennent... n'engagent plus de gros frais ni à long terme, parce qu'ils ont peur de devoir licencier. Donc, par exemple, des voitures de société sont prises chez nous puisque à tout moment, ils peuvent interrompre le contrat, en fait, sans frais de rupture comme dans les leasings ou comme si vous achetez votre véhicule de devoir le vendre. Donc, on s'adresse vraiment à tout type de client et ça va des grosses sociétés multinationales implantée en Belgique ou, comme je disais, aux petites PME, aux petits indépendants voire aux particuliers.

Flavian : Et est-ce que vous connaissez la part dans l'entreprise de B2B et la part de B2C, environ en pourcentage ? Ou ce n'est pas connu ? Par exemple, savoir si vous faites plus de B2B ou plus de B2C.

Marcel Parent : On va dire que c'est B2B 40% et B2C 60%.

Flavian : Est-ce que le B2C saurait être rentable en lui-même ou il aurait besoin du B2B pour exister ?

Marcel Parent : En fait, c'est comme dans toute activité, on a besoin des deux et comme nous en plus, notre cheval de bataille et notre expertise dans l'utilitaire, on a vraiment besoin des deux en fait. Puisque, si on rentre dans les détails... hier je revoyais mon patron de chez Europcar pour un lunch... eux, ils sont actifs principalement pour les sociétés et c'est dans leur corps business. Ils disent, notre chiffre ce sont les sociétés. Les sociétés de leasing, justement, en attendant des véhicules. Bah eux, ils travaillent sur les voitures, pas les utilitaires et le volume. Nous on veut justement garder le mixte des deux puisque la camionnette est un secteur très particulier et on a besoin réellement de deux pour vivre. Pourquoi ? Les camionnettes pour les sociétés sont louées en semaine et le week-end, en fait, elles dorment. Donc, nous bah, notre pic d'activité, c'est justement le week-end, parce que là on les loue aux particuliers qui eux sont en congés ou ne travaillent pas pendant le week-end. Donc, on a vraiment besoin du mixte pendant... pour survivre, en fait.

Flavian : Et encore une question un peu générale sur l'entreprise. Est-ce qu'il y a des valeurs ou des principes qui guident votre entreprise dans ces activités ?

Marcel Parent : Valeurs familiales. Alors, c'est un terme qui est parfois un peu galvaudé et utilisé à tout va, mais c'est réellement ça. Donc l'avantage chez nous, c'est que... on part directement... enfin moi, je parle directement au CEO par exemple, par rapport à des gros groupes. Et les employés voient régulièrement la direction et le fondateur dans les agences. Ça

c'est plus niveau de la philosophie interne. Au niveau externe et vers nos clients, c'est la flexibilité, en fait, la valeur. On essaie toujours de s'adapter, trouver des solutions pour aider les clients. Et c'est une des valeurs principales, que moi je défends, c'est que la location de véhicule, en fait, c'est une société de services. On vous offre un service de mobilité. À partir du moment où les employés et le staff ont cette valeur-là en tête, bah justement, on devient flexible et accès aux solutions pour les clients parce qu'on veut leur rendre service. Certes, on gagne notre vie avec ça, mais c'est réellement une valeur qu'on met en avant, le service, et pour se différencier de la concurrence. Puisque de nouveau, comme quoi vous voyez, tout est lié, on est familial, c'est-à-dire qu'on essaie d'offrir un service un peu plus sur mesure que nos concurrents. Si vous allez jouer chez Avis : « Oui ok bonjour monsieur... ». Vous donnez votre nom et au revoir monsieur. Nous on va un peu plus soigner l'accueil, la présentation du véhicule parce qu'on veut aussi, par rapport à la communication, que le... faire de la pub pour la location de voiture ça ne sert à rien entre guillemets. Puisque c'est un besoin très ponctuel que vous auriez donc, c'est surtout le bouche-à-oreille. Pour vous, imaginons, vous êtes jeunes, étudiants, bientôt vous allez vous lancer dans la vie active. Vous allez louer chez nous, vous allez être satisfait du service justement et de l'accueil. Eh ben quand vos amis vont aussi parler de déménagement, vous allez leur dire : « Bah tiens, pense à Dockx Rental là-bas, j'ai été bien accueilli et bien servi ».

Flavian : Est-ce que vous connaissez la raison de la création de l'entreprise ? Est-ce que c'est une raison plus économique avec la vision d'une demande ?

Marcel Parent : Monsieur Dockx avait l'huile qui coulait dans ses mains. C'est un passionné d'automobiles mais en fait... mais allez... ça je pense que ce n'est pas des légendes urbaines apparemment son papa était déjà, avait des véhicules... des... je crois qu'il était marchand. Et en fait, il s'est rendu compte logiquement, les week-ends, les camions ne bougeaient pas. Et il a demandé à son papa s'il pouvait essayer de les louer pendant le weekend. Et c'est comme ça que petit à petit, le virus a gagné, donc il avait déjà le virus de l'automobile. Et petit à petit, il s'est rendu compte de l'intérêt de ça. Après la démarche économique est là aussi puisque, de plus en plus, bah les gens changent de véhicules. Et il y a aussi une démarche de... qu'on se développe et notamment il y a une application. Et de plus en plus on parle de l'écologie dans les transports et la logique. Et on est là pour solutionner ça justement. Utiliser le véhicule juste quand vous en avez besoin. Donc au départ, c'était un intérêt simplement de dire : « Tiens, je suis la fibre entrepreneuriale et j'ai envie de trouver quelque chose en plus de ce que mon papa fait ». Et puis, ça a grandi petit à petit pour vraiment être le service complet dans la mobilité.

Flavian : Du coup, maintenant l'aspect écologique et environnemental est plus présent également dans l'entreprise ?

Marcel Parent : Oui, tout à fait. En étant un secteur, forcément, qui est fort ciblé... on peut se prendre, pas des insultes, mais on est pointé du doigt par certains politiques ou même par l'opinion publique parce que forcément les voitures polluent. Mais la volonté de Dockx parce qu'elle fait aussi par la fiscalité, nous avons des véhicules avec des petites cylindrées pour les voitures et des normes écologiques, ce sont des voitures modernes. On loue des voitures électriques également. Et les camionnettes, l'idée aussi, c'est que vous l'utiliser que quand vous en avez besoin en fait. Justement, ce sont des moteurs modernes avec toutes les nouvelles normes écologiques pour essayer de réduire notre empreinte écologique. Nos produits de nettoyage pour préparer les véhicules sont aussi avec des normes écologiques.

Flavian : Et ça permet également de réduire le nombre de véhicules en circulation.

Marcel Parent : Voilà.

Flavian : Du côté défis, enjeux, est-ce que vous avez des défis opérationnels, de logistiques, spécifique à la location de véhicule ? Par exemple, l'enjeu de récupérer les véhicules une fois loué, est-ce qu'ils sont en bon état ou non ? Ou alors des enjeux financiers ?

Marcel Parent : Forcément, le défi interne, nous, c'est de pouvoir gérer le coût et sûrement on en revient un peu à l'écologie, mais aussi financer, le coût des transferts. Puisque les 17 agences sont réparties un peu partout en Belgique. Donc, il faut qu'on réfléchisse toujours pour pouvoir faire le rapport, si vous me permettez, entre le coût de transfert et le coût d'occasion... enfin le bénéfice de location. Forcément dans le défi de... je vais dire des deux années à venir, nous c'est oui... la répercussion des coups mais des coûts suite aux dégâts puisque forcément il y a bien des sinistres et des dégâts. Donc, c'est bien former nos équipes pour qu'on ne perde pas de l'argent là-dessus. Le deuxième, c'est notre grand défi, c'est qu'on a développé une application pour louer les véhicules sans agence. Donc tout se fait via le smartphone et une appli. Et c'est de développer notre marque dans ce secteur-là. Et justement avoir beaucoup de points de vente un peu partout pour justement être proche du public et offrir un service de mobilité dans des zonings, dans des grands magasins qui vendent des grandes pièces comme Ikea, Brico. Voilà le grand défi en fait.

Flavian : Et le système de financement, vous louez au kilomètre ? Ou à la journée ?

Marcel Parent : Donc, les locations, comme je le disais, se font à la journée. On met une restriction, une norme kilométrique, c'est comme tous les loueurs, c'est pour entre guillemets, ne pas avoir d'abus mais aussi pouvoir... aller... vous avez un prix à la journée et on met une limite kilométrique pour mettre des normes et pouvoir éventuellement facturer les kilomètres supplémentaires. Tous les loueurs le font en fait.

Flavian : Et le prix que vous mettez, c'est en rapport avec... enfin, vous comptez amortir la voiture sur quelle durée ? Une période ciblée en années ?

Marcel Parent : Ça, ça dépend le type de véhicule.

Flavian : Vous avez des véhicules qui compensent la location d'autres ? Vous pouvez mettre des prix plus élevés sur certains véhicules que d'autres ?

Marcel Parent : Les prix est déterminé par un véhicule. Le prix au kilomètre d'un véhicule, il y a des véhicules qui sont comme on appelle ça du « buy back », donc c'est un accord avec les importateurs qui nous reprennent les véhicules après pour les mettre dans le circuit parallèle des véhicules d'occasion. Il y a des véhicules qui nous appartiennent. Il y a des véhicules aussi, on doit se calquer sur le prix du marché puisque c'est un domaine où la concurrence est quand même rude. Donc, il y a beaucoup de facteurs qui rentrent en compte pour calculer le prix de location.

Flavian : Et par rapport à la concurrence, comment cela se passe ?

Marcel Parent : Dans la concurrence, vous l'avez entendu, moi j'ai toujours des contacts avec Europcar, qui sont mes anciens employeurs. Le milieu de la location de voiture est un petit milieu en soi. Il y a notamment Renta, ça s'appelle, les associations des loueurs de Belgique où ils ont des réunions régulières entre grands dirigeants, où justement il y a des questions d'ordre écologique qui sont abordées, d'ordre philosophique, etc. Sur la location et sur les nouveautés également. Moi je dis toujours, mais, c'est un monde de bisounours, ce sont des collègues en fait. De nouveau, moi, je suis action service donc si je ne peux pas fournir un véhicule parce que tous mes véhicules sont loués et qu'ayant essayé toutes les solutions en interne ça ne marche pas. Ben, parfois je dis : « Bah contactez mes collègues de Luxauto ou EuropCar, eux ils pourront peut-être vous aider ». Le but c'est de temps en temps, c'est de s'envoyer l'ascenseur. Donc, vous avez les grandes marques et ça vous connaissez peut-être, Avis, Europcar qui sont les leaders européens et mondiaux puisqu'ils sont dans le monde entier. Et puis, nos concurrents directs c'est Luxauto voire sur Sobeltax et puis en-dessous vous avez des petits loueurs

indépendants, des plus petites structures. Oui, il nous arrive de nous envoyer des clients l'un à l'autre parce qu'on a envie de les servir en fait. Et qu'on se dit aussi... il y a deux semaines Luxauto m'a sonné pour voir s'il me reste des véhicules. Leur idée, c'était de servir leurs bons clients quoiqu'il arrive. Les clients se disent : « Bah, je vais quand même rester chez Luxauto parce qu'ils m'ont envoyé là-bas. Peut-être que le véhicule était mieux mais ils m'ont trouvé une solution ». Donc il y a une scène concurrente si vous me permettez l'expression.

Flavian : Donc, il y a quand même une « entraide » entre chacun.

Marcel Parent : Il y a des appels d'offres où on est en concurrence, on est en concurrence sur certains marchés. Ben forcément, notre activité est liée aussi à tout ce qui est événements. On comprend en Wallonie, il y a le Grand Prix de Formule 1. Vous avez les Ardentes, les Francofolies. On sait très bien qu'on est en concurrence avec l'autre et parfois justement on sourit. Hier midi, bah : Tiens il y a 2 ans moi je fournissais les véhicules pour les Ardentes, ah bah cette année c'est moi qui les ai. Bon voilà, il y a une concurrence de fer et parfois justement avec certains bons clients avec qui on a les bons contacts, on dit parfois : « Moi je vais vous fournir, imaginons, 15 véhicules pendant votre « event », je ne sais pas aller au-delà mais pensez, peut-être, que l'autre sait vous aider ». Donc voilà, je ne dis pas que tout le monde le pratique, mais...

Flavian : Oui, je vois. D'un point de vue réglementaire maintenant. Est-ce qu'il y a des réglementations en Belgique ou des lois qui facilitent ou justement qui ne facilitent pas la location de véhicules en Belgique ? Ou il n'y a pas de souci là-dessus ?

Marcel Parent : Il n'y a pas vraiment de souci mais, nous, comme je le disais, on est une société familiale. Donc, on a certaines procédures semblables à la concurrence dans des groupes mondiaux. On a des règlements un peu plus internes et spécifiques pour pouvoir accepter les locataires. Après, je dirais que c'est un secteur où le pouvoir public devrait un peu plus s'y intéresser. Vous allez dire que là je fais ma pub mais c'est réellement. Je crois que vous l'avez compris, moi la location j'en fais depuis tout petit et j'adore ça. Quand je dis que les pouvoirs publics devraient un peu plus s'y intéresser, c'est que je pense réellement que c'est une solution de mobilité pour les grandes villes et pour notre... surtout notre région qui est axé justement sur ce qui est un peu un pôle logistique et une zone de frontière et de croisement. Quand je dis que c'est une solution de mobilité et que les pouvoirs publics devraient nous faciliter parfois les choses, on peut plus en parler. C'est que de nouveau, s'il y avait des parkings de délestage à l'entrée des grandes villes avec des loueurs de camionnettes ou des camionnettes accessibles

justement via l'application, on pourrait désengorger les centres-villes puisqu'elles ne seraient pas stationnées en permanence dans les centres-villes et trouver des solutions de mobilité avec des voitures plus petites pour aller dans les centres-villes, des voitures électriques, etc. Donc, les pouvoirs publics devraient s'intéresser à nous. Mais après on n'a pas non plus de bâtons dans les roues et on n'a pas non plus de grosses contraintes.

Flavian : Il y a plus une indifférence un peu du secteur pour l'instant. Et du coup, vous fourniriez quelles recommandations ? Vous recommanderiez de l'aide afin de d'installer tout ça ?

Marcel Parent : Je ne souhaiterais pas nécessairement des aides financières, mais lors de réunions sur la mobilité, qu'on soit invité à participer ou justement qu'on prenne notre expertise comme, je vous le dis, moi je suis liégeois, il y a le tram qui est à Liège. On espère qu'il va arriver à Liège. On n'a jamais été concerté par la ville. Ils mettent en place des trottinettes électriques. Bon, là il manque de civisme pour l'utilisation, voire certaines villes portent à des vélos électriques. Des grandes villes en France ont développé un système de location de voiture partagée via les applications. Et dans nos villes en Belgique, ce n'est pas encore vraiment leur dada et ils ne viennent pas vers nous. Parfois, nous, on essaie de les solliciter mais on n'a pas nécessairement un bon accueil, mais... C'est plus un changement de mentalité, je pense qu'il doit s'opérer, qui doit venir du politique justement.

Flavian : Quand vous essayez de les solliciter, vous faites ça avec plusieurs autres entreprises du même domaine ou juste Dockx en tant que tel ?

Marcel Parent : Pas directement, mais Dockx a participé, notamment à Anvers car ils sont anversoises et qui sont très connus là-bas, à mettre en place un système de voiture partagée dans la ville. On essaye lorsqu'il y a des réunions, lorsqu'il y a des personnes communes qui connaissent de glisser nos cartes ou des réflexions là-dessus mais il n'y a pas encore eu une vraie démarche à ce niveau-là.

Flavian : Donc, il n'y a pas comme un syndicat de toute la location qui pourrait soutenir des décisions prises ensemble ?

Marcel Parent : Il y a toujours, comme je le disais, il y a Renta qui représente quand même tous les loueurs et ces dirigeants-là. Moi j'avais participé à leur réunion, je sais qu'ils se rencontrent souvent. Je sais qu'ils participent parfois à des séminaires qui met en contact forcément avec les pouvoirs publics mais c'est un monde aussi commercial et de concurrence

donc que Renta aille nous représenter tous dans les villes se serait un peu compliqué parce que, qui vont qu'il favoriser ? Enfin, vous voyez justement un jeu de favoritisme, qui n'est pas, enfin.

Flavian : Et Renta, c'est vraiment juste pour la location de véhicule ?

Marcel Parent : Renta, oui. C'est juste un groupement de loueurs de véhicules et qui forcément rencontre les constructeurs et de temps en temps les pouvoirs publics.

Flavian : Maintenant, d'un point de vue clients, consommateurs de votre système, est-ce que vous constatez un manque de connaissance des clients, de personnes qui ne sont pas au courant de la location pour les véhicules ou c'est vraiment maintenant quand même quelque chose d'assez ancré en Belgique ?

Marcel Parent : Ça commence à l'être. Je m'explique. J'ai la chance que ma sœur vit aux États-Unis, et eux louer une voiture, c'est quelque chose entre guillemets de naturel. Donc, en deux mots rapidement pour pas prendre trop de temps. Aux États-Unis, par exemple, en fonction de votre âge, vous devez avoir un peu un certain type de maison. Bah, ils vont très souvent déménager et donc louer des camionnettes, il y en a un peu partout et ça tourne très bien. Louer une voiture, c'est encore plus puisque leur territoire est vaste. Et je prends l'exemple que j'ai vécu où ma sœur me dit : « Tiens, on va partir en week-end, ok viens on va louer une voiture. Mais tu as une voiture toi. Ouais mais non, on va prendre quelque chose de plus spacieux et tu verras ça c'est plus facile ». Donc ils ont ce réflexe-là, eux. C'est-à-dire que le week-end ils sont souvent partis à gauche et à droite les Américains, voire en famille. Bah ils vont louer un véhicule plus grand que de ce qu'ils ont d'habitude parce qu'ils louent. Si vous allez bon, Las Vegas, c'est l'exemple extrême, mais Las Vegas, quand vous louez une voiture chez Hertz, ils vous emmènent en minibus de l'aéroport comme dans une mini agences tellement il y a des parkings Hertz et un volume énorme. Donc eux ils ont ce réflexe-là. Si on revient en Europe, les gens qui ont des réflexes de location de voiture, ce sont des voyageurs. Si vous partez en vigiliature quelque part, vous allez peut-être louer une voiture pour vous déplacer lors de votre city trip. Ça devient de plus en plus, les gens qui ont l'habitude, comme des conférenciers par exemple, des consultants qui voyagent, qui prennent le train et qui arrivent sur place, vont louer une voiture. Mais ça commence à rentrer dans les gênes en fait. Et de plus en plus dans les villes. Donc moi je suis liégeois, comme je disais, mais j'ai plus d'origine de campagne. Dans la campagne, il y aura toujours bien un oncle ou une tante qui aura une remorque pour déplacer les meubles. Il y a toujours bien un copain qui travaille dans une société qui va prêter sa camionnette. Mais quand on arrive dans les villes, de plus en plus les gens ont ce réflexe là en

fait. C'est de se dire : « Bah tiens, pour déplacer quelque chose ou aller au déchet vert, bah tiens je vais louer juste une camionnette pendant une heure ou deux le temps de faire ce que je dois faire ». Et on en arrive même aux entreprises qui font ça aussi. Plutôt que d'avoir des frais fixes en disant je vais acheter un camion, je vais investir dans une camionnette et le patron dit tant pis, je roulerai moins avec. Ils me disent : « Bah non, je prends une voiture pour moi et quand j'ai besoin d'une camionnette pour des travaux, pour des transports pour transporter du matériel, je vais louer ». Donc, c'est en train de rentrer de plus en plus dans les habitudes des gens. Je voulais dire que moi ça me fait toujours sourire et je trouve ça tout fort mais top justement des gens qui revendent parfois, dans les centres-villes, leur voiture parce que forcément il y a aussi la crise économique, et qui tous les 15 jours viennent louer chez nous une voiture pour aller faire leurs courses. Donc, ça commence, comme je le disais, à rentrer dans les gênes et dans les habitudes. Et certains qui vous disent qu'ils le font pour des raisons économiques, d'autres qui disent aussi, au niveau de l'écologie, qu'ils roulent à vélo au centre-ville pour aller travailler et qu'ils reviennent chez nous des fois tous les 15 jours pour rendre visite à des amis ou faire leurs courses.

Flavian : Et, est-ce que vous avez une stratégie afin de changer les habitudes de consommation traditionnelle, d'utiliser une voiture privée ?

Marcel Parent : Alors il n'y a pas de stratégie, comme je disais, c'est... même les grands loueurs européens quand on pense forcément quand vous dites à ça plutôt faire de la pub, avoir des spots publicitaires. Le problème c'est qu'actuellement les gens c'est vraiment quand ils en ont besoin, qu'ils vont y penser. Donc, si on prend du savon, de l'eau, on peut faire de la pub pour ces produits-là parce que vous en avez régulièrement, très régulièrement besoin. Vous allez faire de la pub comme si vous êtes à la tête d'une marque de vêtements. Parce que, vous avez la collection hiver, la collection été ou vous avez des nouveautés comme des voitures, on va faire de la pub dans les médias traditionnels, voire même sur les réseaux sociaux pour essayer de conquérir et marquer ou dire bah tenez, on a un nouveau produit. Mais nous, c'est compliqué parce que notre camionnette. Moi je suis depuis dix ans chez Dockx, à part le lifting de la face avant, c'est le même type de camionnette depuis dix ans en fait. Donc, c'est très compliqué de se dire tiens, je vais faire de la pub ou je vais forcément, en effet, actuellement, oui, par les réseaux sociaux, des hashtags et d'essayer que les gens partagent leur expérience, c'est des termes un peu à la mode hein, je vais partager mon expérience. Je pense de nouveau que c'est un peu par le bouche-à-oreille que ça va venir et que les gens vont petit à petit venir vers nous. Mais faire de la vraie pub et une vraie grande stratégie, ça, c'est compliqué. On pourrait dire

que nous oui, notre stratégie c'est, suite à ce qu'on appelle les 'pick up hold', avoir des points d'enlèvement de camionnettes situés un peu partout, sans agence. Bon, peut-être commencer à influencer et se faire connaître parce que les gens vont voir partout notre camionnette jaune. Vous allez aller chez Hubo, on a commencé une collaboration avec eux, vous allez voir nos camionnettes. Vous allez aller chez Brico, vous allez voir nos camionnettes. Vous allez aller chez Ikea, vous allez voir nos camionnettes. Donc, petit à petit, ça va rentrer dans l'esprit des gens. Mais il n'y a pas une vraie idée de campagne publicitaire ou d'attaquer les réseaux pour que... voire les médias traditionnels... pour que ça... conquérir du marché ou voire changer les mentalités. Ça il n'y a pas. Mais c'est une bonne piste de réflexion.

Flavian : Vous considérez que vous avez quand même une bonne base de clientèle qui va permettre de faire ce bouche-à-oreille ?

Marcel Parent : On en aimerait toujours plus, mais je pense que c'est comme ça que ça va marcher en fait. Et en plus, nos camionnettes à nous, une des nombreuses qualités de chez Dockx, c'est que nos véhicules sont très visuels en fait. Ils sont jaunes et blancs donc on les voit fort. Donc, je pense que c'est comme ça que les gens vont commencer à se rendre compte.

Flavian : Et du coup, maintenant, pour arriver sur une question globale. Sur toute votre expérience, est-ce que vous avez vraiment une leçon que vous tirez de défis que vous avez pu rencontrer ? Par exemple, vous pourriez vous dire : « Ah oui, j'ai fait ça comme ça avant et en réalité non, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne, il faudrait peut-être l'aborder de cette façon ».

Marcel Parent : Allez, notre métier c'est... moi je dis toujours que dans notre métier il y a des règles, des barrières comme autour d'un champ et que nous on est les chevaux qui couraient et que parfois on compte les barrières. Et c'est un métier justement, moi que j'apprécie car on est dans le service, il y a une certaine routine, mais tous les jours on rencontre des gens différents et tous les jours on doit s'adapter et c'est ça qui fait le plaisir et le pétillant de la vie. Non, justement moi j'apprends tous les jours et je me remets en question tous les jours. Donc, il n'y a pas de grandes leçons à tirer à part qu'il faut garder son naturel et toujours justement rester dans le service et à l'écoute des gens et faire notre maximum. Mais c'est là qu'on a les récompenses et le retour positif des gens. Mais des erreurs, j'en ferai encore. On est là pour évoluer justement.

Flavian : Oui justement, et c'est de là ma question. C'est qu'on fait tous des erreurs et qu'on apprend tous les jours. Et, est-ce qu'il y a une erreur qui vous a marqué ? Où vous dites : « Ah oui, ce n'est vraiment pas comme ça qu'il fallait faire ».

Marcel Parent : Des erreurs ? Je n'en fais jamais moi monsieur. Non, non. Oui, voilà une erreur que parfois les jeunes font, les gens qui ont un peu d'expérience, c'est que... et parfois moi aussi... on va juger parfois trop vite un client en disant : « Celui-là on va avoir des soucis ». Alors qu'on va pas du tout en avoir et que justement il faut toujours bien rester focus sur notre métier et soigner les détails, c'est ça qui fait la différence.

Flavian : Donc, toujours le mot clé est vraiment... du fonctionnement de Dockx... c'est être au service du client et faire attention à ce qu'il ait tout ce dont il a besoin ?

Marcel Parent : Ouais. Et en deux mots, comme je disais, une camionnette ça reste une camionnette. Si vous allez chez EuropCar elles sont de couleur blanche et verte. Vous allez chez Avis, c'est rouge. Vous allez chez Hertz, ce sont les jaunes dorés. Chez nous, elles sont jaunes. Mais c'est la même, c'est le même modèle, c'est le même volume en fait. Chez Europcar, c'est 100 km gratuits. Chez nous, c'est 150 km gratuits, chez Hertz, c'est 120 km gratuits. Donc, il y a peu de différences. Et si on compare les prix, parfois ça joue à 5€ de différence pour une même camionnette. Où va-t-on faire la différence ? Ben c'est justement dans le véhicule du client et l'expérience qu'on va lui faire vivre. C'est penser chez Dockx quand on parle qu'on est accès de service, on loue également tout ce qui est diables, couvertures, sangles, pour aider au déménagement. On a même des folders où quand les gens viennent réserver on peut leur donner. C'est un peu un petit guide du déménagement. Tiens, cinq jours avant le déménagement, pensez à faire ça. Quatre jours avant, pensez à faire ça. Des choses comme ça pour justement leur faire vivre une bonne expérience et les accompagner. Quand je dis soigner le détail, bah c'est forcément fournir des véhicules propres en très bon état, on en parlait tout à l'heure. Mais aussi connaître notre clientèle et se souvenir que Monsieur Tartanpion, il prend toujours cette camionnette-là. Madame Van Peter, elle arrive toujours à neuf heures. Et mettre des petites touches et des petites attentions qui font que le client se rend compte qu'il est important pour nous et qu'on le traite avec un peu plus d'égard que les autres. Et si vous avez la chance de voyager, pourquoi est-ce qu'il y a des hôtels trois étoiles, quatre étoiles et cinq étoiles ? C'est un peu la même chose pour les locations de voiture, c'est l'expérience qu'on va vivre. Or certes l'hôtel cinq étoiles, c'est peut-être parce qu'il est bien situé, dans un beau bâtiment classé avec un cadre. Mais les gens qui y travaillent aussi vous accompagnent dans le détail, de manière

discrète. Bah nous, c'est ce qu'on veut offrir. Du service et de la flexibilité, et toujours essayer de trouver une solution pour vous rendre nos mobiles.

Flavian : Je vois. C'est très intéressant.

Marcel Parent : C'est un peu prétentieux, mais bon...

Flavian : Non, c'est justement très important d'avoir une bonne vision et d'avoir des valeurs qui font vivre l'entreprise sinon les employés n'agissent pas en accord avec l'entreprise. C'est très complet, merci. Je n'ai plus de questions.

Annexe 5 : Entretien de Locmat

Flavian : Si vous êtes prêt, on peut commencer. Déjà merci beaucoup pour le temps consacré. Donc les premières questions, c'est vraiment sur l'entreprise en général et après c'est beaucoup plus focalisé sur la location. Du coup, la première question c'est, est-ce que vous pouvez donner une vue d'ensemble de l'entreprise en mettant en avant la mission, ses activités principales, son positionnement sur le marché ?

Gérant Locmat : C'est un magasin de location, donc quand on a besoin de louer une machine, celui qui n'a pas les machines, vient louer ici. Donc, c'est aussi bien pour les particuliers que pour les pros. Je ne sais pas ce que je pourrais dire... ça fait 30 ans qu'on existe. Au départ, c'était une société qui existait à Bruxelles. Qui s'appelait Locma et pas Locmat. Avec qui j'étais associé, avec le patron, j'étais associé pendant... un an, je crois. On n'avait pas la même vision du commerce, où lui, c'était le client qui rentrait, il fallait lui prendre un maximum d'argent alors que moi, je me base plus sur la notion de service. Evidemment, lui, il travaillait à Bruxelles, donc le potentiel client était plus grand. Faire ça dans les petites villes comme Nivelles ou quoi, c'est vraiment se faire une réputation très vite et ne pas rester. Donc là, je ne sais pas ce que ce que je peux rajouter à ça.

Flavian : Du coup, la clientèle cible de l'entreprise vous diriez que c'est plus du professionnel ?

Gérant Locmat : C'est moitié-moitié à peu. Je n'ai jamais fait vraiment la proportion, mais d'après ce que je vois, je dirais que le week-end, ce sont plus des particuliers et la semaine des professionnels.

Flavian : Ok. Est-ce qu'il y a des valeurs qui guident un peu l'entreprise ? Vous avez parlé de service.

Gérant Locmat : Bah la notion de service oui, parce que c'est là-dessus qu'on doit miser, parce que bon, il y a des grosses multinationales qui font la même chose que nous. Et justement, si je puis dire, les clients sont des numéros... chez nous, c'est plus important que ça. Il faut qu'ils reviennent donc... On ne sait pas se battre sur les prix parce qu'ils sont trop gros. Donc, on ne sait miser que sur la qualité.

Flavian : C'est vrai qu'il y a beaucoup de grosses entreprises. Vous misez sur la location qui est quand même un autre système économique que juste la vente d'objets, que juste vendre des outils. Mais vous avez décidé de louer. Pourquoi cette idée-là ? Pourquoi vous avez décidé de travailler là-dedans ?

Gérant Locmat : Ah pourquoi ? Bah l'idée ne vient pas de moi donc je vais dire... Bah en fait avant de commencer à faire la location de machine, j'étais dans la sonorisation. Donc, je louais déjà à ce moment-là du matériel de sonorisation. Donc, j'étais dans ce domaine-là. Mais bon, le domaine de la sonorisation et en voyant comment ça a évolué dans le temps. Ben j'ai bien fait. Je veux dire d'abandonner. Au départ, le projet était de faire les deux en même temps, sonorisation et matériel. Mais j'ai très vite compris que ce n'était pas... il allait mieux se spécialiser dans les machines. Mais l'idée, c'est venu justement quand je faisais de la sonorisation, j'avais besoin d'une machine. Pour faire des... pour fabriquer des caisses, ce qu'on appelle les « Fly Keys ». Et ce n'était pas le genre de truc qu'on trouvait facilement dans le commerce, donc j'ai essayé de voir dans les trucs de location. Et je n'ai pas trouvé non plus entre parenthèses. Mais donc c'est à ce moment-là que j'ai fait connaissance avec la location de machines.

Flavian : Et là, vous vous êtes dit que c'était un marché très intéressant d'un point de vue économique avec une demande ou plus d'un côté écologique ?

Gérant Locmat : Il y avait quelqu'un de ma famille qui connaissait justement le patron de Locma à Bruxelles et qui m'avait dit : « Bah si ça t'intéresse va avoir un petit peu ». Et c'est comme ça que j'ai pris... que j'ai fait connaissance avec le patron de Locma à l'époque et qu'on s'est associé. Bon après se séparer parce que... lui, il a revendu à Loxam d'ailleurs. Donc, les Loxam... enfin les tous premiers Loxam en Belgique, c'était des anciens Locma. D'ailleurs pendant un moment, on avait le même nom. Parce que les gens quand ils téléphonaient toujours au Locmat que moi je me suis dit pour bien voir la séparation, on a ajouté un « T » au nom.

Flavian : Donc maintenant, un peu plus sur les défis que l'entreprise peut avoir ou peut-être qu'elle n'en a pas forcément. Donc quels sont les défis qui peuvent être opérationnels,

fonctionnels... que l'entreprise rencontre quand elle met en œuvre la location avec les particuliers, avec les professionnels ? Est-ce qu'il y a des obstacles qui sont vraiment particuliers à la location de machines ou pas du tout ? Ça peut être des défis de la vie courante.

Gérant Locmat : Il faut bien expliquer les machines parce qu'évidemment, il y a parfois des gens qui viennent, qui ne connaissent rien. Et alors forcément, le défi c'est de leur faire comprendre comment utiliser la machine pour qu'ils soient satisfaits. Parce que le but c'est que le client loue la machine, fasse son travail, revienne, paye et soit content. Donc comme ça tout le monde est content.

Flavian : Est-ce qu'il y a un défi, par exemple, que la machine doit revenir en bon état, faire en sorte que... ?

Gérant Locmat : À nous, on doit entretenir les machines. A chaque fois qu'elles reviennent, elles sont, elles sont entretenues. Elles sont vérifiées, nettoyées... Donc ben oui, le défi c'est que le matériel tienne le plus longtemps possible, que les clients soient satisfaits et de pas se faire écraser par les gros.

Flavian : Est-ce que, par exemple, quand vous faites de la location, est-ce que vous récupérez des objets qui sont endommagés ?

Gérant Locmat : Ah ouais, malheureusement ça arrive.

Flavian : Plus par du particulier ou plus par professionnel ?

Gérant Locmat : Oh, c'est aussi kif-kif. Le client en général nous dit pas, essaie de nous le cacher. Ça, c'est évidemment aussi, un défi.

Flavian : Ok, du coup, comment est-ce que vous faites pour résoudre ce problème ? Si vous avez des machines qui reviennent endommagées, ce n'est pas bon pour vos affaires.

Gérant Locmat : Ah c'est le client qui est responsable. Donc, il signe un contrat où il est bien spécifié qu'il reçoit la machine en bon état, qu'il doit la ramener en bon état et que s'il y a de la casse, ben, ils doivent payer quoi.

Flavian : Est-ce que vous trouvez que c'est un système qui est difficile à mettre place, la location ?

Gérant Locmat : Non, en général, les gens comprennent que, qui casse paye. Donc maintenant, quand ils cassent évidemment il faut leur faire comprendre que ce n'est pas de notre faute à nous ce qu'ils ont cassé.

Flavian : Quand vous achetez un objet, une machine, vous devez répercuter le prix d'achat sur la location, sur la durée. Est-ce que ce système-là est difficile à mettre en place ? Est-ce que c'est difficile d'identifier les prix, les coûts qui vont découler ?

Gérant Locmat : Les prix varient en fonction du prix d'achat de la machine mais pas que, sinon ce serait trop simple. De la durée de vie de la machine aussi, parce que si on achète, par exemple, un échafaudage qui est en acier par exemple. Pour endommager un échafaudage en acier, faut déjà y aller, donc il a une durée de vie beaucoup plus longue qu'une ponceuse orbitale ou quoi, où les gens vont plus forcer sur le moteur. Il y a un moteur électrique, donc qui est soumis à beaucoup de conditions pour fonctionner comme il faut. Donc tout ça, il y a la durée de vie de la machine, le prix d'achat et alors aussi suivant que si c'est une machine qu'on trouve facilement ou pas. Il y a des machines très spécifiques donc qui se louent beaucoup moins, donc qui seront moins vite amorties, donc. Tout ça est calculé en fonction de ça et de la concurrence aussi. Parce que, parfois, il y a des machines qu'on trouve que ce n'est pas assez cher à la location, mais si on la met plus chère et que les concurrents sont moins chers, on ne la louera plus donc. On est tous au même prix, plus ou moins. Alors que normalement, bah, elle devrait être plus chère parce que, en dix ans, le prix des machines a doublé et les prix de location n'ont pas bougé. Donc ce n'est pas facile pour l'instant.

Flavian : Donc, ça peut être un défi par exemple.

Gérant Locmat : Ah oui, pour l'instant c'est un peu compliqué, ouais.

Flavian : Et pourquoi, par exemple, vous n'arrivez pas à faire monter le prix de la location ?

Gérant Locmat : Parce qu'il faudrait que tout le monde le fasse en même temps, ce qui est interdit aussi. Il ne faut pas se consulter pour faire ce genre de choses donc, mais... Vous voyez évidemment comme les gros, les gros loueurs achètent sûrement à un meilleur prix que nous, vu qu'ils achètent en plus grosse quantité. Ben eux n'ont peut-être pas de raison d'augmenter de prix. Donc voilà, on est un peu tenu parce que je connais beaucoup de collègues qui font la même chose que nous. Et j'ai dit, moi je n'ai pas de... je ne suis en guerre avec personne, au contraire, donc on se parle et on est tous dans la même situation. Mais personne n'ose augmenter

les prix avant les autres parce que forcément ça va, à mon avis, pendant un moment être compliqué.

Flavian : Et du coup, est-ce que vous avez déjà réfléchi à faire autre chose que de la location ? Par exemple, essayer de vendre à côté des objets, des machines pour compenser.

Gérant Locmat : On a toujours fait la vente, mais ce n'est pas notre objectif principal. Il y en a qui le font beaucoup mieux que nous. Comme, par exemple, l'autre magasin à Wauthier-Braine, qui a ouvert, qui est vraiment spécialisé dans la vente de machines. Et s'amuser à faire de la concurrence, ça n'a jamais été trop mon truc. Donc, on préfère travailler avec eux et donc eux ne font de location. Et nous, la vente, on le fait, on passe.... Je pars du principe que si quelqu'un veut vraiment acheter une machine, je préfère qu'il l'achète chez moi. Plutôt qu'il achète une machine, je préfère qu'il la loue chez moi, mais ce n'est pas ce qui est mis en avant la vente. D'ailleurs, on n'a pas grand-chose en stock en vente parce que c'est de l'argent qui dort.

Flavian : Vous préférez faire des partenariats avec des entreprises qui feraient de la vente, à ce moment-là et que chacun se dirige l'un vers l'autre ?

Gérant Locmat : Oui, on est revendeur en direct de certaines marques mais je dis, je ne vais pas me battre pour vendre une machine pour 2€ quoi. Je dis, je laisse ça à d'autres, c'est le métier et voilà. D'autant plus que la vente ça entraîne tout un processus derrière où il faut intervenir pour les garanties. Tout ça, ça prend beaucoup de temps. On le fait pour les... quand ça arrive. Mais je veux dire ce n'est pas notre métier la vente quoi.

Flavian : Vous considérez que c'est compliqué d'associer pour vous les deux ?

Gérant Locmat : Non, mais je veux dire que le gros problème actuellement c'est le personnel. Il n'y a plus grand monde qui veut travailler, donc.

Flavian : Donc vous avez du mal à retrouver ?

Gérant Locmat : Ah, on paye trop les gens qui ne font rien, donc il y a un problème de... On est dans une sale période. D'ailleurs, j'étais en train de lire des trucs sur le nombre de faillites en Belgique, c'est un peu logique. Tout augmente sauf le chiffre d'affaires. Quand il se maintient, c'est déjà pas mal pour l'instant dans les sociétés. Malheureusement, aussi bien le personnel que les firmes, tout, tout augmente.

Flavian : Ça, ce serait... par exemple pour passer côté financier... Ça serait vraiment un problème financier pour vous ? Le majeur pour vous ?

Gérant Locmat : Ah oui, oui, c'est un énorme problème. Le majeur, c'est le personnel. Voilà, c'est d'engager quelqu'un de compétent et de motivé. Quand on dit aux gens qu'il faut travailler le samedi ou jusqu'à 06h30 du soir. J'ai eu pas mal d'expérience là parce que j'ai dû engager. C'est phénoménal ce qui se passe pour l'instant. Je ne sais pas donc comment on va faire plus tard.

Flavian : Comment vous faites pour engager des personnes ? Vous mettez des annonces ?

Gérant Locmat : Avant c'était très facile, c'était simplement le bouche-à-oreille. Donc quand j'engageais quelqu'un, j'avais même un réservoir de gens potentiels que je savais qui voulait travailler. Maintenant, c'est la galère. Je suis allé voir via le Forem, j'ai mis des annonces, j'ai... je pourrais presque écrire un bouquin sur ce que j'ai vécu là pendant quelques mois, tellement c'était aberrant. Des gens qui soi-disant sont inscrits au Forem, mais quand ils viennent ici ils disent clairement qu'ils ne veulent pas travailler quoi. Donc ils sont juste inscrits pour être en règle. Ou alors les gens qui ont des exigences. Il faudrait une voiture de société, un GSM, machin. Mais non, il ne faut pas tout ça pour travailler au comptoir. Je ne vois pas l'intérêt de... Mais bon, ça c'est dans tous les domaines. Ce n'est pas le mien parce que je discute avec beaucoup de gens. On est tous à la même enseigne, aussi bien les bouchers, les coiffeurs, les restaurateurs, tout le monde. Souci de personnel.

Flavian : Donc ça c'est vraiment le gros problème.

Gérant Locmat : Ah oui, oui. C'est le problème numéro un, et alors les charges fiscales, ça, c'est un truc de fou. C'est bien d'augmenter les salaires, mais... c'est un piège à con. On a plus de pouvoir d'achat. Mais du coup, nous les patrons, il faut répercuter ça sur les trucs. Donc qu'est ce qui se passe ? Ben tout augmente.

Flavian : Et du coup, du point de vue concurrence avec les plus gros, vos prix augmentent et eux, ils arrivent à répercuter plus facilement les prix ?

Gérant Locmat : Non c'est... enfin ils font la même chose, je suppose. Ce ne sont pas les prix de la location qui vont augmenter, ce sont les trucs qui vont à côté, les accessoires, les consommables. Quand vous louez une sableuse, il faut du sable, quand vous louez une agrafeuse, il faut des agrafes. Et c'est plutôt tous ces accessoires-là qui augmentent.

Flavian : Et vous, vous vendez à côté ces accessoires ?

Gérant Locmat : Ah oui, toujours, tout ce qui est machine, tout ce qui va avec... Donc comme je viens de dire des agrafes, le sable, les clous, les papiers à poncer forcément pour les

ponceuses, l'huile deux-temps pour les moteurs en deux-temps, l'huile de chêne pour des tronçonneuses. Donc tout ça, ce sont des accessoires où là on peut augmenter le prix parce que forcément c'est les fournisseurs à la base qui augmentent mais...

Flavian : Ce système-là vous permet quand même de répercuter un peu l'inflation de tout ce qui se passe ?

Gérant Locmat : Un peu, oui. Enfin si on prend, parce que j'ai regardé ça la semaine dernière, par exemple, un scarificateur par rapport il y a dix ans, le prix d'achat a doublé. Et le prix de location n'a pas bougé. Donc, ça veut dire que maintenant on doit le louer deux fois plus qu'avant pour l'amortir, ça c'est une horreur.

Flavian : Du coup, c'est vraiment un défi de faire en sorte qu'il reste en bon état le plus longtemps possible pour qu'il puisse être amorti.

Gérant Locmat : Exactement. Ah oui, il doit être amorti en deux fois moins de temps donc.

Flavian : Donc voilà, le gros problème, ce serait les particuliers ou les professionnels qui l'utiliseraient, qui l'endommageraient ?

Gérant Locmat : Oui, et puis l'usure. C'est des moteur essence, donc ça s'use, il n'y a rien à faire donc. Là, il y a aucune machine qui avec un moteur essence qui a 20 ans. Je veux dire, ou le moteur a déjà été changé plusieurs fois alors, pour tenir le coup quoi.

Flavian : Ok, c'est très intéressant. Maintenant plus, sauf sur les réglementations. Est-ce que vous, vous êtes subi à des réglementations belges ? Est-ce est ce qu'il y en a qui facilitent ou est-ce qu'il y en a qui ne facilitent pas du tout... ?

Gérant Locmat : Je suis justement en train de regarder, je viens de voir que à partir de 2026. On va être obligé de faire les facturations électroniques. Enfin, l'informatique et moi je ne vais pas dire que c'est d'eux mais je ne suis pas un fan de tout ça. Donc, je me dis que ça va déjà être la galère ça donc. Encore des trucs qu'on nous rajoute. C'est un peu comme les fermiers qui rouspètent parce qu'on leur demande toujours de plus de paperasse et chez nous, c'est la même chose. Donc ouais.

Flavian : Donc, l'État demanderait plus de papiers à compléter ?

Gérant Locmat : Oui et puis on est obligé de... On est taxé surtout sur... Je vais ressembler à un vieux, un vieux ronchon. On est taxé sur tout. Pendant un moment, il voulait taxer sur les forces électromotrices dans les ateliers. Donc, parce qu'on avait une machine dans un atelier,

on aurait dû avoir une taxe là-dessus, etc. Bientôt ils vont nous taxer sur le nombre de pas qu'on fait sur une journée, ouais bon... c'est aberrant.

Flavian : Ils essayent de trouver quelque chose à taxer ?

Gérant Locmat : Ah ça, c'est la grande spécialité. Pour ça, nos amis Ecolos sont passés spécialistes. La seule chose qu'ils font, c'est rajouter des taxes. Bon, on ne va pas faire de politique ici.

Flavian : Et du coup, ça c'est vraiment le problème principal que vous voyez ? Il rajoute des taxes, il rajoute des contraintes logistiques.

Gérant Locmat : Oui, on paye beaucoup trop. On a beaucoup trop d'obligations qui sont forcément pour rapporter à l'État et qui nous font perdre du temps et pertes en qualité de service. Parce que, pendant qu'on fait ça, on ne fait pas autre chose donc, non. Ouais non c'est... c'est enfin... tous les indépendants vont le dire, on coule sous les taxes.

Flavian : Et à côté de ça, est-ce qu'il y a déjà eu des réglementations, des lois qui ont permis de favoriser la location ou vraiment pas du tout ?

Gérant Locmat : Jamais. Au contraire, c'est pire que tout. J'ai un exemple flagrant. J'ai engagé un mécanicien. Qui est devenu même... c'est même plus une perle rare, je pense que c'est le truc. Et normalement, on a des, on a des aides quand on fait des... quand on engage quelqu'un. Et il y avait l'aide, je ne sais plus comment ça s'appelait, je crois que c'est « Sesam » ou un truc comme ça. Où je pouvais avoir une aide à l'engagement jusqu'à, je crois que c'était 25 ou 35000€. Ils demandent, pour être éligible, d'introduire le numéro de TVA de la société donc j'ai mis donc d'après eux je pouvais. J'ai rempli des paperasses mais alors, je ne sais pas combien de temps ça m'a pris pour remplir tous ces papiers. Il leur faut un délai de minimum 3 mois pour répondre. Pour me répondre que je fais partie des exceptions qui n'ont pas droit à ça parce que je fais de la location. Ça veut dire que mon technicien, s'il avait été travailler chez Brico, il aurait pu. Eux, ils y auraient eu droit. Moi, parce que je fais de la location, je n'en aurais pas eu droit. Enfin, je n'ai pas eu le droit. Voilà des exemples. Et ce n'est pas la première fois. J'ai une fois voulu engager en IFAPME. La dame est venue deux, trois fois avec la personne. Pour finalement me dire que, parce que c'était la location, je n'avais pas droit à certaines aides.

Flavian : Donc, ils n'aident vraiment pas la location...

Gérant Locmat : Ah non, certainement pas. Je pense même que ça fait partie des exceptions où on a droit à rien quoi. C'est assez... Je ne vais pas dire que j'ai droit à rien parce que j'en ai

un qui est en IFAPME pour l'instant et un autre qui est en aide Impulsion -25 ans, donc j'ai quand même des aides. Mais il y a des aides auxquelles on n'a pas droit, parce que c'est de la location.

Flavian : Il n'y a pas d'aides spécifiques pour la location ? Ce sont des aides globales.

Gérant Locmat : Alors certainement, non. Déjà en général ça ne figure même pas dans les trucs. C'est après qu'on nous dit : « Ah non, dans la location, ce n'est pas bon ». Par contre, on est dans la Commission paritaire 200, qui paye un max pour les charges patronales, ça ne les dérange pas, voilà.

Flavian : Est-ce que vous avez des recommandations ? Des idées qui pourraient vous aider, des idées de réglementations qui pourraient aider même tout le secteur de la location ?

Gérant Locmat : Je veux bien aider la Belgique. Qu'on arrête de payer ceux qui ne font rien, en tout cas pas autant. Je ne vais pas dire qu'il faut arrêter de payer les chômeurs mais un gars vous dit : « Bah non, moi pour 200€ en plus je ne viens pas travailler ». Que voulez-vous faire ? Donc voilà. Alors est-ce normal de donner 2000€ à un gars qui ne fout rien ? Oui, au début s'il a perdu un boulot ou il gagnait 2500 qu'on lui donne 2000 pendant quelques mois. Mais ça ne doit pas rester pendant vingt ans, quoi. Et arrêter de faire payer. Enfin bon, je ne vais pas faire un exposé là-dessus sinon ça va, ouais... Le patron passe toujours pour celui qui gagne beaucoup d'argent et compagnie. Moi, j'en suis arrivé à un point où j'ai un fils de 22 ans et une fille de 28. Mon fils est aux études aussi donc, et ma fille aussi, elle est toujours aux études. Et au départ, moi je m'étais dit que mon fils reprendra l'affaire. Ben, j'en suis arrivé à un point, je pense que non, que ce n'est pas un cadeau quoi, loin de là. J'espère qu'il réussira ses études.

Flavian : Je suis pour une gestion plus durable comme la location. Pour moi c'est un système qui devrait être davantage développé, davantage soutenu par l'État parce que ça permet que chaque consommateur n'achète pas une machine. Chaque client ne doit pas acheter une machine donc déjà ça leur coûte moins cher et également on ne doit pas produire une machine pour chaque client, donc elle peut satisfaire le besoin de plusieurs personnes. Et du coup, rien que sur le point de vue environnement, la location c'est quelque chose qui est quand même beaucoup plus intéressant que juste de la vente, ça fait quand même moins de déchets parce qu'à la fin, si acheter une machine on l'utilise deux fois et puis on la jette. Dans ma vision, c'est un atout vraiment fort pour la location. En plus, avec tout ce qu'on parle maintenant pour les enjeux environnementaux, etc. Je trouve que c'est un système qui mériterait vraiment d'être soutenu davantage.

Gérant Locmat : Et c'est vrai que ça, nous, on ne met pas en avant. Je veux dire, quels sont les avantages de la location. On ne parle pas justement, de ce genre de truc. C'est-à-dire qu'on n'en parlait pas autant avant, donc.

Flavian : C'est ça le but de mon mémoire de recherche en fait. C'est vraiment... enfin moi, c'est pour ça que j'ai choisi la location, c'est parce que je trouve que c'est vraiment un système qui a beaucoup de valeur et j'aimerais vraiment savoir pourquoi ça a du mal à se développer autant.

Gérant Locmat : Moi je trouve que c'est déjà beaucoup trop développé, il y a beaucoup trop de concurrence déjà.

Flavian : Il y en a, mais en fait ce n'est pas sur tout. Ok sur les machines c'est quelque chose qui est quand même assez développé. Il y a quand même pas mal de concurrence, mais pas sur tous les domaines dans la location de vêtements ou pleins de choses qui pourraient être plus compliquées. C'est quelque chose qui n'est pas mis en avant parce qu'il y a peut-être l'idée de possession qui fait croire aux consommateurs que plus on possède, plus on a du pouvoir, plus on a de l'argent, plus on est mieux.

Gérant Locmat : Ah moi je ne pense pas que ce soit ça. C'est surtout la mentalité est belge parce que c'est vrai que... Surtout quand j'ai commencé, maintenant quand j'ai c'est une discussion avec mon beau-père qui m'avait dit la location de machines tout ça. Mais je me disais les gens ne vont quand même pas louer des machines. Je n'imaginais pas les gens louer une tondeuse par exemple. Pour moi, c'était aberrant. Louer une pelle ou une brouette, moi je trouvais ça normal d'acheter une pelle, d'acheter une brouette, que tout le monde ait ça dans son... enfin si on a un jardin évidemment, mais c'est vrai. Par exemple, celui qui a un appartement qui doit faire des travaux, ben une pelle et une brouette, il en fait quoi après ? Et il la met où dans son appartement ? Donc c'est vrai que... Mais le belge est très, j'achète, il préfère acheter une machine de merde, pour être très clair que de louer du bon matériel. Parce que nous c'est ça. Nous les machines qu'on loue. Je dirais qu'à 95% c'est du c'est du super professionnel, ce qui coûte évidemment beaucoup plus cher. J'ai eu des conversations avec des gens qui téléphonaient pour me demander le prix d'un coupe carrelage. Les petits coupe carrelage avec un disque diamant. Et quand je leur annonçais le prix, qui doit être d'une trentaine, une quarantaine d'euros, il me dit : « Oh mais pour 100€, j'en ai un à nouveau au Brico ». J'ai dit : « Oui mais le nôtre, le disque coûte plus de 100€ ». Donc c'est... faut comparer ce qui est comparable. Et ce n'est pas une machine que quand on vient toucher le carrelage avec le disque que le disque s'arrête parce que la machine n'a pas assez de force. Mais dans la tête des gens ils

préfèrent acheter du bon marché même si c'est pour l'utiliser deux fois en disant : « Bah après deux fois, j'ai quand même payé moins cher que la location ». Mais bon, le travail n'aura pas été fait de la même façon.

Flavian : C'est sûr que dans la mentalité belge, il y a vraiment cette idée de vouloir posséder des objets alors que, au final, on peut avoir un travail beaucoup plus qualitatif.

Gérant Locmat : Mais j'avais... avant d'entrer dans ce métier... J'avais cette idée-là aussi. Je vais dire, moi j'achetais... je faisais de la sonorisation... j'achetais le matériel. Donc des trucs que je n'utilisais pas beaucoup quoi. Déjà, c'est un... C'est un suicide à long terme. Parce que quand il n'y aura que ça, ils vont pouvoir en profiter aussi. Ce sera fini d'être meilleur marché, mais c'est trop facile. Je veux dire de vendre moins chère quand derrière on a aucun frais. Bien sûr quand je vois Amazon, les frais qu'ils ont c'est l'entrepôt, l'expédition. Et encore parce que l'entrepôt, parfois, ce n'est même pas entreposé chez eux. Alors que nous, on doit payer un loyer, on doit chauffer, payer le personnel. Enfin, chez Amazon, il y a du personnel aussi, mais... moi c'est ce genre de concurrence déloyale. Moi les Airbnb, honnêtement, je n'en ai jamais pris. Moi je vais à l'hôtel, je paye plus cher, mais au moins je fais travailler des gens, mais voilà. Donc le partage, je veux bien. Mais il faut quand même rester... Bientôt, on va s'échanger ce qu'il y a dans les frigos quoi, enfin bon.

Flavian : Du coup, pour continuer, il y a l'idée que tout le monde se regroupe dans la location pour porter la voix de la location auprès de l'État. Est-ce que c'est quelque chose qui vous intéresserait, que vous trouveriez intéressant pour pousser justement des réglementations ou à prendre en compte la location dans des prises de décision ?

Gérant Locmat : Ben oui, parce que pour l'instant on est obligé de passer par le SNI là, le syndicat neutre pour indépendant. Mais, eux, ils se disent efficaces.

Flavian : Mais vous ne trouvez pas ?

Gérant Locmat : Je lis chaque fois leurs trucs mais je ne me sens jamais vraiment concerné.

Flavian : Du coup, ça serait bien d'avoir une voix qui porterait peut-être la location ?

Gérant Locmat : Ouais, ça ouais. Mais un des problèmes pour ça et ça c'est peut-être intéressant à savoir pour ton mémoire, c'est que les gens n'aiment pas parler de leurs difficultés ou les montrer. Moi j'ai l'exemple d'un ami qui est dans la location depuis bien plus longtemps que moi à Bruxelles. Enfin qui a officiellement pris sa retraite, mais c'est son beau-fils qui reprend à Bruxelles. Et qui lui a essayé de faire que quand on avait des problèmes avec des

clients. On lui communique et lui, tous les mois, faisait un 'listing' et le renvoyait à tous ceux qui étaient qui étaient d'accord. Et c'est lui qui m'expliquait, le problème, c'est que les gens n'aiment pas donner des signes de faiblesse. Donc, par exemple, parce que des gens qui essaient de nous arnaquer, qui nous volent du matériel ou quoi, on en a tous. Mais le dire à ses concurrents. C'est apparemment c'est une faiblesse. Moi j'étais tout à fait pour. Comme j'ai dit, je n'ai rien à cacher donc. Des enfoirés qui essaient de nous voler ou machin, je veux dire, heureusement on n'en a pas beaucoup parce qu'on prend quand même beaucoup de précautions, mais on en a. Donc je trouvais ça bien. On lui donnait des informations en plus, ça ne coûtait rien. Il faisait ça gratuitement. Donc, on lui envoyait les informations des mauvais clients. Pourquoi c'étaient des mauvais clients ? Et comme ça, quand ces clients-là venaient chez nous, on le savait. Donc, on pouvait... Et ça a servi. Parce que nous on en a eu de ceux qui étaient dans la liste et qui ont essayé chez nous, quoi. Mais après lui, il a abandonné parce qu'il m'a dit, les gens ne me donnent pas les informations ou pas assez, ou voilà.

Flavian : Là on arrive dans les quatre dernières questions. Est-ce que pour vous les clients sont assez au courant de la location ? Est-ce que vous pensez que c'est assez connu ou est-ce que vous vous rendez compte que souvent des personnes...

Gérant Locmat : Oui la location de machine, ça s'est connu.

Flavian : Il y a rarement des clients qui viennent en se disant : « Ah je ne savais pas du tout que la location ça existait pour une machine, j'ai découvert ça par hasard », non ?

Gérant Locmat : Non, ça on n'entend pas.

Flavian : Et d'un point de vue, on parlait justement tantôt de la possession des clients, que les gens voulaient vraiment posséder des objets et pas vraiment les louer. Est-ce que vous mettez en place des stratégies de communication pour justement mettre en avant la location ou pas du tout ?

Gérant Locmat : Si c'est dans nos tarifs tout ça, il y a ici tout un truc comme quoi c'est une économie d'investissement, économie d'entretien, d'espace, une existence du chômage de l'outil, une meilleure sélection d'outils. Donc on en parlait tout à l'heure que c'était mieux un truc professionnel que... Donc oui on en parle. Hum. Maintenant, la publicité, c'est devenu un peu plus compliqué qu'avant aussi. Pas mieux ou moins bien. Mais je veux dire, avant, c'est de la publicité. C'était quoi ? Ben les journaux, la radio. Maintenant les journaux... qui regardent encore les journaux. Donc, c'est plus sur internet et compagnie mais... je vais dire ça ne touche

pas non plus tout le monde. C'est un peu plus compliqué, je trouve la communication maintenant pour la publicité. C'est à la télé, évidemment. Et encore, parce que les jeunes ne regardent presque plus la télé, en tout cas moi, mes enfants.

Flavian : Est-ce que vous essayez de la communication sur les réseaux sociaux ? Vous essayez par exemple Instagram, Facebook ou les publicités qui peuvent être ciblées sur des comptes ?

Gérant Locmat : Très peu. Je vais d'ailleurs reprendre ça un peu en main. Enfin le faire reprendre par ma fille.

Flavian : Mais du coup, vous trouvez que c'est intéressant de faire un côté plutôt marketing publicité, de mettre en avant enfin rien que faire en sorte que les gens prennent conscience que la location ce n'est pas quelque chose de négatif en soit pour eux ? Par exemple, que ce n'est pas compliqué.

Gérant Locmat : Ah mais ça je crois que pour les que pour les machines, que pour le matériel c'est fait. Maintenant, c'est vrai que y a peut-être d'autres domaines. Je pense que pour le lave-vaisselle, par exemple, il y a encore beaucoup de gens qui ne savent même pas que ça existe. Pour les vêtements encore moins. Parce qu'honnêtement, ben ça me ferait quand même bizarre de louer, à part mon costume pour mon mariage que j'ai loué. Et encore, c'est parce qu'il fallait être en queue de pie pour mes beaux-parents. Sinon là je pense aussi que j'achète. Non, louer des vêtements, ça je...

Flavian : Voilà ouais. Donc il y a plein de barrières que dans notre société on n'arrive pas... qui empêcherait la location de vraiment se développer dans plusieurs domaines. Et donc, ça peut être intéressant de justement... Aussi à la location, il y a un côté psychologique du consommateur sur la location qui est aussi intéressant.

Gérant Locmat : Des vêtements de tous les jours. Ça me semble bizarre. Surtout que maintenant il y a quand même des vêtements à des prix raisonnables. Maintenant évidemment, si on veut mettre du Dolce Gabbana ou du Christian Dior. Enfin moi, j'allais dire Christian Dior, c'est vraiment des trucs de de vieux, mais...

Flavian : On voit, par exemple, beaucoup de personnes qui achètent Primark. On a des vraiment des vêtements qui ne sont pas de bonne qualité. En trois, quatre mois, les vêtements après ils peuvent être limite parfois à jeter parce qu'ils sont déchirés, parce qu'ils sont abîmés ou n'importe quoi. Si des personnes pouvaient louer des vêtements de meilleure qualité dans trois, quatre mois, ils posséderaient le vêtement sur la même durée que de l'acheter et puis de le jeter.

Et au final, juste ils ne possèderaient pas le vêtement en fin de compte mais il l'utiliserait pendant trois, quatre mois et après ils échangent avec d'autres. Enfin ils louent d'autres vêtements et ils renvoient les... Et au final, pour le consommateur ça ne change pas grand-chose. Peut-être une certaine organisation, mais il possède le même nombre de vêtements que... enfin possède entre guillemets... puisqu'il ne le possède pas vraiment.

Gérant Locmat : Ouais enfin ça, c'est un truc que j'imagine mal.

Flavian : Mais c'est sûr que c'est compliqué à imaginer, à mettre en place dans notre tête à nous.

Gérant Locmat : En tant que loueur que je vois ce que c'est de récupérer. Alors les vêtements, tout ce qui est tâche et compagnie, ça ne doit pas être facile non plus quoi.

Flavian : Oui, voilà par exemple exactement. Donc, il y a plein de facteurs qui peuvent être mis en avant qui vraiment freinent la location sur plein de domaines. Mais par exemple, il y a aussi louer... aussi local, donc favoriser plutôt des locations qui seraient plus d'entreprises locales plutôt que de donner son argent à des entreprises étrangères.

Gérant Locmat : Ça les gens s'en foutent parce qu'alors ils n'iraient pas chez Loxam, c'est français. Boels, c'est hollandais.

Flavian : Oui mais je veux dire par là, ça peut être une certaine région européenne, par exemple. Acheter français ou belge. Pour une certaine distance, par exemple, si on est à la frontière belge et qu'on achète à une entreprise qui est à la frontière française entre la Belgique... pour la distance c'est la même. Et pourtant on achète français. Enfin, je veux dire, pour la Belgique, ce n'est pas quelque chose qui est super significatif d'acheter dans un pays étranger. Par exemple, si on est aux États-Unis, en plein milieu des États-Unis ou à l'Ouest ou à l'est des États-Unis et qu'on achète toujours américain mais de l'autre bout du pays, ça fait plus de trajets que d'aller traverser un pays en Europe. Du coup, c'est une certaine... aussi une question de distance qui prévaut quand on dit local plutôt que de pays. Du coup, ça peut être associé à d'autres modèles plus locaux par exemple.

Gérant Locmat : Et ça, ça va être compliqué à mettre dans la tête des gens alors que j'ai déjà du mal avec mes enfants. Alors que bon, c'est ce que je leur dis. Mais voilà.

Flavian : C'est vraiment super compliqué et ça c'est sûr et certain.

Gérant Locmat : Ah ouais, mais je ne pense pas que les gens ne se tournent pas vers la location pour l'écologie c'est juste pour le portefeuille de nouveau. Enfin moi je me souviens que j'ai une

fois eu un gars qui vient pour me... qui m'a demandé le prix d'un groupe électrogène. Je lui dis le prix, il me dit : « Ah mais là-bas chez... c'est 10€ moins cher par jour ». Je dis : « Mais dépêchez-vous l'entreprise ferme dans un quart d'heure et ils sont à 50 km. 50 km, en essence, je pense que ça va coûter plus que 10€ ». Voilà, donc, c'est uniquement ça, les gens voient les soi-disant économies parce qu'acheter sur Wish un truc quand on le déballe il casse...

Flavian : Tout l'intérêt de la location. Vous pourriez mettre l'accent sur la qualité, l'impact sur l'environnement, même si ce n'est pas forcément quelque chose qui est mis en avant de base, vous avez quand même, sans y réfléchir, un impact positif sur l'environnement.

Gérant Locmat : Oui, tout à fait. C'est sûr que d'acheter une machine bon marché qui va rester dans un placard.

Flavian : Et du coup, pour une dernière question, pour tirer un peu la globalité de tout ça, est-ce que vous avez des leçons principales tirées de tous les défis ? Par exemple, peut être qu'à l'époque vous avez fait quelque chose et vous vous êtes dit qu'il aurait fallu le faire différemment. Au niveau financier, opérationnel ?

Gérant Locmat : Ben moi, une leçon que j'ai tirée mais qui n'est pas forcément bonne. C'est que je me suis toujours dit que, donc comme j'ai dit, que nous on mise sur la qualité pour fidéliser les clients. Et honnêtement j'ai eu beaucoup de déception avec des clients pour qui on a fait beaucoup. Et qui malgré ça, ben s'ils ont l'occasion d'aller ailleurs ou quoi enfin... Ce n'est pas le critère qu'ils vont choisir en premier. La fidélité pour le service machin c'est un plus, ça c'est indéniable. Mais ce n'est pas leur priorité. Je veux dire, ni l'affectif, ni... enfin bon.

Flavian : Vous pensez que c'est quoi la priorité, c'est le portefeuille ?

Gérant Locmat : Le portefeuille, en premier. Ensuite, la proximité. Donc si le client est près d'un autre centre de location, Ben ça je comprends. Je veux dire ça, c'est même presque logique. Il ne va pas faire 20 km en plus pour venir chez nous alors qu'il en a un plus près de chez lui. Ça c'est... ça c'est sûr et certain. Mais fidéliser les clients, c'est compliqué. Il n'est plus... Comment je vais dire ça ? Plus... Ils n'ont pas de remords à aller ailleurs, si ça leur convient.

Flavian : Et du coup, est-ce que pour vous ça c'est quelque chose qui a toujours un intérêt ? De vouloir faire la fidélisation sur le côté affectif.

Gérant Locmat : Oui, c'est sûr que c'est important, mais je vais dire ce n'est pas... il ne faut pas se dire que c'est dans la poche quoi.

Flavian : Ce n'est jamais acquis quoi.

Gérant Locmat : Et parfois pour ça pourrait être pour des bêtises. Je veux dire... Il n'y a plus vraiment de client fidèle à 100%. Il y en a qui disent que oui, mais bon. C'est l'attitude de certains qui est démotivante.

Flavian : Et du côté opérationnel, vous avez eu des challenges au début sur certains aspects ? Par exemple, le besoin de louer certaines machines et maintenant vous vous dites, je ferai plutôt ça de telle façon ou d'une autre, ou pas du tout.

Gérant Locmat : Ouais, enfin on change, on s'adapte quoi. Oui, oui, il y a des erreurs. Il y a des machines que je pensais que ça marcherait bien quand on achète et qui en fait, on se rend compte que ça ne se loue pas bien. Mais ça y en aura encore des erreurs donc...

Flavian : Ok, je pense qu'on a vraiment tracé une bonne globalité de l'entreprise et des défis. Merci pour vos réponses.

Annexe 6 : Entretien de Loiselet & Fils

Flavian : Du coup, on peut commencer. Donc là c'est en deux parties, comme ça je vous explique un peu. Donc, au tout début c'est un peu une présentation globale de l'entreprise ; valeurs, etc. Et puis ce sont plus des questions un peu plus spécifiques à la location. Du coup, peut-être, vous pouvez vous présenter en quelques mots, votre parcours, votre rôle au sein de l'entreprise, etc.

Olivier Loiselet : Donc moi, je suis rentré de l'entreprise en septembre 2012. J'ai fait mon cursus scolaire en tant qu'ingénieur industriel à Mons. Donc ça fait depuis septembre 2012 que je suis ici. J'ai démarré un petit peu en bas de l'échelon en faisant un petit peu les différentes popotes de l'entreprise et maintenant, je suis dans la gestion depuis 2017 je crois, depuis quelques années. En 2020, on a ouvert un autre dépôt. Donc ici, la maison mère, elle est située à Ath. Donc la maison mère est située à Ath. Depuis 2020, on a un nouveau dépôt qui se trouve à Namur, précisément à Jemeppe-sur-Sambre. En 2021, on a acheté une entreprise de parcs et jardins qui est Dillies qui se situe à Tournai. Depuis 2023, nous avons acheté 50% des parts de l'entreprise Dannemark qui ont également deux sites qui sont situés à Flémalle et Waimes. Donc voilà, donc, mon quotidien c'est vraiment la gestion financière et le bon développement, on va dire, des différentes entreprises au sein du groupe pour les performances et les visions de l'avenir.

Flavian : Ok, et du coup, quelle est la mission, les activités principales de l'entreprise en général ? Le positionnement sur le marché ? Par exemple, quels sont les clients, etc. ?

Olivier Loiselet : Alors nous à Ath, nous faisons la vente, la location et la réparation des machines. Nous nous sommes présents dans différents secteurs, on va dire un peu tous les secteurs. Ça va du parc et jardin jusque, en passant par l'industrie, l'agriculture, la construction et également le TP, donc tout ce qui est travaux publics. Donc, et à côté de ça, nous avons également d'autres, je disais les 3 parties. Nous sommes, donc on vend donc nous avons plusieurs marques, nous sommes dealer. Donc, en partie agricole, nous avons les tracteurs Deutz Farh, nous sommes dealer Manitou, nous sommes importateurs pour la Belgique de tout ce qui est accessoires, Emily. Après, il y a tout ce qui est la partie du travail du sol et tout ce qui est benne et plateau à paille roulant et bétailière. Et après, il y a la partie travaux publics où là, on est dealer Komatsu. Et puis il y a la partie industrie où nous sommes dealer des chariots élévateurs Manitou et des chariots élévateurs de la marque Toyota. Donc on est vraiment diversifié. On fait vraiment tous les secteurs et c'est bénéfique dans le sens que quand parfois il y a, suivant les conjonctures, quand il y a un secteur qui va moins bien, il y a toujours un autre qui fonctionne et qui tire vers le haut. Et le point, le point négatif, c'est que les machines deviennent de plus en plus complexes, complexes, aussi bien au niveau technique, que pour la vente, que quand il ne faut pas vendre il faut connaître son produit, il faut connaître la concurrence. Et quand on fait beaucoup de marques et beaucoup de produits différents. Ce n'est pas toujours évident de bien maîtriser son produit. Après il y a aussi l'inconvénient technique, la complexité à trouver du personnel actuellement, du personnel compétent, les machines deviennent de plus en plus complexes également. Et donc, il faut réussir à trouver le personnel qui fasse mettre la main un petit peu à toutes sortes de produits. Et ça, c'est on va dire, c'est ce qui est compliqué pour l'instant parce que la technologie devient assez complexe. Et que chaque marque met un petit peu des protections autour de leurs produits, donc voilà, c'est le plus compliqué actuellement.

Flavian : Et du coup, la clientèle cible de votre entreprise, c'est à la fois du privé et du professionnel ou seulement un des deux ?

Olivier Loiselet : Alors dans le secteur parc et jardin, là c'est beaucoup du B2C. C'est beaucoup via un client final. Un particulier qui va acheter une petite tondeuse ou un tracteur tondeuse ou un robot. Voilà ! On a quand même une partie professionnelle mais bon la proportion, en chiffre d'affaires, pour vous dire, peut-être que c'est moitié-moitié. Par contre, en nombre de clients, il y a beaucoup plus de particuliers que d'entreprises. Après il y a la partie location. Là, par contre,

on touche principalement les entreprises, c'est plutôt du B2B. Et niveau réparation, gros matériel. Bah là c'est soit les réparations de location qui sont importantes ou c'est via le milieu agricole. Le milieu agricole, il n'a peut-être pas toujours une activité, mais il n'a peut-être pas toujours le numéro de TVA non plus. Donc c'est un peu mystifié là.

Flavian : Comme vous avez beaucoup plus de B2C que de B2B, mais en termes de chiffre d'affaires c'est plus ou moins pareil, c'est-à-dire que le B2B compense un peu le B2C en général ? Est-ce que les biens du B2C coûte plus cher à louer ou non ? Ou bien c'est plus ou moins équivalent ? Comme vous faites plus, peut-être que le coût opérationnel, etc. est plus important.

Olivier Loiselet : Aujourd'hui, ce n'est pas réellement ça le sujet. C'est plutôt que quand on loue à du B2B, donc à des grosses entreprises, donc à des grosses boîtes, comme ils ont des chiffres assez conséquents et qu'ils ont des meilleures remises, donc finalement le coût locatif est moindre qu'un B2C. Maintenant ils louent tellement plus de machines que dans le chiffre d'affaires, il y a énormément plus de B2B que de B2C. En location, le B2C peut-être il va louer du matériel de parcs et jardins. Il va louer, peut-être du matériel beaucoup plus petit parce qu'il veut faire un peu de déménagement lui-même pour gagner sa main-d'œuvre. Mais dès que ce sont des travaux plus conséquents ou dès qu'on touche à des machines plus complexes. Déjà d'un, il faut savoir les manipuler et de deux, si maintenant, il met 3 fois plus de temps pour le faire et qu'il le fait mal, voilà.

Flavian : Est-ce que vous savez pourquoi l'entreprise a été créée, fondée de base ? Est-ce que c'est une idée économique, vous aviez une demande et vous avez décidé de faire l'offre ?

Olivier Loiselet : C'est mon grand-père qui l'a créé en 1956. Je voudrais dire qu'elle était sa volonté à ce moment-là. Je ne sais pas. Maintenant, l'entreprise était pas du tout comme on est maintenant. A la base, elle était plutôt dans tout ce qui était, tout ce qui était, un peu, Maréchal-ferrant. Et plutôt tout ce qui était... Je retrouve plus sur mes mots mais vraiment 100% agricole avec les tracteurs avec... Je ne trouve plus l'idée. C'étaient plutôt des tables, des choses comme ça.

Flavian : Et au départ, c'était de la vente ou de location ?

Olivier Loiselet : Que la vente, c'est la vente et de la réparation. La location, elle a commencé petit à petit à la fin des années 90. Elle a suivi son chemin au début de l'année 2000 et d'une

manière correcte. Mais c'est vraiment que depuis après 2000, après 2015, 2016 que la location a pris de l'ampleur chez nous.

Flavian : Est-ce que la location a été mise en avant dans votre entreprise parce qu'il y a eu une demande ou parce qu'il y avait une idée environnementale derrière ?

Olivier Loiselet : Non mais vous savez, il y a que quelques années que vraiment on a des visions un peu à long terme et qu'on se met des plans financiers et des plans, un petit peu de de projection d'entreprise. Avant, c'était plutôt vraiment : on travaille comme on peut et on verra bien comment ça va tourner, on verra bien si ça fonctionne. La location a débuté avec l'une ou l'autres machines. Elle est partie dans l'idée de : on a une machine en stock pour la vendre, elle ne part pas. Pourquoi ne pas la mettre en route ? Si quelqu'un en a besoin d'une journée ou deux. Et ça a démarré comme ça. Parce qu'avant la location n'était pas aussi connue que maintenant. On était un peu un marché de niche. Il n'y avait pas beaucoup de loueur. Et puis une machine en a entraîné une deuxième, et puis une troisième et puis... et puis d'autres plus grands qui veulent louer. Finalement la visibilité des machines a fait qu'on a eu de plus en plus de demandes. Et petit à petit on rajoutait des machines, et maintenant la roue, elle est lancée et voilà, c'est un engrenage maintenant.

Flavian : Est-ce que vous avez des valeurs ou des principes qui guident les activités de votre entreprise ? Comme une mission qui vous guide pour faire vos activités, par exemple pour le client, etc.

Olivier Loiselet : Nous sommes une entreprise familiale. Actuellement donc, il y a encore mon oncle et mon père, et il y a les deux fils respectifs de mon cousin et moi-même. Je dirais nos valeurs c'est vraiment la sincérité et être juste, vraiment être juste, avoir du matériel de qualité... en ordre. Et même vis-à-vis du personnel, être juste. Tout travail mérite salaire donc du moment que tout le monde s'y retrouve, c'est ce qui est important.

Flavian : Du coup, au début c'était beaucoup plus de la vente que de la... enfin c'était de la vente et pas de la location. Donc la location est arrivée après. Est-ce qu'il y a eu des défis opérationnels ou de logistique à mettre en place ce système-là avec la vente ou cela a été assez instinctif ou à mettre en place.

Olivier Loiselet : C'est crescendo, donc ce n'est pas comme-ci du jour au lendemain, on avait dit : « Voilà, on mettra ces machines sur le parc et comment on fait pour fonctionner ? ». Non, on a démarré avec 2, puis 10, puis 20, puis 30. Donc finalement, tout le monde a réussi à

s'acclimater. On a mis des choses en place. Et puis, si le parc il augmente et ben au lieu d'avoir une personne on en met deux. Donc finalement tout s'est fait petit à petit. Après, il faut aussi avoir un programme digital qui le permet. Un ERP qui fonctionne correctement. La location, il ne suffit pas que de mettre la machine dans un tableau, aller la livrer et la reprendre. Il y a tout l'aspect logistique et l'aspect préparation des machines. Il y a le suivi, il y a les casses, il y a les entretiens, il y a les griffes, il y a des dégâts. Tout ça, ce sont des choses que on ne voit pas, mais elles demandent des procédures internes et de physiques à mettre en place.

Flavian : Et ça, ça serait un frein pour mettre en place la location, alors ? Tous ces coûts qui ne sont peut-être pas vus par les clients, mais que vous vous subissez et que ...

Olivier Loiselet : Vous dites que c'est un frein, c'est ça ?

Flavian : Oui, est-ce que c'est un obstacle pour vous ?

Olivier Loiselet : Non parce qu'un des procédés où notre loueur doit faire des photos avant livraison et il prend des photos au retour de la machine. Mais donc à partir du moment où il y a des dégâts, des griffes ou des bosses. On compare les photos avant et on compare les photos après. Et on peut directement remarquer que les dégâts n'étaient pas là au départ et qu'ils sont là après. Donc c'est eux les fautifs. Bon après parfois ça crée des... des tensions et des sujets de discussion parce que ce n'est jamais eux, mais si les photos le prouvent, on ne sait pas faire autrement.

Flavian : Et du coup, vous avez en même temps de la vente et de la location. Vous savez combien de pourcentage entre guillemets prend la vente et la location dans le vôtre chiffre d'affaires ?

Olivier Loiselet : Alors, on est toujours en croissance depuis pas mal d'années, mais les proportions restent souvent assez équilibrées. On est toujours à un tiers, un tiers, un tiers. Le premier tiers, on va dire que c'est la location. Le secteur locatif prend un tiers du chiffre d'affaires. Il y a un tiers au niveau vente et il y a pour tout ce qui est le restant. Donc ce qui y est, c'est qu'il y a la vente du secteur parc et jardin et la réparation du parc et jardin et la vente de pièces. Il y a également la réparation. Et les pièces du gros matériel.

Flavian : Et le système locatif est viable et rentable en lui-même, sans même avoir besoin de la location à côté ?

Olivier Loiselet : Le système locatif est rentable. Oui il est. Il est moins rentable qu'avant parce que les machines deviennent de plus en plus chères. Mais les concurrents deviennent aussi de

plus en plus élevés, donc les machines deviennent intrinsèquement plus chères. Mais on ne peut pas proportionnellement augmenter les tarifs locatifs. Donc pour un même montant locatif quotidien. La machine nous coûte plus cher, l'entretien coûte plus cher parce que les pièces coûtent plus cher. La main d'œuvre coûte plus cher. L'énergie coûte plus cher. Donc, c'est moins rentable qu'avant. Heureusement qu'on a démarré ça il y a X années et que maintenant on est un petit peu dans l'engrenage et que voilà... on fonctionne comme ça. Mais démarrer maintenant une entreprise de location, c'est impossible.

Flavian : Parce que toutes les charges montent mais avec la concurrence, vous ne pouvez pas monter le prix ?

Olivier Loiselet : Et les indicatifs sont... avec concurrents sont bas. Et donc si maintenant vous voulez acheter des machines pour les louer. Bah finalement, vous allez payer plus votre remboursement à la banque que le montant de la location. Et dans le montant de la location, il faut quand même retirer dedans... il y a les entretiens, il y a les différentes pannes, ... Ce sont des choses qu'on a envie qu'on tienne et qu'il faut qu'on tienne, les intérêts sur machine, c'est ça. Et ce qui est important, c'est qu'une machine ne se loue jamais douze mois par an. On peut partir si tout va bien à une moyenne de dix mois. Et on retire les congés annuels d'entreprise, les intempéries. Donc finalement elle redémarre l'année, une machine, elle va tourner que dix mois sur douze, si tout va bien. Mais à la banque, vous payez 12 mois.

Flavian : Du coup, ça c'est un vrai challenge à mettre en place, d'avoir un système monétaire qui fonctionne parce que les charges n'arrêtent pas d'augmenter ?

Olivier Loiselet : Il faut regarder les machines qui sont rentables. Des machines qui ne le sont pas assez, il faut s'en séparer. Il faut investir ailleurs et il faut tenter. Il ne faut pas se tromper mais ce qui compte c'est que les choix qu'on fait soient le plus souvent bénéfiques.

Flavian : Est-ce que vous pensez que l'avenir pour le système locatif sera meilleur ? Pensez-vous que les charges vont diminuer, etc. ou pensez-vous que ça va justement s'empirer davantage ?

Olivier Loiselet : Je ne pense pas que les prérogatives vont augmenter. Par contre, je pense qu'il y a de moins en moins de personnes qui vont acheter leur matériel parce que les prix deviennent chers aussi pour eux. Donc finalement, s'ils sont certains de ne pas avoir l'utilité de manière récurrente du matériel, je pense que les gens vont se tourner vers la location. Maintenant, ça veut dire aussi plus de machines, veut dire aussi plus de gestion en interne, plus de procédures,

plus de contrôles. Donc, je pense qu'on a encore de belles années pour nous, mais il faut tout le temps se remettre en question pour ne pas... pour ne pas se rater et ne pas se faire dépasser.

Flavian : Et quand vous louez une machine, vous la louez aux jours ?

Olivier Loiselet : Ça peut-être par jour, par semaine, par mois, à long terme.

Flavian : Ok, du coup comme vous dites que les charges augmentent énormément pour le personnel, etc., est-ce que vous pensez qu'il y a des réglementations qui mériteraient d'être mises en place par les pouvoirs publics ? Ou par l'État qui mettraient des lois, des réglementations pour vous aider à diminuer ces charges par exemple... ou peut-être pas du tout.

Olivier Loiselet : De toute façon comme on en parle c'est la réforme fiscale. Maintenant la réforme fiscale, le temps qu'ils vont travailler sur le net par rapport au brut qui est payé. Mais le brut ils seraient quand même payés par nous donc... L'employé va plus, devrait, je vais parler au conditionnel parce qu'on verra bien, mais plus l'employé devrait certainement plus gagner et moins taxer. Mais ce qui important, c'est que l'employeur soit moins taxé aussi. Ça, c'est important. Quand on voit ce que ce que nos hommes gagnent par rapport à ce que nous on paye, bah c'est honteux. Parce que c'est si lui il reçoit 1€, nous on va payer presque 3. A un moment ça devient compliqué de payer tout le monde.

Flavian : Votre plus grande charge serait plus le personnel ?

Olivier Loiselet : La plus grosse charge sur le personnel, ouais. Et le second c'est le prix des pièces qui est aussi très élevé. Je fais maintenant les retours des entretiens des machines qui ne sont pas fait correctement, bah les machines elles s'abîment et on ne va pas pouvoir le refacturer et le répercuter chez les clients. Donc il faut... quand on voit maintenant que sur une petite mini pelle qui coûte 40000€, il y a un capot qui est abîmé, on est presque à 2000€, il ne faut pas se loucher.

Flavian : Et du coup, est-ce que vous trouvez que vous êtes assez représenté, par exemple, au niveau des pouvoirs publics avec les autres acteurs de la location dans votre domaine pour faire appui sur ces points-là ?

Olivier Loiselet : Je dirais que non parce qu'il n'y a pas encore de l'association de loueurs. Je dis pour l'instant parce qu'il y a une association, que vous pouvez peut-être le mettre qui est BERA, donc c'est B.E.R.A. C'est la Belgian Equipment Rental Association. C'est une association qui regroupe tous les gros loueurs de Belgique et qui essaie de... c'est qu'au début donc il n'y a pas eu de réunion jusqu'à présent mais en espérant qu'elle soit maintenue.

L'association qui regroupe les différents gros loueurs de la Belgique et qui essaye de discuter via différents ateliers, de sujets qui sont problématiques, à chaque loueur. Donc ce n'est pas une question de prix appliquée parce que là, voilà, si maintenant tous les loueurs appliquaient leur prix à la hausse, là tout le monde serait gagnant. Mais bon, tout le monde sait que la concurrence on ne sait pas changer. Par contre, il y a des choses où on peut peut-être améliorer comme... par exemple, nous, nos machines, d'un point de vue sécurité, elles doivent être contrôlées, le levage tous les trois mois. Vous savez que tous les trois mois chaque machine qui fait du levage doit être inspectée par l'inspecteur. Mais c'est quand même plus 100€ par machine tous les 3 mois. Vous pouvez le passer à six mois ou d'une manière annuelle. Ben voilà ce sont quand même des coûts aussi qu'on aurait en moins. Les litiges, je sais qu'il y en a parfois, ce sont les vols. À partir du moment où un client nous téléphone, nous envoie un mail pour dire qu'il a fini avec la machine, à partir de quel moment est-ce que le client est encore responsable de la machine. Ou s'il y a un vol et qu'on vient le lendemain : « Oui, mais je vous ai dit que j'avais fini avec la machine ». Oui, mais nous, on n'a pas des camions qui sont devant chez vous à attendre que vous ayez fini et on démarre. Voilà, voir un petit peu jusque quand la machine est la propriété du locataire ou du bailleur.

Flavian : Donc ce sont pleins de petits aspects qui vous prennent du temps, qui vous coûtent un peu de l'argent et qui mériteraient d'être quand même pris en considération par les réglementaires.

Olivier Loiselet : Oui !

Flavian : Donc ça serait des idées de propositions que vous pourriez faire pour qu'ils vous aident, entre guillemets, pas forcément par des subsides, mais qu'ils vous considèrent ou bien vous aider dans les procédures pour que ça aille plus vite et vous faire gagner du temps.

Olivier Loiselet : Voilà. Ce sont des sujets qui seront débattus via différents ateliers à différentes réunions de la BERA.

Flavian : Et la BERA a été créée cette année ?

Olivier Loiselet : L'année dernière en 2023.

Flavian : L'année dernière, ok. C'est intéressant. Maintenant, d'un point de vue sur la clientèle. Constatez-vous qu'il y a une méconnaissance de la location des machines ou en général, les gens sont assez au courant qu'on peut louer une machine ? Je présume que pour les plus grosses

machines, les gens sont plus au courant parce que ça coûte plus cher à l'achat mais pour les plus petites ?

Olivier Loiselet : Non, je ne pense pas, du moins dans la région, mais je pense que les gens sont assez au courant maintenant. Je pense que maintenant les gens sont habitués à louer un gîte ou un Airbnb ou un hôtel. Donc je pense que maintenant, rien que le verbe location, enfin que le mot location leur parle. Je pense que maintenant il est possible de tout louer donc... Et maintenant avec internet, on tape le mot louer, on tape le mot machine. Je pense qu'on trouvera toujours quelqu'un qui va louer l'élément recherché.

Flavian : Vous, vous avez rarement des personnes qui arrivent vers vous en disant : « Ah je ne savais pas du tout que ça existait » ?

Olivier Loiselet : C'est possible. On peut louer tout ce qui existe. Maintenant... ce n'est pas qu'ils ne savent pas qu'on peut louer. Peut-être qu'ils ne savaient pas qu'on pouvait louer ce genre de matériel chez nous.

Flavian : Ok et donc vous ne constatez pas une approche des consommateurs qui serait plus du style : « Je veux, je préfère acheter l'objet, je préfère acheter une petite machine ou n'importe quoi que la louer parce que j'ai envie, je préfère posséder mon objet à moi que le louer à une entreprise » ?

Olivier Loiselet : Il y a encore cette mentalité-là, mais elle commence à changer. Avant, c'est vrai que les gens n'aimaient pas louer parce que ce n'était pas leur machine. Ils préféraient avoir l'appartenance du produit. Mais les mentalités commencent à changer. Vous faites des machines aussi. Avant les machines, elles coûtaient moins chers. Donc avant on savait se le permettre. Maintenant, elles coûtent tellement chers. Si par exemple avant il fallait une machine qui coûtait 10000€, si j'utilisais que trois fois par an... bah 10000€, allez voilà, j'investis. Maintenant pour le même produit, elle va coûter 15000€ ou 16000€. C'est plus le même budget donc... Les gens vont plutôt louer quand ils en ont besoin plutôt que de les acheter.

Flavian : Et est-ce que vous prenez des actions pour essayer de changer un peu cette mentalité ou comme vous dites avec la hausse des prix, les choses se font toutes seules ? Faites-vous des actions de marketing ?

Olivier Loiselet : Notre entreprise ne veut pas changer la mentalité. Non, ça se fait tout seul en fait.

Flavian : Et pour vous faire connaître, vous faites du marketing ou juste du bouche-à-oreille ? Enfin comment ça se passe ?

Olivier Loiselet : On a un peu de marketing, mais on n'est pas au point là-dessus. J'y travaille. Il faut qu'on trouve des solutions pour passer un niveau supérieur. Après, on est présent sur les réseaux, comme Facebook, LinkedIn. Mais bon, ce n'est pas suffisant. On ne fait presque plus de publicité papier parce que c'est quand même un coup assez important et on préfère passer au digital.

Flavian : Donc là, vous étiez beaucoup plus basé sur le papier, des documents à donner, c'est ça ?

Olivier Loiselet : Avant oui, maintenant plus, c'est plutôt digital.

Flavian : Avez-vous déjà commencé ou vous allez seulement commencer ? Je ne sais pas si vous voyez un effet positif pour vous, de votre façon de communiquer ou non ?

Olivier Loiselet : La publicité c'est très difficile à quantifier, parce qu'il n'y a jamais personne qui va arriver en disant : « Je vais louer le matériel chez vous parce que j'ai vu la pub sur... ». Je ne sais pas. Ce sont juste des suppositions. Mais, il faut faire de la pub pour se faire connaître comme ça les gens ils voient le nom, ils voient ce qu'on fait et tôt ou tard quand ils croiseront une machine sur un chantier, ils se diront : « Ah bah oui j'ai vu la pub où ? ». Le marketing c'est un coût mais ce n'est pas la rentabilité immédiate et ce n'est pas une science infuse. Il faut mener sur le long terme et il faut répéter plusieurs fois la même chose pour que les gens finalement, qui voient plusieurs fois le nom... sur internet ou sur les réseaux et ainsi de suite. Bah finalement après ils vont reconnaître les machines et le jour où ils auront besoin de machines équivalentes, je pense qu'ils viendront plus vite chez nous qu'ailleurs, voilà.

Flavian : C'est très intéressant. Peut-être pour tirer une leçon. Est-ce que vous avez une leçon globale que vous tirez des problèmes que vous avez... Je vais mieux formuler ma question. Surtout les défis que vous avez rencontrés et que peut-être que vous allez encore rencontrer, est-ce que vous avez une leçon que vous tirez de tout ce que vous avez vécu ? En vous disant : « Ah, maintenant, je ferai ça différemment ». Ça peut être en général sur toute l'entreprise.

Olivier Loiselet : Faire différemment ? Je ne sais pas. Parce qu'il est vrai que chaque décision que l'on prend c'est quand même mûrement réfléchi avant. C'est quelque chose, je suis assez direct mais ça réfléchit beaucoup avant d'y aller. Peut-être sur une période assez courte, mais je

sais que quand je le fais, j'y vais à fond. On part du principe que si on le fait, on le fera à fond et on le fait bien, on ne le fait pas à moitié. Dès qu'on prend une décision, elle est comme... elle est murement réfléchie, donc on s'est rarement trompé. De là à me dire j'aurais fait quelque chose d'autre, je ne sais pas. Après, je sais que par rapport à avant, comme j'expliquais au début de la conversation, l'entreprise a grandi parce qu'on était diversifié et que quand il y avait un secteur qui n'allait pas... on arrivait toujours à se débrouiller en faisant autre chose. Donc on était fort diversifié, mais maintenant, il ne faut pas confondre diversifier et disparité. Il ne faut pas qu'on arrive se disperser sur les différents produits que l'on fait et... au lieu de devenir... spécifique. C'est vraiment un ambassadeur de tel produit. Que comme on veut tout faire, on soit bon en tout mais bon en rien. Il faut faire attention. Il faut essayer maintenant d'avoir un peu la rentabilité de chaque produit. Et aller à fond dans les produits rentables et qui rapportent de l'argent. Typiquement là où on a moins de misères et accepter de ne plus proposer des produits qui créent plus d'ennuis que de réussite, on va dire.

Flavian : Et, par exemple, des produits qui posent le plus d'ennuis, c'est quoi ? Des grosses machines qui coûtent très cher, difficile d'entretien ?

Olivier Loiselet : Produit qui coûte plus ennuis, ce sont plutôt des produits qu'on préférerait peut-être dû à l'historique d'une entreprise, qu'on continue à apprendre ou à vouloir distribuer, alors que la société a quand même évolué. Elle s'est indirectement ou plus volontairement dirigée vers d'autres secteurs. Et que finalement, ces produits-là on les met un petit peu de côté ou indirectement, on a plus réellement l'image de ce genre de produit. A l'évidence, il y a des produits qu'on fait depuis x années, mais que comme la société, elle évolue, il faut parfois tourner la page et se concentrer sur des produits plus à l'heure actuelle. Je ne sais pas si vous comprenez ce que je veux dire. Faire à fond, ce n'est pas possible. Il faut... à moins de pouvoir voir ce qui est rentable et qui n'est pas rentable. Qu'est-ce qui... On peut se rendre aussi dans un système où les fournisseurs, ils veulent avoir du shift, ils veulent-ils veulent avoir du volume... du volume dit qu'il faut avoir du stock... du stock, il faut avoir des meilleurs prix et on ne sait pas avoir du volume dans toutes les marques, dans tous les produits. À un moment, on remarque, il y a des produits où on performe, il y a des produits où on ne performe pas. Et peut-être qu'on ne performe pas, mais du coup, on n'y arrive pas. Mais parce que justement on n'est pas assez... on ne représente pas assez bien le produit, mais est-ce qu'on a envie de mieux le représenter ? Je ne pense pas. Je préfère en représenter un autre qui rapporte mieux. Peut-être ? Vous voyez qu'il faut pouvoir faire tout ce qui est possible. Il faut sélectionner un petit peu ce que l'on veut réellement représenter et mettre de côté ce que l'on ne veut pas représenter.

Flavian : Et ça, ça arrive un peu sur tout type de produit ou c'est spécifique à un seul genre de produit ?

Olivier Loiselet : Non on voit qu'il y a des marques qui vendent moins que d'autres. Donc, il faut qu'on se pose les bonnes questions. En location, on rajoute, à chaque fois des gammes de produits pour pouvoir toucher encore d'autres secteurs et d'autres personnes. Et on voit que finalement la location, il ne suffit pas d'acheter la machine et de la louer. Il faut avoir la maîtrise, la connaissance du produit. Si maintenant le bilan, il a un problème et qu'il pose des questions au service technique. Et que nous-mêmes, on a du mal à savoir comment ça fonctionne tellement c'est complexe. Et qu'on n'a pas le temps de prendre les renseignements pour nous être capables de l'utiliser et encore moins de pouvoir la réparer. Est-ce qu'il fallait réellement investir dans ce genre de produit ? Est-ce qu'il ne vaut pas mieux arrêter et continuer à performer dans les produits qu'on maîtrise ?

Flavian : Ok, oui je vois. Là on arrive au bout de mes questions. Merci beaucoup pour votre temps.

Olivier Loiselet : Il n'y a pas de problème.

Annexe 7 : Entretien de Usitoo

Flavian : Super, on va pouvoir commencer déjà merci beaucoup pour le temps consacré aujourd'hui ce matin. Ici ça va être un peu différent parce que comme vous m'avez dit, Usitoo n'est plus en fonction c'est ça ?

Xavier Marichal : Oui, le conseil d'administration a décidé d'arrêter le 31 décembre dernier, oui

Flavian : Ça va être un peu différent par rapport aux autres, mais c'est super intéressant. Peut-être une petite présentation de l'entreprise, est-ce qu'il y a un espoir qu'Usitoo revienne ou c'est sûr qu'elle ne reviendra pas ?

Xavier Marichal : Usitoo en tant que telle ne reviendra, il y a, c'est trop tôt pour donner les noms et les causes, mais il y a une association pour le coup, qui à la base n'est pas du tout dans l'économie de la fonctionnalité, mais qui est plutôt dans un hangar partagé avec des opérations logistiques, qui est intéressé par sans doute poursuivre l'aventure sur une partie des points relais à plus petite échelle, car eux ils voient un complément judicieux à leur activité qui est déjà d'aller dans des points relais et se disent que si ils font que ces points relais de dépôt, ou ils vont déjà apporter des paniers verts, des livraisons, de marchandises divers et variées, ils aimeraient

bien rendre ce service là en plus, car ils ont un coût marginal qui est très faible et qu'à ce moment-là eux, peuvent trouver un équilibre. Là où Usitoo, évidemment, avec le système qu'on a voulu mettre en œuvre, devait assumer tous les coups et les coups se sont avérés trop importants par rapport aux revenus qu'on peut tirer de ce type d'activité. Donc voilà, certainement pas Usitoo, la coopérative va être dissoute, à la demande du dernier créancier qui acceptait de renoncer à sa créance mais uniquement pour mener à une dissolution car comme il a financé d'autres projets...

Flavian : Oui ça se comprend, et du coup Usitoo, son activité principale, son positionnement sur le marché, la clientèle cible, c'était quoi ?

Xavier Marichal : Usitoo, la vision de la coopérative, c'était vraiment de booster la mutualisation en essayant d'adresser les ménages dans leur vie quotidienne, pas avec des objets du quotidien, personne ne va louer une machine à laver ou un lave-vaisselle que l'on utilise tous les jours. Donc l'idée c'était vraiment d'essayer d'attirer le grand public vers un usage partagé d'objets dont on a tous besoin, mais qu'une fois par an ou deux fois par an, voire une fois tous les deux ans. C'était volontairement une sorte de caverne d'Alibaba avec des objets très diversifiés. Car ces besoins ponctuels comme on pourrait les appeler, ça couvre autant quand on veut faire une fête à la maison, sans pour autant louer une salle de fête mais tout en voulant faire une grosse fête familiale en invitant cinquante personnes à la maison, sans forcément payer un service professionnel à chaque anniversaire... C'est tout ce qui est vacances ou on veut pour une fois emporter des vélos, alors qu'on ne le fait jamais d'habitude et donc on veut un porte vélo ou un coffre de toit. Enfin, des choses que l'on fait aussi une ou deux fois par an, et même pas forcément chaque année. C'était aussi du matériel de camping pour les gens qui campent, car des gens avaient dit dès le début : « oui, moi j'aime bien partir 15 jours en été, mais après j'ai une tente à stocker et qui prend l'humidité tout le reste de l'année... ». Et la troisième catégorie qui tournait beaucoup, pas celle qu'on louait le plus, mais individuellement les objets les plus loués : tout ce qu'on appelle grande nettoyage, grand entretien de l'habitation, du jardin, etc. Toutes les gammes des appareils, nettoyeurs spéciaux : vapeur, à pression, tronçonneuse, élague-branche... Fin ce qu'on veut avoir une fois par an pour le grand nettoyage, la grande remise à l'ordre de l'habitation ou du jardin. Mais contrairement à une idée souvent répandue, ce n'était absolument pas les outils la première catégorie d'objets loués. Contrairement aux idées reçues, c'est vraiment ce type d'objets là que les gens recherchent et donc ce que nous on essayait de cibler. Pour parler du type de clientèle, on avait identifié deux « persona » type : ce qu'on appelle le ou plutôt la convaincue. Le profil de la personne qui a fait des études, quarante

ans, installée dans la vie et qui avec une conscience environnementale veut modifier son mode de consommation, pour l'aligner avec les limites planétaires. En marketing, le persona type, c'est vraiment une dame, professeure, qui donne cours, 45 ans, qui a des enfants et qui veut vraiment aligner ses valeurs avec la manière dont elle fait vivre son ménage. On en a eu beaucoup, et effectivement ce public-là est majoritairement féminin, plus que masculin. Chez Usitoo, on était à plus de 65% d'utilisatrices que d'utilisateurs. Et je pense, ça s'est basé sur les prénoms car pour louer on ne demandait pas le genre des gens. Mais sur les prénoms, on pouvait le voir. Mais c'est sans doute encore plus de femmes qui sont prescriptives car on a souvent eu des hommes qui venaient chercher un objet, ils posaient une question et on disait « ben si, mais vous savez bien, vous avez réservé pour tel moment ou tel truc » et ils disaient « oui mais je ne sais pas c'est madame qui vous a trouvé, c'est madame qui a fait et moi j'ai juste assumé la logistique de commande et de chercher l'objet ». Donc je pense qu'il y a encore plus de 65% de clientèle féminine. Deuxième persona qu'on avait vraiment identifiée, c'est ce qu'on appelait le rationnel, souvent des gens, mais pas que, plus précarisés et qui cherchent d'abord et avant tout un bon plan financier et qui ont fait vraiment le calcul. Pas le mauvais calcul des propriétaires d'objet qui se disent « ah oui ben si la location vaut 20% du prix de l'objet, je vais plutôt l'acheter car je l'utiliserai bien 5 fois ». Les rationnels vont plus loin et se disent : « oui, mais si je l'utilise qu'une fois par an, sur 5 ans, pendant ce temps-là je dois le stocker, et l'entretenir etc. Ici on en a eu pas mal et avec la crise Covid, on en a eu beaucoup plus car il y a eu beaucoup plus de ménages qui se sont rendus compte que leur emploi était potentiellement menacé, que ça allait bouger, etc. Et donc ce type de personnes se disent « y a deux ans je l'aurai acheté et stocké dans mon placard, mais là je me dis qu'on est dans un monde plus incertain, je ne sais pas si demain moi et ma compagne ou mon compagnon on aura encore tous les deux en emploi. Donc c'est super parce qu'on va plutôt le louer pour ce weekend et on reviendra l'année prochaine. Ça on les avait identifiés dès le début, mais les crises ont accentué ce côté-là.

Et puis il y a une troisième persona et il y en a eu plus qu'on imaginait, mais ils sont plus durs à identifier car on ne demandait pas aux gens et d'abord c'est un système en ligne, donc c'est basé sur les quelques rencontres, les quelques échanges de mail de certains qui posaient des questions, etc. Mais on a eu toute une série de 'nowners', des 'non-owners', des gens qui volontairement, mais pour des raisons diverses, ne veulent pas être propriétaires de plein d'objets. Un mix entre « ça ne fait plus sens dans le monde actuel d'accumuler plein d'objets », plutôt la vision environnementale, mais aussi un mix de contraintes de vie bien comprises : des jeunes travailleurs, qui ont terminé leurs études, qui vivent en coloc et qui se disent « on partage,

on risque de changer de lieu, dans une coloc différente après 2 ou 3 ans, on ne va pas accumuler dans les armoires et donc la combinaison de tout ça fait qu'on ne veut pas accumuler ». Et ces acteurs-là sont fans de plein de trucs. Contrairement, à mon premier profil qui ne va quasiment jamais me louer un appareil à raclette car le ménage le possède déjà depuis longtemps. Les 'nowners', etc. ils le font et parfois relouent l'appareil à 15 jours d'écart.

Maintenant, en deux mots, car nous on avait très fort identifié cet aspect prix, et on voulait avoir des prix volontairement bas, mais du coup il y a tout une organisation logistique avec des couts fixes de l'emploi, une camionnette, des tournées à faire d'office. La tournée coute le même prix salarial et essence, que vous fassiez 10 arrêts et qu'à chaque arrêt vous livrez 20 objets ou que vous fassiez 3 arrêts avec un objet chaque fois. Finalement, ça prend à peu près le même temps, c'est la même boucle dans Bruxelles. Et donc, on misait sur des assez gros volumes pour que finalement le multiplicatif, petit prix fois gros volume, permette de contrer les coûts. Et en fait, c'est là qu'on a été beaucoup plus optimiste même dans notre plan le plus pessimiste que la réalité des choses. On n'est jamais arrivé à atteindre les chiffres qu'on espérait atteindre comme nombre d'utilisateurs. On n'a pas réussi à susciter autant d'adhésion que ce qu'on voulait. On est en train d'écrire un papier là-dessus, en essayant de se poser les questions pour que tout le monde puisse tirer des conclusions de : « où sont encore les freins ? »

Flavian : Et il y avait des valeurs et principes qui guidaient l'entreprise de base, des valeurs fortes ?

Xavier Marichal : Ah oui, l'entreprise, c'est une des raisons pour laquelle elle était une coopérative, pas une SA ou une SRL et pas une ASBL non plus. Donc la valeur et le pilier sur lequel l'entreprise a été créée, c'est vraiment le côté environnemental. Donc la valeur qui a guidé, c'était vraiment une coopérative à vision environnementale. C'est né avec Frédéric Chomé, on a porté ce projet de tous les deux. On fait de la consultance ensemble, dans un petit bureau de consultance bilan carbone et autre côté durable. Et en fait, Olivier De Schutter l'a déjà dit dans des conférences, dans les défis de la transition, nos modes de consommation et le nombre de ressources qu'on consomme qui sont transformés à grand coût d'énergie et puis qui aboutissent en déchets, est quelque chose qui n'est pas durable. Et donc, c'était vraiment ce défi là qu'on avait envie de faire. Donc, Usitoo, la coopérative a été créée en 2016, fin 2016, a commencé le service en 2018. Mais nous, on a commencé à réfléchir à ça en 2012, 2013, à une époque où le zéro déchet commençait. Aujourd'hui, le zéro déchet, il est partout même s'il n'arrive pas à décoller autant qu'on veut. Et si vous voulez, nous, on trouvait ce mouvement très bien, mais on s'était dit : « Ah mais si les gens adhèrent à ça, on va pouvoir passer à l'étape

suivante ». Et nous, on ne l'a pas phrasé directement comme ça, mais après, dans les conférences zéro déchet, on disait : « Après le zéro déchet, on vous propose le zéro objet inutile ». Parce que le vrai gisement de déchets et le vrai gisement qui consomme de la ressource et tout, ce n'est pas que les déchets d'emballage. Parce que le zéro déchet, c'est surtout ça. Dans le mouvement zéro déchet, c'est zéro déchet d'emballage autour de la nourriture, autour de tous ces trucs. Mais les gisements où on puise de la matière et on provoque beaucoup de déchets derrière avec plein d'énergie entre les deux pour tout ce qui se passe autour de cette matière, ce sont les objets eux-mêmes. Et donc ça, c'était vraiment la vision phare Usitoo, avec à côté de ça, une vision de recréer de l'emploi local. Donc une vision sociale qui était de dire que les systèmes P2P, quand on se prête entre voisins ou des trucs souvent s'écroulent parce qu'il y a un problème de confiance de qui va entretenir, etc. Et donc, avec une vision de professionnaliser le service pour enlever cette incertitude de la tête des individus qui participent au système. Et vision sociale de créer de l'emploi local en fait. Mais du coup, c'est pour ça qu'on a un modèle qui était économiquement avec beaucoup de coûts, c'est parce que on ne le faisait pas avec des bénévoles. On voulait à coût de salarié. Et donc, ça serait vraiment les deux visions de base. Et la raison pour laquelle on était coopératif, c'est qu'on voulait aller au bout de ça en disant : « Si l'idée c'est d'attirer les gens vers de la mutualisation d'objets, ben adoptons une structure qui est une forme de mutualisation de la gouvernance et des finances ». Mais c'était une erreur. Ce n'était pas une coopérative comme j'appelle active. Dans les milieux des coopératives, on peut parler de coopérative active, c'est-à-dire que les coopérateurs prennent un rôle actif autre que d'avoir juste pris une part pour soutenir financièrement le truc et participer à l'AG et à quelques grandes réunions. Chez Usitoo, l'implication des coopérateurs a été les AG plus des grandes réunions. On a fait plusieurs fois des réunions d'orientation, de discussion, de décision, de comment... Au fur et à mesure qu'on essayait de d'améliorer le projet, de le faire pivoter. Mais on n'a pas été actif jusqu'au point, par exemple, d'impliquer les coopérateurs en disant : « Et on fait un atelier entretien de tous les objets samedi prochain, qui vient ? ». Comme certaines coopératives le font. Il ne fallait pas être coopérateur pour être utilisateur. Donc les coopérateurs soutenaient le projet mais n'importe qui pouvait passer une commande en ligne et payer les 9€ pour l'objet et avoir l'objet. Et là où d'autres ont des coopératives plus actives, l'exemple le plus connu à Bruxelles, c'est la BEES coop qui est une épicerie coopérative, où là vous avez une réduction si vous êtes coopérateur et si vous êtes coopérateur, qui rend 3h de service par mois dans la coopérative pour soit nettoyer, soit réapprovisionner les rayons, soit tenir la caisse, etc. Nous, on était une coopérative sur la vision, mais pas d'implication pratique des coopérateurs. Voilà, je crois qu'avec ça, j'ai largement dépassé le cadre de votre question.

Flavian : Ça répond à la prochaine question, qui était, donc la création Usitoo était vraiment pour un objectif environnemental plutôt que monétaire ?

Xavier Marichal : Oui mais avec... Donc peut-être juste pour donner le différentiel entre coopérative et ASBL. Avec la volonté, dès le début, de dire que si on veut que ce genre de modèle se généralise ça doit être autosuffisant et donc on veut faire l'expérience pour trouver un modèle économique, donc, c'est ce qu'on a raté. Mais on veut trouver un modèle économique pour que ce soit autoporté et pas que ça dépende d'un subside annuel qu'il faudrait aller chercher chaque année chercher auprès d'une autorité. Donc, pas ASBL mais coopérative. Mais c'est là que ceux qui prendraient le vin sont une ASBL qui essaie de quand même gagner sa vie, etc. Là je dirais que Usitoo s'est pris la plus grosse claque quoi.

Flavian : Et est-ce que vous avez eu des défis opérationnels, de logistique, etc., ou ce sont majoritairement des défis de problème de volume avec les prix ?

Xavier Marichal : Alors, c'est problème de volume par rapport au prix mais ce qui coûte le plus cher c'est la logistique et donc oui. En fait, le modèle Usitoo où on a un catalogue en ligne, les gens réservent, en même temps qu'ils réservent, ils disent dans quel point relais ils le veulent, sauf les objets... je ne sais pas livrer un coffre de toit dans une petite boutique de centre-ville. Donc ça, ils devaient venir le chercher au hangar. Ils indiquent quand ils le veulent, de quand à quand ils le veulent et où. Ils payent leur commande. Donc ça, c'est notre interface client. Bah en fait, le métier Usitoo, c'est d'avoir cette interface qui fait des promesses que maintenant vous avez tout réglé, vous aurez bien tel jour, à tel endroit, tel objet que vous avez demandé. Et le vrai cœur de métier derrière, c'est toute l'organisation logistique pour assumer ses promesses. Et donc, c'est ça qui coûte cher. En fait, c'est toute la gestion d'un hangar, de boucles de livraison, et d'une circulation des objets qui doivent à chaque fois être repris dans le stock, préparés pour la livraison. Et puis, au retour de la livraison, redéballer, revérifier s'ils sont en ordre, en état, post-utilisation, ensuite ranger dans le stock. Et donc là-dessus, on a eu des défis, on a amélioré les choses. Donc, par exemple, au début, on permettait aux gens de réserver les objets tous les jours et on faisait une boucle de livraison tous les jours du lundi au vendredi. Et on livrait le vendredi soir ce que les gens avaient réservé pour le samedi matin et il n'y avait pas moyen de réserver un démarrage pour le dimanche sur le truc quoi. Et puis, bah c'était super cher évidemment, ça veut dire qu'il fallait deux personnes, une qui restait au hangar et l'autre qui faisait les tournées en camionnette. Et puis, puisqu'on a démarré en mars 2018, 2 ans après on était à l'arrêt avec le Covid, on a utilisé ce temps-là pour lever un peu le nez du guidon et analyser. On s'est rendu compte que 85% des réservations... enfin non, c'était plutôt 75% des

réservations commençaient le vendredi et 15% commençaient le jeudi. À peu près 90% des réservations commençaient le jeudi ou le vendredi et 90% des gens ramenaient le lundi. Et donc, nous on faisait des tournées tous les jours pour des petits trucs. Et donc, on a réformé le système en disant que dorénavant tous les objets, quel que soit le point relais se réserveraient pour le jeudi. Il n'y pas de problème, vous n'êtes pas obligé de venir le chercher le jeudi, vous pouvez venir le chercher le vendredi ou le samedi. Et doivent se ramener pour le mardi suivant. Mais pas de problème, vous pouvez déjà le ramener le lundi au lieu du mardi. Et du coup, notre prix qui était avant le prix sur 2 jours devient le prix pour cette semaine-là. Donc, en fait, on ne vous pénalise plus sur le prix, mais vous auriez payé... parce que la plupart des objets chez Usitoo était à 2€, 5€ ou 9€ pour le fameux seuil moins de 10% du prix d'achat. Vous auriez payé 2€, 5€ ou 9€ pour l'avoir le samedi et le ramener le lundi ou pour l'avoir le mercredi et le ramener le vendredi. Dorénavant pour 2€, 5€ ou 9€, vous réservez le jeudi et vous devez le ramener pour le mardi suivant. Donc les gens disaient : « Ah bah très bien ça ne me coûte pas très cher ». Mais tout le monde a trouvé ça très bien et du coup au lieu de 5 livraisons par semaine, vous en faites plus qu'une le mercredi. Dans la même tournée, vous déposez tout ce qui a été réservé pour le jeudi, en même temps que vous récupérez tout ce qui est revenu le mardi. Les frais logistiques sont pas tout à fait divisés par 5 puisque, du coup, vous avez une tournée qui est plus grosse que toutes les autres. Mais par contre, il suffit de s'organiser et donc vous faites que les enlèvements au dépôt n'ont pas lieu le mercredi et on les avait forcés le vendredi. Et du coup, quelque part, une seule personne peut assumer les permanences au dépôt en même temps qu'elle peut assumer les livraisons. Et puis, on a sous-traité les livraisons parce qu'on s'est rendu compte qu'après un moment avoir une camionnette qui ne tournait plus qu'un jour par semaine, ça ne valait plus la peine. Puis enfin voilà, on est devenu de plus en plus efficace au fur et à mesure des apprentissages et de la réalité de ce qu'on apprenait. Mais pas suffisamment pour quand même mettre le truc à l'équilibre.

Flavian : Du coup, le problème majeur c'était peut-être la prise de conscience des consommateurs sur cette possibilité de location-là, qu'il n'y avait pas assez de personnes conscientes de cette possibilité ?

Xavier Marichal : Oui, c'est dur à dire. Beaucoup de gens nous disent : « C'est un problème de communication, c'est dommage. Usitoo aurait dû beaucoup plus communiquer ». Alors le problème de la communication, c'est que ça coûte deux bras et qu'en fait, on a essayé de communiquer beaucoup. Sur les réseaux sociaux, on s'est vite rendu compte qu'on tournait en rond tout le temps dans la même communauté. Ou alors il faut commencer à mettre des budgets

dingue pour faire une campagne super large, mais ça coûte cher. Sur Google, impossible d'émerger parce qu'en fait tout ce qu'on loue nous... Amazon, Alibaba le vendent. Et Amazon... on avait une coopératrice pour qui c'était le métier, elle nous a fait l'analyse... Amazon a acheté tous les mots clés liés à tous les objets de notre catalogue. Je ne sais pas si vous connaissez les Google AdWords parce que vous payez pour les mots et aussi pour les combinaisons de mots. Et Amazon a acheté toutes les combinaisons de mots avec : location, prêt, achat seconde main, événement, mariage, communion, anniversaire. La totale. Donc, d'après cette coopératrice qui bossait là-dedans, si on voulait émerger au même niveau qu'Amazon, le budget AdWords, 25000€ par mois. Nous, ce n'est juste pas possible. 25000€ par mois, c'était plus que tout ce qu'on dépensait d'autres par mois. Et donc marketing très compliqué. On s'est rendu compte à un moment donné que ce qui marchait le mieux, c'était le bouche-à-oreille. Et donc on a essayé. Chaque fois que quelqu'un louait, on mettait le petit flyer en disant : « Si vous avez été satisfait, gardez ces petits flyers, donnez-les à vos voisins, parlez-en à vos voisins, à votre famille, vos amis, etc. ». Et ça, ça a marché, mais tout le monde ne le faisait pas. Parfois les petits flyers revenaient dans le fond du sac, voilà. Donc on a essayé plein de trucs. Ce qui a le mieux marché, c'est les deux dernières années, on a eu un partenariat avec Bruxelles-Ville, donc pas la région bruxelloise, mais vraiment Bruxelles et Laeken et Haren. Mais principalement sur 1000 Bruxelles et eux, ont parlé de nous dans leur magazine communal. Petit impact mais très léger, mais pas assez parce qu'il aurait fallu qu'ils parlent dans chaque magazine communal mais ça ils ne peuvent pas faire. En marketing, on dit toujours que... En fait, le problème de la communication, à travers tout ce que je vous ai déjà dit des difficultés « prix », c'est qu'en fait, vous n'arrivez pas à communiquer... A priori, quand vous communiquez à propos d'une solution comme l'économie de la fonctionnalité, surtout sur des objets à usage très ponctuels, vous n'êtes pas synchrone par rapport aux besoins de la personne à qui vous communiquez. C'est-à-dire qu'elle va entendre parler Usitoo, mais elle n'a pas de besoin devant elle. Donc, elle ne va pas pouvoir passer à l'action tout de suite. C'était quand on a fait plein de salons aussi...

Et donc, j'en étais sur ce côté d'actes non synchronicité entre le moment où on communique avec les gens et le moment où ils sont trucs. Et donc quand on était sur des salons, les gens disaient : « C'est super et tout mais je n'ai rien besoin de faire là ». Et donc on essayait qu'ils prennent un petit flyer en disant mais mettez le frigo pour penser à nous. Et en marketing, on dit souvent que les gens, pour ne pas vous oublier... en fait c'est une des grosses difficultés par rapport notamment aux achats en ligne et tout, c'est que tout le monde connaît Amazon, tout le monde connaît Alibaba, tout le monde... enfin c'est comme... et par contre il faut que les gens

en aient entendu parler plusieurs fois de Usitoo pour se dire : « Ah mais je vais peut-être aller d'abord voir si je ne sais pas emprunter chez Usitoo ». Et donc, ce qui a marché le plus par rapport à ça ce n'était pas... même quand Bruxelles ville nous a mis dans son bulletin communal une fois sur l'année, ça fait a un petit pic mais pas pérenne en fait, puisque les gens l'ont vu... quelques-uns qui devaient passer à l'action dans les quinze jours l'ont fait, mais après c'était oublié. Par contre, à un moment donné, ils ont mis un... ils ont fait un kakémono, vraiment une affiche en ville, en centre-ville, en tout 4 affiches en centre-ville, sur place de Brouckère etc. Et là on a vu un impact. Donc pendant les 3 mois d'affichage, parce que là les gens ils passaient, mais tous les gens qui travaillaient dans ce coin là ou qui vont faire du shopping dans ce coin là, mais ils passaient plusieurs fois devant tous les jours. Et là on sent des trucs. Et donc, on s'est dit sur des trucs pareils, à un moment donné, il faut être capable de faire ce qu'on appelle du 'boarding', quoi. De l'affichage de rue, des trucs pareils. Ça, ça s'est avéré... le truc où on a le plus senti l'effet. Par contre, c'était possible parce que c'était une commune qui le faisait sur ces trucs communaux, parce qu'autrement on est de nouveau dans des gammes budgétaires qui pour une petite... on était un peu comme une petite start-up à vocation environnementale, donc avec des budgets de start-up environnementale et pas des budgets en million de start-up techno quoi. Bah ce sont des budgets conséquents. Ça, c'est... ça, c'est une vraie difficulté de se faire connaître, de se faire truc. Parce que, par contre, sur les réseaux sociaux, vous êtes complètement dilués parmi trop de trucs quoi.

Flavian : Et, est-ce que vous avez ressenti une certaine réticence, aussi de consommateurs ou de personnes qui ne sont justement pas clients chez Usitoo, à passer à la location et à l'idée de ne pas posséder des objets ?

Xavier Marichal : Ouais, énorme, énorme. Plein de gens ont plein de bonnes raisons pour ne pas le faire en vous expliquant : « Oui mais est-ce que ça va être ce dont j'ai besoin ». Enfin voilà, on est dans un monde... C'est ça qu'on est en train de rédiger une note de... un espèce de 'white paper' sur ce que nous on retire comme leçon d'Usitoo et dans les fins psychosociales, c'est vraiment, la possession est tellement ancrée dans nos mœurs, que les gens par... beaucoup de gens se font : « Oui, mais je préfère quand même acheter, je suis certain que c'est la qualité que j'ai choisie, que c'est sur mon étagère disponible à tout moment, que... ». Et donc les gens voient des myriades de freins qui sont en partie vrai en partie pas vrai du tout. Parce que moi je connais plein de propriétaires qui ont plein de trucs mais quand ils leur sortent de la cave dont ils l'ont utilisé depuis deux ans, la batterie est morte, définitivement morte, le truc est rouillé, fin. Mais au moment de la décision, les gens ne voient pas tout ça. Ils comparent, ils comparent

d'un point de vue qui est partiel et partial. Mais oui, il y a énormément de gens comme ça et dans l'enquête de clôture Usitoo qu'on a fait. On a réussi à avoir quand même à peu près 80 répondants qui ne sont pas devenus membre Usitoo et on leur demandait même, on a fait l'enquête de clôture, on a eu un peu plus de 400 réponses, 450, en disant : « Avez-vous été utilisateur ? ». Et alors là, on leur posait des questions sur la satisfaction, insatisfaction etc. Avec finalement 85% et presque 90% de satisfaits ou très satisfaits, 10% de moyennement satisfaits pour tantôt des problèmes de qualité, tantôt des couacs qu'il y a eu, tantôt du fait que le catalogue n'était pas aussi étoffé que ce qu'ils auraient voulu, etc. Et puis, on a là-dedans à peu près 80 personnes qui ont dit qu'ils n'avaient pas utilisé Usitoo. Bon alors ça, il y a beaucoup de biais parce qu'on a les réponses que de ceux qui ont vu notre post final de clôture sur les réseaux sociaux puisqu'on l'a relié que sur les réseaux sociaux. On l'a envoyé à tous les utilisateurs et puis on l'a posté sur les réseaux sociaux. Et donc, ils l'ont vu parce qu'ils nous suivaient plus ou moins, suivi nos profils personnels sur les réseaux sociaux et qui ont pris le temps d'y répondre. Donc, ça n'a pas vocation universelle... enfin, il y a clairement un biais. Mais en attendant, dans ceux-là, c'est vraiment le fait... il y en a beaucoup de... ce n'était pas près de chez moi puisqu'on était que sur la région bruxelloise et un peu le long de la E411 dans le Brabant Wallon. Ça c'est la première raison pour laquelle beaucoup justifient mais beaucoup, c'est aussi catalogue, choix du catalogue, il n'y a pas tous les choix. Mais dans les commentaires personne... enfin dans les commentaires individuels, c'est beaucoup de : « Oui mais j'ai quand même des doutes ». Enfin, c'est... En fait c'est quitter un truc, un modèle dont on a l'habitude pour passer à un modèle où on n'a pas l'habitude, avec tout ce que ça génère dans l'espace mental comme interrogation, crainte, appréhension, etc. Et puis ça va jusque, par exemple, une dame qui dit très clairement : « Oui, mais moi j'aurais bien voulu mais mon mari est fan de la possession ». Fin du commentaire.

Flavian : Hum hum, oui. Et du coup, est-ce que vous avez essayé de changer ces habitudes de consommation traditionnelles ? Ou c'est vraiment... enfin juste le bouche à oreille qui permet de faire connaître Usitoo ?

Xavier Marichal : Chez nous, à part faire une proposition en disant : « Regardez, on a essayé de penser à un maximum de choses pour que ce soit facile sans risque. » Enfin Usitoo, c'est vraiment construit sur les freins en voulant faire un système facile, en ligne, rapide du coup, où on peut réserver à l'avance et donc on peut, si l'objet... si on est mardi soir et que on veut un truc. Enfin non, c'était, fallait faire le lundi soir pour la livraison du mercredi et l'avoir le jeudi. Là beaucoup de gens disaient : « Ah oui, c'est dommage, j'aurais quand même bien voulu le

réserver mercredi, je comprends que c'est pour le jeudi mais pourquoi est-ce que je ne peux pas encore le réserver le mercredi à 20h ? ». On répondait : « Parce que madame, nous on fonctionne en étant respectueux de nos travailleurs et qu'ils font la livraison en journée du mercredi. Ils préparent les objets le mardi et qu'on ne fait pas travailler des gens de nuit, toute la nuit du mercredi pour que vous ». Ça c'est un truc très compliqué. Par exemple, Amazon a rendu tout à fait normal, de passer une commande un mercredi à 20h et de s'attendre à avoir l'objet le jeudi à 10h quoi. Il y a des gens, même des gens qui réfléchissent environnemental et tout, pour qui ça paraît complètement naturel et normal d'avoir le truc comme ça. Et quand vous expliquez les tenants aboutissants en disant : « Mais nous, on essaie de donner des emplois de qualité et donc, les gens, ils travaillent de 9h à 18h, mais chez nous, les gens ne travaillent pas toute la nuit pour peut-être une commande qui va tomber ». Et là : « Ah oui, c'est vrai, je n'avais pas réalisé que... », enfin bref.

Flavian : Hum hum.

Xavier Marichal : Et donc en fait, même quand vous essayez de lever plein de freins, on est dans un monde à une vitesse effrénée où plein de chose, qui de vous à moi, ne coulent pas de source et ne sont pas un modèle durable dans tous les sens du terme, c'est-à-dire, et pérenne dans le temps, et durable au sens respectueux de l'environnement et des humains et des travailleuses, etc. Mais on est quand même habité au confort que fournissent toutes ces solutions dont on ne voit pas... sur lesquelles on ferme un peu les yeux sur comment ça se passe vraiment derrière quoi. Et ça, on n'en voulait pas. On ne saurait pas le faire. Employer des gens nuit, de toute manière ça coûte encore plus cher qu'employer des gens de jour et puis nous, on n'aurait pas su se regarder dans le miroir quoi. Oui, il y a plein de freins comme ça qui font qu'on ne sait pas convaincre les gens de quitter le truc et on n'a jamais voulu communiquer de manière moralisatrice ou culpabilisante en disant : « Mais si vous ne consommez pas comme Usitoo, vous continuez à foutre en l'air la planète etc. ». On a toujours essayé de communiquer de manière positive sur ce qu'on proposait pour essayer d'attirer les gens vers une alternative qui essayait d'avoir réfléchi le plus possible à toutes les contraintes, quoi. C'est un choix tel que ça aussi, il faut secouer ce truc-là quoi.

Flavian : Est-ce que vous pensez qu'il y aurait besoin, d'un point de vue plutôt réglementaire, etc., pas forcément de subsides, mais d'aide réglementaire, de réglementations favorables à la location, qui permettrait, par exemple, d'un point de vue taxes ou n'importe d'aider des entreprises comme la vôtre à se développer ?

Xavier Marichal : Oui, mais c'est très compliqué. Pouvoir en avoir discuté avec des parlementaires parce qu'on a essayé, on a interpellé. On a interpellé notamment, une première, parce que ce sont des utilisateurs qui nous ont dit : « C'est quand même dommage que je ne puisse pas vous payer avec mes Ecochèques puisque vous êtes un service environnemental, etc. ». Et donc là, on a participé à beaucoup de réunions avec des parlementaires, avec les gens responsables chez Sodexo, Monizze et, c'est comment le troisième, et Edenred. Et qui font partie d'une commission paritaire avec des députés fédéraux et des représentations des syndicats, etc., qui sont ceux qui établissent qu'est-ce qui peut... En fait, c'est une commission paritaire qui détermine à quoi peuvent servir des Ecochèques. Très compliqué en fait la location parce qu'ils disent : « Mais on voudrait bien pouvoir vous soutenir, vous, mais on ne veut pas que, parce qu'on a dit que c'était pour la location, que les gens puissent payer par Ecochèque la location de leur prochaine voiture Rent A Car en vacances ou n'importe quoi ». Parce que là, ça ne fait pas sens. Et donc eux, la contrainte qu'ils ont mise, ils ont mis l'achat de produits vertueux. Donc, vous pouvez aller dans n'importe quel magasin de bricolage et vous pouvez acheter une tondeuse électrique avec des Ecochèques mais vous ne pouvez pas acheter la tondeuse thermique avec des Ecochèques. En plus, il y a plein, enfin pour être consultant durabilité, écosystème ou carbone, la tondeuse électrique... le 'full cost'. Je ne suis pas certain, fin bref, c'est des simplistes qui font file une partie de la réalité. Mais le problème, c'est d'avoir des critères objectifs qui peuvent tenir en quelques phrases de définitions dans un arrêté d'application et donc, super compliqué. Alors, on a pu retrouver des solutions pour pouvoir mettre en avant ce qu'ils disent, mais après, en location, mais n'importe quel loueur événementiel... Alors on doit aussi accepter qu'on puisse le payer en Ecochèques, même si c'est pour faire une méga Rave party qui, entre guillemets, est très chouette. Ils n'ont pas de jugement là-dessus, mais qui n'a aucune vocation environnementale quoi. Et donc, on est intervenu et ils continuent d'y réfléchir. Mais on n'est pas parvenu à trouver une manière de cibler des trucs vertueux comme Usitoo ou les autres comme Tournevie, enfin plein d'autres comme ça. Et de les distinguer d'autres locations parce qu'en fait, le problème des Ecochèques, c'est qu'ils ne veulent pas coller à de l'économie de la fonctionnalité parce qu'à ce moment-là tout système de location et de l'économie de la fonctionnalité. Ils veulent se coller à de l'économie de la fonctionnalité, ça leur paraît très important, mais dont on s'assure que l'impact environnemental est marginalement positif. Et donc, ça devient très compliqué. Et on a eu la même discussion avec les parlementaires qui m'ont dit : « Mais on ne voit même pas par où démarrer le truc ». Pour nous, le vrai truc qui aiderait le plus la location et toute la location, pas juste Usitoo, y compris les loueurs événementiels, etc. Ça serait que les fabricants à la vente, à la vente d'objets

neufs payent le vrai coût des externalités, parce qu'en fait nous, on est obligé aussi d'avoir des prix très bas parce que les gens font très bien leur travail fonctionnel quand ils comparent une fonction avec une fonction. Quand on leur loue un Kärcher... alors nous, on loue, les gens disent : « C'est trop cher de louer un Kärcher, je vais en acheter un parce que je ne vais pas aller chez Boels ou chez Locmat louer un Kärcher à 35€ la journée, vous vous rendez compte monsieur Marichal, 35€ la journée alors qu'au magasin de bricolage de mon coin, il y en a en promo à 70€ ». Mais Locmat et Boels, il loue des Kärcher noir, la gamme professionnelle qui joue entre 800 et 2000€ à la fin. Mais les gens n'ont pas besoin d'un professionnel comme un entrepreneur qui a besoin d'un truc parce qu'il va l'utiliser 4 jours d'affilés, 12h par jour, etc. Les gens, effectivement, ils comparent la fonction nettoyage et très bien votre Kärcher propose un tel nettoyage mais le petit Kärcher jaune qu'on me vend en promo à au magasin de ma rue, il le fait aussi. Donc, ils comparent ces prix-là. Mais il y a encore pire que ça. Donc, parce que nous le prix du Kärcher, s'il est vendu 100€ au magasin de bricolage du coin, on pourrait le louer 10%, 10€. Et les gens me disent : « Oui, mais 10€ ça ne va pas parce que... ». Et alors, c'est toutes les enseignes du style... Je n'ai rien particulièrement contraintes elles... mais toutes les enseignes style Action, etc. qui vendent des marques chinoises, des marques blanches... enfin Brico le fait aussi avec ses marques, etc. Oui, mais 10€, c'est encore cher, hein, pour un Kärcher parce que le petit magasin de bricolage de mon coin, là, ils ont un petit truc, 42€. Un truc chinois complètement improbable d'une marque complètement inconnue, dont on ne sait absolument pas s'il va tenir 10 usages ou pas. Mais les gens, ils comparent mon prix de location, qu'on a donc sur certains Kärcher ramené à 5€ la location, avec 40€ au coin de leur rue à l'achat quoi. Et je suis propriétaire du truc. Et donc là, le problème de cet objet à 40€, c'est qu'il est produit très loin d'ici, dans des conditions sociales, salariales et environnementales qui ne correspondent absolument pas à la vision qu'a l'Europe des trucs, mais sur laquelle on n'a aucune barrière douanière pour dire aux producteurs : « Cet objet-là, il fait un biais de concurrence parce qu'on importe en Europe des objets qui sont produits dans des conditions environnementales qu'on n'accepterait pas en Europe ». Et donc, 200% de taxes à l'importation, et votre truc, il repasse à 120€ parce que vous devez payer pour tout ce que vous n'avez pas payé par ailleurs. Mais politiquement c'est complètement inaudible. En plus, à l'heure actuelle c'est récupéré par l'extrême droite, pas pour des raisons environnementales mais pour des raisons de protectionnisme de marché... enfin clairement, tout ce que Trump, etc. Mais c'est ça le vrai biais de concurrence que l'on a dans la location en fait. C'est ça qui nous amené à avoir des prix volontairement très bas en fait.

Flavian : Il faudrait une aide, enfin pas forcément une aide, mais une possibilité d'avoir des prix qui sont concurrentiels par rapport aux produits qui sont produits...

Xavier Marichal : Oui, pour nous, ce n'est pas en substituant nos prix. C'est en mettant le vrai prix sur les externalités sociales et environnementales d'objets produits on ne sait pas comment quoi. Mais vous imaginez bien que pour le législateur, c'est... donc déjà le temps législatif, c'est 5 à 10 ans sur des trucs pas trop compliqués, donc sur ce truc-là.

Flavian : Ce n'est pas intéressant pour eux. Ok, donc encore une fois, on revient au problème de la possession, que les gens veulent posséder plutôt un objet de mauvaise qualité que de louer un objet de très bonne qualité qui va durer longtemps.

Xavier Marichal : Bien sûr, bien sûr, mais en plus le signal pris qui est quand même un signal qui est dans notre société, le modèle, et je le dis factuellement, est un modèle capitaliste. On est tous éduqués depuis le plus jeune âge et des gens m'ont dit : « Mais je ne serais pas rationnel, je ne serais pas un bon Homo Economicus, si je devais mettre 15€ pour louer un truc dont j'ai l'impression que je peux acheter l'équivalent pour 42€, et que donc, en 3 usages... je ne serais pas rationnel ». Ça ne correspond pas à la manière dont on m'a appris à réfléchir dans la vie quoi. Donc, c'est vraiment profond comme enracinement et donc, la seule manière de remédier à ça, c'est qu'il faut que le signal prix soit aligné avec la réalité des choses mais ce n'est pas en subsidiant. Bah, c'est vrai que si l'état subsidiait et disait aux gens : « C'est génial ce que vous faites, on couvre tous vos coups comme ça vous pouvez tout louer 1€ ». Les gens vont se ruer chez nous mais est-ce qu'on aura vraiment résolu la problématique environnementale pour autant ?

Flavian : Oui, mais est-ce qu'ils pourraient, par exemple, on voit bien avec les voitures électriques, il y a un effet de mode très fort ou maintenant on obligerait même à avoir des voitures électriques en 2030...

Xavier Marichal : Les voitures électriques, ça a très bien émergé dans les classes moyennes et supérieures. C'est de nouveau un objet d'appartenance de classe sociale. C'est ce qu'on appelle un signe extérieur de richesse, quoi. Et il y a plein de classes qui ne savent pas le faire. Et en Belgique, c'est tous les gens qui bénéficient d'une voiture de société, qui sont les gens qui sont principalement en train de basculer à l'électrique. On oublie toujours qu'il n'y a pas 20% de la population qui bénéficie d'une voiture électrique. Une grande partie du reste de la population n'en veut pas. Donc, la Belgique est en train de faire... alors c'est toujours très compliqué politiquement, mais marche arrière en partie sur cette contrainte-là. En plus, plein d'ONG dont

certaines qui s'y connaissent très bien, crient aux scandales environnementaux, à l'effet rebond super négatif dans les mines, etc. Plus, les spécialistes des ressources fédérales nous disent : « Mais on n'a pas assez de lithium économique constant ». Donc, il y a toujours moyen d'aller en creuser plus loin ou d'aller dessaler la baie et extraire du lithium de l'eau, sans savoir les conséquences que ça aurait après, etc. Mais moi, les dernières études que j'ai lues c'est, on a du lithium pour faire un milliard de batterie pour voiture électrique. Mais il y a dans le monde à l'heure actuelle un milliard un milliard 100 millions de véhicules thermiques, ça veut dire qu'on n'a même pas de quoi transformer chaque véhicule une fois en véhicule électrique.

Flavian : Oui, il y a un problème quelque part mais dans ce que je veux dire là, on voit bien qu'il y a des décisions qui peuvent être prises qui poussent à une fausse écologie et est-ce que vous pensez qu'il pourrait y avoir ce genre de décision-là qui pourrait favoriser du coup la location ?

Xavier Marichal : Oui, moi je pense que ce qui pourrait favoriser ça, c'est en favorisant, c'est-à-dire qu'effectivement vous avez raison, il y a toujours le bâton et la carotte. Sur la voiture électrique, finalement, l'Europe a d'abord mis beaucoup de carottes pour faciliter l'émergence de véhicules électriques. Et puis, une fois que ça truc, ils ont mis le bâton alors disant en 2030 maintenant que la solution est là et qu'elle commence à se démocratiser. Le problème c'est qu'elle se démocratise aussi vite, on remet le bâton. Et en 2030, progressivement, vous ne rentrez plus dans les villes avec certains véhicules, etc. une carotte avant le bâton. Moi, je pense que la carotte sur tous ces enjeux de location, etc., et que l'Europe a fait, la France est un peu plus pionnière, c'est tous les indices de réparabilité, c'est toute une série de problématiques, de labels de qualité, de qualité de réparabilité etc., où on devrait peut-être mettre plus d'incident pour aider des fabricants à mettre en avant des objets qui ont été conçus pour une longue durée de vie. Parce qu'on va faire deux choses en parallèle en favorisant l'émergence d'une série de fabricants et ça peut aller du toaster, à la machine à laver, à un vélo. Mais si on favorisait des entreprises qui disent : « Moi je garantis mon objet x années, je garantis la réparabilité de mon objet x années. Je garantis le fait que je fournis les plans, j'aurais toujours mes pièces de rechange, je fournis un accompagnement ou le service complet pour le réparer, etc. ». Ça va faire quoi ? Ça va faire que ce seront des objets qui seront plus chers inévitablement à l'achat. Et si en plus on veut coupler qu'ils sont avec des matériaux dont l'extraction, la transformation a été la plus respectueuse possible de l'environnement. Enfin, on veut tout ça. Ce seront des objets qui initialement coûteront plus cher à la fabrication et à la mise à disposition sur le marché parce que reconçu, autrement etc. Mais qui coûte moins cher à long terme parce que ce

sont des objets fait pour durer. Et donc si on soutenait ça, ça permettrait que ces objets émergent plus cher soient peut-être plus chers au prix de vente final par des mécanismes de taxes ou autres. Après il faut voir, est-ce que ce sont les taxes pigouviennes. Enfin voilà, je n'ai pas fait l'analyse. Et même quand on dit taxes en économie, il y a encore une bonne dizaine manière différente d'appliquer des taxes à différents niveaux, de différentes manières, ça peut être des réductions, ça peut être des incitants, ça peut être des réductions, une partie du prix est subsidié parce que ce n'est pas un allègement de taxes pour le producteur, c'est un bon d'achat, enfin c'est un co-achat pour le consommateur. Il y a plein de manières, mais ça ferait émerger ces objets-là, ça les rendrait beaucoup plus visible et peut-être compétitif sur le marché. Et puis pour de la location parce que ces objets auraient été conçus pour une longue durée, pourraient s'approprier ces objets-là, parce que nous par contre, pour être compétitifs, on rachetait des objets aux gens et tout. C'est clair qu'il y a plein d'objets, c'était compliqué de les maintenir longtemps parce qu'ils n'ont pas été conçus pour ça. Et alors, vous devez aussi tout le temps réapprovisionner votre truc. Là, il y a peut-être, je pense qu'il y a des choses à faire pour faire l'émergence d'objets de plus grande qualité et plus durable au sens temporel qui alors peuvent entraîner le fait que du coup, comme ils sont de meilleure qualité et que s'il arrive en souci on répare, on peut envisager de manière plus sereine de le mutualiser, que ce soit dans une solution de location comme Usitoo ou du partage entre voisins. Parce que c'est un truc que moi j'ai souvent entendu dans les enquêtes préliminaires qu'on faisait avec Usitoo, c'est : « Ouais mais si je prête à mon voisin, si j'emprunte le taille haie du voisin et que ça pète pendant que moi j'utilise, pour préserver l'entente de mon voisinage, je vais aller lui en racheter un ». Et pourquoi est-ce que les gens disent ça tout de suite ? Parce que personne n'envisage de réparer un taille haies parce qu'on sait que ça va coûter une blinde et tout le truc. Si on savait que le taille haie, il a été conçu pour des pépins et des trucs et que quand bien même il y avait quelque chose en achetant une pièce à 10€ et qu'on a le plan sur Internet, on sait le faire tout seul, on aurait moins peur de s'emprunter, se prêter des trucs peut-être aussi. Et puis les sociétés comme Usitoo trouveraient plus facile. Mettre toute une série de choses en œuvre. Donc là, je pense qu'il y a peut-être quelque chose de positif que le législateur pourrait initier sur ces trucs-là. Ça commence à certains endroits mais ce n'est pas possible, c'est très faible. Mais c'est plus positif que de mettre des barrières à l'entrée, surtout les mauvais producteurs.

Flavian : On peut voir, par exemple, que l'économie circulaire, ça émerge un peu plus quand même, ça commence à devenir beaucoup plus connu de réutiliser, de recycler.

Xavier Marichal : Ouais. J'imagine dans votre travail, vous avez abordé l'échelle de Lansink. Ce que Usitoo visait c'était de combiner le refus pour permettre aux gens de refuser... enfin de s'auto refuser d'acheter un nouveau truc parce que justement on leur mettait à disposition de manière hyper accessible des objets. Et puis c'est la réutilisation, c'est typique de la mutualisation. Et puis nous, on veille aussi à la réparation le plus longtemps possible de tous les objets quoi. Donc, on essaie d'être dans le haut de l'échelle de Lansink et pas dans le bas. L'économie circulaire s'entend beaucoup, mais pour faire des accompagnements un professionnel, la plupart des entreprises, elles en sont encore à l'étape recyclage et c'est compréhensible aussi parce que pour beaucoup de métiers basculer dans l'économie de la fonctionnalité, ce n'est pas un petit changement anecdotique. Les entreprises, outre que dans tous les métiers ce n'est pas forcément facilement faisable, elles voudraient d'abord voir quelques 'success stories' qui les rassurent sur le fait que ce modèle-là est maîtrisé et que le public y adhère. Évidemment malheureusement, quand des Usitoo ferme boutique, j'ai déjà entendu des gens l'utiliser en disant : « Mais regardez Usitoo s'est péti la gueule, c'est bien la preuve que l'économie de la fonctionnalité ce n'est pas encore battu, on n'a pas encore les bons modèles ».

Flavian : C'est peut-être justement à cause de cette perception-là que des systèmes comme Usitoo ne fonctionnent pas parce que les gens ont l'impression que c'est un engrenage.

Xavier Marichal : C'est une spirale qui va dans le mauvais sens. C'est-à-dire que comme les gens ont peur de ces modèles qui émergent, ils n'y adhèrent pas, du coup on n'a pas la masse suffisante. Du coup, on n'arrive pas à les pérenniser. Du coup, on ferme boutique. Ça renforce la perception que ce sont des modèles qui ne marchent pas. Ça, on se l'est pris dans la figure, y compris certains coopérateurs en disant : « Ah ouais, ben ouais à force de vouloir être trop ambitieux, c'est bien la preuve que... j'avais voulu soutenir... mais c'est bien la preuve que tout ça ce sont des mots dans des cénacles au Parlement européen, mais que c'est encore moins de la pratique ». Mais on en était conscient, mais c'est à double tranchant d'essayer des trucs pareils. Ça donne du moulin à... ça donne des arguments aussi à ceux qui n'y croient pas. On n'est pas une première initiative et BeCircular à Bruxelles, qui est le programme... enfin l'appel à projet qui est soutenu. Donc nous, on a eu deux fois des BeCircular dans le cadre du programme régional d'économie circulaire de la région bruxelloise. Ça a soutenu beaucoup d'initiatives. Ici, ils auraient bien voulu qu'on ne ferme pas parce qu'on était un des derniers à tenir et ils trouvaient que ça avait l'air viable, mais beaucoup d'initiatives d'économie de la fonctionnalité que BeCircular a soutenu ont fermé.

Flavian : On voit un vrai défi.

Xavier Marichal : Il y a encore quelque chose qu'on n'arrive pas à faire fonctionner. Il y a encore un vrai défi quoi. Mais moi je pense que le défi, il est économique et psychosocial, comme on dit. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu le podcast d'Olivier De Schutter sur Etopia, il y a un article par un syndicat aussi sur les 5 psychosociaux au changement. Je pense qu'il y a encore quelque chose à aller creuser là aussi en même temps que l'économie, parce que l'économie, c'est au sens le plus générique de la définition de l'économie. Ce n'est pas qu'une question de prix, c'est une question de choix et donc dans le choix intervient plein de facteurs psychologiques que le seul prix, même si le prix est un est l'argument dominant dans notre société capitaliste.

Flavian : Oui, c'est très intéressant. Et, on arrive à la fin ici, je ne vais pas vous vous tenir encore très longtemps.

Xavier Marichal : Mais allez-y, si vous avez encore une question ou une autre.

Flavian : Mais peut-être une petite dernière question. Quelles sont les leçons principales que vous tirez de l'expérience Usitoo ? En termes financiers, opérationnels, en termes de consommateurs, ou peut-être une idée principale ?

Xavier Marichal : Bah j'ai envie de dire nous, le sentiment de manière générale, c'est que les temps sont pour ce genre de propositions économiques de la fonctionnalité. Les temps ne sont pas pour aussi mûrs qu'on le pensait. Donc, en 2013 quand on a commencé à sérieusement planter sur le concept, au début on voulait faire avec des conteneurs automatiques, enfin bref. Il y a eu plein d'idées avant d'aboutir à ce qu'on a vraiment mis en place concrètement. On avait l'impression que, entre l'émergence du mouvement zéro déchet et l'économie de la fonctionnalité qui était sur toutes les lèvres, alors évidemment, parce qu'on était dans des milieux de consultance environnementale donc on avait sans doute un piège là-dedans aussi, que les temps étaient mûrs, que tout le monde avait compris et c'était le moment de quitter le monde des idées et de passer à la pratique. Aujourd'hui, la conclusion qu'on tire, c'est qu'en fait il y a une meilleure compréhension des enjeux, il y a une meilleure acceptabilité, il y a une adhésion intellectuelle. Mais de manière générale, la société n'est pas encore prête à passer à la pratique et à abandonner son modèle. Donc, il y a un intérêt intellectuel en disant oui, c'est une bonne idée. Et en fait, quand on rencontrait les gens, on n'a jamais eu personne sur un salon ou des rencontres citoyennes qui disait : « C'est stupide votre idée ». Tout le monde disait : « Ah oui, super et bravo d'essayer, c'est une chouette idée ». Et puis c'est souvent, on devrait

consommer comme ça ou utiliser Usitoo. Mais c'est toujours un conditionnel. Et derrière ce conditionnel, moi je dis toujours, j'entends deux choses, j'entends un impératif moral. Tu devrais faire ceci. C'est la caricature du père bienveillant mais un peu autoritaire, qui dit à ses enfants : « Tu devrais te concentrer sur tes études ». Et l'autre côté du conditionnel, ça aussi, ce n'est pas un futur, je devrais faire ça, ça veut dire je n'y arrive pas encore. Moi, c'est vraiment ça que je retiens d'expérience Usitoo. C'est qu'en fait on pensait... nous le modèle en 'profit and loss' sur un carton de bière. Le modèle tenait avec 15000 locations par an. Et on s'était dit, et c'est pour ça qu'on avait ciblé Bruxelles, 15000 locations par an, c'est 5000 ménages qui, 3 fois par an, nous font une petite location. Une fois pour les vacances, une fois pour une petite fête et une fois pour l'entretien de la maison. Alors ça se dit : « Bah 5000 ménages, on va aller à Bruxelles. C'est la zone la plus densément peuplée de Belgique ». Région Bruxelles capitale, c'est 400000 ménages, on doit en trouver 1%, on doit convaincre 1% de la population à passer au truc. Allons-y. Le constat, 5 ans après, évidemment, il y a eu le Covid, il y a eu plein de trucs. Mais au total, sur 5 ans, on a 1800 personnes inscrites dans le système Usitoo, dont une partie qui nous ont vendu des objets qu'on a inscrit mais qui n'ont jamais fait appel aux services. Et que sur l'année 2023, et c'est pour ça qu'on a arrêté à un moment donné on a épuisé tous nos fonds, et on s'est dit, non, on ne relance pas le truc parce qu'il faut accepter qu'à un moment donné, on n'y arrive pas à point. Mais j'ai plus le chiffre exact. On a fait un peu moins de 2000 objets loués. Or, quand je lisais location, c'était peut-être une personne qui, pour ses vacances, m'a loué en une seule fois une tente et un porte vélo. Enfin, multi-objets. Mais sur l'année 2023, on a loué de l'ordre de 2000 objets. Et donc l'idée, c'était d'atteindre 5000 utilisateurs récurrents qui faisaient 15000 opérations de location par an. Et on est avec une base de données qui en 5 ans est montée à 1800 personnes inscrites et donc qui sont contre les utilisateurs récurrents. Et à 2000 objets loués versus 15000 locations multi-objets donc on devait aller vers les 20000, 25000 objets loués et donc on s'est dit à l'écart est trop grand. Le fait que on est trop loin du truc par rapport à notre modèle pris quoi. Et je ne blâme pas les gens qui n'ont pas adhéré. Il y a quelque chose qu'on a mal géré entre le prix et les autres aspects psychosociaux pour faire adhérer plus de gens.

Flavian : Et du coup chez Usitoo, c'était vraiment du B2C, il n'y avait pas du tout de B2B ?

Xavier Marichal : Alors ça a été... Notre deuxième appel, la deuxième bourse BeCircular, c'était pour faire du B2B. Mais plutôt du B2B2C, c'est-à-dire, c'était que les halls de grandes entreprises deviennent un point dépôt parce que plein de gens avaient ce sujet-là en disant : « Vous savez, l'endroit où j'aurais plus facile à récupérer l'objet Usitoo, c'est dans le hall

d'accueil de mon entreprise ». Et les entreprises ne veulent pas. La conclusion, ils ne veulent pas. Et la raison pour laquelle on a réussi à et on a mis 2 ans d'efforts avec une commerciale qui tournait etc., et on a réussi à signer qu'un contrat. Le principal des entreprises, c'était une question d'image. Ils disaient : « C'est risqué votre truc, on ne sait pas encore si ça va marcher et si les gens ne sont pas satisfaits de votre service alors que nous on a été impliqué, que ça a été à l'hôte d'accueil. Ce n'est pas que votre image qui va être ternie, c'est la nôtre en même temps. Et donc on ne veut pas prendre ce risque là avec nos employés, donc non, on ne vous ouvre pas la porte à votre truc. Revenez nous voir le jour où vous commencez à être un succès ». On veut bien s'associer à un truc... et de nouveau ce qui est arrivé maintenant va leur donner raison. On veut bien s'associer à un modèle innovant comme le vôtre quand il aura acquis ses lettres de noblesse qui paraîtra stable et un minimum de succès. On ne veut pas s'associer à l'expérimentation.

Flavian : Il n'y a pas beaucoup d'aide.

Xavier Marichal : Ça, c'est la conclusion qu'on a eue en B2B2C. Après, on a eu par contre, c'est plus proche du B2B, on a eu quelques indépendants, on a fait énormément d'associations qui venaient comme utilisateurs chez Usitoo et on a d'ailleurs fait des flyers spéciaux pros. Il y avait un vrai créneau mais petites associations de quartier, associations de riverains, associations de parents d'école, petite ASBL qui ont besoin de temps en temps de faire un événement particulier avec leur membre ou qui, le temps d'un événement dans leur rue ou lors de la braderie communale, ont besoin justement d'un peu de truc. Ça on avait beaucoup. Secteur associatif, qui est du « B » parce ce n'est pas des individus, c'est une personne morale, mais c'est très particulier. Mais le grand truc B2B2C qu'on a voulu mettre avec les entreprises, vraiment problème d'image. Ça a été la même réponse, il y en a qui ont été plus rapides à nous le dire que d'autres, mais en fait, c'était toujours le même problème partout. On ne va pas s'associer à un truc émergent dont on n'est pas encore certain que ça va être acclamé et adopté et que donc on se serait associé à un truc à succès.

Flavian : Ok oui je vois. Du coup c'est un engrenage constant. Il faut vraiment réussir à sortir de l'eau, la tête de l'eau tout seul, sans qu'on s'entraide quoi.

Xavier Marichal : On nous a dit qu'on n'y arrivera pas si un jour on ne fait pas comme Vinted. Alors, de nouveau, la question c'est, est-ce que Vinted est environnementalement positif ? Il y a un méga effet rebond dans la livraison. Mais le modèle Vinted, c'est le modèle de start-up technologique en plein, c'est-à-dire, Vinted aujourd'hui, c'est 700 millions d'euros

d'investissement et encore une perte chaque année quoi. Mais voilà, dans les feedbacks qu'on a reçus, il y a plusieurs personnes y compris des gens très habilités qui ont travaillé dans des cabinets ministériels, qui ont dirigé des grosses administrations qui te disent : « On n'y arrivera jamais en économie de la fonctionnalité si un jour on ne met pas l'argent pour faire une énorme expérimentation avec des moyens qui permettent de devenir tout de suite mainstream ». Parce qu'il y a des Américains qui ont essayé de faire ça et qui se sont pétés la gueule en 18 mois. En 18 mois, ils avaient claqué 200 millions et ça n'a pas décollé donc.

Flavian : Ouais c'est peut-être plus aussi dans l'éducation ou il y a peut-être quelque chose à faire. Ça, c'est encore autre chose.

Xavier Marichal : Ça commence. L'Homo Economicus, ça commence à l'école primaire. Il y a un philosophe américain de l'environnement, je ne retombe plus sur son nom, qui dit toujours que notre modèle, ça commence... Notre modèle, cette manière rationnelle de la possession, ça commence tout petit parce qu'aux États-Unis, on commence à compter en apprenant, John a 5 vaches et achète 3 vaches en plus et donc combien de vaches est-ce que John possède ? Et puis, John doit faire une clôture pour ses vaches et la prairie fait autant mettre de long. Il met un poteau tous les 3 mètres. Combien de poteaux ça représente ? Et il montrait que toute la manière dont on apprend, surtout les maths, en subliminal, derrière, c'est toujours de la possession.

Flavian : Non, il doit y avoir quelque chose à faire. C'est la possibilité pour un autre mémoire ça. Mais en tout cas, c'est très intéressant.

Xavier Marichal : Je pense qu'il y aurait quelque chose à faire là ce ne serait pas inintéressant.

Flavian : En tout cas merci beaucoup. Ça m'aide beaucoup pour mon mémoire et pour les résultats. Merci beaucoup pour le temps aussi.

Annexe 8 : Tableau récapitulatif des obstacles identifiés lors des entretiens

	Banquets Locations	Cambio	Dockx Rental	Locmat	Loiselet & Fils	Usitoo
La culture de la possession et de l'achat	« [...] ça permet de limiter quand même l'achat, la dépense inutile, de mauvaise qualité. Maintenant je vois aussi qu'on est soumis à une certaine concurrence de Amazon, Alibaba, etc., [...] les gens ne vont pas acheter 200 chaises pour leur mariage, mais au niveau de la déco, etc., où parfois on arrive avec ces site-là à trouver de l'achat moins cher que la location. Et les gens préfèrent du coup l'acheter »	« Après bon, ce n'est jamais la panacée des outils comme ceux-ci, il y a des facteurs culturels qui font que certains sociotypes ne viendront jamais vers le car sharing. Des questions d'images, la voiture c'est plus qu'un outil déplacement. Regardez la pyramide de Maslow et voilà. Et donc là forcément, il y a certains sociotypes qu'on ne touchera pas »	« Donc eux [américains] ils ont ce réflexe-là. Si on revient en Europe, les gens qui ont des réflexes de location de voiture, ce sont des voyageurs »	« Mais le belge est très, j'achète, il préfère acheter une machine de merde, pour être très clair que de louer du bon matériel »	« Il y a encore cette mentalité-là, mais elle commence à changer. Avant, c'est vrai que les gens n'aimaient pas louer parce que ce n'était pas leur machine. Ils préféraient avoir l'appartenance du produit »	« En fait c'est quitter un truc, un modèle dont on a l'habitude pour passer à un modèle où on n'a pas l'habitude, avec tout ce que ça génère dans l'espace mental comme interrogation, crainte, appréhension, etc. Et puis ça va jusque, par exemple, une dame qui dit très clairement : “Oui, mais moi j'aurais bien voulu mais mon mari est fan de la possession” »

Les contraintes opérationnelles	« Voilà, il y a une difficulté à imposer une certaine rigueur au client pour que l'on puisse récupérer le matériel en bon état dans des délais corrects, sans faire perdre de temps à notre chauffeur sur place lors de la récupération et ne pas désorganiser toutes les tournées, etc. Le principe de récupération du matériel, du coup, de vérification et de facturation des dégâts éventuels, etc., c'est inhérent à location et cela peut être une contrainte pour quelqu'un qui se lancerait là-dedans »	« C'est marrant, juste avant d'être avec vous, j'analysais mes frais de réparation uniquement pour la ville de Bruxelles sur l'année dernière... Et c'était énorme... Je peux vous le dire, parce que de façon anecdotique, on était sur un 1,8 millions € de frais de réparation voiture pour 1000 voitures, donc 1800€ par voiture et par an en réparation carrosserie »	« Donc, il faut qu'on réfléchisse toujours pour pouvoir faire le rapport, si vous me permettez, entre le coût de transfert et le coût d'occasion... enfin le bénéfice de location. Forcément dans le défi de... je vais dire des deux années à venir, nous c'est oui... la répercussion des coups mais des coûts suite aux dégâts puisque forcément il y a bien des sinistres et des dégâts »	« À nous, on doit entretenir les machines. A chaque fois qu'elles reviennent, elles sont, elles sont entretenues. Elles sont vérifiées, nettoyées... Donc ben oui, le défi c'est que le matériel tienne le plus longtemps possible »	« Et on voit que finalement la location, il ne suffit pas d'acheter la machine et de la louer. Il faut avoir la maîtrise, la connaissance du produit. Si maintenant le bilan, il a un problème et qu'il pose des questions au service technique. Et que nous-mêmes, on a du mal à savoir comment ça fonctionne tellement c'est complexe. Et qu'on n'a pas le temps de prendre les renseignements pour nous être capables de l'utiliser et encore moins de pouvoir la réparer »	« Et le vrai cœur de métier derrière, c'est toute l'organisation logistique pour assumer ses promesses. Et donc, c'est ça qui coûte cher. En fait, c'est toute la gestion d'un hangar, de boucles de livraison, et d'une circulation des objets qui doivent à chaque fois être repris dans le stock, préparés pour la livraison. Et puis, au retour de la livraison, redéballer, révéifier s'ils sont en ordre, en état, post-utilisation, ensuite ranger dans le stock »
--	--	---	--	---	---	--

Les réglementations actuelles belges	« En tout cas, moi je parle au niveau de l'événementiel, mais peut-être pour la location de manière générale, ce serait d'avoir une espèce de fédération. Parce qu'effectivement à tout niveau, je crois que les loueurs vont rencontrer le même genre de problème. Alors peut-être que liés à l'événementiel ce seront encore des problèmes plus particuliers [...] Mais c'est vrai que voilà, on n'a personne pour nous représenter. En tout cas, avoir un peu plus de poids face aux décisions gouvernementales »	« Gros challenge, la complexité réglementaire. Ça, je vous en ai parlé. Il faut que ça reste, en tout cas, c'est un gros enjeu pour nous. Puis après pour la transition vers l'électrique et ou les voitures autonomes, il y aura un défi en termes de financement, de gestion des amortissements. On parle quand même de voitures beaucoup plus chères et donc là aussi ce sont des paramètres à tenir en compte »	« Et dans nos villes en Belgique, ce n'est pas encore vraiment leur dada et ils ne viennent pas vers nous. Parfois, nous, on essaie de les solliciter mais on n'a pas nécessairement un bon accueil, mais... C'est plus un changement de mentalité, je pense qu'il doit s'opérer, qui doit venir du politique justement »	« Pour me répondre que je fais partie des exceptions qui n'ont pas droit à ça parce que je fais de la location. Ça veut dire que mon technicien, s'il avait été travailler chez Brico, il aurait pu. [...] Moi, parce que je fais de la location, je n'en aurais pas eu droit. [...] Et ce n'est pas la première fois. J'ai une fois voulu engager en IFAPME. La dame est venue deux, trois fois avec la personne. Pour finalement me dire que, parce que c'était la location, je n'avais pas droit à certaines aides »	« Maintenant la réforme fiscale, le temps qu'ils vont travailler sur le net par rapport au brut qui est payé. Mais le brut ils seraient quand même payés par nous donc... L'employé va plus, devrait, je vais parler au conditionnel parce qu'on verra bien, mais plus l'employé devrait certainement plus gagner et moins taxer. Mais ce qui important, c'est que l'employeur soit moins taxé aussi. Ça, c'est important. Quand on voit ce que ce que nos hommes gagnent par rapport à ce que nous on paye, bah c'est honteux »	« Mais le problème, c'est d'avoir des critères objectifs qui peuvent tenir en quelques phrases de définitions dans un arrêté d'application et donc, super compliqué. Alors, on a pu retrouver des solutions pour pouvoir mettre en avant ce qu'ils disent, mais après, en location, mais n'importe quel loueur événementiel... Alors on doit aussi accepter qu'on puisse le payer en Ecochèques, même si c'est pour faire une méga Rave party »
---	---	--	--	--	---	--

La préférence des consommateurs pour les prix bas associés à une mauvaise comparaison des prix	« Maintenant, c'est plus vraiment là où on est en concurrence avec les autres sites où ils sont prêts à aller sur de l'achat, ce sont les gens qui veulent vraiment personnaliser l'événement et du coup, ils ont envie d'éléments de déco bien précis. Et du coup, soit on ne les propose pas, soit on les propose à un prix qui est trop élevé pour eux et du coup, ils préfèrent passer par des sites comme ça. Mais de toute façon, je crois que face à ces sites-là on ne saura jamais rien faire des Alibaba, Temu, etc. »	« Il faut intégrer ces risques et c'est pour dire que le coût à l'usage est toujours comparé avec... souvent instinctivement... si vous comparez Cambio, vous allez le faire, si vous êtes automobiliste, avec le coût du carburant pour le même déplacement »	/	« Mais dans la tête des gens ils préfèrent acheter du bon marché même si c'est pour l'utiliser deux fois en disant : 'Bah après deux fois, j'ai quand même payé moins cher que la location' »	« Par contre, je pense qu'il y a de moins en moins de personnes qui vont acheter leur matériel parce que les prix deviennent chers aussi pour eux. Donc finalement, s'ils sont certains de ne pas avoir l'utilité de manière récurrente du matériel, je pense que les gens vont se tourner vers la location. Maintenant, ça veut dire aussi plus de machines, veut dire aussi plus de gestion en interne, plus de procédures, plus de contrôles »	« Oui, mais 10€, c'est encore cher, hein, pour un Kärcher parce que le petit magasin de bricolage de mon coin, là, ils ont un petit truc, 42€. Un truc chinois complètement improbable d'une marque complètement inconnue, dont on ne sait absolument pas s'il va tenir 10 usages ou pas. Mais les gens, ils comparent mon prix de location, qu'on a donc sur certains Kärcher ramené à 5€ la location, avec 40€ au coin de leur rue à l'achat quoi. Et je suis propriétaire du truc »
---	---	---	----------	--	--	---

L'effort à l'accès pour les consommateurs	/	« Pour que le car sharing fonctionne, il faut qu'il y ait une, des stations à moins de 800 mètres en général du lieu où vous êtes au moment où vous éprouvez le besoin »	« Donc tout se fait via le smartphone et une appli. Et c'est de développer notre marque dans ce secteur-là. Et justement avoir beaucoup de points de vente un peu partout pour justement être proche du public et offrir un service de mobilité dans des zonings, dans des grands magasins qui vendent des grandes pièces comme Ikea, Brico. Voilà le grand défi en fait »	/	/	« Notre deuxième appel, la deuxième bourse BeCircular, c'était pour faire du B2B. Mais plutôt du B2B2C, c'est-à-dire, c'était que les halls de grandes entreprises deviennent un point dépôt parce que plein de gens avaient ce sujet-là en disant : “Vous savez, l'endroit où j'aurais plus facile à récupérer l'objet Usitoo, c'est dans le hall d'accueil de mon entreprise” »
---	---	--	--	---	---	---

L'augmentation des charges	/	/	/	« On est tous au même prix, plus ou moins. Alors que normalement, bah, elle devrait être plus chère parce que, en dix ans, le prix des machines a doublé et les prix de location n'ont pas bougé. Donc ce n'est pas facile pour l'instant »	« Mais les concurrents deviennent aussi de plus en plus élevés, donc les machines deviennent intrinsèquement plus chères. Mais on ne peut pas proportionnellement augmenter les tarifs locatifs. Donc pour un même montant locatif quotidien, la machine nous coûte plus cher, l'entretien coûte plus cher parce que les pièces coûtent plus cher. La main d'œuvre coûte plus cher. L'énergie coûte plus cher. Donc, c'est moins rentable qu'avant »	/
----------------------------	---	---	---	---	--	---

Le biais de concurrence des entreprises capitalisées	/	« Si vous regardez Poppy ou MILES, c'est 4 ou 5 millions d'euros par an de perte. Et donc, ce n'est pas forcément facile d'affronter ce type de géant probablement trop capitalisé parce que selon moi ça dénature un marché que de rendre légal ce type de perte »	/	« Vous voyez évidemment comme les gros loueurs achètent sûrement à un meilleur prix que nous, vu qu'ils achètent en plus grosse quantité. Ben eux n'ont peut-être pas de raison d'augmenter de prix. Donc voilà, on est un peu tenus parce que je connais beaucoup de collègues qui font la même chose que nous »	/	/
Une désynchronisation des actes des consommateurs entre le moment de la communication et celui de l'action	/	/	« Nous on va un peu plus soigner l'accueil, la présentation du véhicule parce qu'on veut aussi, par rapport à la communication, que le... faire de la pub pour la	/	/	« A priori, quand vous communiquez à propos d'une solution comme l'économie de la fonctionnalité, surtout sur des objets à usage très ponctuels, vous

			location de voiture ça ne sert à rien entre guillemets. Puisque c'est un besoin très ponctuel que vous auriez donc, c'est surtout le bouche- à-oreille »			n'êtes pas synchrone par rapport aux besoins de la personne à qui vous communiquez. C'est-à-dire qu'elle va entendre parler Usitoo, mais elle n'a pas de besoin devant elle. Donc, elle ne va pas pouvoir passer à l'action tout de suite »
L'absence d'exemple de grand succès	/	« On [les entreprises capitalisées] injecte, on injecte, on verra à quel moment on a de la rentabilité et ce qui compte c'est le quantitatif. Bah, il y a eu beaucoup d'argent déversé sans savoir où on allait »	/	/	/	« Les entreprises, outre que dans tous les métiers ce n'est pas forcément facilement faisable, elles voudraient d'abord voir quelques 'success stories' qui les rassurent sur le fait que ce modèle-là est

						maîtrisé et que le public y adhère »
La mauvaise conception des entreprises au sein de l'économie fonctionnelle	/	« Ils étaient là en théorie pour faire de l'économie de la fonctionnalité et leurs grands patrons qui étaient des vendeurs de bagnoles disaient : "Ah c'est une super option pour tester les BMW pour les jeunes générations". Ces incohérences qui font rire quand on est là pour faire juste du fric, ben, ont fait que, finalement, il n'y avait pas de cohérence au niveau de la mise en pratique sur le terrain et ils n'ont jamais trouvé les leviers de rentabilité »	/	/	/	/

Annexe 9 : Tableau récapitulatif des éléments fondamentaux identifiés lors des entretiens

	Banquets Locations	Cambio	Dockx Rental	Locmat	Loiselet & Fils	Usitoo
Associer une clientèle B2C et B2B	« B2B le plus rentable. En tout cas c'est ce qui génère plus de chiffres. Si j'analyse mes chiffres, je vais avoir quasi une moitié à mon avis de mon chiffre d'affaires [...] En fait du coup oui, vous allez me dire que c'est équivalent mais l'avantage est que je dois faire beaucoup moins d'événements pour arriver à finalement à un terme équivalent »	« Et ensuite, on a besoin de B2C et de B2B. On a environ 30% de notre chiffre d'affaires qui se réalise sur du B2B mais c'est du B2B 'démo-targeté'. Donc, c'est lié à une réalité de territoire. On ne va pas aller sur des parcs d'activités économiques où il n'y aura pas du tout de demande B2C. On sera plutôt sur des ASBL, des petits indépendants, des administrations qui sont dans le centre-ville »	« Les camionnettes pour les sociétés sont louées en semaine et le week-end, en fait, elles dorment. Donc, nous bah, notre pic d'activité, c'est justement le week-end, parce que là on les loue aux particuliers qui eux sont en congés ou ne travaillent pas pendant le week-end. Donc, on a vraiment besoin du mixte pendant... pour survivre, en fait »	« C'est moitié-moitié à peu. Je n'ai jamais fait vraiment la proportion, mais d'après ce que je vois, je dirais que le week-end, ce sont plus des particuliers et la semaine des professionnels »	« C'est plutôt que quand on loue à du B2B, donc à des grosses entreprises, donc à des grosses boîtes, comme ils ont des chiffres assez conséquents et qu'ils ont des meilleures remises, donc finalement le coût locatif est moindre qu'un B2C. Maintenant ils louent tellement plus de machines que dans le chiffre d'affaires, il y a énormément plus de B2B que de B2C »	« Il y avait un vrai créneau mais petites associations de quartier, associations de riverains, associations de parents d'école, petite ASBL qui ont besoin de temps en temps de faire un événement particulier avec leur membre ou qui, le temps d'un événement dans leur rue ou lors de la braderie communale, ont besoin justement d'un peu de truc. Ça on avait beaucoup »

Les valeurs de service et la cohérence par rapport à ces valeurs	« Et donc voilà, toujours avec la volonté d'être à l'écoute du client, de ses besoins. Et une notion de service »	« Donc, on pense forcément notre métier différemment et cette cohérence je pense que c'est vraiment... donc, intégrer la complexité et être cohérent par rapport à la vision et à la mission de l'entreprise sont quand même des clés extrêmement importantes »	« Et les employés voient régulièrement la direction et le fondateur dans les agences. Ça c'est plus niveau de la philosophie interne. Au niveau externe et vers nos clients, c'est la flexibilité, en fait, la valeur. On essaie toujours de s'adapter, trouver des solutions pour aider les clients. Et c'est une des valeurs principales, que moi je défends, c'est que la location de véhicule, en fait, c'est une société de services »	« Bah la notion de service oui, parce que c'est là-dessus qu'on doit miser, parce que bon, il y a des grosses multinationales qui font le même chose que nous. Et justement, si je puis dire, les clients sont des numéros... chez nous, c'est plus important que ça. Il faut qu'ils reviennent donc... On ne sait pas se battre sur les prix parce qu'ils sont trop gros. Donc, on ne sait miser que sur la qualité »	« Je dirais nos valeurs c'est vraiment la sincérité et être juste, vraiment être juste, avoir du matériel de qualité... en ordre. Et même vis-à-vis du personnel, être juste »	/
Axer la communication	/	« Nous, on communique sur le fait que vous allez vous passer	/	« Si c'est dans nos tarifs tout ça, il y a ici tout un truc comme quoi c'est	/	« Par contre, à un moment donné, ils ont mis un... ils ont fait un

sur les aspects pratiques		de l'entretien, du contrôle technique, vous aurez une place de stationnement, vous allez faire de sérieuses économies plutôt que de posséder votre propre voiture. Donc on communique sur les aspects pratiques et ça, c'est lié à une théorie des cycles de l'innovation »		une économie d'investissement, économie d'entretien, d'espace, une existence du chômage de l'outil, une meilleure sélection d'outils »		kakémono, vraiment une affiche en ville, en centre-ville, en tout 4 affiches en centre-ville, sur place de Brouckère etc. Et là on a vu un impact »
Utiliser un ERP pour la gestion de la logistique	« Les gros problèmes liés au retour. On a toujours essayé de trouver une mise en place. On a eu la mise en place d'un programme, l'ERP qu'on utilise est vraiment hyper fonctionnel et a été développé pour les métiers	/	/	/	« Après, il faut aussi avoir un programme digital qui le permet. Un ERP qui fonctionne correctement. La location, il ne suffit pas que de mettre la machine dans un tableau, aller la livrer et la reprendre. Il y a tout l'aspect	/

	de location. Et du coup, c'est vraiment quelque chose qui a été vraiment un peu révolutionnaire pour nous »				logistique et l'aspect préparation des machines. Il y a le suivi, il y a les casses, il y a les entretiens, il y a les griffes, il y a des dégâts »	
Intégrer l'économie fonctionnelle de façon progressive dans le système traditionnel	/	/	/	/	« C'est crescendo, donc ce n'est pas comme-ci du jour au lendemain, on avait dit : « Voilà, on mettra ces machines sur le parc et comment on fait pour fonctionner ? ». Non, on a démarré avec 2, puis 10, puis 20, puis 30. Donc finalement, tout le monde a réussi à s'acclimater. On a mis des choses en place »	/

Résumé :

Le modèle économique le plus commun est le modèle linéaire. Ce dernier est indubitablement associé à une forte pollution environnementale résultant de l'extraction massive des matières premières et de la gestion des déchets générés en fin de vie des produits. En opposition à ce système traditionnel, il existe des alternatives plus respectueuses de l'environnement, tel que l'économie fonctionnelle. Cependant, bien que l'intérêt pour des pratiques plus respectueuses de l'environnement soit de plus en plus reconnu, les recherches attestent que la mise en place de ce système reste limitée au sein des entreprises B2C en Belgique. Dans ce contexte, ce mémoire vise à explorer les raisons qui participent à expliquer la faible intégration de l'économie fonctionnelle au sein des entreprises B2C en Belgique, ainsi qu'à repérer les principaux éléments qui favorisent le développement de ce modèle.

Afin de répondre à cette problématique, une recherche qualitative a été effectuée avec des professionnels travaillant dans des organisations belges qui utilisent le modèle de l'économie fonctionnelle. L'objectif de ces entretiens est d'explorer la position et les perspectives de ces experts concernant leur système économique, ainsi que les obstacles et les opportunités de sa mise en place.

Les résultats de notre recherche montrent notamment la responsabilité des consommateurs comme l'une des raisons entravant le développement de l'économie fonctionnelle. Les défis ne sont donc pas seulement opérationnels ou financiers, mais restent avant tout d'ordre culturel.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

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