

EVALUATION DE LA DURABILITE DES SOLUTIONS Economie de la fonctionnalité



OBJECTIFS DE LA GRILLE D'ANALYSE

L'objectif de la grille est d'évaluer selon plusieurs critères l'aspect durabilité des cas d'économie de la fonctionnalité.

Le caractère durable est approché d'une part sous les 3 axes du développement durable : social, économique et environnemental

D'autre part, la grille est complétée par un questionnaire relatif à la dynamique de mise en œuvre qui est au cœur des modèles de l'économie de la fonctionnalité: comment est-ce que la nouvelle solution réinterroge la question du travail? Quel est l'ancrage territorial? Le périmètre de l'entreprise a-t-il été revu?

UTILISATION

La grille se compose de 4 sections qui sont facilement accessibles via la barre de navigation au dessus de la feuille.

Dans la première section "Description générale", les questions sont mixtes: à choix multiple ou réponse libre.

Dans les sections suivantes (Social, économique et environnement), les réponses aux questions se réalisent en deux temps:

°réponse 1 : menu déroulant : oui complètement , oui partiellement, non ou N/A.

Le choix de la réponse 1 est aidé pour chaque question dans le cadre

°réponse 2: réponse libre dans le cadre

Le questionnaire "Dynamique de mise en œuvre" permet de mieux comprendre les mécanismes qui se trouvent au cœur de la mise en place d'une solution d'économie de la fonctionnalité: le processus d'implémentation, le lien avec le territoire, les barrières et les recommandations.

TERMINOLOGIE

Solution = ensemble intégré de biens et services développés par l'entreprise pour répondre à un besoin du client et/ou du territoire et faisant l'objet de l'évaluation au travers de cette grille

COPYRIGHT

La grille a été réalisée par Ecores (www.ecores.eu) à la demande du Conseil Fédéral du développement durable (cfdd.be).

Elle est issue d'une réflexion, analyse et compilation des nombreux outils existants en matière d'évaluation des cas d'économie de la fonctionnalité au travers du prisme du développement durable.



	Nom de l'organisation	Nom de la solution analysée	Secteur	Relation client	Taille	Siège social	Type de solution orientée Economie de la fonctionnalité
Engagé	Autopia	Autopartage	Mobilité	BtoC	PME	Rhode Saint Genèse	Solution servicielle sans intégration de produits Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
Engagé	Optimobil Belgium	Cambio Management Print	Mobilité	BtoC et BtoB	PME	Bruxelles	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
Pragmatique	Xerox	Service	Equipements informatiques et de bureau	BtoB	GE	Zaventem	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
visionnaire	DESSO	Renting	Textile	BtoB	GE	Dendermonde	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
Pragmatique	JC Decaux	Villo	Publicité/services publics	BtoB	GE	Bruxelles	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
Pragmatique	Cofely Ineo	Contrat global d'éclairage	Energie	BtoB	GE	France	Solution orientée résultat avec une dynamique de coproduction par des prestataires et des bénéficiaires
visionnaire	Interface	Programme Re Entry	Textile	BtoB	GE	Machelen	Solution orientée produit :services additionnels au produit
pragmatique	Lyreco	Plan progrès	Fournitures de bureau	BtoB	GE	France	Solution orientée résultat avec une dynamique de coproduction par des prestataires et des bénéficiaires
Engagé	EcoNation	Lightcatcher	Energie	BtoB	PME	Gentbrugge	Solution orientée résultat : le prestataire garantit la satisfaction d'un besoin par un engagement sur un résultat
Engagé	NNOF	NNOF	Ameublement bureaux	BtoB	PME	Vilvoorde	Solution orientée produit :services additionnels au produit
Pragmatique	Chemviron carbon	Systèmes de filtration mobiles	Chimie	BtoB	GE	Feluy	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
visionnaire	W-Solve	W-solve	Ameublement	BtoB	PME	Pays-Bas	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit
Engagé	Tale Me	Tale Me	Textile	BtoC	PME	Bruxelles	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit



DESCRIPTION GÉNÉRALE



Nom de l'entreprise:	Taxi stop et Autopia
Description	L'asbl Taxistop a été créée en 1975 et a développé le service d'autopartage en Wallonie il y a 2 ans. Une asbl a été créée en Flandre (Autopia) pour gérer ce service d'autopartage.
Contact	Sandrine Vokaer
Site internet	http://www.autopartage.be/
Localisation (siège social)	Bruxelles
Taille	TPE
Chiffre d'affaires	
Périmètre géographique de la solution	Belgique
Description succincte de la solution	Un ou plusieurs véhicules sont partagés par un groupe d'utilisateurs qui paient lors de l'utilisation du véhicule. Autopia facilite cette forme d'autopartage entre particuliers au travers de la mise à disposition de : conventions types, assurances adaptées, outils en ligne (agenda, calcul des tarifs d'utilisation de la voiture, etc), etc. Autopia aide également à la mise en place de groupes d'autopartage. Ces groupes se constituent dans une logique de quartier autour d'un ou plusieurs véhicules partagés.
Typologie de la solution	Solution servicielle sans intégration de produits.
Date de mise sur le marché de la solution	Service mis en œuvre il y a 12 ans en Flandre et il y a deux ans en Wallonie.
Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)	Historiquement, l'asbl Taxistop encourage le service de covoiturage, leur but étant de maximiser l'usage des biens personnels. D'abord, ils se sont intéressés aux trajets avec des places libres puis aux voitures sous utilisées. L'objectif: une mobilité efficace et pertinente, d'où la naissance de Cambio et puis d'Autopia.
Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?	NON

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL	CLIENT/UTILISATEUR	TERRITOIRE	
SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?	oui partiellement	Création de 3 ETP en Flandre car c'est un service à part entière. Pour Taxistop, le service d'autopartage en wallonie est géré en marge d'autres projets.
	Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	3 ETP	
SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	non	Car, c'est une compétence développée en termes de mobilité partagée au sein de Taxistop.
SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement	Taxistop fait beaucoup d'animations de sensibilisation sur le terrain. L'asbl identifie les nouveaux besoins des citoyens en termes de mobilité partagée.
SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui complètement	Le propriétaire reste propriétaire de sa voiture mais il la met à disposition d'autres utilisateurs qui ne le sont pas.
SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	non	
SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	oui complètement	C'est un des objectifs de la solution de renforcer les dynamiques de partage au sein d'un quartier (autour d'une voiture, un groupe d'habitants/utilisateurs se crée).
SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	oui partiellement	Taxistop travaille avec les organisations locales: SEL, amis de la terre, villes et communes. Il y a des organisations de soirée d'infos, des collaborations avec des villes en transition ou autres organisations: Share feest (Bruxelles, Liège, Gand, etc.)
SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	non	

ASPECTS ÉCONOMIQUES



POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel fort à l'entreprise?	oui complètement	Elle renforce la position d'acteur/leader de taxistop en matière de mobilité partagée.
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	oui partiellement	On touche plus les populations péri urbaine (par rapport à Cambio). Les utilisateurs sont sensibilisés aux problématiques environnementales car l'autopartage demande plus de contraintes et de contacts que Cambio.
ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	N/A	Pas de maîtrise du processus de production du produit (= voiture).	
ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui partiellement		

ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	non
ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?	oui partiellement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESsus DE PRODUCTION	UTILISATION ET FIN DE VIE
ENV1	ENV5
ENV2	ENV6
ENV3	ENV7
ENV4	ENV8
	ENV9

ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	N/A
ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?	N/A
ENV3	Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?	N/A
ENV4	Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?	N/A
ENV5	Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?	N/A
ENV6	Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?	oui complètement
ENV7	Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume de produit?	oui partiellement
ENV8	Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?	non
ENV9	Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?	non

Augmentation de l'utilisation d'un véhicule.

Une voiture partagée remplace 5 voir 7 voitures privées. C'est un calcul qui se base sur des gens qui se sont séparés d'une voiture ou qui n'en ont pas fait l'achat. D'après une enquête auprès des membres Cambio, il en est ressorti que d'un côté, on diminue l'utilisation de la voiture et que de l'autre, on augmente celle des transports en commun.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

- Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)
- Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?
- Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?
- Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?
- Org5 Quel est le mode de financement de la solution?
- Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?
- Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?
- Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

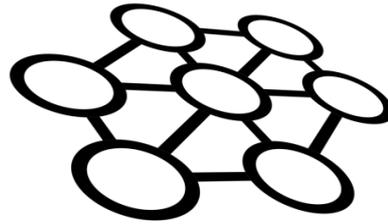
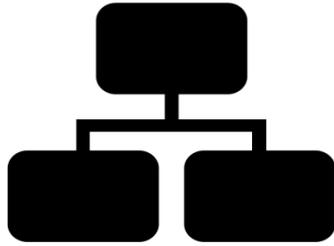
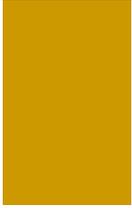
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



L'ADN de Taxistop est de toujours chercher de nouvelles solutions en mobilité partagée. L'asbl développe de nouveaux services et puis les laisse gérer leur propre vie (AirStop, Cambio, etc.) L' idée est de créer des solutions complémentaires en mobilité partagée. De ce fait, Taxistop s'est rendu compte des demandes en Wallonie pour Cambio, dans certains endroits où la solution ne serait pas rentable. Du coup, le besoin s'est ressenti de développer un service complémentaire au travers d'Autopia. L'autopartage est plutôt une solution péri-urbaine qui remplace la deuxième voiture.

Taxistop a besoin de créer des nouveaux services. La philosophie est toujours de développer des nouveaux projets lié au partage de biens (ils font aussi dans le partage de maisons).

Les premières équipes d'autopartage ont été les premiers testeurs des outils de facilitation.

Non

Le financement du service se fait en partie via des subsides publics car la contribution des utilisateurs au travers des cotisations annuelles n'est pas suffisante.

Oui, notamment avec l'assurance (Vivium, filiale de PMV) qui fait des contrats spéciaux pour l'autopartage. Peu d'assurances font cela donc généralement les utilisateurs de cet "autopartage" passent par cette assurance. Celle-ci est fondamentale pour garantir un bon service.

Il y a un partenariat avec l'assurance. Bcp de discussions pour développer un contrat d'assurance adapté au fonctionnement de l'autopartage (bonus malus pas que sur la tête du propriétaire).

Oui, il y a une solution de complémentarité avec Cambio. Spécifiquement pour les villes moins peuplées en Flandre et Wallonie.

Non

Le service bénéficie de subventions régionales en Wallonie et en Flandre. Il y a parfois également un partenariat avec des villes dans le cadre d'autopartage avec des véhicules communaux.

Le service autopartage ne fonctionne pas sur fonds propres. Contribution de 10 €/an par utilisateur. A priori, une fois que le groupe d'autopartage est mis en place et fonctionne bien, Autopia n'intervient plus. On se trouve dans le cadre d'intervention "court terme" et One shot.

A un moment donné, quand cela devient trop cher, la plateforme n'a plus d'intérêt et donc on veut garder la communauté ouverte.

Augmentation faible du taux d'utilisation. Il y a 4500 inscrits sur Autopia.

Le public, déjà convaincu via déjà un travail avec des relais locaux, est assez classique (35-55 ans) avec une classe sociale moyenne voir élevée.

Il est difficile de toucher les publics plus défavorisés car soit pas de voiture et/ou pas de permis, ou soit un besoin de garder son bien pour reconnaissance sociale lorsque l'on devient propriétaire.

L'argument principal pour les participants au projet serait pour le fait de rentabiliser leur voiture.

Non

Non, pas pour ce projet mais peut-être pour celui de "peer to peer".

Il n'y a pas de volonté d'autonomiser le service comme pour Cambio.

Ce n'est pas possible de mettre une commission sur le service car l'intervention n'est pas régulière (cela est différent du covoiturage où l'on met les gens ensemble pour chaque trajet).

Identification de budget et pistes pour travailler sur les publics défavorisés. Comment toucher le public?



DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:

Optimobil Belgium SA

Description

Optimobil a plusieurs filiales: Optimobil Belgium, Optimobil Flandre et Optimobil Wallonie qui gèrent la marque Cambio.

Contact

Frédéric Van Malleghem, directeur

Site internet

<http://www.cambio.be/>

Localisation (siège social)

Bruxelles

Taille

PME

Chiffre d'affaires

3,6 millions € (2011)

Périmètre géographique de la solution

Belgique

Description succincte de la solution

"Car sharing". Cambio met à disposition pour les particuliers l'utilisation temporaire d'un véhicule individuel. Les véhicules sont parqués aux stations Cambio situées majoritairement dans les villes. Le client paie à l'usage (km parcouru et temps d'utilisation).

Typologie de la solution

Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit.

Date de mise sur le marché de la solution

2002

Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)

Taxistop est une asbl qui travaille au développement de solutions pour améliorer la mobilité partagée. L'asbl a développé la solution de car sharing (projet pilote sur Namur) qui a ensuite été externalisée et en gestion propre au sein de la SA Cambio. La solution a donc donné naissance à une nouvelle entreprise.

Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?

Non, Cambio achète ses voitures à des fournisseurs divers.

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL

SOC1

Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?

oui complètement

Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?

Environ 40 ETP. 100% car c'est une nouvelle entreprise.

SOC2

Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?

N/A

CLIENT/UTILISATEUR

SOC3

Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?

oui partiellement

SOC4

La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?

oui complètement

SOC5

Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?

non

TERRITOIRE

SOC6

Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?

oui partiellement

SOC7

Est-ce que l'implémentation de la solution a entrainé la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?

oui complètement

SOC8

Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?

oui complètement

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT

ECO1 Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel fort à l'entreprise?

oui partiellement

ECO2 Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?

N/A

ECO3 Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)

N/A

ECO4 Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)

oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR

ECO5 Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?

oui complètement

ECO6 Est-ce que la solution fidélise l'usager?

oui partiellement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION

ENV1

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?

N/A

ENV2

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?

N/A

ENV3

Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?

N/A

ENV4

Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?

N/A

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

N/A

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

oui complètement

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume de produit?

oui partiellement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

non



ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maitrise de ses externalités environnementales?

non

La solution a entraîné la création d'une nouvelle entreprise

composée de :

· Directeur national et directeurs régionaux

· community manager

· Techniciens sur le terrain – gestion des parcs de voiture sur le terrain

· Gestion fleet management

· administratif dont suivi clients

· call center

Pas à proprement parlé puisque c'est une expérience du domaine de la mobilité partagé au travers de TaxiStop.

Etudes de marché et des statistiques existantes ou recherchées.

L'utilisateur n'est pas le propriétaire de la voiture.

Amélioration de la mobilité des citoyens qui peut jouer le rôle de renforcer le maillage sur le territoire.

Travail avec les relais de terrain pour sensibilisation à l'utilisation de Cambio (ville en transition, communes, etc.)

Création de synergies et de partenariat avec les entreprises locales de transport en commun (STIB, DE LIJN, TEC et SNCB).
Et de ce fait, une complémentarité avec les filières locales de transport.

Dans sa volonté d'implication des partenaires locaux pour développer une vision intégrée de la mobilité à l'échelle locale, Optimobil se positionne comme acteur fort de la mobilité partagée en ville en se différenciant de ses "concurrents" (Zencar, par exemple). La solution de service est réfléchiée en complémentarité avec l'existant pour réellement améliorer la mobilité partagée à l'échelle locale.

Nouvelle entreprise

Aucune maîtrise sur le produit

De plus en plus de personnes auront encore des difficultés à supporter le coût d'une voiture et pourraient privilégier le service Cambio

Plus de 20 000 membres en 2014 et en augmentation de quasiment 10% par an.

Uniquement paiement à l'usage et abonnement annuel.

Aucune influence sur le processus de production du produit.

Aucune influence sur le processus de production du produit.

Aucune influence sur le processus de production du produit. Les voitures Cambio sont utilisées maximum 3 ans puis sont revendues.

Aucune influence sur le processus de production du produit. Les voitures Cambio sont utilisées maximum 3 ans puis sont revendues.

Aucune influence sur le processus de production du produit

Les voitures cambio ont un taux d'utilisation de 30 à 40% contre 10% pour la voiture privée.

Il est estimé qu'une voiture cambio remplace 13 voitures privées (des personnes qui n'ont pas investi dans une voiture ou bien se sont séparés de la leur).

Mais cambio achète des voitures ayant un bon ecoscore.



Dynamique de mise en oeuvre

Historique et implémentation

- Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)
- Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?
- Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?
- Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?
- Org5 Quel est le mode de financement de la solution?
- Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?
- Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?
- Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

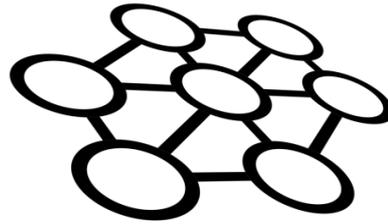
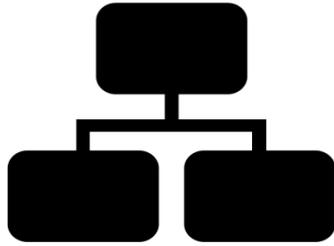
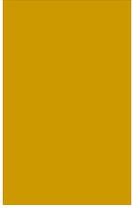
Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler

Org 18 Est-ce que l'entreprise de part son mode de fonctionnement (gouvernance, etc.) reflète les valeurs du développement durable?



L'ADN de Taxistop est de toujours chercher de nouvelles solutions en mobilité partagée. L'asbl crée de nouveaux services et puis elle les laisse gérer leur propre vie (AirStop, Cambio, etc.)

Taxistop a effectué des recherches sur base d'études de marché et de statistiques sur le budget moyen des ménages, l'utilisation de la voiture, l'analyse de mobilité, etc. Puis un projet pilote a été lancé à Namur avec un appui de la région wallonne (subside de 30 000€). Le projet a atteint son seuil de rentabilité après 3 ans comme prévu dans le business plan.

Un test pilote a été lancé à Namur mais sans réelle implication de la part de l'utilisateur dans le processus de design du service.

Implication des sociétés de transport en commun en tant qu'actionnaires sur tout le territoire pour réfléchir à la solution (développement en cohérence avec l'existant).

Le financement du service se fait via les utilisateurs (paiement à l'usage). Les pouvoirs publics contribuent à l'investissement pour lancer la première voiture.

Oui, inédit pour un modèle comme cela en Europe (car le principe Cambio a été lancé en Allemagne). Il y a une volonté de développer une solution cohérente et de s'associer avec les sociétés de transport en commun pour ne pas être concurrents (multimodalité).

Partenariat = actionnaires (Taxistop, SNCB, TC, VAB)
STIB/TEC/DE Lijn/SNCB se sont lancés dans un échange de visibilité.
Au début, lors du placement d'une voiture dans un nouvel endroit, le service n'est pas rentable (pas assez d'utilisateurs). De ce fait, Optimobil demande à la ville de faire un effort au démarrage sous forme de cofinancement pour la première voiture. Cambio est considéré comme un service que la ville veut rendre à ses citoyens.

Oui, il y a une analyse au cas par cas de la situation de la ville, de ses pôles d'attractivité, de l'accessibilité des TC, de la densité de population. Une analyse également sur la possession automobile au sein de la ville. En Wallonie, l'intervention se joue plutôt sur les demandes de la ville.

Non

Subvention de la région wallonne (30 000€) au démarrage pour tester la solution pilote à Namur.

Négociation avec les villes et communes lors pour installer le service. Pas de paiement pour utiliser l'espace public de la part d'Optimobil.

Lors de l'installation du service Cambio dans une nouvelle ville, celle-ci prend en charge l'investissement du premier véhicule.

/

Pour les particuliers, l'acceptation du service a été travaillée en lien avec les réseaux des associations locales au travers d'évènements de sensibilisation sur le terrain.

Pour les entreprises, c'est difficile de prôner l'autopartage à cause des avantages fiscaux des voitures de sociétés.

Non

Non, financement par les actionnaires (100 000€).

Freins d'utilisation par les entreprises: revoir la fiscalité pour que les voitures partagées deviennent intéressantes pour les entreprises (difficile à ce jour avec le régime des voitures de société en Belgique). Néanmoins, les choses évoluent petit à petit avec le "plan cafétaria" ou budget mobilité.

Non

Cambio veut rester en cohérence avec ses valeurs, les salaires sont modérés (le plus haut salaire de l'entreprise est maximum de 3 fois supérieur au plus bas) et les bénéfices sont entièrement réinjectés dans le développement et l'amélioration du service.



DESCRIPTION GENERALE

ASPECTS SOCIAUX

ASPECTS ECONOMIQUES

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:

XEROX

Description

Xerox est un fournisseur de solutions d'impressions, qui conçoit et met à disposition des équipements auprès de ses clients, de l'imprimante particulière à l'outil de reprographie sophistiqué, en passant par l'équipement multifonctions (scan, fax, photocopie, imprimante, etc.). Xerox est un leader sur le marché des solutions documentaires dans 160 pays.

Contact

Pierre Colette, Marketing Manager

Site internet

<http://www.xerox.com>

Localisation (siège social)

USA

Taille

GE

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires de 21,4 milliards d'USD (2013)

Périmètre géographique de la solution

International

Description succincte de la solution

MPS: Management Print Service. Xerox veut proposer à ses clients un package global d'une solution intégrée pour la gestion documentaire de l'entreprise. La forme du package et services associés évolue en fonction de la taille du client.

Typologie de la solution

Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit.

Date de mise sur le marché de la solution

2013 (packaging de la nouvelle approche MPS)

Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)

Le "print" était le core business de Xerox mais il y a une évolution des besoins des clients dans la gestion globale de l'information, on imprime, par exemple, de moins en moins. Par le développement de son service "MPS", Xerox anticipe son rôle de "document management company" et les nouveaux besoins des entreprises. Elle propose une solution globale de management de l'information au sein de l'entreprise.

Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?

OUI (en partie/maitrise de la technologie et assemblage des composants en interne mais fabrication des pièces en externe chez différents fournisseurs)

ASPECTS SOCIAUX



SONNEL

SOC1

Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?

non

Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?

PER	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	non
	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement
CLIENT/UTILISATEUR	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui partiellement
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui partiellement
	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non
TERRITOIRE	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entrainé la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	non
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui partiellement

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT

ECO1 Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel fort à l'entreprise?

oui complètement

ECO2 Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèle?

non

GESTION DES RISQUES

ECO3 Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)

oui partiellement

ECO4 Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)

oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR

ECO5 Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?

oui partiellement

ECO6 Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?

oui complètement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



CONCEPTION

ENV1 Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?

non

ENV2 Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?

non

PROCESSUS DE PROD

ENV3

Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?

oui complètement

ENV4

Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?

non

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

non

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

non

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume produit?

oui partiellement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

oui complètement

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

non

Mais évolution des profils engagés. Les commerciaux ont un autre rôle à jouer chez le client (comprendre le flux d'information de l'entreprise et proposer une solution adaptée).

Besoin de nouvelles compétences chez les commerciaux. Ce n'est pas facile de former l'ancien personnel. Besoin d'un plan de restructuration et d'investissement importants en RI.

Le client contribue à la solution au sein du package MPS - celui-ci est élaboré au travers d'un assessment (identification des besoins, coûts actuels, etc.).

Le client utilise la photocopieuse sous forme de location.

<http://services.xerox.com/managed-print-services/managed-print-service-solutions/print-assessment/enus.html>

Xerox travaille avec un réseau de concessionnaires/partenaires agréés qui installent leurs machines et fournissent le service. Depuis sa conception, Xerox ne travaille en direct avec le client que pour les "grands comptes", cela n'est pas liée à la solution MPS.

Proposition d'une solution globale allant même pour les GE jusqu'à la proposition d'intégrer en interne chez Xerox la RH liée à la gestion documentaire.

Via la location/leasing des machines avec reprise et recyclage.

Pressions externes = diminution des besoins en termes de photocopies et développement d'une gestion intégrée de la ressource documentaire.

Force de proposition des commerciaux.

On augmente la captation des produits avec des contrats de service longue durée.

Il y avait déjà une réflexion historique sur le recyclage des produits.

Oui, indirectement via l'optimisation du parc de machines chez le client mais il n'y a pas de mutualisation.

Il y a une meilleure gestion des équipements via la MPS car il y a une prise en charge par Xerox (ou un concessionnaire) avec pour objectif de faire réaliser des économies au client.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

- Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)
- Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?
- Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?
- Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?
- Org5 Quel est le mode de financement de la solution?
- Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?
- Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?
- Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

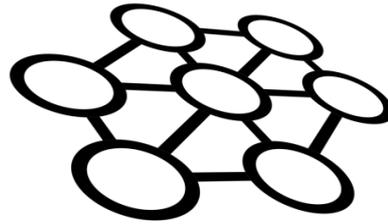
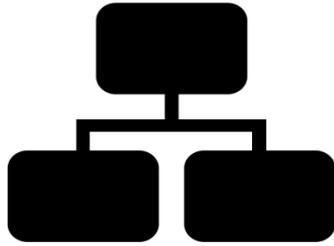
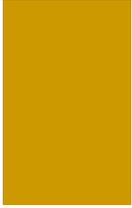
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "éco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Xerox a été d'abord loueur de photocopieuses et a ensuite mis en place un service de leasing grâce à Xerox Financial services. Xerox maîtrise la technologie via son assemblage final, sa distribution et la fourniture des consommables. Mais son métier principal n'est pas installateur. Les machines sont vendues à des distributeurs agréés (4 à en Europe) qui s'occupent du lien avec les clients finaux/usagers. Xerox ne travaille en direct qu'avec des clients GE (ou grands comptes). Il y a une évolution des besoins des entreprises qui entraîne une élaboration du MPS.

Remarque
(maintenance
Le contrat de
photocopie)
Volonté de

Réflexion à l'échelle internationale. Constat du marché - réduction du printing- besoin de répondre à d'autres préoccupations des entreprises.

Non mais le package MPS est adapté à chaque client.

Non mais il y a une formation des concessionnaires aux nouvelles pratiques/services du package MPS.

Le client utilisateur

Non

Non, les concessionnaires agréés ont une formation et une mise à disposition d'outils (historiquement, c'est le moyen de fonctionner de Xerox).

Non

Non

Non

Résistance au niveau du fonctionnement des entreprises (mauvaise connaissance de leur système de gestion documentaire).

Résistance des syndicats et conseils d'entreprise vis-à-vis de la prise en charge de la RH liée à la gestion documentaire par Xerox.

Impossibilité d'intégrer les marchés publics car le CSC est orienté technologie et non service.

Difficulté de vendre le package MPS.

Cela change le mode de fonctionnement de la gestion documentaire en entreprise. Frein au niveau de l'éducation.

Non

Investissement en termes d'expertise et de compétence => RI

Revoir les CSC des marchés publics pour pouvoir travailler avec ce type de client en Belgique.

Suite au rachat de la compagnie ACS (Associate Computer Service), Xerox a développé une nouvelle branche d'activité => **Xerox services (57% du CA)**. La partie technologie et les services en lien (maintenance, consommable, gestion documentaire) est restée sous la coupole de **Xerox technologies**.

Xerox services est né de la nécessité de se diversifier pour survivre (car le marché print n'est plus en croissance). Xerox a donc développé ses pôles de recherches et d'innovations pour initier de nouveaux services liés aux flux d'informations. Afin de développer les compétences et expertise nécessaires, Xerox rachète d'autres compagnies (PMEs).

Exemples: rachats de call center, service de parking pour la ville de LA. Xerox services est amené à se développer, c'est la nouvelle stratégie de l'entreprise.

Xerox services a gagné le marché de "helpdesk" pour Télénét en promettant une réduction des plaintes. Avec leur pôle de RI, ils ont mis en place une captation de données (via réseaux sociaux) pour prévenir le client (Télénét) des problèmes qui émergeaient via les discussions des utilisateurs. Suite à ces données, Télénét pare au problème et les plaintes diminuent (car l'utilisateur se plaint souvent d'abord sur réseaux sociaux avant d'appeler).

In fine, Xerox rationalise ses coûts de gestion du call center.

: leasing + contrat de service
e, réparation et consommables).
service était payé au "clic" (à la
mais pas rentable pour Xerox.
e sortir les consommables du
contrat de service



DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:	DESSO et Composil
Description	Desso est designer et fournisseur de dalles de moquette et de moquette grande largeur dans une optique "cradle to cradle". Composil est spécialisé dans l'entretien et nettoyage de tapis.
Contact	Desso: Erik De Bisschop, Strategic account Manager Composil: Jean Minne, Managing Director
Site internet	http://fr.desso.be/
Localisation (siège social)	Pays-Bas
Taille	GE
Chiffre d'affaires	220 106€ (Desso) et 1,3 106€ (Composil)
Périmètre géographique de la solution	Belgique
Description succincte de la solution	Desso développe des moquettes "cradle to cradle", en partenariat avec Composil. Ils ont mis en place une solution de renting: fourniture, pose, entretien, reprise et recyclage. Desso vend à un poseur qui ensuite vend son produit posé à Composil. Composil conclut alors un contrat d'environ 0,7€/m ² avec le client final pour le renting.
Typologie de la solution	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit

Date de mise sur le marché de la solution

2011

Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)

4 clients ont recours a la solution renting en Belgique: GSL, Solvay, OVAM et AGC Gosselies soit l'équivalent d'environ 15 000 m² de moquette.

Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?

OUI (en partie/maitrise de la technologie (design cradle to cradle) et assemblage des composants en interne mais fabrication en externe chez différents fournisseurs)

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL

SOC1

Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?

non

Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?

SOC2

Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?

oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR

SOC3

Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?

non

SOC4

La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?

oui complètement

TERRITOIRE	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui partiellement
	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	non
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui complètement

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèle?	non
	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui complètement
	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui partiellement
	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?	oui complètement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	non
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?	oui complètement
	ENV3	Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?	oui complètement
	ENV4	Est-ce que le produit a vu son recyclage amélioré?	oui complètement

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

oui complètement

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

non

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume du produit?

oui partiellement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

oui partiellement

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

oui complètement

Collaboration avec une entreprise existante: Composil pour l'entretien des tapis.

Formation des commerciaux à une nouvelle approche qui n'est pas uniquement basée sur la vente de tapis mais sur une solution globale pour le sol.

Non, Desso a besoin d'avoir un bon entretien de son produit pour garantir une satisfaction au client et de plus, pour faciliter la reprise du produit pour le recyclage.

Le client final n'est plus propriétaire de la moquette, Composil le reste. Paiement au m² pour une moquette entretenue.

Il existe une formation des clients sur comment bien préserver la moquette.

Synergie avec Composil pour la proposition d'une solution intégrée au client final.

C'est un des leader avec Interface pour les moquettes durables.

Il y a une augmentation du taux de reprise des matériaux, ce qui engendre une réduction du coût des matières premières.

Il y a une augmentation du taux de reprise des produits et donc du recyclage et la solution est renforcée aussi via le concept "cradle to cradle" => diminution de la dépendance aux matières premières.

C'est en émergence, il y a 4 gros clients actuellement.

C'est supporté par Composit.

Pas encore à priori

On augmente le taux de recyclage via la reprise de la moquette.

La moquette reste la propriété de Composit et donc "captive" et facilement récupérable.

Eco conception "cradle to cradle" pour favoriser une meilleure valorisation en fin de vie.

Via le concept "cradle to cradle" - passeport pour tous les matériaux et produits sains.

Les moquettes ne changent pas de propriétaire, elles sont décomposées et recyclées.

Il y a une augmentation de la durée de vie des moquettes via la maintenance.

Composil propose un programme d'entretien de moquette sans produit chimique.

Grâce à la vision "cradle to cradle". Desso peut plus facilement capter le gisement des moquettes usagées en vue du recyclage.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

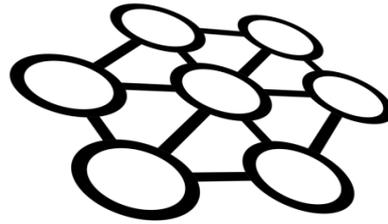
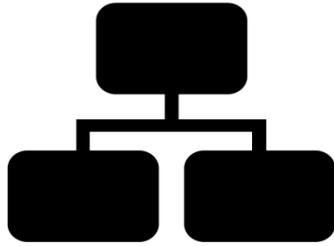
territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

T

Freins/recommandations

- Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)
- Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.
- Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?
- Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?
- Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)
- Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?
- Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Il n'y avait aucune solution satisfaisante au niveau de l'entretien des moquettes. Composil a donc innové dans la technologie. En voyant cela, Desso a voulu s'associer avec un partenaire fiable pour ses produits. L'idée de Desso derrière cette association était que si son produit est bien entretenu, la qualité sera conservée et le client sera content. Par contre, si le produit est mal entretenu, il y aurait un risque de mécontentement de la part du client qui, à terme, pourrait se débarrasser de sa moquette.

La conception du produit s'est fait au sein du département R&D. Quatre autres collaborateurs se sont penchés uniquement sur le concept "cradle to cradle" développé au sein de Desso.

Non

Desso et Composil

Un besoin d'un organisme financeur tiers se fait ressentir pour l'achat des moquettes à Desso car Composil ne peut pas supporter cela seul.

Oui, entre Desso et Composil

Oui, il y a une exclusivité au niveau du modèle de renting entre Desso et Composil.

Non

Non

Non, il n'y a aucun rôle direct mais ils pourraient en jouer un en mettant à l'honneur cette solution dans leurs bureaux.

Freins pour Composil: importance des investissements pour acheter la moquette et proposer le renting au client. Besoin d'un partenaire avec des reins solides pour assumer l'achat : de Lage Landen (Rabo bank), une banque spécialisée dans le leasing.

Il n'y a pas de problème car le programme d'entretien rentre dans le package renting.

Oui besoin d'un organisme financier qui comprenne ses valeurs et le concept. De Lage Landen a développé un département économie circulaire et donc est très réceptif au projet

Un appel à une banque spécialisée dans le leasing.

Trouver un organisme financier qui est prêt à prendre le risque d'investissement dans le produit à la place de Composil.

Non mais à d'autres clients.



DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:	JC Decaux
Description	JC Decaux est un groupe industriel français spécialisé dans la publicité urbaine, déclinée sur divers supports de mobilier urbain. Leur filiale belge est basé à Bruxelles.
Contact	Jérôme Blanchevoye, directeur général adjoint Villes et Finance
Site internet	http://www.jcdecaux.be/
Localisation (siège social)	Siège social à Paris et localisation filiale belge à Bruxelles.
Taille	GE
Chiffre d'affaires	Belgique: 50 000 000 €
Périmètre géographique de la solution	Bruxelles et Namur (pour la Belgique)
Description succincte de la solution	JC Decaux propose de financer des services publics au travers de la publicité. Pour ce faire, ils ont développé un système de vélos partagés associé avec du mobilier urbain publicitaire.
Typologie de la solution	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit.

Date de mise sur le marché de la solution

2009 à Bruxelles et 2011 à Namur

Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)

Le concept de "cyclo city" a été développé d'abord à Vienne puis à Lyon sur demande du pouvoir public. Il a ensuite été étendu à d'autres villes européennes. Il y a un positionnement fort en mobilité partagée.

Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?

OUI (en partie/maitrise de la technologie (design spécifique) et assemblage des composants en interne mais fabrication en externe chez différents fournisseurs)

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL

SOC1

Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?

oui complètement

Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?

40 ETP soit + 20%

SOC2

Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?

oui complètement

CLIENT/UTILISATEUR

SOC3

Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-crédation avec le client?

oui partiellement

SOC4

La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?

oui complètement

SOC5

Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?

non

TERRITOIRE

SOC6

Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?

oui partiellement

SOC7

Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?

oui complètement

SOC8

Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?

oui partiellement

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT

ECO1

Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?

oui complètement

ECO2

Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?

non

ECO3

Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)

non

ECO4

Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)

oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR

ECO5

Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?

oui complètement

ECO6

Est-ce que la solution fidélise l'usager?

oui partiellement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION

ENV1

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?

non

ENV2

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?

non

ENV4

Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?

oui complètement

ENV3

Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?

non

ENV4

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

non

ENV5

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

oui complètement

ENV6

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume de produit?

oui partiellement

ENV7

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

non

ENV8

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

non

Maintenance de Villo, technicien, réparation

Changement de métiers et engagement RH

Demande du pouvoir public

Villo reste propriétaire des vélos sans contrat de location

Maillage et accessibilité

C'était obligatoire avec les pouvoirs publics pour pouvoir avoir un ancrage territorial et une concession.

Partenariat avec la STIB (carte mobib)

Nouveau positionnement sur le terrain des services publics.

Les premiers clients = pouvoir public et annonceur publicitaire

Développement d'un nouveau service

Renforcement de la mobilité douce

Il y avait 32 000 abonnés de longue durée en 2014.

Il y a un abonnement de 32€/an. Et en plus, des frais par trajet si ils dépassent 30 min.

La conception des vélos a été réfléchi pour qu'ils soient robustes et pour qu'ils puissent résister au vandalisme (pas d'eco conception).

Les pièces sont fournies par différents fournisseurs et les vélos sont assemblés en interne.

Le parc entier de vélos est géré par JC Decaux et les pièces sont donc échangées et remplacées facilement.

Un villo est utilisé en moyenne 2 fois/jour.

A priori, il y a une mutualisation d'un équipement, ce qui permet moins de vélo par personne.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?



Org 11

Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Org 12

Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

Org 13

Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14

Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15

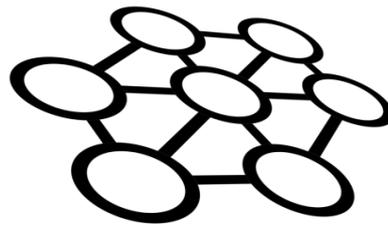
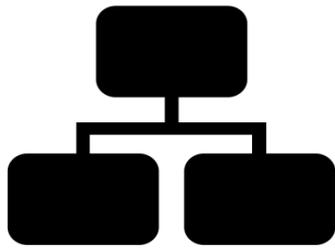
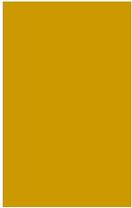
Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16

Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17

Souhaitez-vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Une demande de la ville de Bruxelles pour un service public de vélos partagés. L'ADN de JC Decaux est le financement des services publics par la publicité.

Le bureau d'études en interne qui joue le rôle de cellule de recherche et développement. Cette solution avait déjà été développée pour la ville de Vienne et de Lyon.

non

Il y a eu une concertation avec la Région Bruxelles-Capitale et les communes bruxelloises pour identifier les espaces publicitaires potentiels afin d'estimer le financement probable du service.

Le parc de vélos et le nombre de stations sont dimensionnés en fonction des espaces publicitaires disponibles et du mobilier urbain qui pourra être mis en place au niveau des stations Villo et dans la ville.
30% du système est financé par les abonnés/utilisateurs.

Oui, coopération avec le pouvoir public et les annonceurs. Il y a un contrat avec la région sur 15 ans avec garantie que le service restera à l'équilibre (opération neutre pour la région).

non

Oui, car il est essentiel d'avoir une connaissance du territoire afin d'implanter les stations Villo.

Non

Oui, c'est le client direct de JC Decaux. Ce sont eux qui sont à la base demandeurs de la solution. Concession de service public.

Frein au niveau de l'utilisateur car il y a un problème de pistes cyclables à Bruxelles. Tant qu'on ne travaille pas la dessus, la solution risque de stagner.

Les Villos sont conçus pour résister à une utilisation multiple (plus lourds et plus robustes). Mais il y a toujours des vols et des dégradations ...

Non

Non

Travailler sur la mobilité à vélo à Bruxelles.

C'est déjà le cas au niveau des abribus, par exemple. C'est un modèle de financement légalement par la publicité d'un pouvoir public.



DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:

Cofely INEO RESEAUX NORD OUEST - groupe GDF Suez

Description

Cofely Ineo fait partie de GDF SUEZ Energie Services, qui emploie 90 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 14,7 milliards d'euros. Leader européen des services multitechniques, GDF SUEZ Energie Services est une des cinq branches d'activités de GDF SUEZ, l'un des premiers énergéticiens au niveau mondial.

Contact

Damien Moutier, Directeur de contrat

Site internet

<http://www.cofelyineo-gdfsuez.com/>

Localisation (siège social)

SOTTEVILLE LES ROUEN

Taille

GE

Chiffre d'affaires

2,3 milliard Cofely INEO

Périmètre géographique de la solution

Nord Pas de Calais, Normandie, Picardie

Description succincte de la solution

Contrat de Maintenance Global de l' Eclairage public de la ville de Lille

Typologie de la solution	Solution orientée résultat avec une dynamique de coproduction par des prestataires et des bénéficiaires.
Date de mise sur le marché de la solution	1/10/2013
Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance (CA), positionnement, etc.)	
Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?	Non

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi?	oui partiellement
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	4 ETP soit 0,02%
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	oui partiellement
UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui complètement
	SOC4	La solution bouscule-t-elle la notion de propriété ?	Non

CLIE	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui complètement
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	oui complètement
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	oui complètement
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	Non

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèle?	Non
	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	non
	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui partiellement

CLIENT/UTILISATEUR

ECO5

Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?

N/A

ECO6

Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?

oui complètement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION

ENV1

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?

oui complètement

ENV2

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?

N/A

ENV3

Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?

N/A

ENV4

Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?

N/A

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

N/A

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

Non

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?

oui partiellement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

oui complètement

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

non

15 800 collaborateurs

Procédure de dialogue compétitif

La ville reste propriétaire de ses installations.

Oui car la bonne utilisation est directement liée à l'atteinte des résultats de performances par le prestataire de service.

Véritable identité "lumière" de la ville/travail sur la sécurité via l'éclairage/sensibilisation des habitants.

Centre touristique, police locale, clubs sportifs, etc.

Solution globale pour le client

Il y a déjà un travail avec les territoires.

Elle va dans le sens d'une performance énergétique pour réduire les consommations et les coûts de la ville.

C'est une solution spécifique pour un client.

La ville a défini un budget d'investissement qui est alloué par le prestataire selon un plan que ce dernier définit pour atteindre les objectifs de performance globale.

Il y a un objectif de performance énergétique dans la solution pour la production de lumière.

C'est un objectif d'optimisation des infrastructures.

Il y a une optimisation des équipements mais aucune mutualisation.

Il y a une optimisation des équipements et donc une réduction de consommation d'énergie.

C'est l'essence même de la solution.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

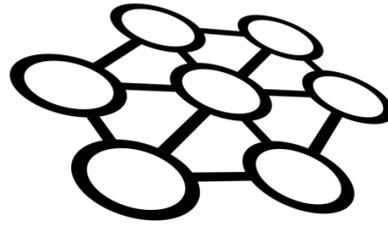
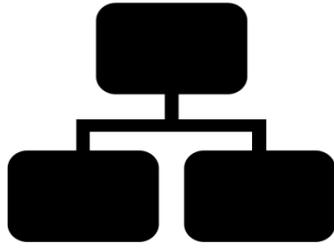
Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Freins/recommandations

- Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)
- Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.
- Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?
- Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?
- Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)
- Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?
- Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Un dialogue compétitif et une réponse à un appel d'offre public de la ville de Lille.

Il y avait une volonté de développer l'activité par une équipe projet de 10 personnes spécialisées. Le temps investi dans le cadre du dialogue compétitif est assez important, un procédure longue de plus d'un an et demi.

Oui, il y a eu un dialogue compétitif, grâce auquel le client a directement été impliqué.

Oui, via des ateliers spécialisés: écologue, sociologue, concepteurs lumière, fournisseurs ...

Financement par la ville de Lille

Oui, via un dialogue compétitif.

Oui, de par le dialogue compétitif.

Oui, et de manière complète afin de répondre aux besoins du territoire, phase de diagnostique poussée.

Non

Oui, via l'appel d'offre.

Difficulté, longueur et investissement humain importants dans la procédure de marché public.

Il est essentiel pour garantir la performance.

Non

Non

Alléger/modifier la procédure de marché public.

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi? Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	Non	2 ETP en Belgique/3500 collaborateurs à travers le monde. Travail avec des partenaires pour les services.
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	Non	Engagement de nouvelles personnes
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement	Solution et services proposés en fonction des attentes du client.
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	Non	Le client peut être propriétaire ou louer ce n'est pas la notion qui est importante dans ce cadre mais plutôt la bonne utilisation du produit et son take back pour réutilisation et/ou recyclage.
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui partiellement	Proposition de service de formation pour les entreprises qui nettoient les moquettes chez les clients Interface.
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non	Il y a un projet avec les communautés de pêcheurs: Networks. Les populations locales récupèrent les filets jetés à la mer qui ravagent l'écosystème marin pour les revendre dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnement mondiale. Ces filets déchirés et destructeurs connaîtront une seconde vie sous forme de dalles de moquette à la fois belles et durables.
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	non	
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui partiellement	Proposition de services de conseils, d'installation et maintenance qui sont dispensés par des sous traitants locaux.

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT				
ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement	Il est le leader sur le marché des dalles de moquettes durables.	
ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	Non		
RESILIENCE	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	oui complètement	On diminue la pression et, à terme, on la supprime avec la vision "Mission Zero" inspirée des 7 principes du Natural Septs dont Indépendant of Oil.
ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui complètement	A l'horizon 2020, il y a comme objectif d'être totalement Zéro impact et dépendance.	
CLIENT/UTILISATEUR	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui partiellement	Encore beaucoup de freins au niveau des utilisateurs qui ne sont pas prêts/open mind au concept d'économie circulaire et voient des frais supplémentaires face aux services proposés.
ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'usager?	oui complètement	Ça dépend du type de contrat de service mais on peut aller de 7 à 15 ans.	

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION			
ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	oui complètement	Il y a une réduction de 39% d'énergie consommée par unité produite.
ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?	oui complètement	49% des matières premières sont issues du recyclage ou biobasées. Il existe des dalles avec des fils 100% recyclés.
ENV3	Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?	oui partiellement	Avec la proposition des services: ReEntry et maintenance, Interface augmente la reprise des produits et la longévité des dalles de moquettes (on passe de 7 à 15 ans de durée de vie).
ENV4	Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?	oui complètement	Développement d'un produit facile à recycler et d'une usine de recyclage en interne (2010).

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

oui complètement

Réduction de 84% des déchets et de 41% des émissions de GES.

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

non

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?

oui complètement

On passe de 7 ans à 15 ans de durée d'utilisation.

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

oui partiellement

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

oui complètement

Volonté d'une vision "Mission Zero" sur les bases du Natural Step. Transparence. Déclaration EPD.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

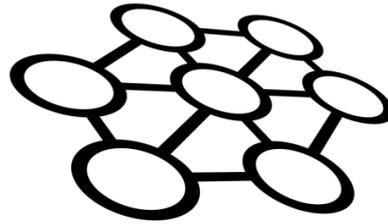
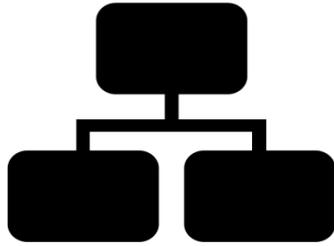
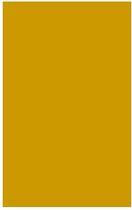
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Il y a eu des questions posées par les clients sur ce qu'Interface fait pour l'environnement en 1994. Suite à ça, le CEO (Ray Anderson) a lu le livre: Paul Hawken's The Ecology of Commerce.

De cette lecture, une volonté de développer une vraie stratégie avec pour mission d'être neutre pour l'environnement d'ici 2020 a vu le jour. Un groupe d'experts se sont réunis: Staheel, Braungart, Dr. Robert (Natural Step), etc. pour développer un plan d'actions long terme pour atteindre la vision.

Mise en place d'une ECO DREAM TEAM avec pour objectif de développer un plan d'actions pour atteindre la vision. Whole system thinking/Four sustainability principles and backcasting.

Mission Zero

Non

Oui, des experts du développement durable.

Classique

Oui, une volonté de créer un réseau tourné vers la "Mission Zero".

FRONT 6 – SENSITIZE STAKEHOLDERS Create a culture that uses sustainability principles to improve the lives and livelihoods of all of our stakeholders – employees, partners, suppliers, customers, investors and communities.

Non

Non

Non, les pouvoirs publics n'ont pas joué un rôle dans la promotion.

Oui, au travers du changement de système de taxes: <http://www.ex-tax.com/>

Barrière au niveau des utilisateurs: tous les clients ne sont pas encore prêts au concept "Natural Step". Mais les mentalités changent. Il y a une bonne impression au niveau du Benelux car la popularité du concept d'économie circulaire croit.

Les utilisateurs ne sont pas encore prêts mais cela commence à évoluer avec la diffusion et mise au devant de la scène du modèle C2C.

Non

Non

Travailler avec les institutions financières pour trouver des incitants/bénéfices financiers pour les entreprises qui font le choix du développement durable.

GREEN DEAL: CIRCULAR PROCUREMENT au Pays-Bas.

Réduire les taxes sur le travail et augmenter celles sur le matériel: <http://www.ex-tax.com/>

Vision générale de l'entreprise

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi?	Non	Maintien et stabilisation des emplois
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?		
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	oui partiellement	Des formations pour les commerciaux centrées sur la fonction des produits car on vend l'usage et pas le produit.
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement	Sur les besoins du clients observés, on développe l'offre de service.
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	Non	Achat de fournitures de bureau.
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui complètement	Grâce à des formations via les green days sur les achats et l'approvisionnement (impact logistique des commandes et comment optimiser).
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	Non	
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	Non	
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui partiellement	Identification de partenaires afin de proposer de meilleures solutions aux clients notamment pour rationaliser les flux logistiques.
ASPECTS ECONOMIQUES 				
NEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui partiellement	Renforcement des parts de marché en France.

POSITION	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	oui partiellement	Nouveau segment public en France.
	RESILIENCE	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	N/A
	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	Non	
CLIENT/UTILISATEUR	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui partiellement	Pour le moment, uniquement sur le territoire français et chez les grands comptes.
	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?	oui complètement	Les contrats d'origine de 2/3 ans peuvent maintenant aller jusqu'à 7 ans grâce à l'élaboration d'un plan progrès.

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	N/A	
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?	N/A	
	ENV3	Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?	N/A	
	ENV4	Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?	N/A	Proposition de reprise de certains flux de déchets comme les cartouches/papiers en vue de leur traitement.
	ENV5	Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?	N/A	

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

Non

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?

oui complètement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

oui partiellement

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

oui partiellement

Il y a une optimisation des consommations de fournitures de bureau via la plan progrès.

Il y a une formation "greenday" sur l'impact de la livraison et la nécessité de bien penser le système de commande afin de limiter cet impact.

Au travers d'une meilleur optimisation de l'utilisation du produit chez le client et de la logistique.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Territoire

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du métier de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

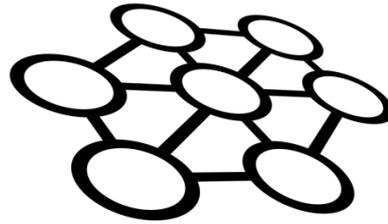
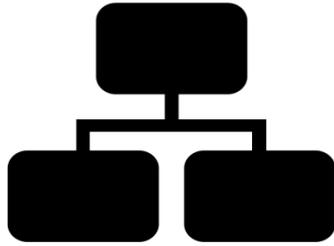
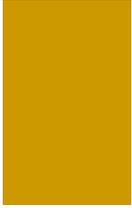
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "éco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaitez-vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



La participation à un accompagnement en EF par Christian Du Tertre (Atémis) et l'identification des limites du modèle actuel: pression sur les marges, réduction des volumes, CA en chute libre, etc.

Évolution des comportements des clients : appel d'offres nationaux, contraction des marchés, etc. les marges s'écrasent.

Livraison sous 24h de 4000 produits.

Papier et cartouches d'impression, 40% du CA, amené à disparaître: décroissance du marché.

Première solution : s'ouvrir sur d'autres familles de produits.

Or plus on référence, plus on a des investissements lourds pour le stockage et la livraison.

Prise de conscience de la valeur ajoutée de lyreco: logistique, connaissance des clients et force commerciale de proximité.

L'idée s'est construite au cours de l'accompagnement EF.

Un test est en cours auprès des clients grands comptes. Une offre est constituée afin d'optimiser le fonctionnement du client et de le fidéliser. Un accompagnement du client est suivi dans la réduction de ses consommations.

Non

Via le paiement des services extras par les clients (comme la récupération des flux de déchets), la rémunération sur l'augmentation de la fidélisation du client (plus besoins d'investir à nouveau dans le marché après 3 ans), l'ouverture de nouvelles lignes de produits chez le client par un travail plus en partenariat.

Non

Non

Non

Oui, il y a une évolution du métier de Lyreco: il ne distribue plus tout simplement mais propose des services sur base de sa valeur ajoutée: force logistique, rapport de proximité avec les clients. Exemple: reprise de certains flux de déchets.

Non, les pouvoirs publics n'ont pas joué de rôle.

Oui, dans le cadre des marchés publics. Appel d'offre public : rigueur avec guide des achats public, la cotation se fait sur le support produit.

Or le produit n'est qu'une finalité, ce n'est pas ce que le client achète mais un approvisionnement.

Freins: au sein même de l'entreprise. Une fois la prise de conscience des limites faite, il est difficile d'identifier les solutions.

Il est essentiel de bien définir sa valeur ajoutée que l'on a ou que l'on veut acquérir.

À l'heure actuelle où le CA est toujours le fer de lance, il faut réussir à faire changer les mentalités.

N/A

N/A

• Travailler sur les limites du système. Si on a l'honnêteté, on arrête d'idéaliser sa société et de se voiler la face. Il est nécessaire d'avoir un besoin d'un regard extérieur.

• Rôle des pouvoirs publics :

Livraison des villes – alimentation au quotidien. Mais ce n'est plus organisé de la même façon.

Pour livrer une métropole, au vu du prix de l'immobilier, on est obligé de louer en dehors de la ville et de faire des km dans les villes pour participer.

Objectif : s'appliquer dans tous les grands comptes avec niveaux de maturité plus ou moins fort.

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi?	oui complètement	Nouvelle entreprise avec 10 ETP.
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	100%	
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	N/A	Nouvelle entreprise
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	non	Nouvelle technologie en collaboration avec une université.
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui partiellement	Le client peut bénéficier d'un système de leasing pour les lightcatchers.
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	non	
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non	Liaison avec un projet de développement aux Philippines.
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	non	Non
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui partiellement	L'installation des lightcatchers est sous traitée à un installateur européen.

ASPECTS ECONOMIQUES



NEUMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement	Leader sur le marché car c'est une nouvelle technologie.
---------	------	---	------------------	--

POSITION	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	N/A	Nouvelle entreprise
	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	non	Lightcatcher est un produit comprenant du polycarbonate, une batterie, etc.
RESILIENCE	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui partiellement	Elle apporte une solution d'énergie renouvelable dans un contexte où le prix de l'énergie ne cesse d'augmenter.
	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui complètement	Croissance continue de la société.
CLIENT/UTILISATEUR	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'utilisateur?	non	Garantie de 2 ans + 3 ans dégressif mais pas de contrat à proprement parlé.

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	N/A	
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?	N/A	
	ENV3	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique d'économie circulaire?	oui partiellement	L'entreprise veut s'inscrire dans cette logique et a réduit sa dépendance aux matières premières en proposant un système de leasing des lightcatcher ainsi que de leur reprise.

PROC				
UTILISATION ET FIN DE VIE	ENV4	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique de recyclabilité?	oui partiellement	Utilisation du polycarbonate recyclable
	ENV5	Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?	N/A	Nouvelle technologie
	ENV6	Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?	N/A	Nouvelle technologie, plus résistante qu'une coupole classique en plexi.
	ENV7	Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?	oui partiellement	Réduction du volume d'infrastructures d'éclairage (ampoules, néons, etc.)
	ENV8	Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?	oui complètement	Solution d'éclairage à la lumière solaire au lieu de l'électricité avec une empreinte écologique 6,2 fois inférieure à un éclairage traditionnel.
	ENV9	Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?	non	

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

- Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)
- Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?
- Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?
- Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?
- Org5 Quel est le mode de financement de la solution?
- Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?
- Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?
- Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

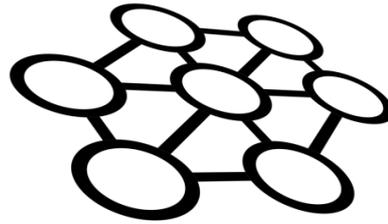
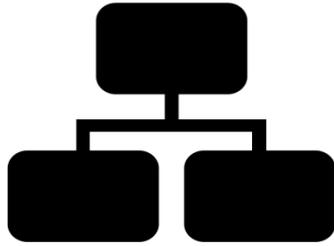
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Une innovation technologique. Leo Goovaerts est en lien avec une université (la Vlerick).

L'idée de départ avec deux étudiants puis concrétisation avec des ingénieurs.

Non

Université de Gand

Leo Goovaerts a sorti de sa poche le capital de départ. Pour trouver le reste, EcoNation se base sur un prêt obligataire en interne. Autres sources de financement: prix/awards ayant pour but de financer le R&D.

Deux solutions:

- Le client achète le lightcatcher
- Le client fait appel à un tiers investisseur (exemple: Orkpower en association avec Triodos/Fortis (minimum 20% investissement en fonds propres et 80% en emprunt). La rémunération se fait sur base des energy savings.

Le coût est d'environ 1500€/lightcatcher installé. Le retour sur investissement dépend de la technologie d'éclairage qui est remplacée (de 5 à 10 ans).

Il y a un contrat de services pouvant être associé au produit: monitoring (cela est parfois possible en interne de l'entreprise).

Non

Non. Il y a un travail avec un sous traitant pour l'installation des lightcatchers.

Non

Non

Oui avec un soutien à l'implémentation chez le client:

- subside en Flandres
- déduction fiscale au niveau fédéral

Freins liés aux marchés privés: internationalisation et crédibilité.

Freins techniques: le client n'est pas le propriétaire du bâtiment/Pérennité de la société/pas applicable sur tous les toits.

Pas de problème

Tiers investisseurs mais pour moins de 10% des installations.

Uniformisation des aides en Belgique/politique DD basée sur la réduction de la consommation.

Vision d'amélioration de la technologie. Proposition de passer en leasing mais cela ne vient pas de la volonté du client. Il n'y a pas nécessairement de plus value pour EcoNation.

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi?	oui complètement	Nouvelle entreprise
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	15 ETP	50% admin commercial et 50% atelier technique
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	N/A	Nouvelle entreprise
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-crédation avec le client?	oui partiellement	Etude des besoins du client et proposition de projet.
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	non	Le client est propriétaire des biens. Mais il y a une réflexion vers une solution intégrée d'aménagement de bureaux avec leasing des meubles.
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	non	
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non	Non, pas spécifiquement
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	oui complètement	Il y a un appui et une complémentarité avec les entreprises du groupe (ancrage territorial fort).
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui complètement	Oui, avec les entreprises du groupe : - Your Mover Logistics: cette entreprise est spécialisée dans les services logistiques inhérents à l'aménagement de bureaux - Your Mover Vandergoten est spécialisé dans les déménagements de bureaux.

ASPECTS ECONOMIQUES

POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement	Leader sur la marché d'une solution professionnelle d'aménagement de bureau BtoB sur une vision de récupération.
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	N/A	Nouvelle entreprise
RESILIENCE	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	oui partiellement	On diminue la pression car on récupère des matériaux pour faire du neuf donc moins de dépendance aux matières premières.
	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui partiellement	On diminue dépendance aux matières premières et on va vers une logique forte d'économie circulaire.
CLIENT/UTILISATEUR	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui complètement	Le CA a quasiment triplé en un an.
	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'usager?	non	Mais elle provoque une réflexion sur une solution intégrée en matière d'aménagement de bureau où le client n'est plus propriétaire des meubles.

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



SUS DE PRODUCTION	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	non	Pas de travail sur les ressources énergétiques proprement dites.
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?	oui complètement	C'est la base même de la solution - récupération du matériel existant.
	ENV3	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique d'économie circulaire?	oui partiellement	L'entreprise a un système efficace de reprise des matériaux via un service logistique optimisé chez son partenaire. Mais il n'y a aucun captation de son flux de matière chez le client.

PROCES				
ENV4	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique de recyclabilité?	oui complètement	Les meubles fabriqués par NNOF sont conçus dans une optique de réutilisation et de recyclabilité (facilement démontable, pièces interchangeables). De plus, NNOF utilise en priorité des matières récupérées pour sa production.	
ENV5	Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?	oui partiellement	De part la processus de récupération, la quantité de déchets a diminué drastiquement.	
UTILISATION ET FIN DE VIE	ENV6	Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?	non	Les produits sont installés chez le client. Il n'y a pas de mutualisation ou de rotation du stock mais c'est en réflexion au sein de NNOF.
ENV7	Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?	non	A priori, on réduit la quantité de matières premières mais pas le volume de meubles par usager par année.	
ENV8	Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?	non		
ENV9	Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?	oui partiellement	Volonté de travailler sur les impacts au travers de la méthode LCA.	

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

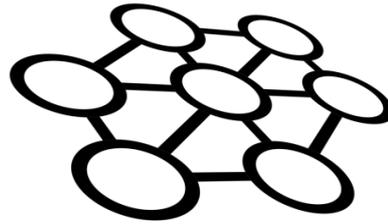
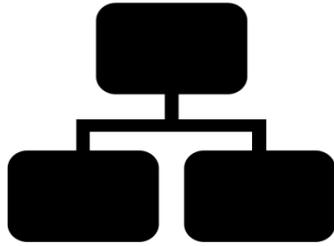
Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Freins/recommandations

- Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)
- Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.
- Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?
- Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "éco-fonctionnelle" de la solution?
- Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)
- Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?
- Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Le bureau d'étude RDC Environnement a entamé, en mai 2009, le calcul de l'empreinte écologique en termes de CO2 de You Mover logistics (la holding familiale Pierre Management Consultancy (PMC)). Le but était de permettre d'effectuer à long terme les bons choix stratégiques en matière d'approvisionnement énergétique, puis de réduire autant que possible l'impact sur l'environnement de manière progressive et suivant un ordre d'importance. D'après l'étude, cette situation serait largement compensée en favorisant la réutilisation du matériel de bureau qui est au cœur des activités du groupe.

Réflexion autour d'un nouveau service au sein du groupe PMC et création de NNOF.

Non

Les partenaires membres du groupe PMC: You Mover Logistics, D&C Services et Your Mover Vandergoten.

Les clients paient pour l'enlèvement du matériel existant (s'il y a) et pour l'aménagement des bureaux et du nouveau matériel.

Avec les entreprises du groupe.

Coopération avec un service logistique.

Oui, orientée à la réduction de l'empreinte écologique.

Non

Rôle d'exemplarité et modification des CSC.

Freins liés au marché public ou privé: pas possible de répondre à certains critères liés aux produits (exemple: bois FSC, etc.) car NNOF ne connaît pas toutes les caractéristiques des produits récupérés / pas possible de garantir une uniformité car design des meubles dépend du stock récupéré, pas de standardisation / 85% des CSC ne mentionnent pas le mot "durabilité" ou bien avec un manque de critères pertinents / Difficulté de valoriser la récupération / Contrats cadres difficiles d'accès.

Freins liés aux entreprises: internationalisation et besoin de contrat européen.

Il croit que puisque c'est de la récupération, c'est moins cher mais il ne prend pas en compte le travail lié au design et au projet.

Besoin parfois de gros volume et d'uniformité en meubles.

Non

Non

Public: assouplir les normes et les standards / Mettre des exigences sur le résultat plus que sur les moyens.

Aller plus loin dans la proposition de service pour accompagner durablement l'entreprise dans son aménagement de bureau durant sa "vie", et ce, y compris durant un déménagement, etc.



DESCRIPTION GENERALE



Nom de l'entreprise:	W-solve
Description	Entreprise qui propose une solution d'ameublement de "workingplace" sous forme d'un service.
Contact	Eric Longten, Managing Director
Site internet	http://www.w-solve.com/
Localisation (siège social)	Pays-bas
Taille	PME
Chiffre d'affaires	?
Périmètre géographique de la solution	Présent dans 5 pays (Pays-bas, Suisse, France, Belgique et Allemagne)
Description succincte de la solution	W-solve propose une solution complète d'ameublement des workingplaces pour les entreprises sous forme de leasing. Le client paie une charge financière par mois pour bénéficier de l'usage des biens et leur maintenance. Le coût mensuel est déterminé par le volume, le prix d'achat, le taux d'intérêt, la durée du contrat et la valeur résiduelle des produits.
Typologie de la solution	Solution orientée usage : vente de l'usage, l'entreprise reste propriétaire du produit.

Date de mise sur le marché de la solution

Entreprise créée il y a 18 mois au Pays-Bas.

Historique: la solution au sein de l'entreprise (importance, positionnement, etc.)

Nouvelle entreprise

Le produit est-il maîtrisé (production interne) par l'entreprise?

NON, travail avec des fournisseurs de meubles et autres fournitures, exemple: Hermann Miller

ASPECTS SOCIAUX



PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emplois locaux?	oui complètement
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	N/A
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	non
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui complètement
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	non

TERRITOIRE

SOC6

Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?

non

SOC7

Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?

non

SOC8

Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?

oui partiellement

ASPECTS ECONOMIQUES



POSITIONNEMENT

ECO1

Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel fort à l'entreprise?

oui complètement

ECO2

Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèle?

N/A

ECO3

Est-ce que la solution permet de réduire la pression sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)

non

ECO4

Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)

oui complètement

CLIENT/UTILISATEUR

ECO5

Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?

oui complètement

ECO6

Est-ce que la solution fidélise l'usager?

oui complètement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



PROCESSUS DE PRODUCTION

ENV1

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?

N/A

ENV2

Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières premières (hors énergie) lors du processus de production?

N/A

ENV3

Est-ce que le produit a vu sa circularité améliorée?

oui complètement

ENV4

Est-ce que le produit a vu sa recyclabilité améliorée?

oui complètement

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

N/A

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

oui complètement

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume de produit?

oui complètement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

non

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

oui partiellement

Nouvelle entreprise

Nouvelle entreprise

W-solve reste propriétaire des fournitures et meubles.

Travail avec des manufacturers qui fournissent les meubles et HME ergonomics

Solution innovante sans réel concurrent sur le marché.

Il y a une logique de valorisation forte des produits à la fin du premier cycle d'utilisation - favorisation d'augmenter le taux d'utilisation des produits de qualité.

24 contrats dès la première année de lancement

Contrat de service d'environ 5 ans

Récupération et désassemblage des fournitures ainsi que revente des matières premières aux producteurs.

Les flux de produits sont maîtrisés et la propriété reste au sein de W-solve pour favoriser la multiplication des cycles d'utilisation.

Il y a une réflexion sur le design du produit avec une vision "cradle to cradle". La plupart des produits sont certifiés C2C.

C'est l'objectif même de la solution: permettre une valorisation optimale des produits qui ont une valeur commerciale résiduelle importante en augmentant leur nombre de cycle d'utilisation.

Les produits restent la propriété de W-solve qui peut ainsi les replacer chez d'autres clients.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers,
professionnels, etc.

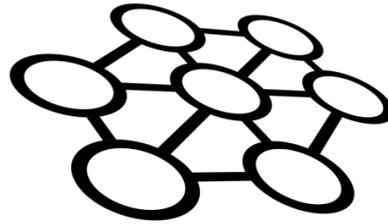
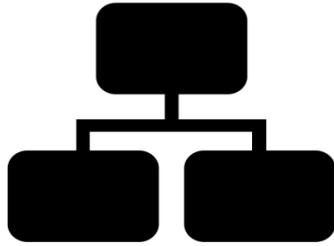
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon
père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la
recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle"
de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers?
(crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de
l'entreprise? Détailler



Réflexion sur le design de produit ergonomique et sur leur haute valeur résiduelle en fin de cycle d'utilisation. Envie de développer un modèle qui maximise le nombre de cycles d'utilisation des produits de qualité.

Identification du besoin de valoriser les produits d'ameublement . Devise: "plus d'un cycle d'utilisation".

Pilote auprès de différents clients dont le C2C expolab de Venlo.

Non

Besoin d'un support financier qui n'a pas été facile à trouver car c'est un business model innovant. Le temps de recherche a été de quasiment deux ans. Le client paie un montant par mois pour l'utilisation des fournitures. À la fin du contrat de leasing, le client a 3 options: prolonger le contrat, acheter les meubles à W-solve à la valeur commerciale résiduelle ou moderniser l'intérieur par un nouveau contrat de leasing.

Non

Non

Non

Non

non

Trouver des investisseurs.
Identifier des produits capables de survivre à plusieurs cycles d'utilisation et avoir des garanties des fournisseurs.

A priori, il y a une plus value pour le client par rapport au montant de l'investissement. C'est un travail avec des produits "cradle to cradle" qui ont une plus longue durée de vie et une valeur résiduelle commerciale importante et donc pour lesquels le leasing est intéressant.

Oui

Non

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi? Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	non	Solution développée au niveau du groupe.
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	non	
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement	Etude des besoins du client et proposition de contrat.
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui partiellement	Chemviron reste propriétaire des filtres et le client est locataire.
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	oui partiellement	Formation des clients
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non	Non, pas spécifiquement
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	non	
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	non	

ASPECTS ECONOMIQUES

POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	oui complètement	Leader mondial sur le marché de récupération et régénération du charbon actif.
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	non	Mais à répondre à d'autres besoins des clients via à une solution d'urgence ou ponctuelle (différence p/r aux filtres fixes).
RESILIENCE	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	non	
	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	non	
CLIENT/UTILISATEUR	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui partiellement	
	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'usager?	oui complètement	Contrat de service avec le client différent pour les filtres fixes car celui-ci est vendu.

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX



SUS DE PRODUCTION	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	non	
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières(hors énergie) lors du processus de production?	non	
	ENV3	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique d'économie circulaire?	oui complètement	Les filtres restent la propriété de l'entreprise et sont récupérés et revalorisés pour d'autres utilisateurs.

PROCES

ENV4

Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique de recyclabilité?

non

ENV5

Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?

non

UTILISATION ET FIN DE VIE

ENV6

Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?

oui partiellement

ENV7

Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?

oui partiellement

ENV8

Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?

non

ENV9

Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?

non

Les installations du filtre mobile peuvent être utilisées par plusieurs clients.

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

- Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)
- Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?
- Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?
- Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?
- Org5 Quel est le mode de financement de la solution?
- Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?
- Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

Territoire

Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)

Freins/recommandations

Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.

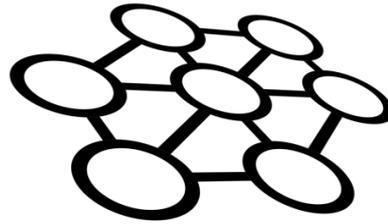
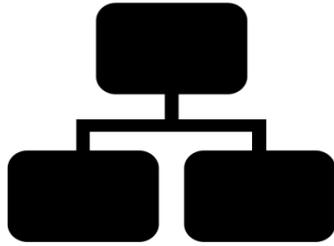
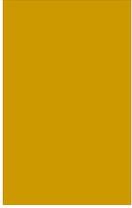
Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?

Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "éco-fonctionnelle" de la solution?

Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)

Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?

Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Lorsqu'une installation sur mesures doit être réalisée ou que l'économie du projet commande un investissement, Chemviron Carbon propose également une gamme d'adsorbants fixes. Mais il a développé le modèle de filtre mobile sur base des besoins spécifiques du client:

- * pas de capacité financière d'investissement
- * capacité de réaction rapide (pas toujours le cas quand on doit investir en matériel)
- * nécessaire au niveau technique

C'est une réponse à des besoins notamment techniques et de contraintes d'urgence d'intervention. En effet, pour l'installation de filtres mobiles, l'intervention est plus flexible et plus rapide que celle d'installations permanentes (demande de permis, appel d'offre, etc.). Les filtres mobiles répondent également à des situations temporaires.

Sur base des besoins de leurs clients.

Non

Non

Les clients paient un contrat de service qui est fonction de leurs demandes; les contrats sont spécifiques par clients:

- * contrat all-in avec location, maintenance, traitement du charbon
- * contrat de location séparé
- * etc.

Non

Non

non

Non

Investissement à 8% dans leur nouvelle usine de régénération du charbon actif
(investissement total de 35 000 000€).

Le client a une solution qui répond à ses besoins.

Non

Non

/

/

PERSONNEL	SOC1	Est-ce que la solution a entraîné la création d'emploi?	oui complètement
		Si oui quelle augmentation par rapport à la masse salariale initiale?	100%
	SOC2	Est-ce que la solution a nécessité un investissement important dans le développement des ressources immatérielles (RH)?	N/A
CLIENT/UTILISATEUR	SOC3	Est-ce que le développement de la solution se réalise en co-création avec le client?	oui partiellement
	SOC4	La solution bouscule t'elle la notion de propriété ?	oui complètement
	SOC5	Est-ce que la solution sensibilise l'utilisateur à la bonne utilisation du bien?	non
TERRITOIRE	SOC6	Est-ce que la solution renforce la cohésion sociale sur le territoire?	non
	SOC7	Est-ce que l'implémentation de la solution a entraîné la mise en place d'un écosystème d'acteurs locaux?	oui complètement
	SOC8	Est-ce que la solution a permis de créer des liens/synergies/ponts avec les activités économiques en place (complémentarité avec les activités économiques locales ou avec les filières)?	oui complètement

ASPECTS ECONOMIQUES

POSITIONNEMENT	ECO1	Est-ce que la solution a fourni un avantage concurrentiel à l'entreprise?	non
	ECO2	Est-ce que la solution a permis d'accéder à d'autres segments de clientèles?	N/A
RESILIENCE	ECO3	Est-ce que la solution permet de réduire la pression économique sur le processus de production (réduction de certains coûts: matériel, énergie, etc.)	oui partiellement
	ECO4	Est-ce que la solution renforce la résilience de l'entreprise face à certaines pressions à long terme (raréfaction des ressources, réglementation, etc.)	oui complètement
CLIENT/UTILISATEUR	ECO5	Est-ce que la solution enregistre une augmentation continue du nombre d'utilisateurs?	oui partiellement
	ECO6	Est-ce que la solution fidélise l'usager?	oui partiellement

ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

PROCESSUS DE PRODUCTION	ENV1	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des ressources énergétiques lors du processus de production?	
	ENV2	Est-ce que la solution a permis une réduction de la consommation des matières première (hors énergie) lors du processus de production?	
	ENV3	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique d'économie circulaire?	oui complètement
	ENV4	Est-ce que la solution s'inscrit dans une logique de recyclabilité?	oui partiellement
	ENV5	Est-ce que les quantités de polluants et de déchets rejetés dans l'écosystème lors du processus de production ont été réduits?	
UTILISATION ET FIN DE VIE	ENV6	Est-ce que la solution permet une augmentation du taux d'utilisation des produits ?	oui complètement
	ENV7	Est-ce que la solution permet une réduction de consommation du volume en produit (baisse relative p/r au CA)?	oui complètement
	ENV8	Performance d'usage: la solution permet-elle une réduction de la consommation d'énergie, de ressources ou de consommables liée à l'utilisation du produit?	non
	ENV9	Est-ce qu'au travers de la solution, l'entreprise a une meilleure maîtrise de ses externalités environnementales?	oui complètement

Dynamique de mise en œuvre

Historique et implémentation

Org1 Quel a été l'élément déclencheur à la base de la réflexion de la solution? (pression externe, idée interne, limite du modèle initial?)

Org2 Comment l'idée s'est-elle développée? (benchmark, étude de marché, session de créativité) et qui a été impliqué au sein de l'entreprise?

Org3 Avez-vous testé l'idée avant de l'implémenter? Et est-ce que l'utilisateur a été impliqué dans le processus?

Org4 Est-ce que d'autres acteurs ont été impliqués dans le développement de la solution (fournisseurs, partenaires, etc.)?

Org5 Quel est le mode de financement de la solution?

Org6 Est-ce que l'entreprise a initié une coopération entre stakeholders?

Org7 Est-ce que les modes relationnels entre stakeholders ont été modifiés?

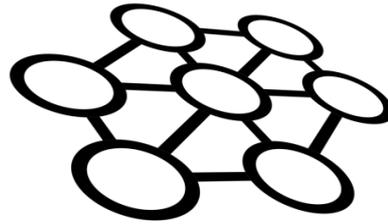
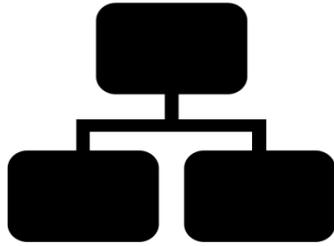
Org 8 Est-ce que la solution a pris en compte les caractéristiques du territoire (géographique, climatique, socioculturels, légaux et les orientations stratégiques politiques)?

Territoire

Org 10 Est-ce que la solution a nécessité une modification du territoire de l'entreprise?

Freins/recommandations

- Org 11 Est-ce que les pouvoirs publics ont joué un rôle dans la promotion/l'implémentation?
Si non, en auraient-ils un à jouer? Et lequel? (ou quelles mesures)
- Org 12 Quels Freins/barrières avez-vous rencontré lors du lancement ?
Et de quel ordre: fiscalité, marchés publics, particuliers, professionnels, etc.
- Org 13 Quid de l'acceptation par l'utilisateur ? Et son usage en bon père de famille?
- Org 14 Est-ce que l'entreprise a connu des problèmes au niveau de la recherche de financement dû au caractère "eco-fonctionnelle" de la solution?
- Org 15 Avez-vous fait appel à des modes de financement particuliers? (crowdfunding, coopérative, etc.)
- Org 16 Comment lever ces freins? Quelles recommandations?
- Org 17 Souhaiter vous étendre le modèle à d'autres services de l'entreprise? Détailler



Volonté d'Anna Balez de travailler pour l'amélioration de la durabilité du secteur du textile. Or si on veut produire des vêtements de qualité dans des conditions sociales soutenables, le prix à la pièce n'est pas concurrentiel. Elle s'est donc tournée vers le modèle de l'EF.

Anna Balez travaillait en tant que consultante en DD.

Oui, test avec plusieurs packs et familles. Les utilisateurs sont impliqués dans le processus de développement de la solution au travers de Focus groupe.

Oui, designers et ateliers de conception.

Il y a un besoin d'investissement de départ important pour lancer les vêtements. À terme, le financement de la solution se fera via les utilisateurs par paiement d'abonnement.

Non, mais processus de dialogue important.

Non, pas à ce jour mais c'est en réflexion.

Oui, avec une volonté de relocaliser la filière textile sur le territoire et créer de l'emploi local.

Oui, coopération avec l'amont, c'est-à-dire la production du vêtement.

Oui, en apportant des subsides à l'investissement notamment au niveau européen et régional (demande en cours).

L'accès au subside à l'investissement au niveau régional (éco produit) est difficile car il faut les convaincre que les vêtements ne sont pas considérés comme du stock mais qu'ils sont un vrai investissement (ce n'est pas perçu comme tel par le comité national comptable).
Difficulté de convaincre les potentiels actionnaires car le calcul de rentabilité est plus complexe qu'une entreprise qui achète et qui vend.

Besoin de lever des freins car les utilisateurs ne perçoivent pas directement l'intérêt. Mise en place de focus groupe pour identifier les barrières et les solutions.

Oui, complètement mais il y a eu un très bon soutien de Credal dans le dossier de financement.

Crowdfunding sur la plateforme kisskiss bang bang.

Travailler avec les pouvoirs publics pour accès au financement.
Travailler avec le monde comptable sur la définition des postes investissements.
Mettre en place des indicateurs pertinents de rentabilité.

