

**Louvain School of Management**

# **Quelles sont les grandes tendances et incertitudes pour les entreprises à l'horizon 2030 ?**

**Une étude exploratoire du marché belge**

Auteur : Deom Justin

Promoteur : Loic Decaux

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master (60) en Sciences de Gestion

Horaire de jour



## *Remerciements*

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de mon travail de fin d'étude.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à mon promoteur, Loic Decaux, pour m'avoir permis de travailler ce sujet, pour s'être montré toujours disponible tout au long de la réalisation de ce projet et pour ses précieux conseils.

Je suis également reconnaissant envers toutes les personnes qui ont participé à mes entretiens qualitatifs et je termine en remerciant Pierre Déom pour la relecture de ce travail.

## *Résumé*

Dans ce travail, avec la problématique suivante : « **Quelles sont grandes tendances et incertitudes pour les entreprises à l'horizon 2030 : une étude exploratoire du marché belge** » nous tenterons de découvrir quelles tendances les chefs d'entreprises doivent-ils surveiller ainsi que les actions qu'ils doivent entreprendre afin de s'adapter pour que leurs sociétés prospèrent dans les prochaines années.

Il est constitué de plusieurs parties, la première posera les bases de ce travail avec les différentes tendances et les différents secteurs d'activités sur lesquels nous allons travailler. Ensuite, nous réaliserons une analyse PESTEL des trois secteurs d'activités sélectionnés et nous regarderons comment chaque tendance affectera ces secteurs.

Nous terminerons par analyser les résultats des entretiens qualitatifs réalisés sur des chefs d'entreprises et par les recommandations.

## *Avant-propos*

Ce travail est réalisé dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master 60 en horaire de jour à la Louvain School of Management. Ce TFE est une analyse des tendances et incertitudes qui auront un impact sur les entreprises dans un futur proche sur le marché belge.

J'ai sélectionné ce sujet car je constate qu'il est de plus en plus difficile pour les dirigeants d'entreprises de savoir quels sont les tendances qu'ils doivent surveiller afin de rester compétitif et ne pas disparaître comme ça été le cas pour de nombreuses sociétés qui n'ont pas réussi à s'adapter au changement durant leur histoire. Les consommateurs ont accès à de plus en plus d'informations et ils sont conscients que notre société fait face à de grands problèmes et pour trouver une solution à ces complications, ils se tournent vers les entreprises et adoptent une consommation plus responsable.

J'ai rencontré quelques limites dans la réalisation de ce travail. Premièrement, il n'a pas été évident de trouver des informations pertinentes et intéressantes concernant certaines tendances. Heureusement, je suis tombé sur les travaux de Bernard Marr, qui m'ont beaucoup aidé. Bernard Marr est d'un auteur de best-sellers internationaux, un conférencier populaire, un futuriste<sup>1</sup> et un conseiller stratégique en affaires et en technologie auprès de gouvernements et entreprises qui travaille régulièrement sur les tendances commerciales. Ensuite, j'ai sélectionné douze tendances et trois secteurs d'activités sur lesquelles j'ai consacré mon attention et mes recherches. Il y en a bien évidemment plus, malheureusement, je ne pouvais pas travailler sur toutes les tendances et sur tous les secteurs même si je le souhaitais pour que mon travail soit le plus complet possible. Je me devais de respecter les consignes imposant un nombre de pages maximum, j'ai donc été obligé de faire des choix.

Toutefois, j'ai eu la chance de trouver des rapports qui reprenaient beaucoup d'informations relatives aux différentes tendances analysées et de réaliser des entretiens avec des professionnels de chaque secteur afin de confronter la théorie avec la réalité du terrain.

---

<sup>1</sup> Qui évoque l'état futur de l'humanité tel qu'on peut l'imaginer

# ***Table des matières***

1	Introduction.....	1
2	Secteurs d'activité .....	2
3	Tendances .....	3
4	Analyse sectorielle du marché belge .....	11
4.1	Le commerce de gros et de détail.....	11
4.1.1	Analyse PESTEL .....	11
4.1.2	Les tendances qui vont influencer le marché du commerce de gros et de détail	14
4.2	La construction.....	18
4.2.1	Analyse PESTEL .....	18
4.2.2	Les tendances qui vont influencer le marché de la construction :	21
4.3	L'hébergement et la restauration.....	25
4.3.1	Analyse PESTEL :	25
4.3.2	Les tendances qui vont influencer le marché de l'horeca :	29
5	Démarche méthodologique .....	32
6	Analyse des entretiens qualitatifs .....	33
7	Recommandation.....	37
7.1	Commerce de gros et de détail.....	38
7.2	Construction .....	38
7.3	Hébergement et restauration .....	39
8	Conclusion .....	40

# 1 Introduction

Nous vivons dans une société en constante évolution, les différentes tendances changent rapidement ainsi que les besoins et les désirs des consommateurs. Pour les chefs d'entreprises, il est de plus en plus difficile de garder le rythme et de suivre la concurrence et les consommateurs. Chaque décennie est remplie de son lot de changements, d'incertitudes et de crises. La nôtre a commencé en catastrophe avec la crise du coronavirus, ensuite la guerre en Ukraine et une inflation importante mais également avec le développement toujours plus rapide des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle ou encore avec l'explosion du e-commerce et des cryptomonnaies.

Ce qui m'a poussé à effectuer ces recherches, c'était l'envie de donner une vue d'ensemble des tendances qui devraient avoir un impact dans un futur proche voir immédiat sur les entreprises peu importe leur secteur d'activité ou leur taille afin de donner une chance aux leaders d'aujourd'hui de s'adapter, de rendre leur société plus résiliente, plus fleurissante et prête aux changements qui arrivent pour qu'ils fassent encore partie des leaders de demain.

Le travail que vous allez lire se veut simple et pratique. Je ne vais pas vous donner la recette magique vers l'entreprise parfaite mais, vous pourrez y retrouver douze tendances que j'ai soigneusement sélectionnées et détaillées avec des exemples concrets, certains sont déjà en application dans des sociétés pour que les chefs d'entreprises puissent traduire directement mes recherches et conclusions en actions. Cette enquête se concentre sur le marché belge, c'est pourquoi j'ai sélectionné les trois plus grands secteurs d'activités en Belgique afin de mesurer l'impact des différentes tendances sur chacun d'entre eux.

Nous terminerons par l'analyse des entretiens qualitatifs qui ont été réalisés sur des chefs d'entreprises dans les trois secteurs d'activités sélectionnés (le commerce de gros et de détail, la construction et l'Horeca) ainsi que par les recommandations que j'ai choisies pour chacun d'entre eux.

Ce travail vise non seulement à aider les responsables d'établissements et à les accompagner dans la transformation de leurs compagnies mais également dans les changements de la société dans son ensemble. Aujourd'hui, plus que jamais dans notre histoire, nous sommes confrontés à de terribles défis environnementaux et sociaux et c'est en créant de meilleures entreprises que nous pourrons créer l'avenir dans lequel nous voulons vivre.

## 2 Secteurs d'activité

Pour déterminer quels étaient les principaux secteurs d'activités économiques, j'ai décidé de regarder la part du PIB qu'ils représentaient. L'économie belge est une économie de service, c'est pour cela que le secteur tertiaire est le plus représenté 69.58% en 2020, suivi par le secondaire 19.47% et le primaire 0.64% (Statista, 2022). Ce travail s'adresse principalement aux chefs d'entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs qui souhaitent connaître les tendances à ne pas négliger et qui veulent voir leur société prospérer durant cette décennie. Ne pouvant malheureusement pas travailler sur tous les secteurs, j'ai sélectionné l'importance de ceux-ci en fonction du nombre d'établissements qu'ils comptaient afin d'aider le plus de dirigeants possible.

Voici les plus grands secteurs d'activités en fonction du nombre d'entreprises actives avec au moins un salarié (Statbel, 2021)

- Commerce de gros et de détails (28,34%)
- Construction (15,43%)
- Hébergement et restauration (13,5%)
- Activités spécialisées scientifiques et techniques (12,52%)
- Industrie manufacturière (8,31%)
- Activités de services administratifs et de soutien (6,12%)
- Transport et entreposage (4,45%)
- Activités immobilières (4,06%)
- Information et communication (3,64%)
- Activités financières et d'assurance (3,17%)

## 3 Tendances

### *Tendance 1 : des opérations durables et résilientes*

Aujourd'hui, il est important que les entreprises cherchent à éliminer ou à diminuer les coûts environnementaux de leurs activités. La décarbonisation de la chaîne d'approvisionnement est un bon point de départ mais, les organisations doivent regarder plus loin que cela pour améliorer la durabilité dans toutes les opérations commerciales. La durabilité est liée à la résilience, puisque la résilience signifie être capable de s'adapter et de survivre sur le long terme. Toute entreprise qui ignore la soutenabilité a peu de chance de réussir à l'ère de la consommation consciente (Forbes, 2021). Une entreprise résiliente sera capable de mieux résister aux crises internes comme externes, d'innover et de rebondir pour en ressortir plus forte. Les entreprises que ne le sont pas disparaîtront, c'est malheureusement ce que nous avons pu constater lors de la crise sanitaire de 2020.

### *Tendance 2 : l'évolution du vivier de talents et de l'expérience des employés*

La façon dont nous travaillons évolue avec l'arrivée d'un plus grand nombre de jeunes sur le marché du travail et le départ à la retraite des baby-boomers. En 2030, 75% des postes seront occupés par la génération Y (Vantage Circle, 2022) et avec l'augmentation des travailleurs freelance<sup>2</sup> et du travail à distance, l'emploi traditionnel à temps plein sera probablement obsolète. Les organisations se tournent vers l'embauche de personnes sur une base contractuelle et le vivier de talents est maintenant mondial. La prochaine personne que vous allez embaucher pourrait vivre n'importe où dans le monde, cela pourra être un travailleur freelance ou même un employé à temps plein qui travaille 100% à distance (Business Trends in Practice, 2022). Il est également important d'améliorer l'expérience « employé », c'est-à-dire le parcours de cette personne tout au long de son évolution dans votre entreprise. En effet, peu importe qui vous embauchez, vous voulez qu'il reste dans votre entreprise et pour cela vous devez lui offrir une bonne expérience « employé » afin de garder les meilleurs talents dans vos rangs. Pour cela, il faut trois conditions, une bonne culture organisationnelle, avoir la bonne technologie et /ou les

---

<sup>2</sup> « Par freelance, nous entendons un travailleur indépendant sans personnel qui effectue des missions rémunérées temporaires. Ce freelance n'est employé par personne, il est le fournisseur de ses propres services. » Définition de Acerta.be

bons outils afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions possibles et avoir un espace de travail agréable (Business Trends in Practice, 2022).

### ***Tendance 3 : des organisations plus plates et plus agiles***

Traditionnellement, les organisations sont très hiérarchisées et rigides dans leurs structures. Tout cela est en train de changer rapidement, les dirigeants connaissent la nécessité de structures plus plates et plus agiles. Cela permet à l'entreprise de réagir rapidement en cas de crise ou de changement et de réorganiser rapidement les équipes si cela s'avère nécessaire, ce qui est très compliqué dans une entreprise très hiérarchisée. Il s'agit également en partie d'une réponse à l'évolution de la nature du travail, notamment, la prolifération des travailleurs freelance et à distance (Business Trends in Practice, 2022). Nous sommes à l'ère du progrès technologique et du vivier mondial de talents, l'organisation plus plate et flexible est déjà adoptée par beaucoup d'entreprises dans le monde et selon certains experts, c'est celle qui se développera le plus (Dropbox blog, 2020).

### ***Tendance 4 : Authenticité***

Les consommateurs d'aujourd'hui recherchent un lien plus significatif avec les marques et les employés cherchent aussi une connexion avec l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Ce besoin d'être connecté a donné naissance à l'authenticité en tant que tendance commerciale à part entière. Elle favorise les liens car, en tant qu'êtres humains, nous aimons voir les marques et les chefs d'entreprise faire preuve de qualités importantes telles que l'honnêteté, la fiabilité, l'empathie, la compassion, l'humilité. Nous voulons que les marques et les dirigeants ne s'intéressent pas uniquement aux bénéfices mais, qu'ils s'intéressent aussi aux problèmes de société (Business Trends in Practice, 2022). « The 2018 Edelman Trust Barometer »<sup>3</sup> nous montre que les consommateurs sont de plus en plus sceptiques à propos des entreprises, des médias, des gouvernements (Forbes, 2019). De plus, une étude réalisée par Stackla nous dit que 86% des répondants à travers le Royaume-Unis, les Etats-Unis et l'Australie pensent que l'authenticité est un point très important quand ils choisissent quelle marque ils aiment et soutiennent (Social Media Today, 2017).

---

<sup>3</sup> Edelman est une organisation qui depuis plus de 20ans, étudie la confiance que les citoyens ont envers les médias, les gouvernements, les entreprises et les ONG <https://www.edelman.com/trust>

### ***Tendance 5 : L'entreprise à but précis***

Liée à l'authenticité, cette tendance consiste à s'assurer que votre organisation existe pour servir un objectif significatif et pas seulement pour augmenter les profits des actionnaires. Avec cette tendance, nous définissons la raison d'être de l'organisation et non ce qu'elle est. Il est important de noter qu'une finalité forte est porteuse d'une promesse de changement ou la recherche de quelque chose de meilleur, qu'il s'agisse d'un monde meilleur, d'une meilleure façon de faire quelque chose, ou de tout ce qui est important pour votre organisation. En d'autres mots, c'est primordial avoir un impact positif sur la planète, la société et les personnes qui la composent (Business Trends in Practice, 2022). Une étude de Zeno group sur le but des entreprises avec plus de 8000 répondants sur 75 marques différentes, nous montre que les entreprises qui avaient un objectif clairement défini et bien compris par les consommateurs permet d'avoir de gros avantages commerciaux. En effet, les consommateurs sont 4 fois plus susceptibles d'acheter auprès de ces entreprises, ils sont 6 fois plus prompts à protéger ces entreprises en cas de critiques publiques, ils sont 4,5 fois plus enclins à les recommander à leur entourage et ils sont 4,1 fois plus à leur faire confiance (Forbes, 2020).

### ***Tendance 6 : Coopération et intégration***

Nous vivons à une époque où presque tout peut être réalisé par l'externalisation. Le monde des affaires n'a jamais été aussi intégré et c'est une bonne chose car, la nécessité de travailler ensemble pour résoudre les principaux défis commerciaux, sociétaux et environnementaux est grande. En effet, il va devenir de plus en plus complexe de réussir sans des partenariats vraiment étroits avec d'autres organisations. La chaîne d'approvisionnement est sans doute le domaine le plus important dans lequel nous verrons une plus grande intégration, et cette intégration des données (Data) y est étroitement liée (Business Trends in Practice, 2022). Nous constatons même une augmentation des collaborations entre concurrents afin de saisir des opportunités sur leurs marchés. En anglais, cela s'appelle de la « *co-opetition* » un mélange entre coopération (coopération) et compétition (concurrence). Le développement extrêmement rapide des vaccins contre le coronavirus est un bon exemple, cela n'aurait jamais été réalisable sans la « *co-opetition* » des scientifiques, des entreprises pharmaceutiques et des sociétés biotechnologiques. En effet, le partenariat entre l'université de Oxford-AstraZeneca et celui entre Pfizer-BioNtech a très bien fonctionné puisque le premier est disponible dans 183 pays et le deuxième dans 159 pays (Ny times, 2022).

### *Tendance 7 : Nouvelles formes de financement*

Pour donner suite à la crise du covid-19, les marchés des capitaux restent méfiants. Il est donc parfois difficile pour les entreprises de réussir à réunir des capitaux pour grandir ou créer de nouvelles entreprises. Traditionnellement, les capitaux venaient soit avec la contraction d'un prêt, soit par la vente d'actions. Ces méthodes obligeaient les entreprises à passer par des banques, des courtiers ou des fonds d'investissement. Heureusement, il existe maintenant d'autres moyens par lesquels les entreprises peuvent générer des financements, de nouvelles plateformes et de nouveaux mécanismes ont vu le jour pour mettre en relation les entreprises avec les investisseurs et les donateurs. Nous allons voir 4 nouvelles formes de financement qui pourraient exercer une influence sur les entreprises dans le futur (Business Trends in Practice, 2022).

- Le « Crowdfunding » qui consiste à collecter des fonds sur internet pour un objectif ou une entreprise. Au moment où j'écris ces lignes le Crowdfunding a déjà récolté plus de \$34 milliards (Investopedia, 2022).
- Les « Initial coin offerings (ICOs) Les ICO sont l'équivalent en cryptomonnaie des IPO<sup>4</sup>. Au lieu de vendre des actions à des investisseurs, comme dans le cas d'une IPO, les ICO consistent à lever des fonds auprès de sympathisants qui reçoivent un jeton de cryptomonnaie. Cela ressemble au crowdfunding mais, il est possible que les investisseurs reçoivent un retour sur investissement. L'entreprise Filecoin a réussi à récolter \$135 millions en seulement 1 heure et \$257 millions à la fin de l'opération (Medium, 2018).
- La « Tokenization » étroitement liée aux ICOs, la tokénisation des actifs. Les actifs sont divisés en jetons pour permettre aux gens d'investir dans une partie d'un actif, généralement un bien immobilier ou une œuvre d'art mais, en théorie, la tokenisation peut être appliquée à n'importe quelle catégorie d'actifs. Exemple, un ensemble d'appartements de luxe à Manhattan, d'une valeur de 30 millions d'euros est devenu le premier actif majeur à être « Tokenized » ou tokénisé en Ethereum (Forbes, 2018).
- Les « Special purpose acquisition companies » (SPACs). Ce sont des sociétés fictives créées spécialement pour lever des fonds par le biais d'une IPO afin d'acheter et de

---

<sup>4</sup> « Une Initial Public Offering (IPO), ou introduction en bourse en français correspond à la cotation des actions d'une société sur un marché boursier. En d'autres termes, cela se produit lorsqu'une société décide de commencer à vendre ses actions au public. » <https://www.ig.com/fr/actions/ipo-trading/qu-est-qu-une-ipo-et-comment-fonctionne-t-elle>

mettre sur le marché une société privée. Ces SPACs n'ont aucune activité commerciale existante. Il s'agit donc d'un moyen de lever des fonds sans la paperasserie et les contraintes d'une introduction en bourse traditionnelle. Cette méthode n'est pas nouvelle mais, elle a suscité beaucoup d'intérêt ces dernières années. En 2020, elle a généré 83 milliards de dollars et en janvier 2021, 26 milliards de dollars rien qu'aux Etats-Unis (Harvard Business Review, 2021).

### ***Tendance 8 : Le commerce en ligne***

La pandémie a drastiquement changé la façon dont les gens font leurs achats. Le commerce électronique était déjà en plein essor avant l'arrivée du COVID mais, en mars 2020, il a vraiment grandi à une vitesse folle. En 2021, des experts prévoient que 21% des ventes dans le monde proviendront des achats en ligne et pour 2025, ils estiment que ce nombre montera jusqu'à 24,5% et que cela devrait représenter 7 300 milliards de dollars (Oberlo, 2020). Les données montrent aussi que le nombre d'utilisateurs du commerce électronique a considérablement augmenté en 2020, une augmentation de 9,5 % par rapport à l'année précédente (Chain Store Age, 2021). Selon les projections de eMarketer, l'e-commerce devait faire un bond de près de 13,7 % en 2021. L'estimation qu'ils avaient réalisée avant la pandémie, suggérait que ce mode d'achat augmenterait d'un peu moins de 12,8 % (eMarketer, 2021). Cette tendance est particulièrement importante pour le secteur du commerce de détail, d'ailleurs, la plupart des dirigeants de ce secteur connaissent l'importance du commerce électronique. D'après une étude de Deloitte pour 88% d'entre eux, l'accélération numérique est une priorité (Retail Dive, 2021). On estime qu'un million de dollars est dépensé en ligne chaque minute, une grande partie sur Amazon, l'entreprise envoie près de 6659 commandes chaque minute (Visual Capitalist, 2020). Les ventes de la société ont bondi de 44,1 % en 2020 et ils s'octroient près de 83,2 % des ventes de livres, de musique et de vidéos ainsi que 50,2% des ventes de matériel électronique en ligne, aux États-Unis (SwiftERM, 2021). C'est le secteur de l'alimentation et des soins personnels qui a connu la meilleure croissance e-commerce en 2020 (DataReportal, 2021 et annexe n°1). À l'échelle mondiale, les recettes du commerce électronique dans cette catégorie ont augmenté de plus de 40 % et les transactions en ligne des épiceries en novembre 2020 étaient deux fois plus importantes qu'avant la pandémie en janvier 2020 (Exploding Topics, 2022).

### ***Tendance 9 : Utilisation des réseaux sociaux***

L'importance des médias sociaux sur le plan marketing et e-commerce des entreprises va probablement continuer à augmenter dans les années à venir. Le « State of Social Report » de Buffer réalisé en 2019 sur plus de 1800 spécialistes du marketing de tout type et de toute taille de business, nous montre que, 73 % des répondants ont déclaré que les médias sociaux étaient "plutôt efficaces" ou "très efficaces" pour leur entreprise (Buffer, 2019 et annexe n°2). Selon Finaria, les dépenses en diffusion sur les médias sociaux devraient atteindre 105 milliards de dollars en 2021, soit une augmentation de 15 % depuis 2020. Ce n'est pas étonnant puisqu'au cours des trois dernières années, les dépenses en promotion sur les médias sociaux ont bondi de 68% (Finaria, 2021). Un nombre croissant d'entreprises se tournent vers les influenceurs des médias sociaux pour commercialiser leurs produits, 93 % des spécialistes du marketing déclarent utiliser cette stratégie et elle fonctionne. D'après un rapport d'Influencer Marketing Hub de 2018, le retour sur investissement moyen que vous pouvez espérer pour chaque dollar dépensé sur un influenceur est de 18 dollars, c'est-à-dire que chaque dollar dépensé peut générer 18 dollars de valeur publicitaire (Oberlo, 2022 et annexe n°3).

### ***Tendance 10 les Big Data :***

Selon les experts, le Big Data va continuer à prendre de l'ampleur (Itransition, 2020). Les Big Data sont de grands volumes de données que les entreprises peuvent récolter et qui leur permettent d'obtenir des informations importantes dans leur domaine d'activité, ils les utilisent pour comprendre les tendances et les préférences de leurs clients mais aussi pour améliorer leurs produits ou services et la gestion de l'entreprise. Les Big Data peuvent également devenir une nouvelle source de revenus, John Deere par exemple, revend les données collectées par ses machines agricoles directement aux fermiers (Business Trends in Practice, 2022). Le marché devrait presque doubler entre 2020 et 2027 (Statista, 2021). Les hommes génèrent énormément de données au cours d'une simple journée, tout ce que nous faisons laisse une trace digitale, liker une vidéo sur TikTok, faire le plein de sa voiture avec une carte de crédit, etc. .... La façon de stocker les datas a beaucoup évolué, nous ne parlons plus d'entrepôts de datas mais plus de lacs de datas. Les données sont entreposées de manière beaucoup moins structurées avec des rivières de datas qui se jettent en continu dans ces lacs (Business Trends in Practice, 2022) et, les entreprises adoptent rapidement l'analyse des Big Data. Le pourcentage d'entreprises du Fortune 1000 qui investissent de grosses sommes dans le Big Data a augmenté de 25 % depuis

2018 selon une enquête de NewVantage Partners (Business Wire, 2020). D'après BARC research,, les entreprises qui utilisent le Big Data constatent une augmentation des bénéfices de 8 % et une réduction des coûts de 10 % (BI Survey, 2020), presque toutes les industries utilisent désormais ces infos capitales. Les entreprises d'e-commerce utilisent les données pour prévoir les tendances et la demande de produits mais également pour personnaliser leur offre et adapter leurs produits et services aux goûts et aux besoins de leurs clients. Les institutions bancaires utilisent ces informations pour augmenter leurs bénéfices. Dans l'industrie pétrolière, l'analyse des Big Data permet d'assurer la sécurité (Exploding Topics, 2022), cela peut aussi être utilisé pour mesurer le rendement et les performances d'une entreprise en utilisant des indicateurs de rendements clés (KPI).

### ***Tendance 11 l'automatisation des processus numériques :***

Le marché mondial de l'automatisation des processus numériques était évalué à 1,4 milliard de dollars en 2019 et devrait atteindre 13,74 milliards de dollars d'ici 2028 (research and markets, 2021). L'automatisation des processus numériques peut aider les entreprises à mettre en œuvre de nouvelles offres plus rapidement, à faire évoluer les services efficacement, à réduire les erreurs, à aider au respect des normes réglementaires et à fournir des solutions inédites aux clients (Exploding Topics, 2022). Plus de 40 % des travailleurs intellectuels disent que les logiciels d'automatisation les aident à aller plus vite dans l'exécution de leurs tâches (Prnewswire, 2020). Nous disposons désormais de robots et de systèmes d'intelligence artificielle (IA) de plus en plus performants capables d'assumer des tâches qui étaient auparavant effectuées par des humains comme la gestion des relations client (CRM). C'est une bonne solution pour compenser la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs pour ne pas freiner la productivité.

Les employeurs sont donc confrontés à des questions essentielles : comment trouver l'équilibre entre les machines intelligentes et l'intelligence humaine ? Quels rôles devraient être confiés aux machines ? Quels rôles sont les mieux adaptés aux humains ? L'automatisation touchera-t-elle tous les secteurs d'activités ? Les chefs d'entreprise doivent donc préparer leur organisation et leur personnel à l'évolution de la nature du travail (Business Trends in Practice, 2022).

### ***Tendance 12 : Le marketing d'influence***

Les recherches mondiales sur Google pour le terme "marketing d'influence" ont augmenté de 405 % au cours des cinq dernières années, ce n'est pas étonnant puisque le retour sur investissement moyen que vous pouvez espérer pour chaque dollar dépensé sur un influenceur est de 18 dollars (Oberlo, 2022). Les entreprises ne s'en remettent pas uniquement aux noms célèbres, elles se tournent également vers des influenceurs dont l'audience est petite mais ciblée. Les soi-disant "micro-influenceurs" et "nano-influenceurs" ont parfois à peine 1 000 followers et pourtant, ils attirent des marques aussi importantes que Coca-Cola et Google (Social Media Strategies Summit Blog, 2019). Selon L'Oréal, sa marque de soins de la peau CeraVe a atteint ses objectifs pour 2022 avec deux ans d'avance en partie grâce au marketing des micro-influenceurs (CNN Business, 2020). Evidemment, pour que ce genre de campagne marketing ait un impact, il est important de travailler avec beaucoup d'influenceurs, c'est pourquoi des plateformes marketing d'influenceurs ont vu le jour, les 4 plus importantes sont :

- CreatorIQ qui travaille avec Disney, Unilever, ...
- NeoReach qui compte Airbnb, Amazon et Walmart parmi ses clients
- Captiv8 qui collabore avec Honda, la FOX et Dr. Pepper
- Upfluence

Mais il y a aussi Heartbeat, Obviously, PopularPays, IZEA, Julius, GRIN, AspireIQ, Cohley et bien d'autres (Exploding Topics, 2022). Ce business devrait atteindre les 84 milliards de dollars en 2028 (Grand view research, 2021)

## 4 Analyse sectorielle du marché belge

### 4.1 Le commerce de gros et de détail

Nous allons commencer par le commerce de gros et de détail car il constitue le secteur d'activité qui compte le plus grand nombre de salariés en Belgique avec 527 019 personnes en 2019 (Statbel, 2020). Pour vous expliquer ce qu'est le commerce de gros et de détail, je vais prendre la définition du Forem « Le secteur du commerce reprend toutes les entreprises dont l'activité principale consiste à acheter des produits à des tiers pour la revente en état, sans transformation (ou après transformations mineures). Les deux principaux sous-secteurs sont le commerce de détail et le commerce de gros. » (Le Forem, 2013, p.2).

Il y a deux sous-catégories, en effet, le commerce du gros est tourné vers les professionnels et cela consiste à acheter des quantités importantes de biens pour les revendre en général à des détaillants voire parfois à d'autres grossistes. Presque que n'importe quelle marchandise peut rentrer dans la catégorie du commerce de gros. Le commerce de détail lui est tourné vers monsieur et madame tout le monde et consiste à vendre des biens en petites quantités neufs et même d'occasions à des particuliers comme ; les supermarchés, les concessionnaires de voitures, les magasins d'électroménager, ....

#### 4.1.1 Analyse PESTEL

Le commerce de gros et de détail étant très vaste et composé de nombreux biens différents. Pour l'analyse PESTEL de ce secteur, nous allons, nous concentrer sur la grande distribution avec des entreprises comme Colryut, Delhaize, Carrefour, ...

#### **Politique :**

Les facteurs politiques nationaux et internationaux qui peuvent avoir un impact sur la grande distribution en Belgique sont nombreux. En effet, la grande distribution travaille souvent avec des pays étrangers pour disposer d'un grand nombre d'articles différents afin de satisfaire leurs clients. Prenons l'exemple de la guerre en Ukraine, en effet l'Ukraine et la Russie font partie des plus grands producteurs de blé dans le monde avec un record de 27,3 millions de tonnes en

2015 pour l'Ukraine et un record de 85,2 millions de tonnes en 2017 pour la Russie (Les Echos, 2019). Vu la situation politique compliquée des derniers mois l'approvisionnement en Europe et en Belgique de blé a diminué et donc le prix de la tonne de blé a augmenté de façon considérable, 316,50 euros en mars 2022 (Le Soir, 2022). Cela a donc eu un impact sur l'approvisionnement dans les supermarchés belges en farine, pâtes, ... Pour ce qui est de la situation politique en Belgique, elle est stable et ne semble pas avoir d'impact réel si ce n'est le choix du confinement par l'Etat belge durant la crise du coronavirus qui a bénéficié aux grandes surfaces, puisque presque tous les commerces étaient fermés sauf eux.

### **Economique :**

Les magasins de grande distribution vendent en majeure partie des biens de première nécessité, c'est d'ailleurs pour cela qu'ils sont restés ouverts lors de la crise du coronavirus. Nous ne pouvions pas arrêter de nous nourrir en ces temps difficiles et même avec un pouvoir d'achat réduit mais, ces crises ont quand même eu un impact sur la consommation de leurs clients. En effet, lorsque le pouvoir d'achat diminue, les ménages font plus attention à leurs dépenses et leur panier moyen au supermarché diminue. La situation économique nationale et internationale a un impact important sur le consommateur belge : taux de chômage, croissance, prix de l'essence, prix de l'énergie, ... La grande distribution s'est bien portée pendant la crise mais ce n'a pas été le cas dans les autres secteurs. En effet, le chiffre d'affaires de la vente automobile a chuté de 12,7%, le commerce de gros a diminué de 7,4% et le commerce de détail a, quant à lui augmenté de 1,4% en 2020 (SPF Economie, 2021). Cela s'explique parce que le commerce de détail utilisait déjà beaucoup le e-commerce et celui-ci a explosé en 2020.

### **Socio-culturel :**

La grande distribution touche une très grande clientèle, il n'y a pas de public cible en particulier. Le plus important est donc de pouvoir satisfaire le plus grand nombre d'individus et d'être plus attractif que ses concurrents. Il est donc important que les supermarchés disposent d'un large choix de produits et d'alternatives en fonction des habitudes et des préférences alimentaires de leurs clients. Il faut donc qu'ils disposent de produits végétariens, végétariens, sans gluten, sans lactose, sans conservateur, sans sucre, .... Il leur faut aussi des produits locaux, bios, équitables et éco-responsables au risque de voir leur clientèle les délaisser pour la concurrence ou de privilégier des petits producteurs locaux. Les consommateurs ont également l'habitude de se rendre dans la grande surface la plus proche de leur domicile surtout depuis la crise du covid et l'augmentation des prix de l'essence ne changera pas cette habitude. C'est pourquoi il est

également important de bien choisir l'emplacement de ses magasins au risque de perdre de potentiels clients. La croissance démographique, le vieillissement de la population et la dépendance de celle-ci aux grandes surfaces sont également de bonnes opportunités. La grande majorité des supermarchés utilisent une carte de fidélité qui donne au consommateur des réductions en échange d'informations sur leurs habitudes d'achat ce qui permet aux grandes surfaces de mieux connaître leurs consommateurs et de les fidéliser.

### **Technologique :**

Comme pour tous les marchés l'évolution des nouvelles technologies poussent la grande distribution à s'adapter et à se digitaliser. Nous avons pu constater l'apparition des caisses automatiques et du click and collect qui permet aux clients de faire leurs courses en ligne et de venir les chercher quand cela leur convient, tout est mis en œuvre pour faciliter la vie des consommateurs. Les supermarchés font également de la concurrence aux magasins spécialisés, prenons l'exemple de Colruyt, il est maintenant possible de commander en ligne des jeux (vidéos, de sociétés, pour enfants), de l'électroménager ou même des médicaments et de les récupérer dans le magasin de votre choix. Les applications spécialisées comme « Yuka » donnent des informations sur le contenu des produits ce qui influence également les acheteurs et les poussent à mieux consommer. Aujourd'hui les grandes surfaces se veulent plus proches de leurs clients et de leurs besoins avec une présence toujours plus importante sur internet et les réseaux sociaux afin de garder une interaction constante avec eux et lutter contre la concurrence.

### **Ecologique :**

Les supermarchés se sont adaptés ces dernières années aux demandes écologiques de leurs clients et de leurs partenaires. En effet, les rayons disposent de plus en plus de produits bio et locaux. La disparition des sachets jetables en plastique remplacés par des sacs réutilisables, le développement de l'Eco-Score qui ressemble au Nutri-Score mais qui se base sur l'impact écologique des produits tout au long de leur cycle de vie en sont des exemples concrets (Colruyt, 2022). En effet, chez Colruyt avec l'application Mycolruyt vous pouvez connaître l'empreinte écologique des différents produits vendus par la marque en scannant simplement le code-barres. Tout est fait pour proposer des choix plus durables et écologiques aux consommateurs afin de leur montrer que la grande distribution est soucieuse de l'environnement et qu'elle multiplie les efforts dans ce sens (Colruyt, 2022).

## **Légal :**

Pour tout ce qui est légal, les grandes surfaces sont soumises aux différentes lois qui protègent le consommateur, il y a également beaucoup de réglementations européennes et belges sur la santé et la sécurité alimentaire. Certaines mesures de l'AFSCA sont considérées comme très contraignantes et compliquées à mettre en place, la Belgique est connue pour avoir des règles draconiennes en matière d'hygiène. Il existe aussi des réglementations sur les heures et les jours d'ouverture.

### **4.1.2 Les tendances qui vont influencer le marché du commerce de gros et de détail :**

En premier lieu, la **tendance n°1 sur les opérations durables et résilientes** a et aura déjà un impact important sur ce marché. Nous avons constaté dans notre analyse PESTEL que pour les partenaires et surtout pour les consommateurs que la réduction de l'empreinte écologique et le respect de l'environnement étaient essentiels à leurs yeux. Nous avons aussi vu que la plupart des grandes surfaces cherchent activement des solutions et mettent en place de nouvelles règles pour y arriver comme Colryut qui en fin 2020, a testé la livraison de commandes par vélo cargo à Bruxelles via Collect & Go City (Rapport annuel Colryut p.50, 2022). Ils sont déjà en train de travailler sur cette tendance mais ils pourraient aller plus loin en réduisant les emballages, en diminuant leur consommation d'énergie en matière d'éclairage, de réfrigération, de fours, ... En France, Carrefour utilise du biométhane pour une partie de ses camions, ce bio-carburant ne produit pas de particules fines et réduit les émissions de CO2 de 75% (La Tribune, 2016). Ils peuvent aussi travailler en amont pour réduire l'empreinte écologique de leurs produits, les consommateurs veulent de la transparence et ils sont conscients de l'impact environnemental des produits qu'ils achètent. Dans le futur, il y aura plus d'informations sur les produits concernant la durabilité, l'impact sur l'écologie tout au long du cycle de vie du produit (Bernard Marr, 2021). On le constate déjà avec l'apparition de l'éco score chez Colryut en mars 2020 (Test-achat, 2021).

Ensuite, pour la **tendance n°2 sur l'évolution du vivier de talents et de l'expérience des employés**. Elle aura une incidence sur le marché de gros et de détail. En effet, comme expliqué dans le chapitre sur les tendances, l'apparition d'une IA de plus en plus performante et le changement de la nature du travail avec un nombre grandissant de travailleurs freelance montre que le traditionnel emploi à temps plein va disparaître. Les employeurs auront maintenant accès

aux meilleurs talents peu importe d'où ils viennent ce qui est incroyable mais cela veut aussi dire que les employés pourront travailler pour n'importe quel employeur. Nous allons donc assister à une concurrence féroce dans ce secteur pour savoir qui serait capable d'attirer le plus de talents. On constate également avec l'apparition de magasins sans caissier (Europe 1, 2019) et le développement des voitures et des camions sans chauffeur que de nombreux métiers vont disparaître dans le secteur du commerce de gros et de détail (Fortune, 2022).

La **tendance n°3 sur les organisation plus plates et plus agiles** exercera une influence conséquente sur ce secteur comme sur les autres d'ailleurs. En effet, les organisations pyramidales avec une hiérarchie forte ont fait leur temps, aujourd'hui, avec les avancées technologiques rapides et l'évolution de la nature du travail, nous voyons apparaître de plus en plus d'entreprises avec un modèle de management horizontal. Prenons par exemple Whirpool, cette société évite les titres d'emplois traditionnels et préfère regrouper les employés dans 4 catégories différentes : leading self (se diriger soi-même), leading others (diriger les autres), leading function (diriger la fonction), leading enterprise (diriger l'entreprise) (Pacific Standard, 2017), dans cette organisation tout le monde est vu comme quelqu'un qui dirige.

Enfin, pour la **tendance n°4 sur l'authenticité**, il y aura et il y a déjà un retentissement fort sur ce marché, les consommateurs veulent et recherchent un besoin de connexion avec les marques. Ils aiment voir les entreprises faire preuve d'humanité avec des qualités comme l'honnêteté, la fiabilité, l'empathie, la compassion, l'humilité. Il est important que les marques et les dirigeants ne s'intéressent pas qu'aux profits mais également aux problèmes sociétaux et environnementaux. On peut prendre Adidas comme exemple, l'entreprise fait souvent partie du classement des marques les plus réputées et fiables, car c'est une marque de sport iconique, portée par de grands athlètes mais aussi parce qu'elle fait de grand progrès en matière de durabilité et de gouvernance (Business Trends in Practice). Nous pouvons parler de leur partenariat avec Parley (une association qui protège les océans) dans lequel, ils produisent des chaussures avec des déchets plastiques récupérés dans les océans (Business Insider, 2020).

La **tendance n°5 sur l'entreprise à but précis** a et aura un effet marquant sur les organisations de ce marché, surtout pour les plus jeunes générations. Elle consiste à s'assurer qu'une organisation existe pour servir un objectif significatif et pas seulement pour rapporter gros aux actionnaires. C'est la raison d'être de l'entreprise et c'est évidemment quelque chose que la plupart des entreprises mettent déjà en avant. Prenons l'exemple de The Body Shop, la mission de la marque est la suivante :« Nous croyons en la beauté de notre planète et la bonté de ses habitants, mais notre monde a besoin qu'on travaille pour lui. La nature souffre à cause de nous,

des espèces entières disparaissent au cours de notre vie, et notre société demeure désespérément, profondément, injuste et inéquitable ». Notre fondatrice, Dame Anita Roddick, a créé The Body Shop afin de lutter pour ce qui est bien, juste et beau. Aujourd'hui, ce combat reste au cœur de chacune de nos actions. » (The Body Shop, 2022). Dans la poursuite de cette mission, la marque a plusieurs objectifs : aider 40 000 personnes qui sont vulnérables économiquement, garantir la traçabilité de tous leurs ingrédients naturels et construire des bio-ponts pour protéger 75 millions de mètres carrés d'habitat pour aider des communautés à vivre de manière plus durable (Linkedin, 2019).

La tendance **n°6 sur la coopération et intégration** existe déjà, elle est utile au secteur du commerce de gros et de détail surtout dans le monde automobile notamment pour réduire les coûts en recherche et développement par exemple (Pro Largus, 2020). Nous avons comme exemple, un partenariat entre BMW et Daimler d'une valeur d'un milliard d'euros pour développer un ensemble de services de mobilité, y compris des véhicules à conduite autonome, des services de covoiturage, etc. Mais il y a aussi un accord entre Ford et Volkswagen et nous pourrions également parler de Honda qui a récemment investi 2,75 milliards de dollars dans le département de voitures autonomes de General Motors (BBC News, 2019).

La tendance **n°7 sur les nouvelles formes de financement** ne s'adresse pas vraiment à de grosses entreprises dans le commerce de gros et de détail comme Delhaize, BMW ou Krefel qui peuvent plus facilement obtenir des financements. Mais, elle peut être très intéressante pour les PME qui souhaitent développer leurs activités quand il est compliqué pour elle de passer par des moyens de financement classique. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté lors de la crise du coronavirus où les banques n'étaient pas vraiment enclines à prêter de l'argent aux entreprises.

La tendance **n°8 sur le commerce en ligne** a déjà une place extrêmement importante dans ce secteur et elle va avoir un impact de plus en plus conséquent au fil des années. En effet, la pandémie a complètement changé la façon dont les gens font leurs achats. Le commerce électronique était déjà bien développé avant la crise du COVID mais depuis mars 2020 les ventes en ligne ont explosé. En Belgique, chaque seconde, 279 euros sont dépensés en ligne et la barre des 100 millions de transactions a été franchie avec un chiffre d'affaires de 8,8 milliards d'euros en 2020. Le nombre de boutiques en ligne a aussi fortement augmenté, avec 48 181 dont presque la moitié (20 094) ont été créés lors du confinement (La Libre, 2021).

La tendance **n°9 sur l'utilisation des réseaux sociaux** est primordiale, elle a déjà une grande place sur ce marché surtout pour le commerce de détail. Il est important que les marques gardent un contact constant avec leurs clients pour créer un lien fort et les fidéliser. Il est également important qu'elles soient régulièrement vues de tous pour communiquer leur message et attirer de potentiels clients. En Belgique, 9,52 millions de personnes utilisent les réseaux sociaux, presque 82% de la population est connectée en moyenne 1H34 par jour (Xavier Degraux, 2022 et annexe n°4). C'est donc un moyen de communication important pour toute entreprise sur le marché belge, l'utilisation d'influenceurs est également très intéressante.

La tendance **n°10 sur les Big Data** est inestimable sur le marché du commerce de gros et de détail. La collecte, l'analyse et la compréhension de grands volumes de données peuvent être utilisées pour mieux comprendre les consommateurs et appréhender les nouvelles tendances, les préférences et améliorer l'expérience des consommateurs dans les boutiques en ligne ou physique. Par exemple, les sites de vente en ligne utilisent des algorithmes sur bases des données collectées précédemment pour recommander aux acheteurs des produits en fonction de leur historique d'achat. Elles sont également utilisées pour connaître à l'avance les stocks dont une entreprise a besoin et l'aide à prévoir le nombre de ventes qu'elle va potentiellement réaliser. Les Big Data sont aujourd'hui indispensables car elles améliorent considérablement l'efficacité des sociétés (SPS Commerce, 2022).

La tendance **n°11 sur l'automatisation des processus numériques** est très intéressante, elle ne va probablement jamais cesser d'augmenter au fil des années. En effet, le développement des nouvelles technologies a toujours été très utile au commerce de gros et de détail. Le développement de l'intelligence artificielle et l'automatisation de certains processus ont permis à bon nombre d'entreprises d'améliorer leur productivité, de faciliter les livraisons, la gestion des stocks, la gestion de leur personnel et le contact avec le consommateur. Dans ce secteur, l'automatisation est surtout utile et intéressante pour tout ce qui est relation client, en effet, cela permet aux employés de prendre moins de temps sur des tâches répétitives et fatigantes et de donner plus de temps aux acheteurs pour les aider au mieux. L'automatisation permet aussi d'offrir une meilleure expérience à la clientèle, en améliorant par exemple l'interaction avec l'entreprise qui devient plus efficace et agréable. Une banque peut par exemple automatiser certains processus administratifs, il est maintenant possible d'ouvrir un compte de chez soi avec son smartphone en quelques minutes, chose qui avant, nous obligeait de nous rendre sur place avec de nombreux documents et cela prenait du temps (ProcessMaker, 2020).

Pour terminer, la tendance **n°12 sur le marketing d'influence** est primordiale surtout pour le commerce de détail. Les entreprises l'ont bien compris et depuis plusieurs années, la plupart utilisent massivement le marketing d'influence. En effet, l'utilisation d'influenceurs pour promouvoir sa marque et ses produits est une technique bien connue et extrêmement efficace. On estime même que pour chaque dollar investi dans le marketing d'influence, la valeur créée pour l'investisseur est de 18 dollars (Oberlo, 2022). Nous pouvons prendre l'exemple de L'Oréal, sa marque de soins de la peau CeraVe a atteint ses objectifs pour 2022 avec deux ans d'avance, en partie grâce au marketing des micro-influenceurs (CNN Business, 2020).

## **4.2 La construction**

Nous allons maintenant nous intéresser au marché de la construction avec près de 28 981 entreprises actives qui comptent au moins un salarié et près de 213 858 salariés, c'est un des secteurs d'activités les plus importants en Belgique (Statbel, 2021). Le secteur de la construction comprend un grand nombre de corps de métiers différents. Il y a ceux qui sont actifs dans la construction de nouveaux bâtiments, d'autres le sont dans les travaux publics (routes, ponts, chemin de fer, station d'épuration, ...), de plus, la rénovation prend de plus en plus d'importance notamment grâce à la volonté de faire des économies énergétiques. Cette branche d'activités est principalement composée d'indépendants et de PME ce qui exercera une influence sur les différentes tendances, c'est également un secteur qui se modernise et qui fait appel aux évolutions numériques.

### **4.2.1 Analyse PESTEL**

#### **Politique :**

La politique exerce une grande influence sur le domaine de la construction, puisque les différentes lois et réglementations vont constamment exercer une influence sur ce secteur notamment en matière environnementale (Etudes et Analyse, 2021). Effectivement, nous nous dirigeons vers des modèles de construction plus écoresponsable. Il existe d'ailleurs de nombreuses normes nationales et européennes concernant les matériaux utilisés. L'Etat est un acteur majeur en matière de construction, chaque gouvernement adopte différentes politiques parfois bénéfiques, la possibilité de toucher des primes fédérales pour la rénovation et

l'isolation d'anciennes maisons afin de diminuer leur consommation énergétique est un bon exemple et parfois c'est le contraire avec la suppression de celle-ci (RTL info, 2011). Cependant, le secteur de la construction a encore de beaux jours devant lui surtout dans le domaine public puisque le gouvernement wallon a augmenté à hauteur de deux milliards d'euros, le budget concernant les infrastructures de transport et de mobilité et cela jusqu'en 2025 (Le Forem, 2022).

### **Economique :**

Le facteur économique de la construction est fortement lié au facteur politique. En effet, le gouvernement fait de l'économie du pays une affaire majeure et la construction est le cinquième secteur le plus important en termes de chiffre d'affaires en Belgique. La crise du coronavirus a fortement impacté le secteur et le nombre d'emplois a diminué, de nombreuses entreprises ont été contraintes de mettre la plupart de leurs ouvriers au chômage temporaire. Cependant, comme expliqué précédemment, le gouvernement a augmenté ses dépenses en travaux publics, nous devrions donc constater une croissance sectorielle dans les années à venir (Le Forem, 2022). De plus, de nombreuses aides ont été allouées aux constructeurs pour leur permettre de réaliser leurs projets (Etudes et Analyse, 2021) cependant, pour les consommateurs, l'avenir est moins rose, la crise du coronavirus et la flambée des demandes sont passés par là et, aujourd'hui, ce sont les taux des prêt hypothécaires qui risquent également d'augmenter.

### **Socio-Culturel :**

Les clients font plus attention et sont plus exigeants dans ce secteur en partie à cause des coûts élevés que la construction représente. Le belge veut aussi construire plus écologique et plus petit, en effet, le style de vie des gens change régulièrement et l'époque de la grande maison énergivore est révolue. En Belgique, depuis le début des années 2000, le nombre de maisons n'a cessé de diminuer et celui des appartements d'augmenter. Les nouvelles constructions disposent d'une surface habitable réduite et sont plus éco-responsables. En 2000, Une maison en Flandre avait en moyenne 158 m<sup>2</sup> alors qu'en 2016 nous étions à 124 m<sup>2</sup>, on constate le même phénomène pour les appartements avec une diminution moyenne de 18 m<sup>2</sup>. Tout cela s'explique par l'augmentation des prix des terrains, l'augmentation de la population ainsi que son vieillissement et la diminution du pouvoir d'achat (Livios, 2020).

**Technologique :**

De nouvelles technologies et techniques de construction se sont développées au fil du temps, elles sont plus adaptées économiquement et écologiquement. Les bâtiments sont de plus en plus connectés et avec l'arrivée des nouvelles technologies, ils entrent dans l'ère du numérique donc, les professionnels de la construction s'adaptent et se forment pour répondre aux besoins. Différentes technologies comme l'internet des objets, le Big Data, le BIM, l'intelligence artificielle et le cloud sont venus radicalement changer le secteur mais aujourd'hui, le monde de la construction s'accélère avec les derniers outils numériques comme l'impression 3D, la réalité virtuelle et les derniers avancements innovants comme la construction hors site, modulaire ou robotique (Architectura, 2022).

**Ecologique :**

Comme dans les autres secteurs, l'écologie prend une place importante dans la construction. Déjà, parce que les attentes des clients poussent les professionnels à s'intéresser à de nouveaux procédés et matériaux plus verts mais également grâce aux différentes normes et primes écologiques mises en place par les gouvernements (Etudes et Analyses, 2021). Il existe de plus en plus de bâtiments dit éco-responsables et l'Etat pousse les citoyens à la transition écologique, en Flandre, depuis cette année, il est interdit d'installer une chaudière à mazout dans les bâtiments neufs (Livios, 2022). Les maisons sont aussi de plus petite taille et il est donc plus simple de construire plus vert. En 2018, en Wallonie, 26,7% des nouvelles habitations avaient un label A pour la consommation énergétique pour seulement 1% en 2010 (Livios, 2020). L'utilisation des Big Data permettent aussi de réduire le gaspillage de matériaux, les déchets et les émissions de CO2.

**Légal :**

En ce qui concerne la législation, ce secteur est soumis à un nombre important de lois et de réglementations qui influencent le marché et qui évoluent régulièrement (Etudes et Analyses, 2021). Nous avons notamment la loi Breyne, « La loi Breyne régleme la construction d'habitations en Belgique. Elle offre une protection étendue au candidat constructeur ou acheteur en donnant un contrat avec des informations transparentes sur le prix total du projet, les modalités de paiement des travaux... De plus, la loi fixe les responsabilités et prévoit des garanties financières. » Il y a aussi la réglementation PEB (Performance Energétique des Bâtiments) qui s'assure que les habitations respectent certaines obligations énergétiques (SPF Economie, 2020). Depuis 2021, les nouvelles constructions en Wallonie devront même aller

plus loin et respecter la normes Q-Zen, le but de cette nouvelle norme est que la consommation énergétique d'une habitation soit presque nulle (L'Echo, 2020).

#### ***4.2.2 Les tendances qui vont influencer le marché de la construction :***

La tendance n°1 sur les opérations durables et résilientes a déjà et aura un impact important sur ce marché. Nous avons constaté dans notre analyse PESTEL que, pour les partenaires et surtout pour les consommateurs, la réduction de l'empreinte écologique et le respect de l'environnement étaient très important à leurs yeux. La taille des bâtiments est réduite, ils sont de mieux en mieux isolés et ils consomment de moins en moins d'énergie, beaucoup de matériaux utilisés sont plus respectueux de l'environnement. Le gouvernement impose également de plus en plus de normes environnementales que les particuliers et les entreprises doivent respecter.

Ensuite, pour la tendance n°2 sur l'évolution du vivier de talents et l'expérience des travailleurs, elle a une incidence importante sur le marché de la construction, il est principalement composé d'ouvriers donc toute la partie travail à distance n'est pas d'application ici, de plus, le secteur souffre du manque de main-d'œuvre. On estime que rien qu'en Wallonie, il manque 7000 travailleurs sur les chantiers, cela provoque de nombreux retards et oblige certaines sociétés à mettre des travaux en pause plusieurs jours par semaine (RTL info, 2021). Pour aider les entreprises à pallier ce manque de personnel, il serait intéressant qu'elles collaborent avec des établissements qui forment des jeunes maçons, électriciens, chauffagistes, ... afin de pouvoir offrir des stages à de jeunes apprentis et dénicher de jeunes talents pour pouvoir compléter leurs équipes. Il faut aussi prendre en compte le vieillissement de la population active et donc des ouvriers œuvrant dans ce secteur. Les métiers de la construction sont physiques et particulièrement pénibles surtout pour les personnes de plus de 50 ans qui représentent 19,4% des ouvriers de ce secteur (Vie publique, 2004). C'est pourquoi, il est important pour les patrons d'anticiper l'usure professionnelle pour éviter l'augmentation de l'absentéisme et les arrêts maladie. La perte d'employés compétents qui peuvent former les nouvelles générations, la perte de performance et de productivité sont des facteurs importants à prendre très au sérieux pour diminuer le manque d'attractivité du secteur de la construction. Pour réduire la pénibilité, il est possible d'investir dans de nouveaux équipements mais surtout, il faut adapter l'organisation du travail et mieux gérer les compétences de chacun (Aract, 2010).

La tendance **n°3 sur des organisations plus plates et plus agiles** aura un effet sur le marché mais moindre car les équipes sont généralement composées d'un responsable qui donne le travail aux ouvriers et ensuite ils s'exécutent sans vraiment remettre en question ce qui leur est demandé. Il est vrai qu'à l'heure actuelle, les organisations très hiérarchisées et rigides n'ont plus leur place et il est donc important que les entreprises se réorganisent pour être plus plates et agiles.

Pour la tendance **n°4 sur l'authenticité**, l'impact est important sur ce marché. Les clients ont besoin de voir les entreprises faire preuve d'humanité avec des qualités comme l'honnêteté, la fiabilité, l'empathie, la compassion, l'humilité. Il est donc important que les professionnels du secteur et les dirigeants ne s'intéressent pas qu'aux profits et si leurs clients sont satisfaits de leur expérience avec eux, le bouche à oreille pourra leur amener beaucoup d'opportunités.

La tendance **n°5 sur l'entreprise à but précis** aura une faible incidence sur les organisations de ce marché. Elle consiste à s'assurer qu'une organisation existe pour servir un objectif significatif et pas seulement pour rapporter gros aux actionnaires, c'est la raison d'être de l'entreprise. Dans ce secteur la raison d'être d'une entreprise est donc assez claire.

La tendance **n°6 sur la coopération et intégration** existe déjà sur ce marché, un partenariat peut être créé entre deux entreprises spécialisées dans des domaines différents. En effet, pour construire un bâtiment il faut beaucoup de corps de métiers différents et, il y a très peu d'entreprises qui peuvent construire un bâtiment de A à Z grâce à leurs équipes, c'est pourquoi il existe de nombreux partenariats entre professionnels de la construction.

La tendance **n°7 sur les nouvelles formes de financement** ne s'adresse pas vraiment à de grosses entreprises comme Thomas & Piron mais peut être très intéressante pour les indépendants et les PME qui souhaitent développer leurs activités quand il est compliqué pour elle de passer par des moyens de financement classique. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté lors de la crise du coronavirus où les banques n'étaient pas vraiment enclines à prêter de l'argent aux entreprises.

Quant à la tendance **n°8 sur le commerce en ligne**, elle commence à prendre de la place mais elle est bien moins conséquente que dans d'autres secteurs et pourtant il est grand temps que les entreprises qui vendent des matériaux de construction s'y mettent si ce n'est pas encore le cas car cet e-commerce va avoir un impact de plus en plus important au fil des années. Mondialement, le commerce en ligne dans le secteur de la construction est évalué à 1000 milliards à l'horizon 2030. La vente en ligne ne permettra pas uniquement aux sociétés

d'augmenter leur chiffre d'affaires, elle leur permettra également de mieux s'adapter aux perturbations futures et en plus, c'est ce que les clients veulent et attendent, Dans presque tous les secteurs d'activités, il est possible d'avoir recours au commerce en ligne et dans la construction, la demande est même supérieure à la moyenne, c'est pourquoi 84% des entreprises du secteur pensent vendre la totalité de leurs produits en ligne dans le futur (Sana commerce, 2021).

La tendance **n°9 sur l'utilisation des réseaux sociaux** est incalculable, elle a déjà une place sur le marché. Il est important que les entreprises se montrent sur les réseaux et montrent la qualité de leur travail, cela leur permet de garder contact avec des anciens et potentiels clients. Il est également primordial qu'elles soient régulièrement vues de tous pour communiquer et attirer des opportunités professionnelles. En Belgique, 9,52 millions de personnes utilisent les réseaux sociaux soit presque de 82% de la population et elles sont connectées en moyenne 1H34 par jour, c'est donc un moyen de communication important pour toute entreprise sur le marché belge (Xavier Degraux, 2022).

La tendance **n°10 sur les Big Data** est cruciale sur le marché de la construction. En Belgique, elle est encore trop peu exploitée car la majorité du secteur est composé d'indépendants et de PME et pourtant les Big Data vont prendre une place très importante dans la construction (Big Rentz, 2021). La collecte, l'analyse et la compréhension de grands volumes de données peuvent être utilisées pour mieux contrôler et réaliser un projet dans le domaine de la construction.

D'après une étude de BARC research, les entreprises qui utilisent les Big Data constatent une augmentation des bénéfices de 8% et une réduction des coûts de 10% (BI Survey, 2020). Dans le secteur de la construction les Big Data peuvent être utilisées pour planifier et définir un budget de manière précise (coûts des matériaux, de la main d'œuvre et des machines) et réduire les risques de dépassement de ce budget au tout début du projet. Elles peuvent aussi être employées pour établir un calendrier général en prenant en compte les éventuels retards. Elles peuvent aussi servir certains outils qui nécessitent des données comme le modèle BIM ou l'intelligence artificielle afin de créer des modèles numériques pour prévoir tout problème potentiel avant de commencer la construction de bâtiments ou d'infrastructures. Les équipes de construction commencent à adopter des logiciels de gestion de projets sur et hors chantier pour collecter, gérer et analyser les données. Cette technologie traite les données entrantes et alerte instantanément les équipes des complications et des changements de calendrier, ce qui facilite la communication et la collaboration avec les autres membres de l'équipe (Big Rentz). Des

sociétés comme Fieldwire<sup>5</sup> et Archdesk<sup>6</sup> ont récemment fait leur entrée sur le marché avec des logiciels de gestion de projets axés sur les données et conçus pour répondre aux besoins spécifiques du secteur de la construction. Le Big Data est utile aux propriétaires de sites et aux gestionnaires de projets même après la fin de la construction. Les informations sur les bâtiments collectées pendant la construction peuvent fournir aux équipes d'entretien des détails structurels et contribuer aux futurs projets de rénovation. Dans certains cas, les équipes de construction installent également des capteurs permanents pour surveiller les conditions structurelles des bâtiments terminés. Les informations provenant de ces capteurs peuvent être utilisées dans les modèles BIM pour surveiller les schémas de température, la consommation d'énergie, les besoins de maintenance à long terme, etc (Big Rentz).

La tendance **n°11 sur l'automatisation des processus numériques** est conséquente et elle ne va probablement jamais cesser d'augmenter au fil des années. En effet, le développement des nouvelles technologies a toujours été très utile au secteur de la construction. Le développement de l'intelligence artificielle et l'automatisation de certains processus ont permis à bon nombre d'entreprises d'améliorer l'organisation déjà en place et d'augmenter leur productivité, les livraisons, la gestion des stocks, la gestion de leur personnel et des relations vis-à-vis de leurs clients. Cela permet également de compenser en partie la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs ou d'éviter d'engager quelqu'un pour une tâche simple et répétitive ce qui est plutôt intéressant en Belgique quand on regarde les coûts des charges patronales.

Pour terminer, la tendance **n°12 sur Le marketing d'influence** n'est pas encore bien développée sur le marché de la construction mais elle commence tout doucement à prendre de l'ampleur. En effet, l'utilisation d'influenceurs pour promouvoir sa marque et ses produits est une technique bien connue dans d'autres secteurs et extrêmement efficace. On estime même que pour chaque dollar investi dans le marketing d'influence la valeur créée pour l'investisseur est de 18 dollars (Oberlo, 2022). Néanmoins, il est encore trop peu utilisé dans le bâtiment et les premières entreprises qui vont l'utiliser verront sûrement un retour sur investissement important. Ce phénomène est assez rare car il existe peu d'influenceurs dans le bâtiment, il y a plusieurs catégories :

---

<sup>5</sup> <https://www.fieldwire.com/>

<sup>6</sup> <https://archdesk.com/fr/>

- Des particuliers qui se lancent dans la rénovation/construction de leur maison et qui en font des vidéos sur les réseaux sociaux comme la chaîne Youtube « passion rénovation<sup>7</sup> »
- Des professionnels de la construction qui partagent certaines de leurs réalisations sur internet comme « Eric le carreleur<sup>8</sup> »
- Des particuliers qui se lancent dans la décoration/rénovation et qui partagent leur création sur les réseaux comme « Rachel Styliste<sup>9</sup> » (Blueprint Marketing, 2020)

Les sociétés peuvent par exemple envoyer gratuitement des outils ou matériaux aux influenceurs qui vont les utiliser en vidéos ou carrément leur apporter du soutien en main-d'œuvre pour certains projets afin d'attirer l'attention sur leur produit et trouver de potentiels clients.

### 4.3 L'hébergement et la restauration

L'Horeca est l'un des secteurs les plus importants du marché belge avec 113 744 travailleurs et 25 355 établissements comptant au moins un salarié (Statbel, 2020). Il reprend les hôtels, les restaurants, les cafés et tous les établissements qui proposent de la nourriture, des boissons ou un logement pour la nuit. La main-d'œuvre dans cette branche d'activités est généralement assez jeune (-30ans). La concurrence y est rude et les faillites sont nombreuses, la crise du covid a accru les difficultés. Aujourd'hui, la gestion d'un établissement dans L'Horeca est un vrai défi qui nécessite de vraies compétences managériales et un respect des nombreuses réglementations. Le secteur reste néanmoins porteur et il suscite toujours plus d'engouement (Fédération Horeca Bruxelles, 2022)

#### 4.3.1 Analyse PESTEL :

##### **Politique :**

Pour ce qui est du domaine politique, l'Horeca fait souvent partie des débats de notre pays. La politique exerce une forte influence sur le secteur, nous avons tous pu constater lors de la crise du coronavirus. Il y a énormément de règles à respecter pour ces établissements surtout au

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/c/PassionR%C3%A9novation>

<sup>8</sup> [https://www.youtube.com/channel/UCc5BQCQr8YJpVWUHRnA\\_I9w](https://www.youtube.com/channel/UCc5BQCQr8YJpVWUHRnA_I9w)

<sup>9</sup> <https://www.instagram.com/rachelstyliste/>

niveau de la sécurité alimentaire afin de protéger la santé de l'ensemble des consommateurs qui côtoient ce secteur. Au niveau européen, nous avons le règlement (CE) n°178/2002 qui se nomme « General Food Law » qui définit les règles de base à respecter et au niveau belge, la législation se base sur la loi du 24 janvier 1977 relative à la protection de la santé des consommateurs (SPF Santé Publique, 2016). Suite de la crise du covid et à la politique mise en place pour enrayer la propagation du virus, le secteur de l'Horeca a été durement touché. En effet, les obligations de fermeture pendant de longs mois ont eu un impact très négatif sur le marché. Certains se sont adaptés avec des services de livraison et les Fast-Food ou autres types de restauration rapide s'en sont mieux sortis mais, le secteur a connu de nombreuses faillites. Aujourd'hui, il manque du personnel qualifié car beaucoup ont décidé de quitter ce secteur rempli d'incertitudes et qui ne leur garantit plus la sécurité de l'emploi en cas de nouveau confinement (Le Soir, 2021).

### **Economique :**

Le secteur de l'Horeca a une place importante dans l'économie belge, nous avons vu au tout début de ce travail que la partie la plus importante du PIB de la Belgique était le secteur tertiaire qui comprend l'économie des services dont fait partie ce secteur (69,7%). En 2019, les transports, le commerce et l'Horeca représentaient à eux seuls, 24,4% de la production totale (Statbel, 2020). C'est un secteur indispensable de notre économie qui a été durement touché lors de la crise du covid. En effet, les établissements Horeca étaient considérés comme non-essentiels et ils ont dû fermer pendant de nombreux mois. Certains sont sortis plus forts de cette crise, d'un point de vue global, la Belgique l'a bien gérée avec une augmentation de l'activité de 6,1% en 2021. Toutefois, certains ont eu plus de difficultés. *"Mais de grandes différences sectorielles ont émergé, avec des pertes sèches confirmées dans l'horeca et dans d'autres branches vulnérables aux mesures sanitaires"*, relève la BNB (VRT, 16 février 2022). Néanmoins, grâce au soutien économique de l'Etat belge, le nombre de faillites a diminué en 2020, en grande partie grâce aux 13,9 milliards d'euros d'aides directement injectées dans l'économie mais au prix d'un lourd déficit de -6,3% du PIB (VRT, 16 février 2022).

### **Socio-culturel :**

Les habitudes alimentaires des consommateurs changent et évoluent au fil des années ainsi que les différentes tendances de consommation et le secteur de l'Horeca l'a bien compris. Encore une fois, la crise du coronavirus a impacté nos habitudes et beaucoup de restaurants ont su se réinventer pour survivre avec la vente à emporter. En effet, avec l'obligation de ne

pas accueillir de clients dans leur établissement, certains patrons ont décidé d'utiliser leur cuisine pour préparer des repas. La vente à emporter a séduit beaucoup de personnes et elle devrait continuer à exister même après la crise. Ce nouveau mode de consommation a apporté quelques changements dans l'Horeca. Sans l'expérience d'aller au restaurant et en mangeant simplement chez soi, les clients se sont plus intéressés à ce qu'ils avaient dans l'assiette et la qualité des plats est devenue plus importante. On constate que certains chefs diminuent la taille de la carte pour rassurer le client qui peut douter de la fraîcheur des produits si le nombre de plats proposés est très important. Les cartes sont plus souvent modifiées, ils utilisent des produits de saison si possible cultivés par de petits producteurs locaux et bio. La cuisine est aussi plus engagée avec une augmentation des propositions de plats véganes, végétariens, locaux, éthiques, ... (Horeca Magazine, 2021).

La crise du coronavirus a changé certaines habitudes, les dépenses pour l'alimentation ont augmenté de 12% par rapport à 2018, malheureusement pour les professionnels de l'Horeca, cette augmentation ne concerne que les supermarchés et producteurs locaux. En effet, ces augmentations sont compensées par une baisse importante des dépenses dans l'Horeca. En 2020 la dépense moyenne était de 1550 euros contre 2350 euros en 2018 (Statbel, 2021). Les clients s'intéressent au local, plus rassurant, aux légumes de saison et aux aliments moins transformés. Cette tendance s'étendra également à l'Horeca. Selon l'enquête Sial Insight, 73% des consommateurs ont changé leur comportement alimentaire au cours des 2 dernières années, en grande majorité pour opter pour une alimentation plus saine (70%), mais aussi pour privilégier du local et de saison (53%), des ingrédients plus sûrs ou plus sains (44%), et enfin pour l'environnement (37%). Bref : on veut du mieux, du mieux produit, du mieux pour 'moi' (Horeca Magazine, 2021).

### **Technologique :**

Comme dans les autres secteurs, l'Horeca n'échappe pas à l'avancée des nouvelles technologies. Le premier point qui a révolutionné la distribution et la façon de consommer est les plateformes de livraison en ligne comme Deliveroo depuis 2015 (Deliveroo, 2019) et Uber eats depuis 2016 (rtbf, 2017) qui sont maintenant bien implantées sur le marché belge surtout depuis la crise du coronavirus. Aujourd'hui, d'autres tendances prennent le dessus comme la « digitalisation », dans beaucoup de restaurants, la traditionnelle carte a disparu avec le covid, elle est remplacée par le QR code qui était encore très peu présent avant la crise. « Les QR

codes n'ont d'ailleurs pas encore montré leurs limites. Nous ne serions pas étonnés que, très prochainement, cette technologie permette aux clients pendant qu'ils attendent leur plat, d'accéder à une série d'informations comme la provenance des produits, vérifier la traçabilité d'une viande ou d'un produit de la ferme ou encore visionner une courte interview du chef ... » (Horeca Magazine, 2021). Il y a aussi eu l'apparition d'outils digitaux pour les professionnels afin de les aider dans la gestion des stocks, des livraisons et même pour éviter le gaspillage alimentaire avec l'application TooGoodToGo. Le paiement sans contact a également pris une place beaucoup plus importante à la suite de la crise sanitaire, Selon une enquête de l'application Payconiq de Bancontact, 72% des Belges ont payé sans contact au moins une fois depuis la crise, soit une hausse de 123 % par rapport à l'année précédente (Horeca Magazine, 2021). Dans un monde du plus en plus digital, il est également important que les restaurants soient présents sur les réseaux ou disposent d'un site internet.

### **Ecologique :**

Il est aujourd'hui très important pour les clients de diminuer leur empreinte écologique et de consommer de manière plus durable, le secteur de l'Horeca s'adapte donc en conséquence. À la suite du confinement et à l'augmentation importante des services de livraison, l'utilisation d'emballages plastiques a explosé. Heureusement, beaucoup d'entre eux sont maintenant remplacés par des boîtes plus respectueuses de la nature mais ce n'est pas suffisant. Les contenants se doivent dorénavant d'être de plus en plus d'être biodégradables et innovants. Les clients y sont attentifs mais attention, ce n'est toutefois pas leur priorité. Rapidité, facilité et plaisir passent encore avant tout ! (Horeca Magazine, 2021). Le belge souhaite aussi consommer plus local, biologique et éviter le gaspillage alimentaire.

### **Légal :**

Le marché belge de l'Horeca est composé de nombreuses réglementations principalement émises par l'AFSCA ou l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. La mission de l'Agence alimentaire est de veiller à la sécurité de cette chaîne, à la qualité de nos aliments afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes (AFSCA, 2017). Elle effectue de nombreux contrôles afin de vérifier la qualité des aliments et le respect des règles en matière d'hygiène dans les établissements Horeca. Puis en 2016, il y a eu l'arrivée de la caisse blanche, officiellement connue sous le nom de Système de Caisse Enregistreuse (SCE), c'est un système créé par le gouvernement fédéral. La caisse blanche est enregistrée auprès du SPF Finances et ses différents composants (caisse enregistreuse, module de contrôle FDM et carte) ne peuvent

être modifiés. Le système SCE vise à lutter contre le travail non- déclaré et la fraude fiscale dans l'hôtellerie et la restauration (Trivec, 2019).

#### **4.3.2 Les tendances qui vont influencer le marché de l'horeca :**

La tendance n°1 sur les opérations durables et résilientes a déjà et aura une incidence importante sur ce marché. Nous avons constaté dans notre analyse PESTEL que pour les partenaires et surtout pour les consommateurs que la réduction de l'empreinte écologique et le respect de l'environnement étaient très importants à leurs yeux. L'industrie développe de nouveaux contenants qui sont plus respectueux de l'environnement, les restaurateurs travaillent plus souvent avec des produits de saison et locaux. Il y a également eu l'apparition d'applications comme TooGoodToGo afin de réduire le gaspillage alimentaire.

La tendance n°2 sur l'évolution du vivier de talents et de l'expérience des employés exerce déjà une influence conséquente sur le marché de l'Horeca, toute la partie travail à distance n'est pas d'application ici, et le secteur souffre de manque de main-d'œuvre. En effet, d'après le Forem, 1307 postes sont à pourvoir rien qu'en Wallonie. C'est dû en grande partie à la crise sanitaire Souligne Marie-Kristine Vanbockestael, l'administratrice générale du Forem « *Lors de la fermeture des restaurants et cafés, des personnes se sont retrouvées, non pas au chômage temporaire, mais pour certaines carrément en licenciement et donc elles n'avaient d'autres choix que de se tourner vers d'autres secteurs pour survivre* » (L'avenir, 2021). Pour aider les entreprises à pallier ce manque de personnel, il serait intéressant qu'elles collaborent avec des établissements qui initient les jeunes en hôtellerie ou avec l'IFAPME qui forme également des apprentis dans le secteur afin de pouvoir offrir des stages à de jeunes apprentis et dénicher de jeunes talents pour pouvoir compléter leurs équipes. Malheureusement L'IFAPME a aussi constaté une diminution de 21% du nombre de leurs apprentis dans l'Horeca à la suite de la crise du covid (L'Avenir, 2021). Il faut que les employeurs diminuent le manque d'attractivité du secteur de l'Horeca avec de bonnes rémunérations, plus de flexibilité mais surtout garantir une sécurité d'emploi en cas de nouvelle crise sanitaire afin de diminuer la perte d'employés compétents. Ce sont ces derniers qui peuvent former les nouvelles générations afin d'éviter la perte de performance et de productivité même si ce qui attirera à nouveau du personnel, c'est la sortie définitive de la crise du covid-19.

La tendance **n°3 sur des organisations plus plates et plus agiles** aura une incidence sur le marché mais moindre. Il est vrai qu'à l'heure actuelle, les sociétés très hiérarchisées et rigides sont obsolètes et il est important que les entreprises se réorganisent pour être plus plates et agiles pour que les professionnels du secteur puissent attirer plus facilement de nouvelles recrues.

La tendance **n°4 sur l'authenticité** a déjà et aura un impact fort sur ce marché. Les consommateurs veulent et recherchent un besoin de connexion avec les établissements Horeca. Les clients aiment avoir leurs habitudes dans certains restaurants ou cafés, voir les patrons faire preuve d'humanité avec des qualités comme l'honnêteté, la fiabilité, l'empathie, la compassion, l'humilité. Il est important que les chefs d'établissement ne s'intéressent pas qu'aux profits mais surtout au bien-être de leurs clients et également aux problèmes sociétaux et environnementaux.

La tendance **n°5 sur l'entreprise à but précis** aura une portée assez faible sur les organisations de ce marché. Elle consiste à s'assurer qu'une organisation existe pour servir un objectif significatif et pas seulement pour rapporter gros aux actionnaires. C'est la raison d'être de l'entreprise et dans ce secteur, la raison d'être d'une entreprise est assez claire.

La tendance **n°6 sur la coopération et intégration** existe déjà sur ce marché avec par exemple un partenariat entre un restaurant et des producteurs locaux pour pouvoir acheter des produits de qualité, de saison, locaux et moins chers. Le restaurant peut mettre cela en avant pour attirer de la clientèle et le producteur peut montrer la qualité de ses produits et attirer également de nouveaux clients. En effet, certains chefs érigent leur établissement en véritable vitrine du savoir-faire des agriculteurs d'ici, mais leur collaboration nécessite encore des améliorations (Le soir, 2020).

Pour la tendance **n°7 sur les nouvelles formes de financement**, elle ne s'adresse pas vraiment à de grosses entreprises de l'Horeca comme les chaînes de restauration rapide (Quick, McDonald) ou les chaînes d'hôtels (ibis, Novotel) mais peut être très intéressante pour les PME qui souhaitent développer leurs activités quand il est compliqué pour elle de passer par des moyens de financement classique. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté lors de la crise du coronavirus où les banques n'étaient pas vraiment enclines à prêter de l'argent aux entreprises.

La tendance **n°8 sur le commerce en ligne** a déjà un impact considérable et elle va devenir de plus en plus importante au fil des années. En effet, la pandémie a complètement changé la façon dont les gens font leurs achats. Le commerce électronique était déjà bien développé avant la crise du

COVID mais les plateformes de livraison comme Uber eats et Deliveroo se sont énormément développées lors de cette crise sanitaire et particulièrement en période de confinement. Ainsi, le chiffre d'affaires mondial d'Uber Eats est passé de 1,4 milliard de dollars en 2019 à 3,9 milliards en 2020. Chez Deliveroo, le volume d'affaires (la société n'a pas publié son chiffre d'affaires 2020) a cru de 64% sur la même période pour atteindre 4,1 milliards de livres (Journal du net, 2021). De plus en plus de consommateurs et restaurants rejoignent ces plateformes de livraison et cela va continuer à prendre de l'ampleur.

La tendance **n°9 sur l'utilisation des réseaux sociaux** a déjà une grande place sur ce marché. Il est primordial que les hôtels, cafés et restaurants gardent un contact constant avec leurs clients pour créer un lien fort et les fidéliser. Il est également crucial qu'ils soient régulièrement vus de tous pour communiquer sur la qualité de leur service et attirer des potentiels clients. En Belgique, 9,52 millions de personnes utilisent les réseaux sociaux soit presque de 82% de la population qui est connectée en moyenne 1H34 par jour c'est donc un moyen de communication important pour toute entreprise sur le marché belge (Xavier Degraux, 2022). L'utilisation d'influenceurs des médias sociaux est également très intéressante.

La tendance **n°10 sur les Big Data** est essentielle sur le marché de l'Horeca. En Belgique, elle est encore trop peu exploitée car la majorité du secteur est composé d'indépendants et de PME et pourtant les Big Data vont prendre une place très significative. La collecte, l'analyse et la compréhension de grands volumes de données peuvent être utilisées pour mieux comprendre les besoins des consommateurs et mieux gérer son établissement. D'après une étude de BARC research, les entreprises qui utilisent les Big Data constatent une augmentation des bénéfices de 8% et une réduction des coûts de 10% (BI Survey, 2020). Dans le secteur de l'Horeca les Big Data peuvent être utilisées pour optimiser les commerces Horeca avec des applications comme AAPI. En collectant un nombre important de données sur les tickets de caisse, les données salariales, les prix par nuitée, ...et en analysant ses résultats, il est possible d'améliorer la gestion des coûts et d'augmenter votre chiffre d'affaires. Si vous ouvrez votre café le mardi jusque 3h du matin mais que vous remarquez en analysant les données collectées qu'entre 1h et 3h vos recettes sont très faibles, il est peut-être intéressant de revoir vos heures d'ouvertures. Les analyses présentent une réelle plus-value, en effet, les modèles de support permettent d'utiliser intelligemment les connaissances acquises, afin d'élaborer des projections et des plans d'avenir. Ainsi, les corrélations, les modèles, les relations et les tendances sont analysés tant au sein de votre entreprise qu'en comparaison avec le secteur Horeca (benchmarking). De cette façon, vous pouvez rapidement prendre des décisions fondées et éclairées pour votre

entreprise. D'un point de vue opérationnel, nous visons entre autres à augmenter les marges, améliorer les relations clients, limiter les risques, concevoir plus efficacement et plus intelligemment l'horaire des collaborateurs, optimiser la vente poussée (AAPI, 2021)

La tendance **n°11 sur l'automatisation des processus numériques** est énorme, elle ne va probablement jamais cesser d'augmenter au fil des années. En effet, le développement des nouvelles technologies a toujours été très utile au secteur de l'Horeca. Le développement de l'intelligence artificielle et l'automatisation de certains processus ont permis à bon nombre d'entreprises d'améliorer et de faciliter leur productivité, les livraisons, la gestion des stocks, la gestion de leur personnel et les relations avec leurs clients. Cela permet également de compenser en partie la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs ou d'éviter d'engager quelqu'un pour une tâche simple et répétitive ce qui est plutôt intéressant en Belgique quand on regarde les coûts des charges patronales.

Pour terminer, la tendance **n°12 sur Le marketing d'influence** est déjà bien développée sur le marché de l'Horeca et elle va continuer à prendre de l'ampleur. En effet, l'utilisation d'influenceurs pour promouvoir son restaurant, son hôtel ou son café est une technique bien connue dans ce secteur et extrêmement efficace. On estime même que pour chaque dollar investi dans le marketing d'influence la valeur créée pour l'investisseur est de 18 dollars (Oberlo, 2022).

## 5 Démarche méthodologique

Nous avons fait le choix de d'utiliser une méthode qualitative car nous voulions être en mesure de comprendre et de pouvoir expliquer pourquoi telle ou telle tendance était intéressante ou non en fonction du secteur d'activité mais également pour comprendre les motivations des chefs d'entreprise à mettre en place certains processus pour suivre ces tendances. J'ai donc réalisé un guide d'entretiens et j'ai interrogé trois chefs d'entreprises pour les trois secteurs d'activités sur lesquels nous nous sommes concentrés dans ce travail. Nos trois intervenants sont : Myriam Bonhomme pour le commerce de gros et de détail, François Latour pour la construction et Adrien Robaye pour l'horeca (**Le guide d'entretien et les retranscriptions se trouvent en annexe n°5**).

## 6 Analyse des entretiens qualitatifs

J'ai demandé à tous de réagir et de me dire quel était l'impact des douze différentes tendances que j'ai sélectionnées au début de ce travail sur leur domaine d'activité.

Pour certaines tendances, tous les intervenants que j'ai interviewés étaient d'accord entre eux et avec moi. En effet, certaines tendances comme l'évolution du vivier de talents ou l'authenticité ont fait l'unanimité et ce que j'ai pu trouver dans mes recherches et que j'ai ajouté à la partie théorique était en adéquation avec la pratique. Commençons par la tendance n°2 sur l'évolution du vivier de talents, les 3 intervenants confirmaient ce que j'avais noté dans la partie théorique sur le fait qu'une nouvelle génération arrive sur le monde du travail et que cette génération n'a pas les mêmes motivations ni la même façon de travailler que l'ancienne et peu importe le secteur d'activité il est nécessaire que les entreprises s'adaptent si elles veulent attirer de nouveaux talents et les garder. Tendance qui est encore plus important pour le secteur de la construction et de l'Horeca car ce sont des secteurs peu attractifs qui manquent cruellement de main d'œuvre comme cela me l'a été confirmé dans mes entretiens.

Ensuite la tendances n°4 sur l'authenticité, ils étaient également tous persuadés de l'importance d'avoir une image de confiance et d'être vu comme une entreprise honnête. François Latour et Adrien Robaye m'ont expliqué que pour eux qui avaient chacun une PME dans la province du Luxembourg, le bouche à oreille est particulièrement important comme moyen de communication et si leur travail est correct les gens n'en parleront pas forcément mais si jamais ils sont malhonnêtes et peu transparents tout le monde dans la région sera au courant ce qui pourra grandement nuire à leur activité. Cette tendance est importante pour tous les secteurs mais particulièrement pour celui du commerce de détail car comme l'expliquaient Myriam Bonhomme « *je trouve qu'aujourd'hui c'est hyper dur de prouver son authenticité et sa sincérité.* ». C'est dû à une forte concurrence mais également parce que certaines sociétés surfent sur des tendances uniquement pour le profit sans être honnête et ça, les consommateurs le voient, ils ne sont pas stupides.

Pour la tendance n°5 sur l'entreprise à but précis, ils étaient aussi tous d'accord pour dire que c'était important dans leur secteur d'activité, surtout pour Myriam Bonhomme qui a déclaré « *Quand je parlais de génération qui est en quête de sens ben c'est exactement ça aujourd'hui c'est la responsabilité de chaque entreprise qui se crée de vouloir avoir un impact positif et de*

*créé du sens dans ce qu'elle fait. Pour moi une entreprise qui se crée aujourd'hui sans impact c'est une entreprise qui n'a pas lieu d'être. »*

Pour la tendance n°7 sur les nouveaux moyens de financements, ils m'ont tous confirmé que les banques ne voulaient plus prêter d'argent ou seulement sous certaines conditions avec des apports importants. Adrien Robaye m'a également dit que dans l'Horeca, il était presque impossible de se faire financer par les banques « *Pour les établissements Horeca les banques leur disent non directement. Ils ne prennent même pas la peine de prendre un rendez-vous quand il s'agit de l'Horeca.* ». Beaucoup d'établissements ont des projets d'agrandissement mais ils ne peuvent pas les réaliser. Myriam Bonhomme m'a expliqué qu'elle avait eu la chance de lancer son projet grâce à une campagne de Crowdfunding qui lui a permis de lever 7000 euros en 2018 et de commencer cette nouvelle aventure. Pour elle, le meilleur moyen de financement serait de faire appel à des « Business Angel », ce sont des personnes qui disposent d'argent à investir dans une entreprise en échange d'un pourcentage des parts. François Latour lui se finançait avant sur fonds propres mais aujourd'hui il investit dans ses projets avec d'autres promoteurs immobiliers afin de réduire les coûts.

Pour terminer, la tendance n°9 sur l'utilisation des réseaux sociaux est conséquente pour eux. Ils disposent tous les trois de comptes sur les réseaux sociaux qu'ils alimentent pour montrer à leurs clients et à leurs potentiels clients la qualité de leurs produits et services ainsi que pour garder le contact et communiquer un maximum sur ce qu'ils font. Cette tendance est particulièrement importante pour Myriam Bonhomme qui dispose d'une boutique en ligne et qui m'a dit que dans son secteur, « *Tu ne peux pas te passer d'Instagram, sinon tu n'existes pas.* ». Mais elle m'a également dit que c'était énormément d'investissement en temps et que c'était beaucoup de travail pour peu de retour selon elle.

Nous allons maintenant parler des tendances où il y a eu des divergences entre les trois intervenants et là, ce que j'ai écrit dans la partie théorique en commençant par la tendance n°1 sur les opérations durables et résilientes, Myriam Bonhomme et Adrien Robaye étaient totalement d'accord avec moi, ils essayent tous les deux de fournir des efforts à leur échelle, ils pensent que c'est important et que cela plaît aux consommateurs. Myriam avec sa boutique en ligne et son magazine dédié à un lifestyle 100% éco-responsable a pour mission d'accompagner les consommateurs dans leur transition vers une consommation plus écologique en démocratisant l'achat responsable en leur montrant qu'on peut acheter éthique tout en achetant esthétique. Adrien réalise son objectif grâce à ses panneaux photovoltaïques et à sa turbine plongée dans le lac à côté de son restaurant afin d'être autonome et de n'utiliser que de l'énergie

verte pour alimenter son établissement Horeca. François Latour est lui un peu plus sceptique pour son domaine d'activité, en effet pour lui il est important de réduire son empreinte écologique néanmoins dans la construction, il nous explique que les coûts sont importants surtout avec l'augmentation du prix des matériaux et le manque de main d'œuvre. Les budgets n'augmentent pas, c'est pourquoi, ce qui prime le plus reste le coût total et peu de ses clients se soucient de l'environnement sauf les personnes vraiment aisées. En théorie j'avais trouvé dans les différentes documentations qu'il était important pour les consommateurs de faire attention à leur empreinte écologique dans le secteur de la construction or, dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas.

Pour la tendance n°3 sur les organisations plus plates et plus agiles, Myriam Bonhomme ainsi qu'Adrien Robaye étaient tous deux d'accord pour dire qu'il était important aujourd'hui d'être plus à l'écoute de ses employés et de leur donner plus de libertés, ce qu'ils s'efforcent de faire au quotidien. Pour François Latour en revanche, il nous affirme que le secteur de la construction reste fort hiérarchisé avec un patron et un chef d'équipe qui donnent le travail et les ouvriers s'exécutent. Il n'a pas remarqué un besoin de changement à ce niveau même avec la nouvelle génération.

Ensuite la tendance n°6 sur la coopération les avis sont mitigés, pour Myriam Bonhomme, il s'agit d'une super opportunité de créer des synergies entre des entreprises similaires ou complémentaires. Elle m'a expliqué qu'elle était ultra pour et qu'elle avait même créé un groupe d'entraide avec sa marque, le « RESET CLUB ». Club qu'elle m'a ensuite décrit « *Je l'ai lancé parce qu'aujourd'hui on travaille avec une soixantaine de marques partenaires, chaque marque est indépendante donc les fondatrices de ces marques sont souvent seules ou en binôme dans la gestion et création de leur marque. Et du coup elles sont toutes confrontées aux mêmes questions, aux mêmes défis, aux mêmes difficultés. Elle se sentent souvent seules dans le développement de leur marque et face à leurs difficultés alors que tout le monde rencontre les mêmes problèmes et donc j'ai eu envie de rassembler tout ce petit monde dans un réseau pour leur permettre d'échanger, de s'entraider, de communiquer et de se sentir moins seul et aussi créer des synergies entre elles.* ». La vision de Myriam est donc très positive sur cette tendance dans le commerce de détail mais, également pour François Latour qui m'explique que même à son échelle dans le domaine de la construction il y a pas mal de coopération d'entraide et de synergie entre les différents acteurs du bâtiment. Le discours n'est pas le même pour Adrien Robage qui m'a dit qu'il ne faisait rien à ce niveau-là, même si un partenariat avec des producteurs locaux serait intéressant cela ne convient pas à son restaurant parce qu'ils ont

beaucoup de clients et que les petits producteurs ne peuvent pas suivre leur demande importante en matière première.

Pour la tendance n°8 sur le commerce en ligne, encore une fois c'est Myriam Bonhomme qui semble avoir le plus d'intérêt pour cette tendance, ce qui n'est pas étonnant puisqu'elle ne dispose pas de boutique physique et que tous ses articles sont vendus sur sa page d'e-commerce. Ils étaient tous d'accord pour me dire que cela allait prendre de plus en plus d'ampleur au fil des années. François Latour ne compte pas s'adapter à cette tendance pour le domaine de la construction même si de plus en plus de fournisseurs proposent à leurs clients de commander en ligne les matériaux qu'ils souhaitent. François se situe à proximité de ses fournisseurs et préfère se déplacer pour venir chercher ses matériaux lui-même pour être sûr qu'il n'y ait pas d'erreurs. Nous aurions pu penser qu'Adrien s'était adapté à cause de la crise du covid grâce aux différentes plateformes de livraison qui ont permis à bon nombre d'établissement Horeca de survivre mais ce n'est pas le cas. Pour lui, ces sociétés comme Deliveroo vont prendre beaucoup d'ampleur mais dans les grandes agglomérations ce qui n'est donc pour l'instant pas intéressant pour lui.

Pour la tendance n°10 sur les Big Data, ils pensent tous que cela peut être intéressant, Myriam Bonhomme avait même prévu de recruter un data analyst dans son dernier plan financier mais, malheureusement elle n'a pas les moyens de pouvoir le faire aujourd'hui et elle m'a avoué ne rien y connaître mais elle persuadée que c'est super important d'où son désir d'embaucher un spécialiste. Adrien Robaye et François Latour sont un peu plus sceptiques même s'ils reconnaissent que cela peut être utile pour améliorer la gestion de leur entreprise respective.

Pour la tendance n°11 sur l'automatisation des processus numériques, François Latour ne pense pas vraiment que cela aura un impact sur le secteur de la construction du moins à son échelle, il me dit que cela peut être intéressant pour les plus grosses sociétés. Du côté d'Adrien Robaye c'est quelque chose qu'il utilise déjà notamment pour les réservations qui sont automatisées via un programme qui s'occupe de tout et il pense que ça va encore plus se développer dans l'Horeca puisqu'il rencontre régulièrement des vendeurs qui viennent lui présenter différentes applications de gestion. Pour terminer, Myriam Bonhomme pense que cette tendance va fortement se développer dans les années à suivre. Il y a encore quelques années, elle était d'ailleurs consultante en entreprise sur tout ce qui était automatisation des processus et de son propre aveu « *Moi c'est un peu ma phobie d'avoir des employés qui travaillent sur des choses qui peuvent être automatisées* ». Elle a déjà automatisé pas mal de chose chez RESET mais elle

a pris contact avec différentes plateformes qui existent dans le domaine des marketplaces et qui permettent d'automatiser au maximum les différents process.

Nous allons terminer avec la tendance n°12 sur le marketing d'influence. François Latour n'a jamais vu que ce genre de pratiques dans le secteur de la construction, il ne pense pas vraiment que dans son secteur d'activités cela ait un réel impact. En revanche, pour Adrien Robaye c'est un excellent moyen de communication qu'il utilise chaque année. En effet, lui et son équipe ont créé un festival, le « Summer lac Festival » qui est son plus gros outil marketing « *L'idée c'était de créer un outil promotionnel pour faire découvrir la vallée du lac et indirectement le restaurant et du coup on utilise l'image des artistes pour nous faire connaître en payant le cachet. Parce quand on a payé ça, on peut utiliser leur image pour promouvoir le resto.* ». Il m'a même affirmé que l'année dernière ils avaient touché 1,5 millions de personnes grâce à leur communication. Enfin, pour Myriam Bonhomme, c'est également un bon moyen de promotion, elle a déjà travaillé avec pas mal de micro-influenceurs sur Instagram mais toujours de manière gratuite. Elle ne dispose pas de moyens nécessaires pour payer ce genre de collaboration, elle trouve cela dommage que ce soit si cher de faire appel à des influenceurs. Elle m'a expliqué que ses différentes collaborations ont été bénéfiques pour faire découvrir sa marque mais elles n'ont pas engendré de ventes supplémentaires.

Avant de terminer l'interview, lors de chaque entretien, je leur ai demandé s'ils pensaient que j'avais oublié une tendance spécifique à leur secteur d'activité et que j'aurai dû aborder lors de notre rencontre, ils m'ont tous confirmé qu'on avait abordé beaucoup de sujets différents et que l'entretien était très complet.

## **7 Recommandation**

Après avoir réalisé de nombreuses recherches ainsi qu'une analyse théorique, j'ai confronté ce que j'avais découvert durant mes recherches avec la réalité du terrain en réalisant des entretiens qualitatifs avec des professionnels de chacun des secteurs retenus dans ce travail. Je suis donc maintenant en mesure de conseiller ces chefs d'entreprises sur les tendances qu'ils devraient surveiller de près et sur les actions qu'ils devraient entreprendre au plus vite pour le développement de leur société. Je tiens à préciser que même si je me suis concentré sur 3 secteurs en particulier, les différentes tendances vues ici restent intéressantes pour toutes les

entreprises peu importe leur taille et leur activité même si ces deux facteurs exerceront une influence non négligeable sur chaque tendance.

## **7.1 Commerce de gros et de détail**

Commençons par le commerce de gros et de détail, notre intervenante Myriam Bonhomme, fondatrice et directrice de sa boutique en ligne de mode et de beauté éco-responsable RESET depuis 2018, a répondu à mes questions. Comme je l'avais écrit dans la partie théorique sur l'analyse de ce secteur, toutes les tendances étaient vraiment importantes pour elle. Néanmoins, son entreprise reste jeune et encore petite c'est pourquoi pour certaines tendances, elle était moins convaincue. Par exemple pour la tendance n°12 sur le marketing d'influence, elle m'explique qu'elle l'a déjà utilisé mais de manière gratuite et que les retombées espérées n'étaient pas au rendez-vous. Je pense que le marketing d'influence est un très bon moyen de communication pour augmenter son nombre de ventes mais, il faut y consacrer un budget conséquent et ce n'est malheureusement pas accessible pour tout le monde. Pareil avec la tendance n°10 sur les Big Data, Myriam Bonhomme la trouve intéressante mais elle n'y connaît rien, elle ne dispose pas actuellement des fonds nécessaires pour engager un Data Analyst et ne peut malheureusement pas observer les retombées potentielles de l'utilisation des Big Data sur son commerce. Donc, pour les entrepreneurs de commerce de gros et surtout de détail, il est important pour vous de suivre chacune des tendances observées dans ce travail.

## **7.2 Construction**

Pour le secteur de la construction, j'ai eu la chance d'interviewer François Latour, fondateur et directeur de son entreprise dans le bâtiment Latour Habitat SPRL depuis 2013. Il était d'accord sur l'importance de la plupart des tendances mais pas pour les opérations durables et résilientes, même si nous vivons à l'époque de la consommation consciente et responsable et contrairement à ce que j'avais pu dire dans l'analyse théorique, le marché de la construction n'est pas vraiment impacté par cette tendance, principalement à cause des budgets serrés, du prix des matériaux et du manque de main d'œuvre. En Belgique pour le secteur de la construction, les consommateurs regardent d'abord leur portefeuille et s'ils sont à l'aise financièrement, il est possible qu'ils choisissent de s'orienter vers des matériaux plus écologiques. Ensuite, la tendance n°8 sur le commerce en ligne, d'après mes recherches c'était une tendance montante dans ce secteur surtout depuis la crise du covid. François

Latour m'explique que cela peut être intéressant mais que lui personnellement préfère se déplacer pour acheter ses matériaux en personne. Néanmoins, je pense que cette tendance prend doucement de l'importance et que les entreprises de ventes de matériaux devraient proposer la possibilité à leurs clients d'acheter en ligne. Puis, pour la tendance n°10 sur les Big Data, elle est également intéressante pour François afin d'avoir une meilleure gestion des chantiers mais d'après lui, à sa petite échelle ce n'est peut-être pas nécessaire. De plus, comme je l'avais expliqué dans la partie théorie, l'utilisation des Big Data dans la construction est récente et François n'en avait encore jamais entendu parler. Pour terminer, avec la tendance n°12 sur le marketing d'influence comme expliqué dans la partie théorique, cette pratique est encore très peu utilisée dans la construction, François n'en a jamais vu et ne connaît aucun concurrent qui y a déjà eu recours. Pour lui cette tendance n'a pas d'avenir sur ce secteur ou du moins son impact restera minime. Donc, si vous êtes un entrepreneur dans le secteur de la construction vous devriez suivre la majorité des tendances sauf celle sur le marketing d'influence qui n'aura probablement que très peu d'impact sur votre marché et vous pouvez porter moins d'attention aux tendances n°1, 3, et 5 car vos clients et vos employés y accordent moins d'importance, mais attention cela ne veut pas dire que vous devez les mettre complètement de côté.

### **7.3 Hébergement et restauration**

Pour terminer, nous allons nous intéresser au secteur de l'Horeca, j'ai interrogé Adrien Robaye, propriétaire du restaurant le Bô Rivage à Neufchâteau. Il était du même avis que moi sur la grande majorité des tendances analysées. En revanche, pour la tendance n°8 sur le commerce en ligne, il n'était pas d'accord. Certes, il pense qu'il est très intéressant d'utiliser des plateformes de livraison en ligne surtout en pleine crise du covid mais uniquement pour les établissements situés dans de grandes villes. Pour lui qui se trouve dans une petite ville en province du Luxembourg, ce n'est pas intéressant. Il en est de même pour la tendance n°10 sur les Big Data, il pense que ça peut être bénéfique au niveau de la gestion du personnel et de la clientèle mais il est persuadé que c'est plus utile pour des restaurants beaucoup plus grands que le sien. Donc, si vous êtes un responsable d'un établissement Horeca vous devriez suivre la grande majorité des tendances mais en fonction de votre situation géographique et de votre taille vous pouvez porter moins d'attention aux tendances n°8 et 10.

## 8 Conclusion

Je souhaiterais terminer par vous dire que ce travail n'est pas simplement un recueil de nouvelles tendances exaltantes, mais plutôt un travail sur la résilience et son importance dans le monde du business. En effet, ce qui lie toutes ces tendances entre elles, c'est le besoin dans notre société, d'organisations qui s'adaptent et qui sont résilientes. Celles qui ne peuvent pas suivre avec les changements rapides et qui ne se préparent pas à la quatrième révolution industrielle sont vouées à disparaître. Je souhaite que ce travail vous ait fait réfléchir sur le degré de résilience de votre entreprise et j'espère également qu'il vous aidera dans vos décisions futures.

Nous l'avons vu précédemment en fonction de la nature de votre activité et de la taille de votre entreprise, chaque tendance n'aura pas le même impact et ne sera pas aussi importante que d'autres. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un buffet dans lequel vous pouvez choisir ce qu'il vous plait et laisser le reste de côté. Peu importe votre secteur d'activité ou votre taille, vous ne devez mettre aucune des douze tendances vues ici de côté, c'est cela être résilient, analyser et s'assurer que pour chacune de ces tendances votre organisation est prête. Certaines de ces tendances sont au stade embryonnaire et n'ont presque pas ou pas encore d'impact sur votre marché mais cela pourrait changer très rapidement. Prenons l'exemple de Kodak ou de Nokia qui étaient à l'époque deux géants dans leur secteur respectif, mais ces deux entreprises n'ont pas suivi les nouvelles tendances et la révolution technologique, aujourd'hui elles ne sont plus que l'ombre d'elles-mêmes, l'objectif de ce travail c'est d'empêcher que cela arrive également à votre entreprise

En tant que leaders, vous avez également l'opportunité et même l'obligation de vous attaquer aux défis de notre société actuelle, qu'ils soient environnementaux ou sociétaux et de créer une société dans laquelle nous voulons vivre ensemble. Pour réaliser cet objectif quelque peu utopiste pourtant atteignable, il faudra passer par la création d'entreprise dans lesquelles nous serons fiers de travailler et qui ne seront pas uniquement guidée par l'argent et le profit. Une bonne manière de commencer serait que les dirigeants prennent en considération les tendances décrites dans ce travail et qu'ils agissent en conséquence.

Ce travail touche à sa fin pourtant il n'est pas terminé et il ne le sera jamais. En effet, de nouvelles tendances continuent sans cesse d'arriver et c'est à vous maintenant de les découvrir et de les utiliser à votre avantage.

## Bibliographie

AFSCA - *L'AFSCA à votre service. . . de la fourche à la fourchette !* (2017, 23 janvier).

AFSCA. <https://www.favv-afscab.be/quefaiton/afscavotreservice/>

Ali, A. (2020, 16 septembre). *Here's What Happens Every Minute on the Internet in 2020.*

Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/every-minute-internet-2020/>

*Analyse PESTEL du secteur de la construction - blog.* (2021, 12 novembre). Etudes-et-

analyses.com. <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage->

[economique/analyse-pestel-secteur-construction-12-11-2021.html](https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/analyse-pestel-secteur-construction-12-11-2021.html)

*Architectura 50% des professionnels belges de la construction intéressés par les nouvelles*

*technologies.* (2022). Architectura. [https://architectura.be/fr/dossiers/impression-](https://architectura.be/fr/dossiers/impression-3d/35301/50-des-professionnels-belges-de-la-construction-interesses-par-les-)

[3d/35301/50-des-professionnels-belges-de-la-construction-interesses-par-les-](https://architectura.be/fr/dossiers/impression-3d/35301/50-des-professionnels-belges-de-la-construction-interesses-par-les-)

[nouvelles-technologies](https://architectura.be/fr/dossiers/impression-3d/35301/50-des-professionnels-belges-de-la-construction-interesses-par-les-nouvelles-technologies)

Aziz, A. (2020, 17 juin). *Global Study Reveals Consumers Are Four To Six Times More*

*Likely To Purchase, Protect And Champion Purpose-Driven Companies.* Forbes.

[https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-](https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/)

[are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-](https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/)

[companies/](https://www.forbes.com/sites/afdhelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/)

Berthiaume, D. (2021, 26 janvier). *Study: E-commerce market will continue strong growth in*

*2021.* Chain Store Age. [https://chainstoreage.com/study-e-commerce-market-will-](https://chainstoreage.com/study-e-commerce-market-will-continue-strong-growth-2021)

[continue-strong-growth-2021](https://chainstoreage.com/study-e-commerce-market-will-continue-strong-growth-2021)

Bosseler, P. J. (2021, 18 avril). *Horeca : la crise du covid décime les effectifs en salle et en*

*cuisine.* Le Soir. [https://www.lesoir.be/367052/article/2021-04-18/horeca-la-crise-du-](https://www.lesoir.be/367052/article/2021-04-18/horeca-la-crise-du-covid-decime-les-effectifs-en-salle-et-en-cuisine)

[covid-decime-les-effectifs-en-salle-et-en-cuisine](https://www.lesoir.be/367052/article/2021-04-18/horeca-la-crise-du-covid-decime-les-effectifs-en-salle-et-en-cuisine)

Bove, T. (2022, 7 avril). *90% of long-haul trucking may soon be self-driving. Are you ready to share the road with an autonomous 18-wheeler?* Fortune.

<https://fortune.com/2022/04/07/autonomous-long-haul-trucking-to-transform-u-s-logistics/>

*Budget des ménages* / Statbel. (2021, 15 septembre). Statbel.

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/budget-des-menages#:~:text=Un%20m%C3%A9nage%20belge%20a%20d%C3%A9pens%C3%A9,une%20baisse%20d'un%20tiers.>

*Buffer | State Of Social 2019*. (2020). Buffer. <https://buffer.com/state-of-social-2019>

Caroline Sury, & Mathilde Ridole. (2020, 30 juillet). *Quelles normes devez-vous respecter pour construire votre maison ?* L'Echo.

<https://www.lecho.be/monargent/immobilier/construire/quelles-normes-devez-vous-respecter-pour-construire-votre-maison/10242084.html>

Cassidy, P., & P. (2017, 21 novembre). *Survey Finds Consumers Crave Authenticity - and User-Generated Content Delivers*. Social Media Today.

<https://www.socialmediatoday.com/news/survey-finds-consumers-crave-authenticity-and-user-generated-content-delivers/511360/>

Castillo, D. (2021, 29 décembre). *2022-ready ? Disruption, digital transformation, and e-commerce in construction*. Sana Commerce. [https://www.sana-](https://www.sana-commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/)

[commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/](https://www.sana-commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/)

Castillo, D. (2021, 29 décembre). *2022-ready? Disruption, digital transformation, and e-commerce in construction*. Sana Commerce. [https://www.sana-](https://www.sana-commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/)

[commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/](https://www.sana-commerce.com/blog/b2b-e-commerce-construction-industry-research/)

*Ce qui change en 2022 pour les constructeurs et les rénovateurs, les acheteurs et les*

*vendeurs*. (2022, 3 janvier). Livios. <https://www.livios.be/fr/info-construction/guide->

[du-logement/construire/reglementation-de-construction/64281/ce-qui-change-en-2022-pour-les-construc-teurs-et-les-renovateurs-les-acheteurs-et-les-vendeurs/](#)

Colruyt. (2022). *Rapport annuel 2020/2021*.

[https://issuu.com/colruytgroup/docs/4462\\_jv21\\_fr\\_online\\_2021?fr=sODQ3ZTQwNDcwNTk](https://issuu.com/colruytgroup/docs/4462_jv21_fr_online_2021?fr=sODQ3ZTQwNDcwNTk)

D. (2019, 26 septembre). *Deliveroo fête son troisième anniversaire en Belgique*. Deliveroo Foodscene. <https://be.deliveroo.news/fr/news/deliveroo-fete-son-troisieme-anniversaire.html>

De Flandre, F.-L. (2022, 16 février). *D'un point de vue économique, la crise provoquée par le covid-19 a été bien gérée en Belgique*. vrtnews.be. <https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2022/02/16/d-un-point-de-vue-economique-la-crise-provoquee-par-le-covid-19/>

Degraux, X. (2022, 15 février). *Réseaux sociaux en Belgique : toutes les statistiques 2022*.

<https://www.xavierdegraux.be> | Formations et consultance à distance en marketing digital et réseaux sociaux. <https://www.xavierdegraux.be/reseaux-sociaux-belgique-statistiques-2022-etude>

*Des données en entrée, de la sagesse en plat, de l'avenir en dessert*. (2021). AAPI.

<https://aapi.be/fr/newsroom/insights/des-donnees-en-entree-de-la-sagesse-en-plat-de-lavenir-en-dessert>

*Développement durable*. (2022). Delhaize. [https://www.delhaize.be/fr-be/about-](https://www.delhaize.be/fr-be/about-delhaize/sustainable-development/why_old)

[delhaize/sustainable-development/why\\_old](https://www.delhaize.be/fr-be/about-delhaize/sustainable-development/why_old)

Droesch, B. (2021, 27 avril). *US Ecommerce by Category 2021*. Insider Intelligence.

<https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-by-category-2021>

F. (2021, 10 mars). *Le commerce en ligne a explosé en Belgique : « 279 euros dépensés par seconde en 2020 »*. La Libre.be.

<https://www.lalibre.be/economie/digital/2021/03/10/le-commerce-en-ligne-a-explose->

[en-belgique-279-euros-depenses-par-seconde-en-2020-  
ELSXADANO5CWDNE542U3Q2FOVM/](https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/durabilite/eco-score)

*Faites des choix encore plus responsables avec l'Éco-Score.* (2022). Colruyt.

<https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/durabilite/eco-score>

Fisk, P. (2019, 1 février). *Why do purpose-driven companies do better?* LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/why-do-purpose-driven-companies-better-peter-fisk/>

Forem. (2013, septembre). *Métiers d'avenir états des lieux du secteur du commerce de gros et de détail.*

[https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/17 Commerce gros detail.pdf](https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/17_Commerce_gros_detail.pdf)

Gamberini, G. (2016, 14 décembre). *Climat : comment Carrefour réduit son empreinte*

*carbone.* La Tribune. [https://www.latribune.fr/entreprises-](https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/climat-comment-carrefour-reduit-son-empreinte-carbone-622539.html)

[finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/climat-comment-  
carrefour-reduit-son-empreinte-carbone-622539.html](https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/climat-comment-carrefour-reduit-son-empreinte-carbone-622539.html)

Gaubys, J. (2020). *Global Ecommerce Sales (2019–2025) [Feb 2022 Upd] | Oberlo.* Oberlo.

<https://www.oberlo.com/statistics/global-ecommerce-sales>

Goldsmith, D. (2019, 20 juin). *Why Brands Should Make Authenticity A Business Imperative.*

Forbes.

[https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/06/20/why-  
brands-should-make-authenticity-a-business-imperative/](https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/06/20/why-brands-should-make-authenticity-a-business-imperative/)

Hassani, J. E. (2021, 2 avril). *Malgré le boost du Covid, les plateformes de livraison cherchent encore les profits.* Journal du net.

[https://www.journaldunet.com/economie/transport/1499515-malgre-le-boost-du-  
covid-les-plateformes-de-livraison-cherchent-toujours-la-rentabilite/](https://www.journaldunet.com/economie/transport/1499515-malgre-le-boost-du-covid-les-plateformes-de-livraison-cherchent-toujours-la-rentabilite/)

Holder, J. (2022, 4 mai). *Covid World Vaccination Tracker.* The New York Times.

<https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>

*How Adidas is turning plastic ocean waste into sneakers and sportswear.* (2020, 27 octobre).

Business Insider. <https://www.businessinsider.com/adidas-sneakers-plastic-bottles-ocean-waste-recycle-pollution-2019-8?r=US&IR=T>

Howarth, J. (2022, 13 janvier). *9 Key Business Trends For 2022 and Beyond.* Exploding Topics. <https://explodingtopics.com/blog/business-trends>

Influence, C. (2018, 25 mai). *ICOs Explained: 5 Examples of Successful Coin Offerings.*

Medium. <https://medium.com/boosto/icos-explained-5-examples-of-successful-coin-offerings-2ddcb780ef58>

*Influencer Marketing Platform Market Size Report, 2021–2028.* (2021, mai).

Grandviewresearch. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/influencer-marketing-platform-market#>

Info, R. (2011, 1 décembre). *Primes fédérales à l'énergie c'est fini sauf pour l'isolation des toits.* RTL Info. <https://www.rtl.be/info/belgique/economie/primes-federales-a-l-energie-c-est-fini-sauf-pour-l-isolation-des-toits-260588.aspx>

Info, R. (2021, 21 septembre). *Il manque 7.000 travailleurs dans la construction en Wallonie : jusqu'à un an de retard sur les. . .* RTL Info.

<https://www.rtl.be/info/belgique/societe/il-manque-7-000-travailleurs-dans-la-construction-en-wallonie-jusqu-a-un-an-de-retard-sur-les-chantiers-1326312.aspx>

Info, R. (2021, 21 septembre). *Il manque 7.000 travailleurs dans la construction en Wallonie : jusqu'à un an de retard sur les. . .* RTL Info.

<https://www.rtl.be/info/belgique/societe/il-manque-7-000-travailleurs-dans-la-construction-en-wallonie-jusqu-a-un-an-de-retard-sur-les-chantiers-1326312.aspx>

Janoschek, N. (2020, 10 juillet). *Big Data Benefits: Study Reveals Increased Revenues and Reduced Costs.* BI Survey. <https://bi-survey.com/big-data-benefits>

- Jaouen, V. (2019, août 9). « *La production de blé de l'Ukraine monte en puissance* ». Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-production-de-blé-de-lukraine-monte-en-puissance-1123257>
- Jonsson, A. (2019, 25 septembre). *Ce qu'il faut absolument savoir sur la « caisse blanche »*. Trivec. <https://blog.trivecgroup.com/be-fr/ce-qu'il-faut-absolument-savoir-sur-la-caisse-blanche>
- Kemp, S. (2021, 22 octobre). *Digital 2021: Global Overview Report*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Kranjec, J. (2021, 10 mars). *Social Media Ad Spending to Jump 15% YoY and hit \$105B in 2021*. Finaria. <https://www.finaria.it/pr/social-media-ad-spending-to-jump-15-yoy-and-hit-105b-in-2021/>
- L'Éco-Score facilite les choix durables*. (2022). Colruyt. <https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/durabilite/eco-score/eco-score-facilite-vos-choix-environnement>
- La gestion des âges dans le bâtiments et travaux publics*. (2004, juin). <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/044000581.pdf>
- Le FOREM - Horizons Emploi*. (2022). Le Forem. <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/21.html>
- Le FOREM - Horizons Emploi*. (2022). Le Forem. <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/21.html>
- Le plus grand nombre de salariés dans le secteur du commerce de gros et de détail | Statbel*. (2021, 16 décembre). Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-plus-grand-nombre-de-salaries-dans-le-secteur-du-commerce-de-gros-et-de-detail>
- Le secteur Horeca en Belgique* •. (2022, 21 avril). Fédération Horeca Bruxelles. <https://www.horecabruxelles.be/secteur/>

*Les principales alliances mondiales entre constructeurs automobiles.* (2020, août 17). Pro

largus. <https://pro.largus.fr/actualites/les-principales-alliances-mondiales-entre-constructeurs-automobiles-10392396.html>

Levene, A. (2020, 15 janvier). *What is the right organization structure for the 21st century?*

Dropbox Blog. <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/21st-century-organization-structure>

Lin, Y. (2022, 9 avril). *10 Influencer Marketing Statistics You Need to Know in 2022.* Oberlo.

<https://www.oberlo.com/blog/influencer-marketing-statistics>

*Linkedin de Bernard Marr.* (2022). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/bernardmarr/>

*Loi alimentaire.* (2021, 24 mars). SPF Santé publique.

<https://www.health.belgium.be/fr/alimentation/politique-alimentaire/cadre-legislatif-et-normatif/loi-alimentaire>

*Loi Breyne | SPF Economie.* (2020, 27 février). SPF Economie.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/protection-des-consommateurs/faire-construire/loi-breyne>

Longrie, T., & Longrie, T. (2021, 6 juillet). *Panique dans l'horeca : 1 307 postes à pourvoir en Wallonie, des actions lancées pour pallier la pénurie de personnel. . .* lavenir.net.

<https://www.lavenir.net/regions/liege/liege/2021/07/06/panique-dans-lhoreca-1-307-postes-a-pourvoir-en-wallonie-des-actions-lancees-pour-pallier-la-penurie-de-personnel-QSUPN63UIRFMVAP6L45QBGUAIA/>

Ltd, R. A. M. (2021). *Global Robotic Process Automation Market Size, Share & Trends*

*Analysis Report by Type, by Service, by Application, by Deployment, by Organization, by Region, and Segment Forecasts, 2021–2028.* Research and Markets Ltd 2022.

<https://www.researchandmarkets.com/reports/4668038/global-robotic-process-automation-market->

[size?utm\\_source=BW&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=vqfrc7&utm\\_campaign=1441644+-+Robotic+Process+Automation+Market+Report+2020-2027%3a+Global+Market+is+Forecast+to+Grow+at+a+CAGR+of+Over+40%25&utm\\_exec=chdo54prd](https://www.investopedia.com/size?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=vqfrc7&utm_campaign=1441644+-+Robotic+Process+Automation+Market+Report+2020-2027%3a+Global+Market+is+Forecast+to+Grow+at+a+CAGR+of+Over+40%25&utm_exec=chdo54prd)

M. Kearl. (2022, 22 avril). *The 6 Best Crowdfunding Platforms of 2022*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/best-crowdfunding-platforms-5079933>

Marr, B. (2021, 10 décembre). *The 8 Biggest Business Trends In 2022*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2021/11/01/the-8-biggest-business-trends-in-2022/>

Marr, B. (2021a). Authenticity. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 271-279). Wiley.

Marr, B. (2021a, septembre 27). *The 8 Biggest Retail Trends Every Retailer Needs to Be Ready For*. Bernard Marr. <https://bernardmarr.com/the-8-biggest-retail-trends-every-retailer-needs-to-be-ready-for/>

Marr, B. (2022, avril 19). *Bernard Marr / Future. Business. Success*. Bernard Marr.

<https://bernardmarr.com/>

Marr, B. (2022, janvier 25). *The Five Biggest Retail Tech Trends In 2022*. Bernard Marr.

<https://bernardmarr.com/the-five-biggest-retail-tech-trends-in-2022/>

Marr, B. (2022a). Authenticity. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 271-279). Wiley.

Marr, B. (2022b). Co-opetition and Integration. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 291-299). Wiley.

Marr, B. (2022c). Find and Keeping Talent. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 249-255). Wiley.

- Marr, B. (2022d). New Forms of Funding. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 301-308). Wiley.
- Marr, B. (2022e). Organizing to Win. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 259-270). Wiley.
- Marr, B. (2022f). Purposeful Business. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 281-289). Wiley.
- Marr, B. (2022g). The Datafication of Our World. Dans *Business Trends in Practice: The 25+ Trends That are Redefining Organizations* (1<sup>re</sup> éd., p. 27-28). Wiley.
- Martial, P. P. (2020, 18 novembre). *En mode local – Le resto, vitrine du savoir-faire des producteurs locaux*. Le Soir. <https://www.lesoir.be/338661/article/2020-11-18/en-mode-local-le-resto-vitrine-du-savoir-faire-des-producteurs-locaux>
- Martinez, G. (2019, 15 janvier). *On a testé Amazon Go, le magasin sans caisse d'Amazon*. Europe 1. <https://www.europe1.fr/technologies/on-a-teste-amazon-go-le-magasin-sans-caisse-damazon-3838889>
- Mirelli, A. (2017, 8 décembre). *UberEats arrive dans trois nouvelles villes Belges*. RTBF. <https://www.rtf.be/article/ubereats-arrive-dans-trois-nouvelles-villes-belges-9784124>
- Mirgalet, L. (2020, 16 novembre). *Marketing d'influence pour le bâtiment et la rénovation*. Blueprint Marketing. <https://blueprintmarketing.fr/marketing-dinfluence-pour-le-batiment-et-la-renovation/>
- Moreno, L. (2019, 12 septembre). *10 Great Examples of How Brands are Leveraging Micro-Influencers*. Social Media Strategies Summit Blog. <https://blog.socialmediastrategiessummit.com/10-great-examples-of-how-brands-are-leveraging-micro-influencers/>
- Morgan, J. (2017, 14 juin). *The Future of Work: Re-Defining the Workplace*. Pacific Standard. <https://psmag.com/economics/the-future-of-work-re-defining-the-workplace>

*NewVantage Partners Releases 2020 Big Data and AI Executive Survey.* (2020, 6 janvier).

Business Wire.

<https://www.businesswire.com/news/home/20200106005280/en/NewVantage-Partners-Releases-2020-Big-Data-and-AI-Executive-Survey>

*Notre Mission / Notre manifeste / The Body Shop®.* (2022). The Body Shop.

<https://www.thebodyshop.com/fr-fr/a-propos/notre-histoire/notre-mission/a/a00003>

PAR RÉDACTION LIVIOS. (2020, 29 mai). *Le Belge veut construire de plus en plus petit et écologique.* Livios. [https://www.livios.be/fr/info-construction/guide-du-](https://www.livios.be/fr/info-construction/guide-du-logement/construire/reglementation-de-construction/57562/le-belge-veut-construire-de-plus-en-plus-petit-et-ecologique)

[logement/construire/reglementation-de-construction/57562/le-belge-veut-construire-de-plus-en-plus-petit-et-ecologique](https://www.livios.be/fr/info-construction/guide-du-logement/construire/reglementation-de-construction/57562/le-belge-veut-construire-de-plus-en-plus-petit-et-ecologique)

Parija Kavilanz, CNN Business. (2020, 18 juillet). *TikTok turned this skincare brand into a cult favorite.* CNN. [https://edition.cnn.com/2020/07/18/business/cerave-loreal-](https://edition.cnn.com/2020/07/18/business/cerave-loreal-tiktok/index.html)

[tiktok/index.html](https://edition.cnn.com/2020/07/18/business/cerave-loreal-tiktok/index.html)

Pathak, A. (2022, 4 mars). *Employee Experience: The Best Tips For HRs (2022 Updated).*

Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog.

<https://blog.vantagecircle.com/employee-experience/>

ProcessMaker. (2020, août 18). *What Is Digital Process Automation (DPA)?*

<https://www.processmaker.com/fr/blog/what-is-digital-process-automation-dpa/>

S. Khvoynitskaya, (2020, 30 janvier). *The future of big data: 5 predictions from experts for 2020–2025.* Itransition. <https://www.itransition.com/blog/the-future-of-big-data>

Schwalbach, N. (2022, 8 mars). *How Big Data is Transforming Retail.* SPS Commerce.

<https://www.spscommerce.com/blog/big-data-in-retail/>

Soir, P. L. (2022, 24 février). *Invasion de l'Ukraine : le prix du blé atteint un record.* Le Soir.

<https://www.lesoir.be/426378/article/2022-02-24/invasion-de-lukraine-le-prix-du-ble-atteint-un-record>

SPF Economie, 2020, *année difficile pour le commerce*. (2021, 13 décembre). SPF Economie.

<https://news.economie.fgov.be/207517-2020-annee-difficile-pour-le-commerce>

Stannard, L. (2022, 25 avril). *Big Data is Taking the Construction Industry to New Heights —*

*Here's How*. Big Rentz. <https://www.bigrentz.com/blog/big-data-in-construction>

Stannard, L. (2022, 25 avril). *Big Data is Taking the Construction Industry to New Heights —*

*Here's How*. Big Rentz. <https://www.bigrentz.com/blog/big-data-in-construction>

Statbel. (2020). *Chiffres clés - Statbel*. NICO WAEYAERT.

[https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR\\_kerncijfers\\_2020.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2020.pdf)

Statista. (2021, 22 janvier). *Forecast revenue big data market worldwide 2011–2027*.

<https://www.statista.com/statistics/254266/global-big-data-market-forecast/>

Statista. (2022, 15 février). *Share of economic sectors in the GDP in Belgium 2020*.

<https://www.statista.com/statistics/328691/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-in-belgium/>

Swiftadmin, S. (2021, 6 juin). *US Ecommerce by Category 2021*. SwiftERM.

<https://www.swifterm.com/us-ecommerce-by-category-2021/>

Test Santé. (2021, 17 novembre). *L'Eco-Score a fait son apparition chez Colruyt*. www.test-

achats.be. [https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-](https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/ecoscore-colruyt)

[impact-environnemental/news/ecoscore-colruyt](https://www.test-achats.be/sante/alimentation-et-nutrition/durabilite-et-impact-environnemental/news/ecoscore-colruyt)

*The SPAC Bubble Is About to Burst*. (2021, 18 février). Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2021/02/the-spac-bubble-is-about-to-burst>

Thomas, B. D. (2019, 28 février). *Why are more and more car companies teaming up?* BBC

News. <https://www.bbc.com/news/business-47376677>

Unglesbee, B., & B. (2021, 20 janvier). *Fashion apparel makes a comeback, focus on digital*

*deepens, and other 2021 predictions*. Retail Dive.

<https://www.retaildive.com/news/fashion-apparel-makes-a-comeback-focus-on-digital-deepens-and-other-2021/593644/>

Vansielegem, J. (2021, 18 mars). *Tendances horeca 2021*. Horeca Magazine.

<https://horecamagazine.be/fr/tendances-horeca-2021/>

Wolfson, R. (2018, 3 octobre). *A First for Manhattan: \$30M Real Estate Property Tokenized*

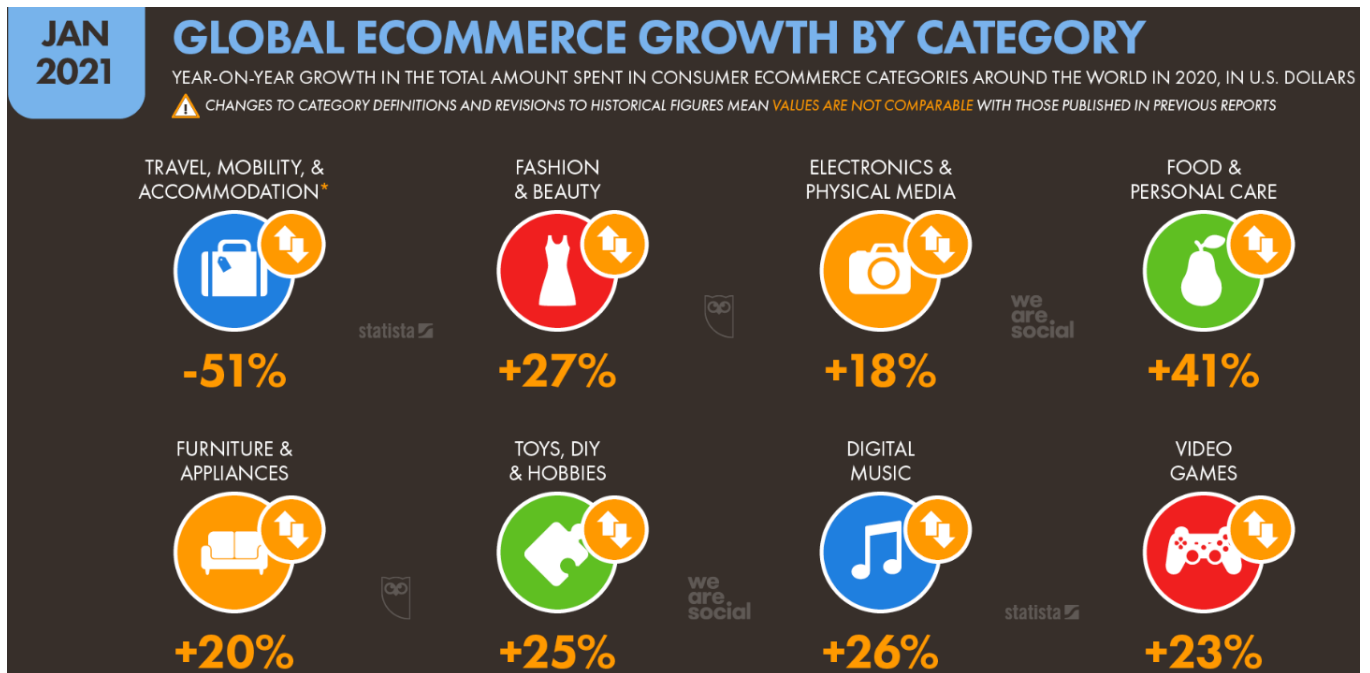
*With Blockchain*. Forbes. [https://www.forbes.com/sites/rachelwolfson/2018/10/03/a-](https://www.forbes.com/sites/rachelwolfson/2018/10/03/a-first-for-manhattan-30m-real-estate-property-tokenized-with-blockchain/)

[first-for-manhattan-30m-real-estate-property-tokenized-with-blockchain/](https://www.forbes.com/sites/rachelwolfson/2018/10/03/a-first-for-manhattan-30m-real-estate-property-tokenized-with-blockchain/)

Z. (2020, 1 septembre). *Zapier Launches Automation Confidence Index*. Prnewswire.

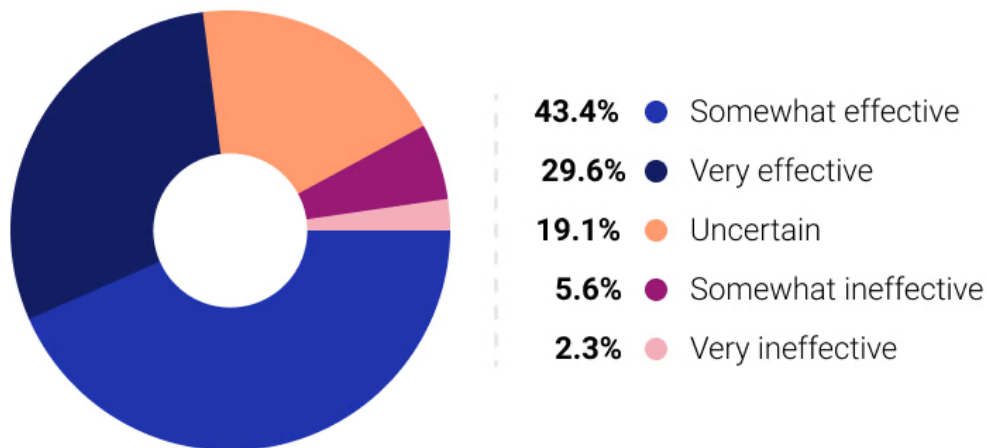
<https://www.prnewswire.com/news-releases/zapier-launches-automation-confidence-index-301120464.html>

## Annexe n°1

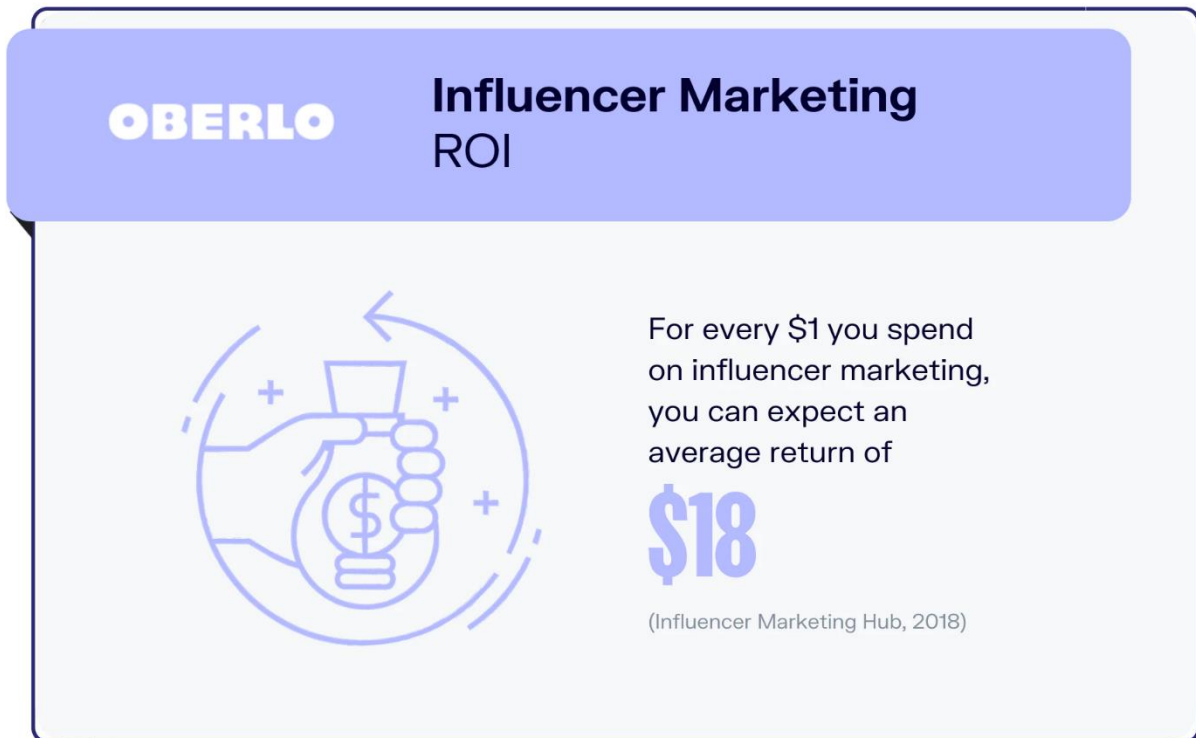


## Annexe n°2

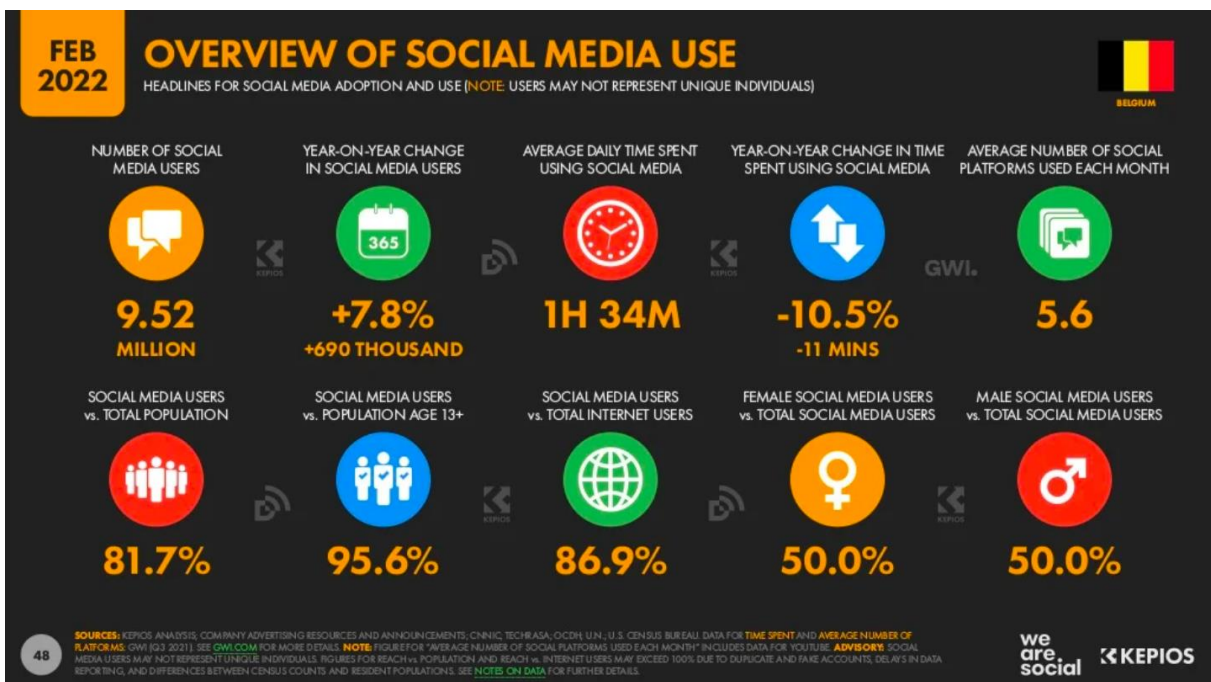
How effective has social media marketing been for your business?



## Annexe n°3



## Annexe n°4



## Annexe n°5

# Guide d'entretien

Études de marché

Entretiens qualitatifs : Guide d'entretien

## **PARTIE 1 : Introduction**

Présentation « *Bonjour, je réalise un travail de fin d'études sur « Les grandes tendances et incertitudes pour les entreprises à l'horizon 2030 : une étude exploratoire du marché belge. » Je vais vous poser une série de questions, le but est que vous y répondiez le plus librement et le plus sincèrement possible. Nous allons commencer par parler des différentes tendances que j'ai sélectionnées dans ce travail. »*

Êtes-vous prêts ?

Pouvez-vous vous présenter rapidement : (Nom, Prénom, entreprise, rapide description de l'entreprise, fonction, combien y'a-t-il d'employés, depuis combien de temps existe-elle ?)

## **PARTIE 2 : Les tendances**

« *Je vais donc vous présenter les 12 tendances que j'ai retenues dans ce travail. En théorie, toutes ces tendances sont importantes mais elles n'auront pas le même impact dans chaque secteur d'activités. Pour chaque tendance j'aimerais que vous me disiez pourquoi elle est importante ou non dans votre secteur d'activité ? Comment elle impacte ou impactera votre marché et votre entreprise ? et quand auront-elles un impact ? »*

1. La première tendance est sur **les opérations durables et résilientes** donc avoir moins d'impact sur l'environnement et être capable de s'adapter et de survivre
2. La deuxième tendance est sur **l'évolution du vivier de talents et de l'expérience des employés**. Il y'a une nouvelle génération qui arrive sur le monde du travail (La génération Y) qui n'est pas prête à accepter la même chose que la génération précédente et avec les nouvelles technologies et le travail à distance, la prochaine personne que tu vas embaucher pourrait venir de n'importe où dans le monde ?

3. La troisième tendance est sur **les organisations plus plates et plus agiles**. Ici on dit que la hiérarchie doit être plus souple, qu'il faut laisser plus de libertés à ses employés ne pas avoir qu'une seule personne au sommet qui décide de tout.
4. La quatrième tendance est sur **l'authenticité**. Les consommateurs sont de plus en plus méfiants vis à vis du gouvernement, des médias mais aussi des entreprises d'où l'importance d'être honnête, fiable, pour que le consommateur ait confiance.
5. La cinquième tendance concerne sur **l'entreprise à but précis** c'est-à-dire que le but de l'entreprise n'est pas uniquement de faire du profit mais aussi avoir un impact positif à son échelle, sur la planète, la société et les personnes qui la composent.
6. La sixième tendance porte sur la **coopération et intégration**. Ici, on dit qu'il va être de plus en plus difficile de réussir sans partenariats étroits avec d'autres entreprises exemple des marques de voitures qui développent des voitures autonomes ou des moteurs ensemble pour en produire plus, plus rapidement et diminuer les coûts. On a aussi l'exemple des vaccins pour le covid avec des entreprises pharmaceutiques et des sociétés biotechnologiques qui ont travaillé ensemble pour les développer très rapidement.
7. La septième tendance a trait aux **nouvelles formes de financement**. Certaines personnes décident de se financer autrement qu'avec une banque
8. La huitième tendance est sur **le commerce en ligne**
9. La neuvième tendance concerne **l'utilisation des réseaux sociaux**
10. La dixième tendance porte sur les **Big Data**. Voyez-vous de quoi je parle exactement, avez-vous une vague idée ce concept ? Les Big Data sont de grands volumes de données que les entreprises peuvent récolter et qui leur permettent d'obtenir des informations importantes dans leurs domaines d'activités, ils les utilisent pour comprendre les tendances et les préférences de leurs clients mais aussi pour améliorer leurs produits ou service et la gestion de l'entreprise. ?
11. La onzième tendance concerne **l'automatisation des processus numériques**
12. La douzième porte sur **le marketing d'influence**
13. Y'a-t-il d'autres tendances que je n'ai pas abordées ici qui selon vous exerceront une influence sur votre marché et votre entreprise ?

### **PARTIE 3 : Conclusion**

L'entretien est maintenant terminé, je vous remercie de m'avoir consacré un peu de votre temps. Vos différentes réponses me seront d'une grande utilité dans la réalisation de mon travail de fin d'études.

## **Retranscription des entretiens qualitatifs**

### **Entretien n°1 : François Latour**

D'accord, donc moi je suis François Latour mon entreprise c'est Latour habitat sprl depuis 2013 On fait de la promotion et de la gestion de chantier, donc on suit les chantiers soit pour des particuliers ou soit dans lesquels on investit nous-même et on revend derrière. J'ai juste une employée, une secrétaire et moi je suis gérant mais je travaille également sur chantier.

1) Pour le moment, moi honnêtement je ne le ressens pas de trop. A part pour des clients plus aisés qui ont les moyens mais la majorité des clients ne regardent que le prix et franchement j'ai rarement la question. A part la proximité de mes sous-traitants mais c'est plus par souci de suivi par après que pour l'environnement. Quelques-uns de mes clients qui peuvent se le permettre m'ont déjà posé la question. C'est de gens qui ont de beaucoup plus gros budgets et qui ont une certaine philosophie donc peu importe si ça coûte un peu plus cher mais chez moi s'est très limité dans mes clients.

Il n'y a pas des aides du gouvernements pour que les maisons soient plus écologiques ?

Pas vis-à-vis de mon entreprise, mais il y a des assistances financières. Pour le moment, ils viennent de passer une nouvelle loi ou on ne paye que 6% de TVA sur les pompes à chaleur et les panneaux solaires par exemple. Donc la avec l'aide de l'état les gens demandent mais sinon non

2) Pour le travail à distance non mais pour ce qui est de la nouvelle génération qui arrive, on ressent qu'il y a une nouvelle manière de travailler par rapport à avant, même à avant moi. Les ouvriers étaient plus encrés dans leur travail. Avec la nouvelle génération, il faut plus faire attention à ce qu'ils se plaisent dans leur travail, qu'ils aient plus d'avantage pour les garder parce qu'on a une pénurie pour tous ce qui est maçon, etc.... Et donc je dirais aussi un meilleur salaire, plus d'avantage pour leur donner envie de rester parce que c'est compliqué de retrouver

quelqu'un d'autres. Ou alors il faut le former et ça prend du temps. Au début les patrons ne faisaient pas ça et les gens partait y'avait un gros turn over et donc ils se sont résignés à donner plus d'avantages pour diminuer le nombre de démissions

3) Pas moi personnelle parce qu'on est petit, je l'ai ressenti dans mon ancien boulot mais dans la construction en général je ne le ressens pas de trop ça reste un peu à l'ancienne y'a des gens au-dessus des chefs d'équipes et puis y'a l'équipe derrière. On donne plus de responsabilité au chef d'équipe quand il est capable mais ça reste fort verticale quand même

Et tu ne ressens pas qu'il y a un besoin des plus jeunes générations de modifier ça ?

Dans mon secteur je ne l'ai pas trop ressenti

4) Oui, ça l'a toujours été surtout ici dans nos régions pour avoir d'autres marchés, d'autres clients c'est beaucoup du bouche à oreille et donc forcément si y'a une mauvaise expérience quelque part les gens vont en parler. Si un client n'est pas content il le dit à sa famille, à ses copains, il le dit à tout le monde et ça se sait beaucoup plus vite donc pour durer dans le temps c'est très important d'être fiable, honnête de répondre quand il y a des problèmes, de bien suivre après

5) Dans cette idée là où les gens sont assez regardant et où ils l'étaient moins avant. Ils ne veulent pas que je fasse juste le chantier, ils attendent que je travaille avec des gens de proximité, proche d'eux et pas que j'aille chercher un mec de Bruxelles parce qu'il est 5 euros moins cher.

6) Oui ça oui, même à ma petite échelle on s'aide quand même pas mal. Quand on a un problème ou qu'on a besoin de quelque chose et qu'on n'a pas le temps de le faire. Souvent les autres entreprises que l'on connaît nous donne facilement un coup de main ou si on a besoin de quelqu'un il vient nous dépanner.

7) C'est vrai que ça change un peu, avant je finançais beaucoup tout seul. Maintenant comme tu le dis les banques sont de plus en plus gourmandes au niveau des apports et des conditions donc c'est de plus en plus compliqué. Donc ce qui apparait à mon échelle c'est que moi je me suis associé avec d'autres pour financer des projets à plusieurs ou alors ce que je n'ai pas encore fait mais dont j'ai entendu parler. Il y a des sociétés qui ne font pas vraiment du crowdfunding, c'est de gens qui ont plusieurs investisseurs derrière eux et ils investissent dans l'immobilier mais suivant le projet. Donc pas tous type de projets, ceux dont j'ai entendu parler ce sont des projets justement un peu éco responsable avec un soucis de l'environnement. Tu peux soumettre

ton projet et ils analysent ça et si ça rentre dans les critères ils financent ton projet et ils demandent beaucoup moins d'apport. Alors forcément ils se prennent une marge mais ils demandent beaucoup moins d'apport.

8) Moi je ne l'utilise pas du tout, en ce qui concerne mes chantiers mes fournisseurs ne sont pas loin et y'a pas mal de chose assez compliqué donc je préfère y allait en personne. Maintenant le côté en ligne, le gens sont de plus en plus demandeurs et y'a de plus en plus de pubs, de promotion, ect ... Je suis moi aussi en train de faire un site internet parce que des gens de nouvelle génération vont beaucoup plus regarder sur internet avec des Facebook, Instagram ect... Pour essayer de toucher un autre public.

9) J'ai plusieurs concurrents qui le font, les grosses boîtes forcément font plein de pub sur Facebook, Instagram et moi je suis en train de le faire. J'ai justement engagé une fille qui est en train de me faire un site et qui me créé des comptes sur les réseaux. J'espère que ça me permettra de toucher d'autres clients que je n'avais pas avant ou du moins faire connaître mon entreprise et les pousser à nous contacter et ce premier contact nous amènera peut-être sur de nouveau projet.

10) Non, je ne connais pas du tout. Je n'en ai même pas entendu parler. Pour des plus grosses sociétés j'imagine que ça doit être utile.

11) De nouveau mon échelle non, mais je pense que pour de plus grosses sociétés ça peut être intéressant. Pour de la construction classique je ne vois pas comment je pourrais remplacer des humains. Il n'y a pas de tâche vraiment répétitive.

12) Ce n'est pas quelque chose que j'ai déjà vu, je n'ai jamais vu personne faire ça.

13) Non du tout

## **Entretien n°2 : Myriam Bonhomme**

Du coup RESET, j'ai lancé officiellement l'activité en décembre 2018 et j'ai transformé un peu le concept en mai 2021. Donc RESET, le projet tel qu'il existe aujourd'hui avec ce nom, ces marques, ... Existe depuis mai 2021, donc la ça fait tout pile 1 ans et donc c'est une plateforme 100% dédié au lifestyle 100% éco responsable avec une partie magazine sur laquelle on partage des articles sous formes d'interview, d'enquête, de sélection shopping et autre et c'est que des

sujets lié de près ou de loin à la consommation responsable beaucoup sur la mode parce que c'est le domaine d'activité dans lequel on a commencé mais on élargi dans le domaine de la beauté et du lifestyle en général pour être plus large et global mais globalement l'objectif est le même avec tous les articles. C'est de permettre à tous les consommateurs de les accompagnés au mieux dans la transition vers une consommation plus écologique et on a une partie market place avec aujourd'hui une soixantaine de marques partenaires dans les univers mode pour homme et femme, beauté et maison. L'objectif est le même que sur le magazine, donc les accompagné dans leur transition mais en leur permettant de choisir des alternatives éco responsables. Notre mission, c'est vraiment de démocratiser l'achat responsable et de prouver qu'on peut acheter éthique tout en achetant esthétique.

1) Oui clairement, ça a pris pas mal d'ampleur et je l'observe plus par rapport au développement du marché niveau entreprise. Dans le sens où il y a énormément de concept, tu vois en 2018 quand je me suis lancé, on commençait à en parler mais ce n'était pas encore le boom comme aujourd'hui. Sur les deux dernières années, je ne compte plus le nombre de concept similaire à RESET qui se lance, ça devient très concurrentiel et tant mieux parce que ça montre que c'est un secteur dynamique et qu'il y a un réel besoin du consommateur de changer sa manière de consommer mais c'est plus compliqué de sortir du lot. Cela attire beaucoup de journaliste aussi alors qu'avant c'était compliqué sur ces sujets-là.

2) Déjà par rapport à la nouvelle génération, j'observe que les jeunes de manière générale ont des attentes assumées et que les anciennes générations n'assumaient pas. Ils ne craignent pas de dire ce qu'ils voulaient. Quand il y a un truc qui ne leur plaît pas, ils le disent. Je le vois avec mes deux stagiaires sur la partie rédaction, il me donne un peu de fil à retordre par rapport à leurs attentes, leurs envies, leurs frustrations, ... Parfois je leur demande ou je leur donne des idées d'article sur lesquelles écrire et ils vont me dire « non, on ne pense pas que ce soit une bonne idée ». Alors je suis contente qu'il me challenge un peu et je cherche des gens comme ça qui ne vont pas me dire oui tout le temps mais parfois c'est un peu extrême, ils sont un peu compliqués parfois. Les employeurs ont un travail d'adaptation pour répondre à cette nouvelle génération. Au niveau des freelance, c'est cool par que ça nous permet d'avoir une certaine flexibilité. On des dans une société qui évolue super rapidement surtout avec le covid qui a changé beaucoup de chose, les gens se sont rendu compte qu'on pouvait travailler de n'importe où et que les résultats étaient au rendez-vous. Beaucoup de gens se sont dit qu'il allait faire la même chose qu'ils faisaient mais en freelance et aller vivre au soleil, y'a le terme « Digital nomad » qui est très à la mode en se moment mais c'est une tendance qui va rester.

3) Ben oui, selon moi ça va répondre aux attentes de la génération qui arrive sur le marché du travail tu vois. Enfin moi de ce que j'ai observé avec mes stagiaires avec lesquels j'ai travaillé jusqu'à maintenant, elles ne sont pas trop dans un dynamique de j'ai un manager qui me dit ce que je dois faire et je dis oui à tout au contraire elle challenge vachement. Elles ont aussi elle leurs idées et donc elles ont envie de partager, elles ont aussi envie d'être écouté. On n'en a pas encore parlé mais la notion de sens est extrêmement importante pour la génération actuelle et donc Ducoup pour elle avoir du sens c'est aussi avoir un impact dans l'entreprise dans laquelle elles travaillent. Je pense que pour avoir un impact il faut être dans un management qui écoute, qui est disposé à prendre en considération les idées de leur employé et ça c'est en contradiction avec une société hyper hiérarchique où c'est ton n+1 qui va décider pour toi qui lui-même va rapporter à son n+1. C'est le C level qui va prendre les décisions pour tout le monde moi j'ai l'impression que c'est un peu Old School et qu'on arrive de plus en plus à une hiérarchie effectivement plus plate ou chacun à son mot à dire.

4) Ouai clairement, ça c'est un super point parce qu'on parle beaucoup de greenwashing. Comment reconnaître une marque greenwashing versus une marque qui est authentique et sincère dans sa démarche, je trouve qu'aujourd'hui c'est hyper dur de prouver son authenticité et sa sincérité. Y'a tellement de marques qui essaye de se positionner sur ce marché de l'écoresponsabilité par intérêt plus que par démarche sincère qu'il est compliqué pour les consommateurs de ne pas faire l'amalgame entre toutes ses marques. Et le deuxième point c'est que je trouve que quand tu as une démarche d'écoresponsabilité qui prône des valeurs assez forte ect.... Tu es vite jugé sur le moindre truc que tu vas faire de travers et donc j'ai un peu l'impression tu vois que pour RESET en tant que société écoresponsable, on doit être parfait sur tous les points sauf que le sujet ce n'est pas de proposer des marques qui sont parfaites, parce que ça n'existe pas. L'idée s'est de proposé des marques qui font de leur mieux, qui communique sur ce qu'elles font de bien et aussi sur ce qu'elles font de moins bien et sur ce qu'elles peuvent améliorer. Et donc pour moi c'est aussi comme ça que tu analyses et que tu identifies l'authenticité d'une démarche, aller sur un site nous tous est beau tous est rose on fait ça, ça, ça et tout va bien on n'a rien à améliorer, pour moi c'est bizarre et c'est impossible.

5) Ben oui complètement, et puis encore une fois tous sont lié. Quand je parlais de génération qui est en quête de sens ben c'est exactement ça aujourd'hui c'est la responsabilité de chaque entreprise qui se crée de vouloir avoir un impact positif et de créé du sens dans ce qu'elle fait. Pour moi une entreprise qui se crée aujourd'hui sans impact c'est une entreprise qui n'a pas lieu d'être. Aujourd'hui avec RESET, oké on vend des vêtements mais ce n'est pas ça notre mission.

Notre mission c'est vraiment de démocratiser l'achat responsable, l'achat conscient, on ne pousse pas à la consommation. On le dit souvent acheté ce dont vous avez besoin, on est dans une démarche de consommer moins et de consommer mieux. Je pense que toutes entreprises que ce soit une marque de vêtement, un concept multimarque, une marque de beauté, ... Il faut avoir un impact et avoir/communiquer sur des valeurs plus profondes que simplement vendre un produit et aujourd'hui une marque qui vend un produit juste pour vendre un produit ben elle n'attire même pas les consommateurs. Aujourd'hui un consommateur, il va suivre une marque parce qu'elle porte de vraie valeur, tu vois une marque comme RESPIRE par exemple il prône de vraie valeur d'éco responsabilité et réponde au besoin de la société et de la génération actuelle. Je suis convaincue que le changement ne se fera pas via les politiques mais se fera via les entreprises et les consommateurs.

6) Alors ça moi je suis ultra pour ! La collaboration, créé des partenariat, créé des synergies entre des entreprises similaires ou complémentaires. Je te parlais du RESET club qu'on est en train de mettre en place, je l'ai lancé parce qu'aujourd'hui on travaille avec une soixantaine de marques partenaires, chaque marque est indépendante donc elles sont souvent seul ou en binôme dans la gestion et création de leur marque. Et du coup elles sont toutes confronter aux mêmes questions, aux mêmes challenges, aux mêmes difficultés. Elle se sentent souvent seul dans le développement de leur marque et face à leurs difficultés alors que tout le monde rencontre mes mêmes problèmes et donc j'ai eu envie de rassembler tous ce petit monde dans un réseau pour leur permettre d'échanger, de s'entraider, de communiquer et de se sentir moins seul et aussi créé des synergies entre elles. Comme organiser des concours sur Insta ensemble, faire du co branding, enfin y'a plein de chose que tu peux imaginer entre deux marques qui partagent les mêmes valeurs. Moi je suis ultra +++ pour ce genre de démarche

7) Moi à l'époque on avait lancé une campagne de Crowdfunding. C'était une petite campagne qui nous avait permis de lever 7000 euros pour faire notre site internet et les démarches de création d'entreprise. Maintenant depuis on n'a pas refait appel à d'autre moyen de financement parce qu'on n'en avait pas forcément besoin par contre aujourd'hui je suis dans une démarche de levé de fond et donc je souhaite faire appel à des business Angels. Il y a plusieurs moyens effectivement déjà la Banque mais c'est très compliqué, tu as des intérêts et tu dois rembourser que ça marche ou pas donc c'est une solution de financement qui me fait un peu peur. Tu as aussi des subventions et des aides financières que tu ne devras pas rembourser et qui te permette de lancer ton projet et tu as des levés de fond via des fonds d'investissement, des business Angels. Les business Angels du coup ce sont des gens comme toi et moi qui ont beaucoup

d'argent mais qui ne savent pas quoi en faire du coup ils l'investissent dans des entreprises et ils se disent qu'ils font pouvoir rentabiliser potentiellement. En fait-ils font un pari sur le concept/l'entreprise mais aussi sur la personne qui porte le projet. Ils te donnent par exemple un billet de 200K et ils comptent sur toi pour que tu développes ton entreprise et qu'eux le jour où ils sortent de ton entreprise les 200K qu'ils ont investi en vaut 2 millions. C'est la solution qui me convient personnellement le mieux parce qu'en plus de la partie financière tu peux bénéficier d'un accompagnement de coaching de conseil de leur réseau et donc te développer plus facilement.

8) Ben clairement, le digital s'est non négligeable. Aujourd'hui une marque qui se lance ne peut pas ne pas avoir de site internet. Après, il faut mesurer parce que moi je fais pas mal de pop-up store physique et d'événements en magasin. Et c'est des événements qui permettent de gagner énormément en visibilité. Je pense qu'un format idéal c'est d'avoir une boutique plus un site internet. Si tu dois faire le choix entre les deux, le site internet est clairement mieux mais si tu as la possibilité d'investir dans une boutique c'est quand même pas mal. Parce que même si c'est beaucoup d'argent, c'est un outil marketing non négligeable et qui peut te permettre d'avoir une visibilité énorme ce qui est beaucoup plus difficile avec le digital.

9) Ouai c'est un outil important quand même après comme je disais c'est un outil qui demande énormément d'investissement, ça prend beaucoup de temps d'alimenter une page Instagram, essayer de gagner des followers, de créer une communauté et d'interagir avec eux c'est énormément de travail pour peu de retour je trouve. Tu ne peux pas te passer d'Instagram, sinon tu n'existes pas mais par contre il faut mesurer l'investissement en temps versus le retour sur investissement et il faut avoir d'autres outils qui te permettent de faire ton acquisition de trafic pour ne pas compter que sur Insta parce que ça évolue très vite en termes d'algorithme que c'est difficile de sortir du lot. Tu peux avoir 22000 followers et tes stories seront vues par seulement 100 personnes parce qu'Insta a décidé que ta story ne valait pas le coup d'être montrée et ça c'est vraiment rageant. Il y a d'autres outils comme des newsletters qui nous prennent moins de temps et nous rapportent beaucoup plus.

10) C'est un sujet qui est super important mais moi n'y connais rien. Mais voilà je viens de finir mon plan financier et je prévois de recruter un data analyste qui gèrera mes données clients pour pouvoir leur donner du contenu sur mesure. Par exemple tu as des solutions aujourd'hui, qui te permettent de créer une page d'accueil de ton site personnalisée en fonction des préférences de la personne qui arrive sur ton site. Donc ça oui y'a beaucoup d'options et de

possibilité aujourd'hui mais il faut effectivement quelqu'un dont c'est le métier et qui s'occupe de ça.

11) Oui, oui, y'a déjà beaucoup de chose qui se font dans mon secteur sur du e-commerce en termes d'automatisation. Moi c'est un peu ma phobie d'avoir des employés qui travail sur des chose qui peuvent être automatisé. J'ai pris contact avec différentes plateformes qui existe dans le domaine des market place et qui te permet d'automatiser au maximum tes process. Nous en tant que market place ont intègre beaucoup de vendeurs externes et aujourd'hui sur RESET on le fait manuellement. Les stocks sont maintenant automatiques mais avant ce n'était pas le cas mais je sais qu'il y a pas mal de chose que le font manuellement qui peuvent être automatisé et y'a beaucoup de structure qui te permette aujourd'hui de le faire.

12) J'ai déjà eu recours aux influenceurs ouai, je suis assez mitigé. Je l'ai déjà essayé avec des micros-influenceurs donc des gens qui ont entre 5000 et 50000 followers. J'ai déjà essayé une collab avec une nana qui avait 100000 ou 150000. Mais comme moi je n'ai pas de budget, je fais tout gratuitement, je n'ai jamais payer ce genre de collaboration. Du coup ce sont des partenariats ou il y aura un post, une petite story. Je pense que ça marche mais tu dois avoir une réelle stratégie derrière faire ça de temps en temps ça ne marche pas. Et en même temps j'ai commencé à me renseigner sur des vraies stratégies avec des influenceuses qui ont une vraie communauté qui peut t'apporter des retours ben ça coûte énormément d'argent, c'est un truc de malade, elles sont déconnectées quoi ! pour peu de retour. Parce que moi les collab que j'ai fait je suis bien content de pas les avoirs payé, parce que je n'ai jamais eu de retour sauf avec la nana qui avait 150000 followers j'ai gagné 1000 abonnés sur Insta mais je n'ai pas gagné de vente donc imagine si j'avais investi 4 ou 5 milles euros dedans et que ça ne me rapporte rien pour une petite entreprise comme là notre ce n'est juste pas possible. Donc c'est un peu surcoté pour moi et ça dépend aussi de l'influenceuse, certaines convertissent vraiment bien mais ça tu ne peux pas le savoir avant. Donc je préféré investir mon argent ailleurs.

13) Non je trouve qu'on a vraiment abordé beaucoup de sujets. Franchement c'était très complet

### **Entretien n°3 : Adrien Robaye**

Donc, le Bô Rivage on a ouvert entre le premier confinement et le deuxième confinement c'est-à-dire le 7 juillet 2020 qu'on a ouvert. L'été on fonctionne avec 60 employés donc une dizaine

de salariés temps plein et le reste c'est des étudiants. Donc c'est assez saisonnier surtout pour notre situation à nous et alors l'hiver là c'est quand même plus calme et là on tourne à 6 employés temps plein

1) Par rapport à cette aspect-là, on va installer des panneaux photovoltaïques sur le toit du restaurant et après on a un plus gros projet qui va se faire sur plusieurs années à mon avis à cause de la lourdeur administrative mais on aimerait bien installer une turbine à la sortie du lac pour alimenter le restaurant. Parce qu'avec les panneaux on ne sera jamais autonome et avec la turbine et avec le débit d'eau qu'il y a ça peut nous rendre autonome d'un point de vue énergétique et j'ai envie de dire que les deux se complète bien parce que les panneaux fonctionneront l'été quand le soleil donne bien et à l'inverse la turbine fonctionnera moins parce qu'il y aura moins d'eau et en hiver ça sera l'inverse.

2) Ben oui, déjà nous on a un grand manque de main d'œuvre et on ne trouve pas. On n'a pas de CV on n'a rien. L'horeca ce sont des métiers quand les gens s'amuse et ça bloque déjà à ce niveau-là. Et après au niveau de la génération après nous je pense qu'ils sont plus cool que nous. Après ce n'est pas une généralité, y'en a qui sont très travailleurs mais de manière générale c'est plus compliqué maintenant

3) Par rapport à ce que tu dis là, on a un problème de personnel parce qu'on n'en a pas assez du coup-là on a trouvé une nouvelle façon de fonctionner l'été. On ouvrira le restaurant que le soir et l'après-midi et le midi on fera juste petite restauration et ça c'est nos employés qui ont trouvé l'idée et qui nous l'ont soumise et c'est grâce à eux qu'on a trouvé cette formule-là donc on n'est pas bloqué sur le fait que ce soit le patron qui doit tout décider. Si les employés ont des bonnes idées on les met en application.

4) Ben non, nous on ne cache rien. Y'a un camion de la provençale qui vient chaque jour au début j'étais dans l'optique de faire des produits locaux chaque jour mais les produits locaux s'est bien beau mais ça coûte une blinde et aussi les mecs ne savent pas suivre parce qu'on a beaucoup de débit. Il ne nous faut pas 10 salades mais 100 salades et au début on a essayé mais c'était un gros problème à ce niveau-là. Donc non, nous on est transparent on n'a rien à cacher quoi. On paye notre personnel normalement tout est déclaré. De toute façon on est du coin donc si tu commences un peu à jouer à ce jeu-là tu attrapes une réputation et puis après ton commerce coule donc ça me paraît logique d'être transparent et honnête.

5) Ben simplement donner du plaisir au gens, On est près de lac, de la plage donc il faut que les gens se sentent bien à l'aise, qu'ils puissent se déconnecter de la vie professionnelle et quitter le centre pour venir au bord du lac et vivre une bonne expérience ça fait partie du métier de l'Horeca. Donc c'est important

6) Non franchement, à ce niveau-là on ne fait rien nous

7) Ben moi comme j'ai fait compta, je fais des plans financiers qui sont ultra solide et réaliste donc j'ai à chaque fois les emprunts. Parce que normalement les banques ne prêtent pas à l'Horeca mais le banquier m'a dit que le plan financier est solide, que le projet tien la route globalement et donc il a dit oui direct. Mais les autres établissement HoReCa les banques leurs disent non directement. Ils ne prennent même pas la peine de prendre un rendez-vous quand il s'agit de l'Horeca.

8) Non nous on a installé un stand devant le Delhaize et comme ils avaient en moyenne 700 clients par jour ça fait quand même du passage. On vendait des plats préparés dans la galerie de Delhaize. Mais on n'a pas surfé sur les plateformes de livraison de plat en ligne parce que s'est plus pour les grandes villes.

9) Alors oui, on a notre site internet qui fonctionne pas mal et puis Instagram aussi et surtout Facebook. Et ça marche vraiment bien, les gens sont fort attirés par nos post. Maintenant les gens viennent souvent sur un coup de tête, donc s'ils voient un truc sur Facebook ils se disent go on va aller là. C'est bizarre mais ils voient un mojito sur notre page Facebook et ils auront envie de venir.

10) Quand tu commences à jouer avec ça s'est pour des gros trucs, je pense genre peut être que boreux mais lui il fait des millions de chiffres d'affaires. On est plus dans la même cour. Je pense qu'on est trop petit pour ça.

11) A ce niveau-là, nous ce qu'on a c'est un système automatique de réservation. On a un programme de réservation ou via mail, on a un programme sur la tablette et on sait qui a réservé quelle table avec la tablette et si jamais il téléphone et qu'on ne répond pas au téléphone y'a une messagerie qui parle et qui demande au gens à quelle heure ils veulent venir, pour combien de personne et automatiquement ça va enregistrer la réservation dans notre programme et comme ça on sait que tel table est réservé pour telle heure parce qu'ils l'ont dit au répondeur et on gagne pas mal de temps grâce à ça. Et c'est quelque chose qui va encore plus se développer

parce qu'on a de plus en plus de gens qui viennent nous proposer des applications pour la gestion ect ....

12) Alors oui, nous notre plus gros outil marketing c'est le festival. On la fait à la base pour ça. L'idée c'était de créé un outil promotionnel pour faire découvrir la vallée du lac et indirectement le restaurant et du coup on utilise l'image des artistes pour nous faire connaître en payant le cachet. Parce quand on a payé ça on peut utiliser leur image pour promouvoir le resto. Je sais que l'an dernier la page Facebook du festival qu'on a fait un mois avant le festival, on a touché plus d'1 million de personne juste avec la page Facebook donc il faut aussi ajouter NRG, tv lux, shoot lux, enfin on estime qu'on était à 1,5 millions de personne touché et cette année on pense être à 3 millions.

13) Je pense qu'il y a un point qui est important, on en a parlé un peu mais pas assez. Il faut vraiment revoir sa stratégie en tant qu'entreprise pour utiliser le moins de personnel possible. Comme y'a des pénuries dans tous les secteurs à un moment il va falloir repenser la façon de travailler. Moi maintenant j'essaye de faire sous-traiter le plus comme ça on diminue le personnel et les problèmes parce que c'est ça le plus gros problème. Il y a le souci de trouver le personnel mais aussi la gestion du personnel, parce qu'une machine ne te fera pas chier alors qu'au niveau du personnel on peut avoir beaucoup de problème

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**Louvain School of Management**

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

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)