

DiscoveRent – Étude de faisabilité de la création d'une entreprise ayant pour objet le développement et la commercialisation d'un système de location d'équipements de randonnée et de sports nautiques

Auteur : Marie Frère
Promoteur : Frank Janssen
Sciences de gestion – GEST2M

Auteur : Valentine Laurent
Promoteur : Frank Janssen
Ingénieur de gestion – INGE2M

Auteur : Margaux Lefevre
Promoteur : Yves De Cordt
Droit de l'entreprise – LDROI2M/FI

Auteur : Pierre Collette
Promoteur : Thierry Zintz
Management des organisations sportives – EDPH22MS/MO

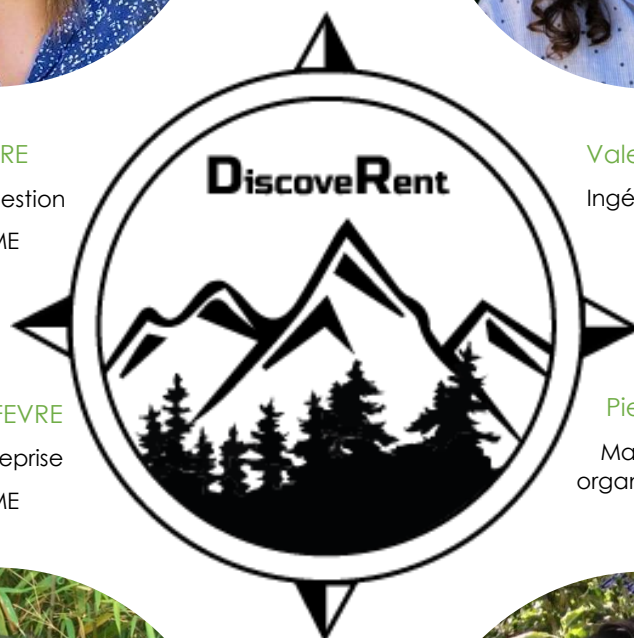
Année académique 2019-2020



Marie FRÈRE
Sciences de gestion
LSM - CPME



Valentine LAURENT
Ingénieur de gestion
LSM - CPME



Margaux LEFEVRE
Droit de l'entreprise
DRT - CPME



Pierre COLLETTE
Management des
organisations sportives
FSM - CPME



Remerciements

Avant toute chose, nous aimerions sincèrement remercier toute personne ayant été impliquée dans la réalisation de notre mémoire depuis deux ans et qui y ont contribué de près ou de loin.

Tout d’abord, nos promoteurs, les Professeurs Frank Janssen, Yves De Cordt et Thierry Zintz. Ceux-ci nous ont continuellement suivis dans la réalisation de notre mémoire et nous ont partagé leurs commentaires avisés afin d’accomplir un travail de qualité.

Ensuite nos mentors, Philippe Roman et Xavier Marichal qui nous ont guidé tout au long de l’aventure grâce à leur expertise dans le domaine de l’économie de la fonctionnalité et grâce à l’expérience de M. Marichal en tant que chef d’entreprise dans le secteur de la location.

Madame Droogmans, co-fondatrice de Yuman Village SC, pour son offre de partenariat, son aide et son temps précieux.

Monsieur Desmette, Madame Deladrière (Coucou SRL), Monsieur Marichal (Usitoo SC), Monsieur Wodon (Décathlon SE) qui ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions afin de nous partager leurs expériences et précieux conseils.

Également toute personne ayant accepté de répondre à nos enquêtes de marché et qui nous ont permis de nous confronter au marché potentiel actuel.

Aussi et sans oublier nos familles et nos proches, qui nous ont accordé un soutien constant, une confiance soutenue et une aide précieuse tout au long de l’élaboration de notre mémoire.

Finalement, nous aimerions également remercier tout le corps enseignant CPME et plus précisément Frank Janssen, Roxane De Hoe, Marine Falize, Yves De Cordt, Julie Hermans et Valérie Legros qui nous ont permis d’acquérir de plus amples compétences dans l’entrepreneuriat et sans qui cette aventure n’aurait pas été pareille.

L’équipe DiscoveRent.



DiscoverRent est un service de location d'équipements de sport de qualité, spécialisé dans la randonnée et les sports nautiques. Ce service s'ancre dans une perspective circulaire et collaborative dont le but est de rendre accessible du matériel technique et de qualité à tout un chacun et de lutter contre la surproduction et la surconsommation liées à la vente de ce type de matériel.

EXECUTIVE SUMMARY

Business

Service de location

Prix

À fixer en fonction des caractéristiques du matériel

Management

M. Frère – Sciences de gestion
V. Laurent – Ingénieur de gestion
M. Lefevre – Droit de l'entreprise
P. Collette –
Management des organisations sportives

Partenariat

Yuman Village SC

Forme juridique

Société coopérative (SC)

Financement

60 000 €

Activité

DiscoverRent prévoit de s'implanter au sein de l'espace commercial de *Yuman Village SC* au cœur de Bruxelles sous la forme d'un magasin physique et de disposer d'un site internet. Les clients auront la possibilité de réserver leur matériel en ligne et de venir le récupérer en magasin ou de se le faire livrer. L'accent est mis sur la qualité du matériel et la relation client afin de lui offrir un accompagnement complet et des conseils adaptés à ses besoins et attentes.

Marché et opportunité

DiscoverRent s'intègre dans un marché belge non-saturé au sein duquel on constate une croissance du marché de la location et un changement de mentalités vers une consommation plus écoresponsable. L'opportunité réside dans le fait que nous serions les seuls à proposer un tel service en Belgique et que l'environnement dans lequel nous évoluons est propice à notre projet.

Plan opérationnel

La clientèle cible est toute personne de plus de 18 ans. Le matériel proposé sera soigneusement sélectionné afin de le rendre accessible à toute personne souhaitant s'offrir l'aventure dont elle rêve.

Plan technique

Le matériel sera sélectionné selon 3 critères : sa durabilité, sa polyvalence et sa technicité. *DiscoverRent* sera en charge de son entretien et de ses éventuelles réparations pour garantir ces 3 critères.

Plan juridique

Un contrat de location sera élaboré et des assurances seront souscrites à des fins de garantie et de sécurité.

Plan financier

	2021	2022	2023	2024	2025
CA	43.200,60	49.604,10	59.524,90	71.429,92	85.715,88
Résultat net	-14.662,46	-8.816,90	220,51	5.620,81	18.253,79
Seuil rentabilité	57.476,25	58.094,62	58.984,41	65.581,47	66.932,49
ROE	-44,65 %	-36,71 %	0,91 %	18,82 %	37,94 %

Langage particulier, abréviations et symboles

BCE - Banque-Carrefour des Entreprises
Cciv - Code civil belge
CDE - Code de droit économique
CESE - Comité économique et social européen
CJUE - Cour de justice de l'Union européenne
Codip - Code de droit international privé belge
CPME - Création de petite et moyenne entreprise
CSA - Code des sociétés et des associations
EF - Économie de la fonctionnalité
ERA - European rental association
HTVA - Hors taxe sur la valeur ajoutée
ONSS - Office national de la sécurité sociale
PIB - Produit intérieur brut
PME - Petite et moyenne entreprise
RC - Responsabilité civile
SC - Société coopérative
SPF - Service public fédéral
TVA - Taxe sur la valeur ajoutée
UCL - Université catholique de Louvain
UV - Ultraviolet

Table des matières

Introduction	1
1 Présentation du projet <i>DiscoveRent</i>	3
1.1 Présentation de l'équipe	4
1.2 Mission, vision et valeurs	7
1.2.1 Mission	7
1.2.2 Vision	8
1.2.3 Valeurs	8
1.3 Présentation de l'opportunité	9
1.4 Présentation du service	10
1.5 Partenariat avec <i>Yuman Village SC</i>	12
2 Analyse stratégique	14
2.1 Analyse de marché	15
2.1.1 Analyse du macro-environnement (PESTEL)	15
2.1.1.1 Politique	15
2.1.1.2 Économique	16
2.1.1.3 Social-socioculturel	17
2.1.1.4 Technologique	18
2.1.1.5 Environnemental-écologique	19
2.1.1.6 Légal	20
2.1.1.7 Tableau récapitulatif	21
2.1.1.8 La construction de scénarios	21
2.1.2 Analyse de la concurrence	24

2.1.2.1	<i>Décathlon SE et A.S. Adventure SASU</i>	24
2.1.2.2	<i>Usitoo SC</i>	25
2.1.2.3	<i>Bivouac location SARL et SAS Kyango</i>	26
2.1.3	Les cinq forces de Porter	27
2.1.3.1	Menace des produits et services substitués	27
2.1.3.2	Intensité concurrentielle	28
2.1.3.3	Pouvoir de négociation des fournisseurs	29
2.1.3.4	Pouvoir de négociation des acheteurs	29
2.1.3.5	Menace des nouveaux entrants potentiels	30
2.1.3.6	Conclusion	31
2.1.4	Horloge de Bowman	32
2.2	Analyse interne de l'entreprise	32
2.2.1	Analyse de la chaîne de valeur	32
2.2.1.1	Activités principales	33
2.2.1.2	Activités de soutien	35
2.2.2	Diagnostic de nos capacités distinctives	37
2.3	Analyse SWOT	41
2.3.1	Forces	41
2.3.2	Faiblesses	42
2.3.3	Opportunités	42
2.3.4	Menaces	43
2.4	Récapitulatif de l'analyse stratégique	45
3	Analyse marketing	47
3.1	Marketing stratégique	48
3.1.1	Macro-segmentation	48
3.1.1.1	Les clients	49
3.1.1.2	Les besoins	49
3.1.1.3	Les solutions	50
3.1.2	Micro-segmentation	50
3.1.3	Ciblage	51

3.1.4	Positionnement	52
3.1.4.1	Le nom	52
3.1.4.2	Le logo	52
3.2	Marketing opérationnel	54
3.2.1	Service (product)	54
3.2.1.1	Notre marque	54
3.2.1.2	Validité de la marque	54
3.2.1.3	Dépôt de la marque	55
3.2.1.4	Origines de nos produits	56
3.2.2	Plan de communication (promotion)	57
3.2.3	Canaux de distribution (place)	60
3.2.3.1	Partenariat avec <i>Yuman Village SC</i>	61
3.2.4	Prix (price)	61
3.3	Récapitulatif de l'analyse marketing	63
4	Analyse technique	64
4.1	Qu'entendons-nous par "matériel de qualité" ?	64
4.1.1	Durabilité du matériel	65
4.1.1.1	Résistance et solidité du matériel	65
4.1.1.2	Résistance aux UV, à l'humidité et aux intempéries	67
4.1.1.3	Renforts au niveau des zones sensibles	67
4.1.1.4	Marques à privilégier	67
4.1.1.5	Entretien et hygiène	67
4.1.2	Polyvalence du matériel	68
4.1.3	Technicité du matériel	69
4.1.3.1	L'ingéniosité	69
4.1.3.2	Échange avec le milieu extérieur	69
4.1.3.3	Le minimalisme	70
4.2	Équipements	70
4.3	Récapitulatif de l'analyse technique	72

5	Analyse juridique	73
5.1	Structure juridique et organisationnelle	73
5.1.1	Structure juridique	74
5.1.1.1	Choix de constituer une société	74
5.1.1.2	Choix de la forme juridique	76
5.1.1.3	La société coopérative	77
5.1.1.4	Caractéristiques sociétales	78
5.1.1.5	Constitution de la société	80
5.1.2	Structure organisationnelle	83
5.1.2.1	Les titres et leur transfert	83
5.1.2.2	L'administration	86
5.1.2.3	Patrimoine	88
5.1.2.4	L'agrément	90
5.1.3	Régime de la responsabilité	92
5.1.3.1	Responsabilité sociétale	92
5.1.3.2	Responsabilité civile	93
5.1.3.3	Responsabilité pénale	94
5.1.3.4	Assurances	95
5.2	Ressources humaines	97
5.2.1	Fondateurs	98
5.2.2	Administrateurs	98
5.2.2.1	Considérations introductives	98
5.2.2.2	Administrateurs dits 'actifs'	99
5.2.2.3	Administrateurs dits 'passifs'	99
5.2.3	Comité d'accompagnement	100
5.2.4	Développeur informatique	100
5.3	Contrats utiles	101
5.3.1	Contrat de location	101
5.3.1.1	Définition	102
5.3.1.2	Obligations	102
5.3.1.3	Clauses essentielles	103

5.3.2	Contrat de vente	106
5.3.3	Contrat d'occupation <i>Yuman Village SC</i>	107
5.3.3.1	Définition	108
5.3.3.2	Obligations	108
5.3.3.3	Clauses particulières	109
5.3.4	Contrat de prestation de service	109
5.3.4.1	Définition	109
5.3.4.2	Obligations des parties	109
5.3.4.3	Clauses particulières	110
5.4	Récapitulatif de l'analyse juridique	111
6	Analyse financière	113
6.1	Chiffre d'affaires de <i>DiscoveRent</i>	114
6.1.1	Estimation des locations	114
6.1.2	Chiffre d'affaires prévisionnel	118
6.2	Projection des coûts	119
6.2.1	Estimation des coûts fixes	119
6.2.1.1	Frais généraux/ frais d'exploitation	119
6.2.1.2	Rémunérations	122
6.2.1.3	Prévisions d'investissements	123
6.2.2	Estimations des coûts variables	125
6.3	Résultats financiers de <i>DiscoveRent</i>	126
6.3.1	Compte de résultats prévisionnel	126
6.3.2	Bilan comptable prévisionnel	127
6.4	Plan de trésorerie prévisionnel	128
6.5	Indicateurs de performance	130
6.5.1	Marge brute	130
6.5.2	Excédent brut d'exploitation	130
6.5.3	Seuil de rentabilité	131
6.5.4	Flux de trésorerie d'exploitation	132
6.5.5	Rentabilité des capitaux propres	132

6.6	Sources de financement	133
6.6.1	Apport en capital	133
6.6.1.1	Apport en capital privé	134
6.6.1.2	Crowdfunding	134
6.6.1.3	Subsides	134
6.6.2	Endettement	135
6.7	Récapitulatif de l'analyse financière	136
7	Considérations finales	138
I	Bibliographie	143
II	ANNEXES	154
A	Documentation générale	155
A.1	Curriculum Vitae des co-fondateurs	155
A.2	Rencontres	160
B	Documentation marketing	186
B.1	Étude de marché auprès de nos consommateurs	187
B.2	Étude de marché auprès de groupes cibles	192
B.3	Site internet	194
C	Documentation technique	196
C.1	Détails techniques du matériel <i>DiscoveRent</i>	196
D	Documentation juridique	199
D.1	Convention d'occupation au sein de <i>Yuman Village SC</i>	199
D.2	Contrat de location provisoire de <i>DiscoveRent</i>	206
D.3	Contrat de vente - suite	211
D.4	Résumé des fiches techniques d'assurances	214

E	Documentation financière	217
E.1	Offre de service comptable réalisé par <i>Account Units</i>	217
E.2	Offre de courtier en assurance réalisé par <i>ING</i>	220
E.3	Calcul de l'impôt des sociétés	221
E.4	Calcul de la dette	222

Introduction

DiscoveRent a émergé lorsque quatre étudiants de la formation interdisciplinaire CPME de l'Université catholique de Louvain se sont réunis pour faire ce qu'ils avaient tous en commun : entreprendre. Au fil des discussions sur nos idées, notre vision et nos attentes entrepreneuriales respectives, nous nous sommes accordés sur deux finalités : changer les modes de consommation et mettre à profit notre passion pour le sport et l'aventure. Partant de ce constat, il nous paraissait dès lors important de partir sur l'idée d'un entrepreneuriat responsable qui lierait ces deux finalités et qui aurait un impact sur le monde d'aujourd'hui et de demain. C'est donc dans cette optique que, face à la mer du Nord lors d'un team building un jour d'avril 2019, *DiscoveRent* est né : un projet de mise en location de matériel de sport outdoor de qualité et ce spécifiquement dans les domaines de la randonnée et des sports nautiques.

L'objectif de ce mémoire est triple. Il s'agit d'abord de savoir s'il existe une réelle opportunité pour *DiscoveRent*, ensuite d'étudier la faisabilité et viabilité de ce projet sur du moyen terme et enfin d'analyser les risques potentiels. Pour ce faire, nous allons passer en revue l'ensemble des analyses essentielles, lesquelles sont au nombre de six et représentent donc les six chapitres de ce mémoire.

Premièrement, nous commencerons par présenter *DiscoveRent* et son service au travers de son équipe, de sa philosophie interne et de l'opportunité saisie aussi bien sur le marché que par le biais du partenariat avec *Yuman Village SC*.

Deuxièmement, nous procéderons à une analyse stratégique afin d'étudier l'activité présente et future de *DiscoveRent* par rapport à son environnement, son marché et ses

concurrents ainsi que les avantages, inconvénients, forces et faiblesses d'une telle activité.

Troisièmement, nous établirons une analyse marketing qui a pour but de déterminer notre client cible, de comprendre ses besoins et attentes et de voir comment *DiscoveRent* y répondrait.

Quatrièmement, nous proposerons une analyse technique des équipements auxquels nous pensons en expliquant ce que nous entendons par 'matériel de qualité' et en donnant une liste non-exhaustive à titre d'exemple.

Cinquièmement, grâce à l'analyse juridique, nous relèverons tous les aspects juridiques auxquels *DiscoveRent* doit et devra faire face et ferons état de la vision que nous avons à l'heure actuelle de la future entreprise.

Sixièmement, l'analyse financière nous permettra d'avoir une vision de la future santé de l'entreprise au travers de sa rentabilité et de sa solvabilité tout en faisant un état des lieux de l'ensemble des coûts que *DiscoveRent* devra être en mesure de supporter.

En conclusion et au travers de l'ensemble des analyses présentées, nous indiquerons dans nos considérations finales si et pourquoi le projet est viable, quelles seront nos mesures préventives afin de réduire, voire d'éliminer, le risque et saurons en conséquence si *DiscoveRent* pourra voir le jour prochainement.

Pour information, le lecteur peut approfondir sa lecture s'il le souhaite grâce aux annexes situées en fin de mémoire.

Bonne lecture !

Chapitre 1

Présentation du projet *DiscoveRent*

Introduction

Notre volonté de mettre à profit notre passion pour le sport et l’aventure afin de changer les modes de consommation en Belgique s’est matérialisée par l’idée du projet *DiscoveRent*, un service de location d’équipements de sport de qualité spécialisé dans la randonnée et les sports nautiques. Cependant, ce projet ne serait pas ce qu’il est aujourd’hui sans l’intervention de plusieurs facteurs et de tout l’environnement qui s’est dessiné autour de celui-ci. Pour le comprendre, l’objectif de ce chapitre est donc de présenter *DiscoveRent* de manière générale.

Nous commencerons ce chapitre par présenter l’équipe qui se cache derrière le projet et par expliquer en quoi elle est l’une des valeurs fondamentales de celui-ci (cfr. section 1.1). Ensuite, nous présenterons la mission de *DiscoveRent*, sa vision ainsi que ses valeurs pour donner les bases sur lesquelles il repose (cfr. section 1.2). Nous aborderons l’opportunité saisie au regard de l’environnement dans lequel s’imbrique ce projet (cfr. section 1.3) et détaillerons ce que proposera notre service (cfr. section 1.4). Enfin, nous présenterons la proposition de partenariat avec *Yuman Village SC* (cfr. section 1.5).

1.1 Présentation de l'équipe

Notre équipe se compose de quatre étudiants issus de l'Université catholique de Louvain. L'objectif de ce point est de les présenter, de voir en quoi ils se distinguent et se complètent et de comprendre ce que cette complémentarité amène comme valeur ajoutée à *DiscoverRent*. Pour information, chaque membre de l'équipe sera également présenté au regard du test de personnalité MBTI, réalisé lors d'un week-end séminaire du programme CPME.

Marie Frère a suivi un bachelier en sciences économiques et de gestion et fait à présent partie du Master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. Passionnée depuis petite par l'entrepreneuriat, *Marie* a toujours voulu lancer un projet, raison pour laquelle elle est entrée dans le programme CPME. Depuis, elle a participé à la réalisation du projet d'aide aux restaurateurs lors de la crise sanitaire du Covid-19 et a l'ambition de pouvoir continuer sur cette lancée dans un futur proche. *Marie* a également eu un parcours de 3 ans dans les mouvements de jeunesse en tant que chef responsable de la trésorerie. Elle y a développé son sens des responsabilités ainsi que la maîtrise de la gestion des comptes d'un groupe d'une soixantaine de personnes.

En ce qui concerne ses expériences professionnelles, l'année passée *Marie* a réalisé un stage dans la start-up de mobilité *Circ*, sous le rôle de développeur commercial et de gestion des événements. Cela lui a permis de mettre un pied dans le monde concret de l'entrepreneuriat et d'exercer ses compétences acquises durant ses 4 années d'étude. Finalement, *Marie* revient d'un échange international de 4 mois à l'Université Pontificia Comillas de Madrid. Elle y a découvert une nouvelle culture et a élargi son réseau international ainsi que son sens de l'autonomie.

D'une personnalité "E.N.F.J.", elle peut être caractérisée d'enthousiaste, attentionnée, idéaliste, organisée, diplomate et responsable. Elle assure donc une communication efficace au sein et en dehors du projet tout en valorisant les liens entre les membres de l'équipe.

Valentine Laurent, est étudiante en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Ces deux dernières années, elle a eu l'occasion de voir se développer deux projets entrepreneuriaux et a eu la chance de les suivre de près en s'y impliquant de différentes manières. Ces projets lui ont donné goût à l'entrepreneuriat et l'ont inspirée pour sa vie future. Depuis l'âge de 7 ans, *Valentine* est impliquée dans le scoutisme et y a développé un esprit de groupe et de débrouillardise qu'elle tenait à mettre à profit dans son équipe de CPME. De plus, dans ses choix de hobbies, *Valentine* a souvent voulu tenter de nouvelles expériences mais a toujours privilégié les sports en groupe car les interactions sociales sont très importantes pour elle. Elle aime devoir construire un esprit et une ambiance d'équipe, que ce soit dans son équipe de hockey actuelle, dans sa précédente équipe de foot ou encore dans son ancien groupe de danse. Elle y a toujours noué des liens très fort.

En ce qui concerne ses expériences, *Valentine* revient de 6 mois d'échange à l'étranger à l'Universidad del Pacifico de Lima (Pérou). Ce fut très enrichissant car elle y a découvert une culture totalement différente de la culture européenne en voyageant à travers l'Amérique latine. Cette expérience fut un challenge pour elle car elle a dû faire des efforts d'adaptation et surtout, y a appris une nouvelle langue.

D'une personnalité "E.N.T.P.", elle peut être caractérisée de stratégique, enthousiaste, inventive, entreprenante, curieuse et polyvalente. Elle valorise donc la stratégie et est toujours à la recherche de nouvelles idées et défis pour le projet ainsi que pour son équipe.

Margaux Lefevre, est étudiante en droit de l'entreprise et s'occupe de tous les aspects juridiques du projet. Indépendante de nature, elle a toujours su qu'elle se lancerait dans l'entrepreneuriat et ainsi vivre une vie qui lui ressemble. Ambitieuse et travailleuse, elle est active dans le monde professionnel depuis son adolescence et a d'ailleurs d'ores et déjà détenu des postes à responsabilité. Pendant 2 ans et demi, elle a été Sales Manager dans une entreprise de "face-to-face marketing" et a été promue Junior Manager en remplacement pendant quelques mois pour son travail et son esprit consciencieux. Dorénavant, elle est active à temps partiel en tant que collaboratrice juridique pour un entrepreneur

montois qui détient deux sociétés et une association. *Margaux* compte d'ailleurs mettre à profit ses expériences professionnelles pour se lancer de son propre chef par la suite.

Sur le côté, elle est avide de découverte et voyage beaucoup à l'étranger. Ses aventures permettent d'appréhender le projet sous un angle culturel différent et permettent notamment d'apporter un retour sur l'utilisation du matériel de sports nautiques en dehors de la Belgique. Enfin, curieuse de nature et autodidacte, elle aime se passionner pour des sujets divers et variés pour sans cesse apprendre et évoluer.

D'une personnalité "E.S.T.J.", elle peut être caractérisée d'efficace, ouverte, analytique, systématique, fiable et réaliste. Elle fait donc en sorte que le projet soit mené à bien et ce de manière ordonnée.

Pierre Collette, est étudiant à la faculté des sciences de la motricité. Il réalise un Master en management des organisations sportives. *Pierre* a baigné 18 ans dans le scoutisme dont 4 années en tant qu'animateur. Toutes ces années lui ont permis de développer une bonne gestion de groupe ainsi qu'un esprit créatif utile à la réalisation d'activités originales.

Il est intéressé par la nature depuis tout petit. Chaque année, il se lance dans de nouvelles randonnées, en solitaire ou avec des amis. Il n'hésite pas à enchaîner les kilomètres pour augmenter le challenge sportif. Cette passion lui permet notamment d'apporter son expertise sur les équipements outdoor. De nature très curieuse, il s'intéresse aussi aux autres activités extérieures. *Pierre* a une vision holistique de l'activité physique, il s'intéresse autant à la nutrition qu'à l'activité bien-être. Ses conseils seront donc précieux pour orienter nos futurs clients dans leur choix d'aventure.

D'une personnalité "I.N.F.P.", il peut être caractérisé de créatif, sensible, idéaliste, perspicace, attentionné et loyal. Il valorise donc l'harmonie et l'épanouissement du projet au regard de son futur et de ses possibilités sur lesquels il se concentre tout particulièrement.

Ensemble, nous formons *DiscoveRent*. Tous issus d’horizons différents, nous avons fait de nos différences une plus-value pour le projet. Celles-ci nous ont permis de combler les lacunes des uns par les forces des autres, d’apprendre mutuellement et d’élargir notre champ de vision. Additionnons à cela une bonne entente et une bonne cohérence entre nous, et nous obtenons l’une des bases les plus solides de ce projet : notre équipe.



FIGURE 1.1 – Présentation de l’équipe

1.2 Mission, vision et valeurs

La mission, la vision et les valeurs de *DiscoveRent* constituent son essence, sa philosophie. Nous avons mis un point d’honneur à les définir collectivement car nous les considérons comme une boussole, ce qui nous a guidé et ce qui nous guidera tout au long de la vie de ce projet. Nous verrons d’ailleurs au fil de cette étude de faisabilité qu’elles transparaissent d’une manière ou d’une autre dans tous les éléments de celle-ci.

1.2.1 Mission

La mission de *DiscoveRent* est sa raison d’être (Wikipreneurs, 2020). **Nous souhaitons permettre à chaque individu de louer du matériel de sport outdoor de qualité.** De cette manière, nous apportons une solution à l’achat répétitif de matériel et aux coûts que cela engendre. De plus, en mettant un point d’honneur à la qualité,

nous fournissons du matériel semblable au neuf. Nous souhaitons que chaque client puisse s’offrir l’aventure dont il rêve avec le matériel adéquat, n’importe où et n’importe quand.

1.2.2 Vision

La vision de *DiscoveRent* est son rêve (Wikipreneurs, 2020). **Nous aspirons à ce que la location soit privilégiée à l’achat sur du long terme.** Nous voulons changer les modes de consommation et lutter contre la surconsommation pour que nous puissions dire dans 25 ans “the used is the new one”.

1.2.3 Valeurs

Les valeurs de *DiscoveRent* sont les croyances communes de son équipe (Wikipreneurs, 2020). Pour ce faire, nous avons fait un tour d’horizon des valeurs personnelles de chaque membre envers le projet et les avons mis en commun.

DiscoveRent n’existerait pas sans la **solidarité** de ses membres. Nous avons toujours travaillé collectivement et sur un même pied **d’égalité**, ce qui fait que nous mesurons l’importance de la collaboration entre nous et avec l’ensemble des parties prenantes.

Ensemble, nous misons sur le **partage**. Si nous avons tous les quatre transmis quelque chose à *DiscoveRent*, il nous revient maintenant de transmettre l’ensemble de nos connaissances et notre aide aux clients désireux de faire partie de l’aventure. Nous souhaitons qu’ils nous fassent **confiance** de la même manière que nous avons confiance l’un en l’autre.

Nous avons conçu *DiscoveRent* dans une optique **responsable** et **éthique**. Chaque personne, chaque entité est ancrée dans un environnement, a un impact et doit être capable d’en répondre. Il est donc de notre devoir de faire en sorte que *DiscoveRent* ait un impact positif, de même pour ses clients en y adhérant.

Enfin, nous mesurons l’importance d’un service et d’un matériel **durable** et de **qualité**. Nous souhaitons que ce que nous proposons soit à l’image de tout ce qui a été énoncé

ci-dessus et donc à l'image de la philosophie même de *DiscoverRent*.

1.3 Présentation de l'opportunité

Moyens de locomotion partagés, échanges d'appartements, repair café,... Tous ces exemples sont des concepts qui n'existent que depuis quelques années. Ils sont l'illustration même de la mutation que notre économie est en train de vivre. En effet, suite aux récentes crises économiques et écologiques, les populations sont poussées à s'adapter rapidement et à changer leurs comportements. Par conséquent, les modèles économiques sont forcés de s'adapter et de se transformer en modèles plus durables. Nous identifions trois nouveaux modèles économiques : le circulaire, le collaboratif et celui de la fonctionnalité (CPCP ASBL, 2016).

L'économie circulaire est une économie qui répond aux problèmes engendrés par l'économie linéaire. Le schéma de l'économie linéaire est le suivant : nous pensons que les ressources sont infinies donc nous mettons tous les moyens en œuvre pour extraire et produire de la matière première. Celle-ci est dès lors transformée en produits qui seront ensuite vendus aux consommateurs. Après un certain temps d'usage, le consommateur, n'ayant plus besoin de ce produit, décide de le jeter. De notre côté, nous nous retrouvons donc avec une quantité de déchets illimitée.

Ce système n'est pas viable à long terme car le problème est que l'hypothèse de base de ce schéma n'est pas réelle. Nous ne possédons pas de ressources illimitées. Par conséquent, l'économie circulaire a pour but la consommation minimale des nouvelles ressources. Dans l'économie circulaire, toutes les étapes de la vie d'un produit sont prises en compte, de la conception au recyclage. L'objectif de ce modèle est de repenser toutes ces étapes en termes d'optimisation maximale des ressources. Nous pouvons caractériser le schéma de l'économie circulaire comme un circuit fermé dans lequel chaque élément est réutilisé. D'ailleurs, ce modèle s'inspire énormément des écosystèmes naturels (CPCP ASBL, 2016).

L'économie collaborative, aussi appelée économie du partage, est un autre exemple de nouvelle forme d'économie. Cette économie vise à créer de la valeur en commun via la réutilisation et la mutualisation des ressources entre particuliers. Elle fonctionne donc selon le principe de vente, don ou échange de services ou objets entre particuliers via des plateformes internet.

L'économie de la fonctionnalité est un pan de l'économie circulaire. Il s'agit ici d'encourager l'optimisation de l'utilisation des biens produits, plutôt que la surproduction des biens. C'est d'ailleurs ce concept que nous aimerions travailler dans notre projet *DiscoverRent*, concept qui remonte au début des années 1980, lorsque la vision de l'économie circulaire commençait à percer dans les milieux scientifiques.

Afin de mieux comprendre celui-ci, nous allons en donner quelques définitions. Selon *Bourg et Buclet*, elle est définie telle que la substitution de la vente de l'usage d'un bien à la vente du bien lui-même. (Bourg & Buclet, 2005). D'autres la définissent comme un moyen d'optimiser l'usage ou la fonction des biens et services en se concentrant sur la gestion de biens déjà existants. Ceux-ci peuvent être compris sous forme de biens, de capital naturel mais également de connaissances. L'objectif économique de ce concept est d'augmenter la valeur d'usage le plus possible sur un long-terme, tout en réduisant au maximum sa consommation de ressources matérielles et d'énergie (Stahel, 2006).

En conclusion, comme nous pouvons le constater, l'économie actuelle converge de plus en plus vers les nouvelles économies plus responsables. Nous avons décidé de créer un projet qui s'insère parfaitement dans cette nouvelle mouvance et donc de profiter de cette opportunité.

1.4 Présentation du service

DiscoverRent est un service de location d'équipements outdoor de qualité spécialisé dans la randonnée bivouac, la randonnée hivernale et les sports nautiques. Concrètement, comment cela se passe-t-il ?

Tout d'abord, le client a accès à notre site en ligne afin d'avoir une vue sur l'ensemble du matériel disponible. Lorsqu'il décide d'opter pour notre service, deux choix s'offrent à lui. Soit son expertise est suffisante pour qu'il puisse sélectionner directement ce dont il a besoin, soit il est novice et préfère être accompagné pour choisir son matériel. Pour cela, nous proposons un formulaire qui cible sa demande et lui proposons une offre spécifique à ses besoins. Cependant, le client est bien entendu libre de venir directement en magasin pour choisir son matériel, sans passer par le site internet. Dans les deux cas, le client peut réserver à l'avance son matériel.

Lorsque le client a validé sa sélection, il a la possibilité de venir récupérer son matériel dans notre espace commercial ou, éventuellement, de se le faire livrer à domicile à ses frais. Cet espace a pour fonction de stocker notre matériel, d'exposer nos pièces phares et surtout d'accueillir nos clients dans une ambiance chaleureuse et conviviale. Différentes plages horaires sont organisées pour permettre aux clients de venir tester et récupérer leur matériel. Ainsi, dans l'hypothèse où la sélection en ligne ne correspond pas à ce qui avait été imaginé, le client a donc l'opportunité d'échanger sa commande en fonction de nos stocks disponibles.

Une fois le matériel adéquat choisi, nous procédons à un "check-in" avec le client afin de constater le bon état de celui-ci. Nous le répertorions dans un document que nous annexons au contrat de location. Une caution est demandée à titre de garantie, laquelle est calculée au prorata des caractéristiques du matériel (valeur, ancienneté, etc..) et mise en réserve par le biais d'une carte de crédit. Nous fixons la durée du contrat et le client procède au paiement. Le client est alors prêt pour l'aventure.

À l'échéance de la location, le client retourne à notre espace commercial pour rendre le matériel. Nous procédons à un "check-out" afin de vérifier l'état du matériel au regard du "check-in". Si l'état est identique, le client est libéré de toute obligation, mais si le matériel est dégradé, le montant correspondant à la réparation est imputé sur sa caution. Cependant, nous procédons nous-mêmes à la réparation et à l'entretien afin de garantir qu'il sera parfaitement "remis à neuf" et ainsi faciliter la tâche au client.

Au regard de tout ce qui a été expliqué ci-avant, il y a lieu de comprendre que nous mettons l'accent sur deux choses. D'une part, nous tenons à offrir du matériel technique de qualité à tout un chacun et ce, à un prix abordable. Nous partons du principe que tout le monde doit pouvoir partir à l'aventure avec l'équipement adapté. D'autre part, nous voulons instaurer une relation de proximité et de confiance avec le client. Cela passe notamment par le fait de privilégier le contact physique à la livraison à domicile afin de pouvoir conseiller au mieux le client en fonction de ses besoins et attentes. Cela passe également par le fait d'être attentifs à leurs feedbacks afin qu'ils profitent à d'autres clients et que *DiscoveRent* s'améliore au fur et à mesure des locations. Enfin, comme nous le verrons plus tard dans ce mémoire, cela passe par le fait de créer une société coopérative où le client aurait une place de "consomm'acteur" au sein de celle-ci (cfr. section 5.1.1).

1.5 Partenariat avec *Yuman Village SC*

Pour l'emplacement de notre commerce nous avons décidé de créer un partenariat avec *Yuman Village SC* sur Bruxelles. Il s'agit d'un lieu unique, éco-conçu, modulaire et innovant où l'on peut profiter d'une panoplie de solutions durables peu utilisatrices de ressources naturelles et génératrices de bien-être. Il est organisé sous la forme d'un "shopping-center" composé de plusieurs espaces commerciaux, chacun détenu par un magasin à vocation éco-responsable.

Nous avons décidé de nous y implanter pour plusieurs raisons. D'abord, il semble parfaitement coller à nos valeurs et nos idées. En effet, l'ensemble des magasins présents dans cet espace sont tournés vers l'économie circulaire et ont donc plus ou moins la même vision que *DiscoveRent*. Ensuite, sa localisation est un avantage pratique pour nos clients étant donné que Bruxelles relie l'ensemble des grands axes de la Belgique. Les clients pourront donc passer directement récupérer/déposer leur matériel sur la route des vacances. De même dans l'hypothèse où ils voudraient récupérer leur matériel avant leur départ, Bruxelles est facilement accessible aux quatre coins de la Belgique. De plus, nous pourrions profiter d'une certaine visibilité et d'un réseau grâce aux clients des magasins

déjà présents dans cet espace commercial. Enfin, comme nous le verrons dans l'analyse du contrat d'occupation de *Yuman Village SC*, nous aurons droit à bien plus d'avantages que si nous contractons un bail commercial dans un simple local commercial (cfr. section 5.3.3).



FIGURE 1.2 – Espace commercial de *Yuman Village SC*

Chapitre 2

Analyse stratégique

Introduction

L'analyse stratégique permet d'étudier l'activité présente et future d'une entreprise au regard de son environnement, de son marché et de ses concurrents ainsi que les avantages, inconvénients, forces et faiblesses qui en découlent. L'objectif de ce chapitre est donc d'étudier l'environnement dans lequel s'implante *DiscoverRent* par le biais de différents outils stratégiques afin de pouvoir l'adapter en conséquence.

Pour ce faire, nous commencerons ce chapitre par faire une analyse de marché grâce à l'analyse du macro-environnement (PESTEL), de la concurrence, des cinq forces de Porter et de l'horloge de Bowman (cfr. section 2.1). Ensuite, nous procéderons à une analyse interne de l'entreprise grâce à l'analyse de la chaîne de valeur et au diagnostic de nos capacités respectives (cfr. section 2.2). Enfin, nous réaliserons une analyse SWOT au travers des forces, faiblesses, opportunités et menaces de *DiscoverRent* (cfr. section 2.3). Un tableau récapitulatif reprendra d'ailleurs l'ensemble des éléments du présent chapitre (cfr. section 2.4).

2.1 Analyse de marché

2.1.1 Analyse du macro-environnement (PESTEL)

L'analyse PESTEL permet de réaliser une analyse stratégique de l'entreprise. Elle est considérée comme un outil de surveillance des risques et opportunités auxquels l'entreprise pourrait être confrontée sur son marché. Son objectif est dès lors d'encourager la construction d'une stratégie à long-terme lors de la rédaction du business plan de l'entreprise via six acteurs principaux : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

2.1.1.1 Politique

Suite à la consultation d'un document rédigé par le Comité économique et social européen (CESE), nous pouvons affirmer que l'Europe considère l'économie fonctionnelle (l'EF) comme une opportunité non négligeable afin de valoriser et développer les savoir-faire et compétences de nombreux acteurs. En effet, l'EF serait bénéfique afin de répondre à différents enjeux liés tant à la consommation d'aujourd'hui qu'à l'aspect environnemental, tels que :

- L'achèvement de standardisation de la production de masse qui entraîne en partie un désenchantement de la consommation d'aujourd'hui ;
- La ré-articulation des différentes valeurs d'un bien afin de trouver une coexistence possible entre la valeur travail et les valeurs d'usage au sein de l'économie de la fonctionnalité ;
- La consommation actuelle basée sur un système de propriété individuelle qui fait face à une sous-utilisation des biens et dès lors entraîne un gaspillage conséquent de ressources naturelles (Libaert, 2016).

En conclusion, ce texte démontre que l'Europe désire une transition économique de la période d'utilisation intense des ressources vers une phase plus durable, rendant la situation politique européenne pour le projet *DiscoveRent* favorable.

2.1.1.2 Économique

a) *Vers une croissance du marché de la location*

Le 27 octobre 2016 (Bruxelles, Belgique) – L’*European Rental Association* (ERA) annonce la publication de l’*ERA Market Report* 2016. Ce rapport fournit les données les plus exhaustives à ce jour sur le marché de la location de matériel en Europe. L’édition 2016 comprend des données spécifiques de 15 pays d’Europe.

L’information principale qui ressort de ce rapport est la croissance continue du marché de la location en Europe. On y découvre également, qu’après les ajustements effectués par les instituts nationaux de statistiques allemands et français, l’Allemagne représente le second marché de la location en Europe depuis 2014. Nous considérons ainsi que l’Allemagne serait un pays dans lequel nous pourrions, à long-terme, nous implanter.

De manière plus générale, en Europe le marché de la location continue de progresser en dépit des nombreuses difficultés économiques. Le secteur européen de la location de matériel a enregistré en 2015 une croissance moyenne de 2,0 % par rapport à l’année précédente, dans les 15 pays étudiés. Toujours pour ceux-ci, les prévisions de croissance moyennes sont de 2,8 % pour 2016 et de 1,9 % pour 2017.

Le rapport contient également des chiffres sur le taux de pénétration de la location, rapporté au Produit Intérieur Brut (PIB), établi en calculant le pourcentage du chiffre d’affaires de la location par rapport au PIB pour un pays considéré. Le taux de pénétration moyen par rapport au PIB dans les 15 pays de l’étude principale était de +1,71 ‰ en 2015.

Dans le cadre de notre projet, nous avons rencontré trois co-fondateurs de nouvelles entreprises dans le secteur de la location. Premièrement, nous avons rencontré la co-fondatrice de *Coucou SRL* (cfr. annexe A.2), un commerce de location de robes de soirées haut de gamme à Bruxelles. Ensuite, nous avons rencontré le fondateur de l’entreprise *Usitoo SC* (cfr. annexe A.2), une entreprise de location entre particuliers pour tous matériels confondus. Finalement, nous avons eu un échange avec un co-fondateur du projet

futur de location de matériel de sport de *Déathlon SE* (cfr. annexe A.2). Tous ces nouveaux projets sont la preuve même que le secteur de l'économie de la fonctionnalité est actuellement toujours en croissance et d'actualité.

b) Vers une croissance du marché du commerce d'articles de sports

La vente d'articles de sport fait partie des secteurs les plus dynamiques du commerce de détail. Ceci est dû à de nombreux facteurs tels que l'intérêt général porté à la santé et au bien-être, la présence d'activités sportives dans les médias et l'enthousiasme pour les loisirs outdoor (la randonnée, l'escalade, les sports nautiques et le VTT).

La mode de l'outdoor et notamment des sports nautiques, dont l'achat de matériel représente une partie significative du chiffre d'affaires des ménages (8,958 milliards d'euros en 2016) (INSE, ESANE), permet de maintenir la croissance du secteur. Les produits de luxe ou de mode représentent également un potentiel de croissance du secteur, de même que les commerces monomarque (Jesuisentrepreneur, 2019).

2.1.1.3 Social-socioculturel

a) Évolution des modes de consommation

L'économie de la fonctionnalité est un nouveau modèle économique constituant un changement de culture. Il consiste à passer d'une logique transactionnelle directe et rapide entre le fournisseur et son client à une relation de confiance qui se développe sur le long-terme entre ceux-ci. Dès lors, nous pouvons affirmer que ce modèle économique incite à des changements profonds dans les modes de consommation. Nous faisons en effet face à une nouvelle consommation sans propriété de biens ainsi qu'à une augmentation du réemploi de matériel et de la réparation des biens.

Du point de vue du développement durable, ce changement de comportement est fortement recommandé et favorable, étant manifeste du point de vue environnemental (changements climatiques et pollutions directes/et ou indirectes liés à la surproduction et

surconsommation), mais également économique (raréfaction des ressources non renouvelables ainsi que le risque de pénurie pour les futures générations) (ADEME, 2019).

b) Évolution des loisirs sportifs en montagne

Dans nos sociétés modernes, l'homme est en quête de bonheur afin de se construire de nouvelles identités sociales. Il se tourne dès lors vers de nouveaux territoires car sa quête est imparfaitement réalisable dans son quotidien urbain du travail. Le temps libre et les loisirs sportifs prennent ainsi une place pertinente afin de redonner à l'homme le sens de son quotidien.

En effet, la mode des nouveaux sports de nature résulte d'une valorisation personnelle des participants à la recherche d'activités plus insolites. Ces pratiques naturelles permettent également de repousser la compétitivité qui représente une méfiance pour certains, préférant le sport-plaisir au sport-effort ou à l'alliance des deux.

La montagne est aujourd'hui un endroit naturel qui n'est plus réservé à une minorité d'adeptes, mais bien à de nouveaux aventuriers qui sont à la recherche d'activités sportives plus aventureuses, émotionnelles et libres (Dienot & Theiller, 2019).

2.1.1.4 Technologique

Dans le cadre de l'économie collaborative, l'innovation sociale est au cœur des projets et au centre de leur développement. En effet, l'économie collaborative est reconnue telle qu'une nouvelle manière de consommer solidairement, remettant en question le système économique actuel.

L'innovation sociale y est prônée, apportant des réponses aux enjeux de notre société actuelle tels que les enjeux climatiques et économiques (chômage, pauvreté,...). Cette innovation sociale est considérée comme source d'inspiration pour deux raisons principales : la première est sa prise en compte de différentes évolutions sociales (attente de proximité, participation de la part du consommateur, développement des communautés et des formes

collectives alternatives). La deuxième est sa capacité à faire mieux mais avec moins de ressources, trouvant dès lors une solution à la problématique courante des PME (Gay & Szostak, 2019).

Étant donné que les principes majeurs de l'économie de la fonctionnalité se retrouvent au cœur de l'économie collaborative, nous pouvons affirmer que l'innovation sociale est également prônée et reconnue dans l'économie de la fonctionnalité (Massé, Borel & Demailly, 2015).

2.1.1.5 Environnemental-écologique

La vente fonctionnelle devient une nouvelle stratégie de vente qui a un impact positif sur l'environnement et qui ouvre de nouvelles perspectives pour les entreprises. Le but pour celles-ci est ainsi d'arriver à une réduction des conséquences environnementales du cycle de vie des produits.

Malgré qu'il soit difficile de quantifier les impacts environnementaux de la vente fonctionnelle en raison de la présence d'une composante immatérielle dans l'offre, les ventes fonctionnelles montrent toutefois des conséquences environnementales encourageantes. Entre autres, elles génèrent une réduction de la consommation des ressources, des émissions et des déchets. La vente fonctionnelle représente dès lors un potentiel réel en ce qui concerne la rénovation, le recyclage et la réutilisation des produits. En conséquence, cette augmentation du potentiel de rénovation, recyclage et réutilisation des produits résulte d'une diminution de la consommation de matières premières lors de la manufacture de nouveaux produits.

À titre d'illustration, suite à une étude quantitative des conséquences environnementales d'un système de covoiturage, *Mejkamp* a réalisé une comparaison des impacts environnementaux avant et après l'introduction du système. Les variables analysées étaient le type d'exploitation, le changement de comportement des clients et le nombre de produits. Une diminution considérable de l'impact environnemental en a été conclue (Boughnim & Yannou, 2006).

2.1.1.6 Légal

Afin de mieux cerner l’environnement légal dans lequel s’imbrique *DiscoveRent*, nous nous sommes renseignés sur les principales réglementations en vigueur et les avons listées comme suit. Notons qu’il s’agit d’une liste non-exhaustive au regard de son caractère précoce à ce stade du mémoire et que la plupart des points seront repris et approfondis dans l’analyse juridique (cfr. chapitre 5).

a) Droit commun

La mise en location de matériel ne fait pas l’objet d’une réglementation qui lui est propre, mais est légiférée d’une certaine manière par le droit commun belge et ce principalement au Livre III du Code civil. D’une part, nous retrouvons le Titre VIII, lequel détermine quelques règles qui s’appliquent aux contrats de louage et d’autre part, le Titre III en ce qu’il traite des dispositions générales propres aux contrats ou obligations conventionnelles. Cependant, la Cour de Cassation applique la réglementation propre aux baux d’immeubles par analogie aux baux de meubles, comme nous le verrons prochainement (cfr. section 5.1.3).

Plus spécifiquement, dans l’hypothèse d’un espace commercial, celui-ci est en principe soumis aux règles relatives aux baux. Cependant, comme nous le verrons avec le contrat d’occupation de *Yuman Village SC*, la législation propre aux baux ne rentrera pas en compte et laissera place à la liberté contractuelle (cfr. section 5.3.3).

b) Droit de l’entreprise

Depuis le 1er janvier 2020, le Code des Sociétés et des Associations (CSA) remplace l’ancien Code des Sociétés. Il s’agit ici d’une chance pour notre projet au sens que l’objectif principal de ce nouveau code est de promouvoir l’entrepreneuriat en Belgique, ce qui implique que certaines règles ont été assouplies et/ou facilitées. En conséquence, tout projet d’entreprise créé après cette date est maintenant légiféré par celui-ci et ce, de sa constitution à sa dissolution (SPF Économie, 2019).

c) Droit fiscal, sécurité sociale et taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

L'environnement légal ne serait pas complet sans un bref tour des réglementations générales en vigueur. D'abord, nous pensons au régime fiscal et comptable, repris dans le Code des impôts sur les revenus, qui régit tout ce qui s'apparente aux impôts des personnes physiques et aux impôts des sociétés. Ensuite, le régime de sécurité sociale, repris dans le Code de Droit de la Sécurité Sociale, qui a pour but d'encadrer la protection sociale et des cotisations sociales y afférant. Enfin, le régime de la TVA pour tout ce qui concerne les entreprises assujetties, repris dans le Code de la TVA belge.

2.1.1.7 Tableau récapitulatif

Politique	Economique	Social-socioculturel	Technologique	Environnemental-écologique	Légal
Politique européenne favorable à l'économie de la fonctionnalité	Vers une croissance du marché de la location Vers une croissance du marché du commerce d'articles de sport	Evolution des modes de consommation Evolution des loisirs sportifs en montagne	L'économie collaborative: entre économie de partage et innovation sociale	Potentiel environnemental de la vente fonctionnelle	Droit commun Droit de l'entreprise Droit fiscal, sécurité sociale et TVA

FIGURE 2.1 – Tableau récapitulatif de l'analyse PESTEL de *DiscoveRent*

2.1.1.8 La construction de scénarios

Notre analyse PESTEL doit impérativement se conclure par l'identification de variables pivots. Les variables pivots sont les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure de notre marché et donc les facteurs à traiter en priorité. Elles doivent également cumuler un haut degré d'impact, d'incertitude et d'indépendance (Johnson, Whittington, Scholes & Fréry, 2014). Une fois ces variables identifiées, nous pouvons procéder à la construction de scénarios. Les scénarios sont des représentations plausibles du macro-environnement à long terme. L'objectif de ce processus est de rester attentif à une série de futurs possibles pour l'entreprise et d'être capable d'envisager toutes les évolutions possibles (Johnson et al., 2014).

Dans le cas de *DiscoverRent* nous identifions deux variables pivots : l'évolution des modes de consommation et le potentiel de la vente fonctionnelle.

1) L'évolution des modes de consommation peut être faible ou élevée. Une évolution faible signifie que la société est consciente qu'il est temps de changer de mode de consommation, mais n'est pas encore prête à agir et à changer ses habitudes. Par opposition, une évolution élevée signifie que la société s'est tournée vers de nouveaux modes de consommation et agit réellement dans le changement.

2) Le potentiel de la vente fonctionnelle peut lui aussi être soit élevé soit faible. S'il est élevé cela signifie que la vente fonctionnelle connaît un "boom", c'est-à-dire que l'état d'esprit de la société a réellement changé. On préfère désormais louer ou emprunter des objets plutôt que de les détenir. Par opposition, un potentiel faible signifie que la société n'adhère pas du tout à cette alternative. L'absence de propriété d'un bien n'est pas envisageable ni appréciée. Les personnes préfèrent acheter le bien, en être propriétaire que d'emprunter ou de louer.

Dans le schéma ci-dessous, nous allons envisager les quatre scénarios possibles liés à nos deux variables pivots.

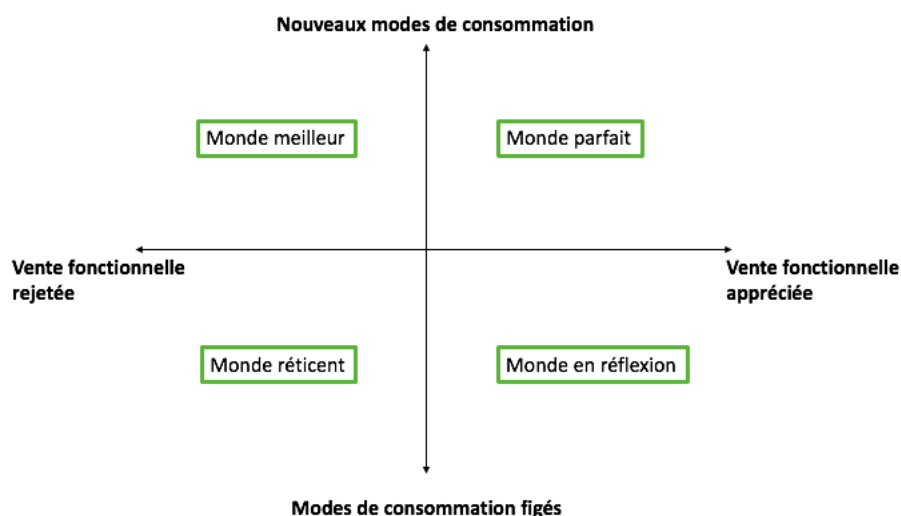


FIGURE 2.2 – Méthode des scénarios appliquée à *DiscoverRent*

- Le **monde parfait** serait un monde dans lequel les nouvelles économies sont celles qui guident notre monde. Les politiques seraient alignées à ces économies et le gouvernement mettrait des initiatives en place pour favoriser leur développement. Dans ce monde parfait, les mentalités seraient déjà très évoluées et les modes de consommation précédents ne seraient déjà plus qu'un lointain souvenir.
- Le **monde meilleur** serait un monde dans lequel la société se dirigerait vers de nouvelles façons de consommer, serait à la recherche active de nouvelles alternatives et les adopterait. Les citoyens croiraient en l'économie circulaire, au fait qu'il est important de casser cette économie linéaire et au fait que tout est récupérable et réutilisable. Néanmoins, cette société ne serait actuellement pas prête à passer le cap de la vente fonctionnelle et resterait réticente au partage d'objets.
- Le **monde réticent** serait un monde dans lequel personne ne pense devoir évoluer ni changer de mode de consommation. La société serait très réticente par rapport à un changement de ses habitudes. Elle n'y verrait aucun intérêt et n'aurait surtout pas envie d'être embêtée par de nouvelles économies qui bouleverseraient son quotidien.
- Le **monde en réflexion** serait un monde dans lequel la société saurait que le monde va mal. Elle apprécierait l'idée des nouvelles formes d'économie, mais ne serait actuellement pas prête à passer le cap du changement. Dans ce monde, l'envie de changer serait présente, les alternatives proposées seraient appréciées et le monde y verrait un potentiel, mais personne ne se sentirait assez concerné par les problèmes écologiques pour agir. Les politiques ne seraient également pas assez favorables à ce changement.

Actuellement, nous estimons nous trouver entre un monde en réflexion et un monde meilleur. Nous voyons que les habitudes de consommation changent et que de nouvelles idées ne cessent de voir le jour. Un exemple concret est *Cambio*, un concept où le consommateur n'est plus propriétaire du véhicule, mais locataire quand il en a le besoin. Cet exemple nous rend confiants et laisse penser qu'il pourrait s'appliquer au matériel de randonnée et de sports nautiques.

2.1.2 Analyse de la concurrence

D'année en année, on voit un intérêt toujours plus grandissant pour les sports extérieurs. Cette démarche s'inscrit dans une vision plus libre du monde où chacun veut créer sa propre aventure. Les gens ont besoin de dépaysement, de sensation ou tout simplement de se reconnecter à la nature. Le marché de l'équipement outdoor l'a bien compris, raison pour laquelle les piliers du secteur ne cessent de s'améliorer en proposant du matériel toujours plus technique. Néanmoins, une nouvelle manière de penser arrive petit à petit dans les esprits : la location. Elle compte de plus en plus d'adeptes grâce à ses avantages économiques et écologiques. Nous sommes donc persuadés que cette manière de consommer tend à devenir la norme si l'on souhaite vivre dans une société en accord avec ses objectifs climatiques.

En Belgique, il y a peu de concurrence au niveau de la location d'équipements de randonnée et de sports nautiques. Cependant, nous avons identifié différents acteurs de la vente et de la location d'équipements outdoor qui sont, selon nous, nos plus proches concurrents.

2.1.2.1 *Décathlon SE et A.S. Adventure SASU*

Ces deux grandes chaînes de magasins sont bien connues sur le marché belge et sont même leaders dans la vente de matériel outdoor en Belgique. Elles proposent un choix très diversifié de produits pour les activités extérieures et font dès lors partie de nos concurrents indirects.

Décathlon SE a vu le jour en France en 1976 et s'est depuis étendu sur le continent européen et asiatique. L'enseigne propose un choix complet pour la randonnée bivouac, la randonnée hivernale et les sports nautiques. Elle se positionne plutôt sur un marché d'équipements mixtes, passant de l'entrée de gamme au haut de gamme, c'est-à-dire pour tous les budgets. Leur plus-value est clairement de proposer tout l'équipement nécessaire pour une aventure à des prix défiant toute concurrence.

Dans un monde en évolution constante, *Décathlon SE* a notamment mentionné dans ces 6 objectifs climatiques pour 2026 : "*L'économie circulaire fait partie de notre modèle commercial. Nous misons sur la vente d'occasion*". En ce moment, il est déjà possible de mettre en vente, via leur site internet, des articles d'occasions provenant de leur magasin (Décathlon, 2020).

Plus que jamais, nous devons observer les choix stratégiques opérés par l'entreprise parce qu'ils nous renseignent sur les changements d'habitudes de consommation. À l'avenir, si le pouvoir d'achat vient à diminuer pour les consommateurs, le location pourrait être privilégiée. Lors d'un entretien avec l'un des responsables de chez *Décathlon SE* (cfr. Annexe A.2), *M. Wodon* nous a confié que l'enseigne souhaite mettre en place un système d'abonnement mensuel qui permettrait de louer du matériel sportif. Cela nous réconforte dans l'idée qu'il y a un marché intéressant pour notre projet, mais nous impose de garder en ligne de mire cette future concurrence.

A.S. Adventure SASU est une entreprise belge créée en 1995. Elle se positionne, quant à elle, sur du matériel haut de gamme en proposant les plus grandes marques outdoor du marché. Elle est spécialisée dans la vente d'articles de randonnée (*A.S. Adventure*, 2020). Par le prix de ses produits, elle s'adresse à un public plus aisé.

Actuellement, ces deux enseignes proposent de la location d'équipements pour les sports d'hiver. Le changement de mentalité et l'augmentation des achats à usage spécifique et unique pourraient ainsi leur donner des idées. Il nous semble donc logique que ces entreprises puissent un jour se diversifier en proposant une partie de leur marchandise en location.

2.1.2.2 *Usitoo SC*

Le concept d'*Usitoo SC* est de proposer une multitude d'objets du quotidien en location dont l'utilité est réduite à une ou deux utilisations par an. Les avantages en sont triple, le prix de location est très avantageux, la maison est libérée d'objets encombrants et le geste est éco-responsable.

Usitoo SC s'inscrit dès lors dans une démarche communautaire où tous les objets profitent à chacun des adhérents grâce à leur monnaie d'échange : l'*USI*. Cependant, *Usitoo SC* n'est pas spécialisé en randonnée, il propose quelques équipements liés à celle-ci mais se limite tout de même à l'équipement de base (Usitoo, 2020). Malgré le fait qu'il soit l'un de nos concurrents directs, leur service n'est pas aussi évocateur du domaine sportif que le nôtre. De plus, leur fonctionnement communautaire a de quoi nous inspirer. En effet, nous verrons par la suite que nous avons opté pour la même approche en choisissant la société coopérative comme forme juridique pour *DiscoverRent* (cfr. section 5.1.1).

2.1.2.3 *Bivouac location SARL et SAS Kyango*

Bivouac location SARL et *SAS Kyango* sont deux concurrents directs, mais sont des entreprises françaises, ce qui ne nous limite pas à pouvoir nous développer en Belgique.

Bivouac location SARL se concentre sur les mêmes domaines d'activités, à savoir la randonnée, le bivouac et les sports nautiques. À la différence de notre entreprise, elle fonctionne uniquement via un système de commandes en ligne avec un envoi par la poste (Bivouac-location, 2020). *SAS Kyango*, quant à elle, est une jeune plateforme en ligne créée en 2019 qui permet de louer tout type de matériel sportif auprès des particuliers et des professionnels. L'offre est très diversifiée, il est possible de louer tous les types de matériels sportifs et ce, pour tout public (Kyango, 2020).

Nous arrivons ainsi à nous distinguer de nos concurrents directs par notre géolocalisation car nous restons les précurseurs de la location de matériel de randonnée en Belgique. De plus, *Discoverent* se veut proche de ses clients en les invitant à venir chercher leur matériel afin de leur expliquer et de les conseiller sur le matériel qu'ils désirent louer. Enfin, nous comptons également mettre en place un système de livraison pour faciliter la réception du matériel pour les clients qui le souhaitent. Cependant, nous souhaitons que le retrait en magasin soit préféré afin de privilégier le contact client.

2.1.3 Les cinq forces de Porter

Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par *Michael Porter*, est un modèle évaluant la structure concurrentielle d'une industrie. Dans notre cas, il permet d'analyser le secteur de la location de matériel afin de comprendre les forces concurrentielles qui y sont présentes et ainsi anticiper, voire influencer nos concurrents au fil du temps. Enfin, il est également indispensable car il nous conduit vers un positionnement efficace et stratégique (Porter, 1996).

2.1.3.1 Menace des produits et services substitués

Un produit de substitution constitue une alternative à l'offre proposée par une firme. La menace des produits substitués est élevée si ceux-ci procurent une valeur supérieure pour un prix égal à celui de notre offre. Dans notre cas, *DiscoverRent* fait face à deux types de substitués :

- Le premier est tout magasin de vente classique de matériel de randonnée et de sports nautiques ;
- Le deuxième est toute plateforme de location de matériel proposant entre autres du matériel de randonnée et de sports nautiques. Nous pensons dès lors à *Usitoo SC*, plateforme de location d'une multitude d'objets pour tous les besoins.

En ce qui concerne les magasins de vente classique, la valeur que nous proposons est supérieure pour un prix réduit de l'offre qu'ils proposent pour deux raisons. D'un côté, les clients obtiennent la même qualité de produit et bénéficient d'offres et de conseils personnalisés par le service client que nous proposons. De l'autre, les clients sont exemptés de l'entretien et de la réparation du matériel étant donné que nous nous en chargeons.

En ce qui concerne les plateformes de location de matériel existantes, *DiscoverRent* propose également une valeur supérieure, mais pour un prix égal à leur offre. En effet, une fois de plus, nous nous différencions de part notre présence et nos conseils reçus en magasin. Cependant, nous offrons la même gamme de prix que les autres plateformes de location de matériel.

En conclusion, grâce à notre présence et nos conseils que les clients reçoivent en magasin, nous arrivons à offrir une valeur supérieure à nos deux concurrents. Aussi, avec notre service de location, nous arrivons à réduire les prix et rendons ainsi à tout un chacun la possibilité d'utiliser du matériel qu'il n'aurait peut-être pas eu les moyens de s'offrir dans le cadre d'une vente classique.

2.1.3.2 Intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle représente une lutte interne entre les concurrents du secteur. Celle-ci dépend de certains facteurs tels que le nombre et la taille des concurrents présents sur le marché ainsi que la différenciation de l'offre proposée.

Le marché dans lequel *DiscoveRent* veut s'implanter n'est pas un marché saturé car le nombre de concurrents directs est peu élevé. En effet, comme nous l'évoquions dans la section précédente, *Usitoo SC* est notre seul concurrent direct en Belgique. Étant donné que ceux-ci se sont lancés il y a 4 ans, leur taille n'est pas encore considérablement importante, réduisant dès lors l'intensité concurrentielle à laquelle nous pouvons faire face. Pour rappel, nous avons également deux autres concurrents directs français : *Bivouac location* et *SAS Kyango*, proposant de la location de matériel de randonnée (cfr. section 2.1.3.3). En revanche, nous disposons de beaucoup de concurrents indirects, dont *Décathlon SE* et *AS Adventure SASU*. Ceux-ci sont nos concurrents indirects les plus importants car ils détiennent une notoriété considérable en Belgique.

En ce qui concerne la différenciation de l'offre, *DiscoveRent* arrive à se positionner différemment de ses concurrents pour trois raisons. Premièrement, nous ne fonctionnons pas sur un modèle de vente classique mais bien sur un service de location rendant l'accès au matériel plus accessible à tous grâce à l'économie considérable que réalise le client. Deuxièmement, nous proposons du matériel de qualité, ce qui permet de nous différencier par rapport à nos concurrents principaux. Troisièmement, au contraire d'*Usitoo SC*, nous n'offrons pas du matériel pour tous les besoins mais nous spécialisons dans le matériel de randonnée et des sports nautiques.

Nous pouvons ainsi en conclure que l'intensité concurrentielle est moyennement faible au sein de secteur de *DiscoveRent*.

2.1.3.3 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine leur capacité à facturer des prix plus élevés et à limiter leurs offres de services. Ceux-ci disposent d'un pouvoir élevé s'ils sont peu nombreux dans l'industrie visée et si le coût de transfert est élevé (coût de changement de fournisseur).

Chez *DiscoveRent*, nous nous fournissons selon deux canaux différents : via un système de rachat de matériel auprès de particuliers et via le rachat de stocks non utilisés venant de magasins de vente classique de matériel. Ainsi, dans notre cas, nos fournisseurs auront un pouvoir de négociation moyennement élevé. En effet, nos sources d'achat de matériel sont nombreuses car nous pouvons nous approvisionner autant auprès de particuliers que de magasins de vente classique, ce qui réduit leur pouvoir de négociation. Néanmoins, le coût de transfert auquel nous devons faire face est conséquent dû à la dépendance que nous avons envers eux afin de pouvoir nous approvisionner.

Pour ces raisons, il nous semble important de pouvoir considérer nos fournisseurs comme de véritables partenaires et dès lors de créer des relations fortes avec eux.

2.1.3.4 Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs désigne leurs compétences de négociation des prix, déterminant dès lors la rentabilité du marché dans lequel nous nous implantons. Celui-ci est élevé selon différentes variables : un nombre faible de clients, un coût de transfert faible (désignant la facilité pour le client à se tourner vers un produit substitut), une menace potentielle d'intégration vers l'amont (représentant la possibilité pour les clients de reproduire l'offre eux-mêmes) et finalement, une concurrence accrue.

Dans notre cas, le nombre de clients potentiels est élevé car nous ciblons toute personne désireuse de faire de la randonnée ou s'intéressant aux sports nautiques. La menace

d'intégration vers l'amont est elle aussi limitée. En effet, étant donné que notre offre est définie telle que de la location de matériel outdoor, la reproduction de celui-ci en est complexe. Cependant, le coût de transfert est faible car il existe des produits équivalents à ceux que nous proposons dans des magasins de vente classique ou encore sur une plateforme de location de matériel. Les acheteurs ont ainsi une facilité à se tourner vers un produit de substitution. Finalement, malgré le fait que la concurrence directe dans notre secteur soit faible voire inexistante, la concurrence indirecte est quant à elle conséquente. Ces deux variables sont non-négligeables car elles donnent un pouvoir de négociation aux acheteurs très élevé auquel nous devons certainement faire face.

Nous pouvons ainsi conclure que le pouvoir de négociation des acheteurs est moyennement élevé.

2.1.3.5 Menace des nouveaux entrants potentiels

Cette menace est définie principalement par les barrières existantes à l'entrée, dissuadant les autres entreprises à s'implanter sur notre marché.

Dans le cas de *DiscoveRent*, nous disposons de deux barrières à l'entrée. Premièrement, la coopération entre les fournisseurs et les consommateurs finaux est indispensable car elle représente une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants. En effet, dans le cadre d'un système de vente fonctionnelle, il existe de nombreux problèmes en ce qui concerne le management interne, la transparence de l'information entre les différents acteurs et leur coopération continue. La culture de l'entreprise en est un changement fondamental auquel il est nécessaire de s'adapter (Boughnim & Yannou, 2006). De plus, notre service de location de matériel outdoor requiert une intensité capitalistique due aux nombreux investissements initiaux et à l'entretien constant du matériel mis en location.

Cependant, malgré la présence de ces deux barrières, nous ne pensons pas que celles-ci représentent un obstacle conséquent à l'entrée pour les autres entreprises. Nous pouvons ainsi affirmer que la menace des nouveaux entrants potentiels reste élevée.

2.1.3.6 Conclusion

Les 5 forces de la concurrence de Porter ainsi que le rôle des pouvoirs publics (provenant de l'analyse PESTEL) peuvent être représentés graphiquement par l'hexagone sectoriel (figure 2.3). L'hexagone sectoriel est un outil qui permet d'analyser rapidement la structure d'une industrie ainsi que son attractivité. Plus la surface de l'hexagone est élevée, plus les forces sont élevées et moins l'industrie sera attractive (Johnson et al., 2014).

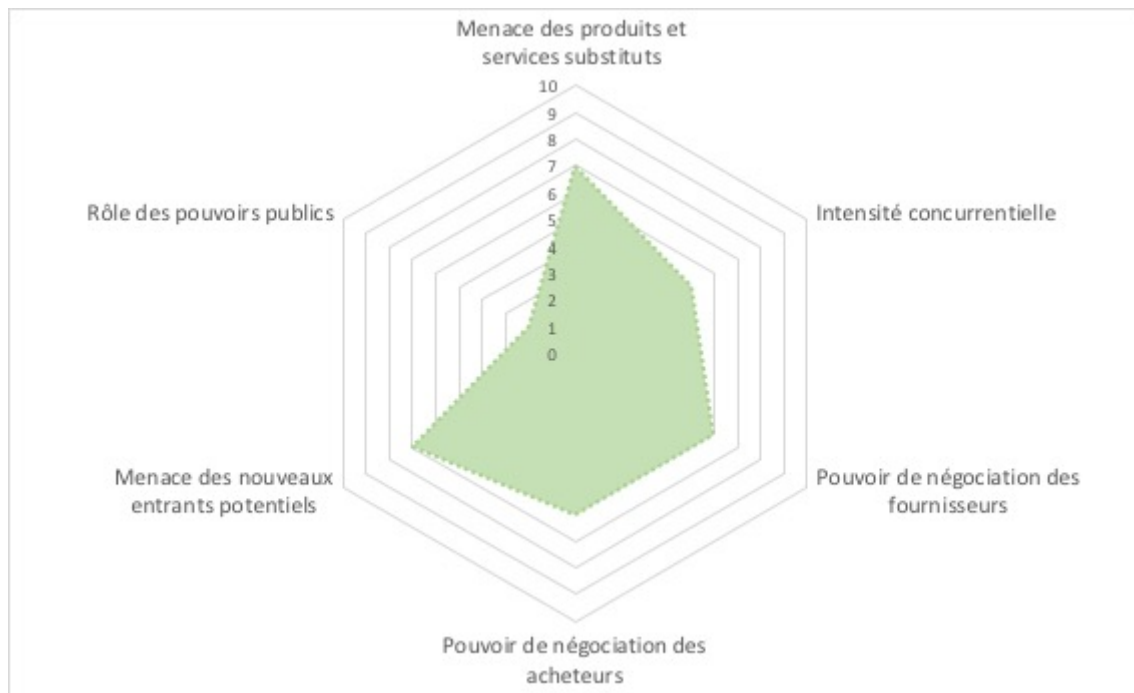


FIGURE 2.3 – Hexagone sectoriel appliqué à *DiscoverRent*

Dans le cas de *DiscoverRent*, nous pouvons dire que la surface est modérée. En effet, il ne s'agit pas ici d'une industrie des plus attractives, mais nous pouvons y voir une attractivité, en particulier grâce à l'intensité concurrentielle peu élevée. Cette intensité réduite s'explique par l'absence (ou la presque absence) de concurrents directs. Notre force se trouve donc ici car nous sommes les premiers à lancer un tel concept en Belgique. Malheureusement, le marché semble moins attractif pour deux raisons. D'une part, cela est dû aux nombreux produits substitués car l'achat reste l'option la plus connue. D'autre part, la menace des nouveaux entrants potentiels est élevée car les barrières à l'entrée sont faibles.

2.1.4 Horloge de Bowman

L’horloge stratégique de Bowman est un modèle stratégique mettant en avant les différentes stratégies concurrentielles des entreprises en fonction du prix et de la valeur perçue par le client en comparaison à l’offre de référence. Celle-ci est perçue comme l’offre standard au prix moyen que le consommateur moyen se voit offrir (Vaes, 2017).

Dans le cas de *DiscoverRent*, nous utilisons la stratégie hybride qui consiste à offrir une valeur perçue de notre produit supérieure à l’offre de référence tout en assurant un prix réduit pour le client. En effet, grâce à notre service de location, nous permettons au client de s’offrir le même bien que celui qui est disponible en magasin de vente classique, mais à un prix réduit. De plus, comme déjà mentionné dans la section 2.1.2.1, nous générons également un surplus de valeur pour nos clients dû à notre disponibilité, nos conseils donnés en magasin et à la prise en compte de l’entretien et de la réparation de tout matériel par le personnel de *DiscoverRent*. Finalement, notre projet dispose d’une connotation écologique non-négligeable car il permet de réduire la surconsommation globale en maximisant l’utilisation du matériel.

En conclusion, nos clients percevront une valeur économique et écologique plus élevée que dans le cas d’un achat de matériel en magasin de vente classique, tout en bénéficiant d’une simplicité et d’un service client complet.

2.2 Analyse interne de l’entreprise

2.2.1 Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil destiné à analyser les activités clés d’une entreprise, c’est-à-dire les activités qui créent de la valeur pour l’entreprise et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Plus précisément, cet outil permet de percevoir quels sont les points de différenciation de l’entreprise (Lambin & De Moerloose, 2016). Cette analyse nous permettra donc de comprendre comment chaque maillon de la chaîne fait gagner ou perdre de la valeur à l’entreprise. De ce fait, l’entreprise aura une meilleure vue pour déci-

der dans quelle activité allouer ses ressources afin de rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché (Lopez, 2013).

Selon *Michael Porter*, on peut distinguer parmi les activités de l'entreprise : les activités principales et les activités de soutien (Porter, 2003). En effet, les activités principales sont celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit. Les activités de soutien ou de support sont celles qui viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de l'entreprise. Elles contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience des fonctions principales (Johnson et al., 2017). Voici d'ailleurs un exemple type d'une chaîne de valeur de Porter à la figure 2.4.

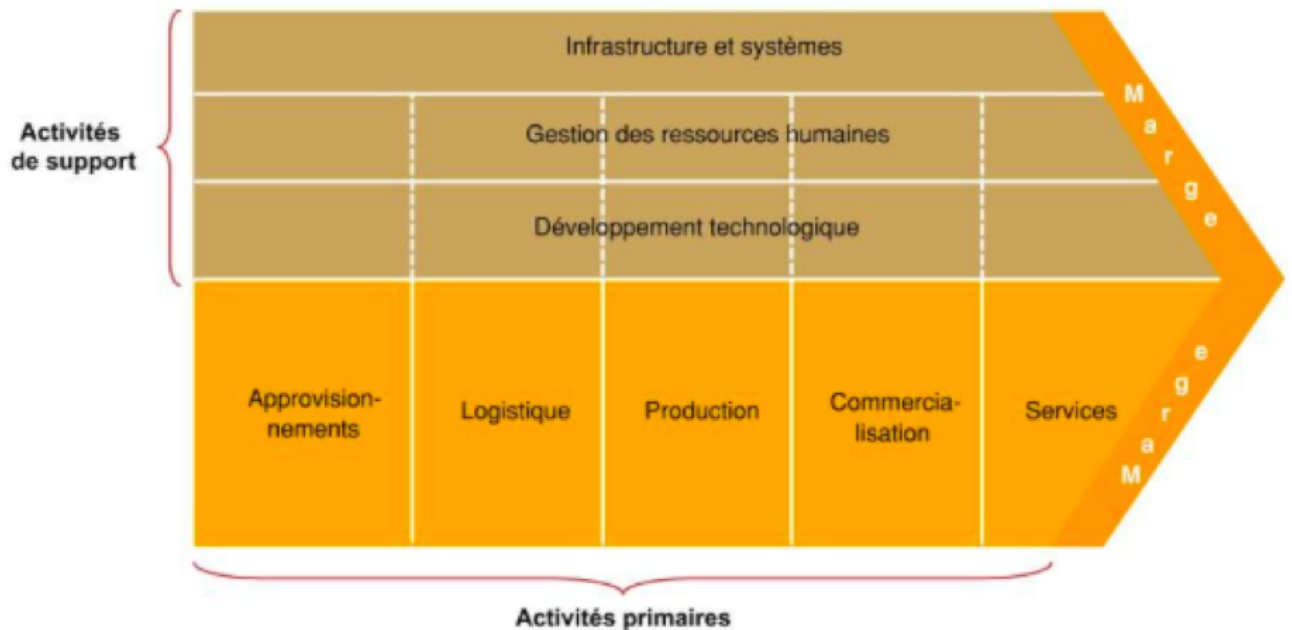


FIGURE 2.4 – Chaîne de valeur de Porter (Johnson et al., 2017)

L'exemple ci-dessus n'est pas figé et peut être retravaillé et adapté en fonction des entreprises. C'est pourquoi nous avons décidé d'adapter notre chaîne de valeur pour qu'elle convienne parfaitement aux activités de *DiscoverRent*.

2.2.1.1 Activités principales

- **La logistique d'approvisionnement/entrante** : Il s'agit ici des processus d'acquisition de ressources permettant à l'entreprise de produire ses biens et services (Lo-

pez, 2013). Nous retrouvons dans ce premier maillon de la chaîne nos deux moyens différents de nous approvisionner : le rachat auprès des particuliers et l'achat lors de déstockages. En effet, chez *DiscoverRent* nous offrirons la possibilité à toute personne désirant se débarrasser de son matériel dormant, de nous le vendre à un prix avantageux. De plus, nous détiendrons un stock de base que nous achèterons lors de déstockages de magasins pour rester dans notre optique circulaire et collaborative. Dans les deux cas d'approvisionnement, nous tiendrons un registre à jour afin de savoir précisément ce que contient notre stock et ce, en temps réel.

- **Production :** Il s'agit des opérations qui transforment la matière première en produit fini (Lopez, 2013). Chez *DiscoverRent*, notre processus de production peut être expliqué par le processus qui suit l'arrivée du matériel dans le stock. Lors de cette étape, nos produits subiront une série de tests afin d'assurer leur bonne qualité et leur bon fonctionnement avant la mise en location. Cette étape inclut également la maintenance du matériel. C'est-à-dire que si le produit revient en mauvais état, nous nous chargerons de sa réparation et donc de sa remise à neuf. Ensuite, lorsque le matériel sera prêt à être (re)loué, il sera à nouveau disponible sur le site internet. Le matériel est donc sur le marché de la location prêt à être utilisé.

- **La logistique sortante :** Il s'agit ici du traitement et de la préparation des commandes, du transport, des délais de livraison et de la distribution au client final (Lopez, 2013). *DiscoverRent* sera avant tout un magasin où le client pourra venir chercher et déposer son matériel. Nous avons opté pour un endroit physique pour mettre l'accent sur la relation avec le client. Les commandes seront donc préparées avec soin par les co-fondateurs dans le magasin. Ensuite, deux possibilités s'offriront au client, soit il viendra chercher lui-même son matériel, soit l'entreprise proposera un service de livraison à domicile aux frais du client. Dans les deux cas, il y aura systématiquement un état des lieux à la prise et au retour du matériel par le biais de "check-in"/"check-out". Si le client vient sur place, celui-ci sera fait ensemble au magasin. Dans l'autre cas, s'il opte pour une livraison, le client recevra un état des lieux par mail, qu'il pourra d'ailleurs contester s'il y voit une erreur.

- **La commercialisation et les ventes :** Il s'agit ici de la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète (Lopez, 2013). En ce qui concerne les canaux de communication, nous souhaitons créer notre propre campagne marketing à travers différents canaux (cfr. chapitre 3) afin de créer une réelle communauté d'aventuriers qui deviendraient des clients récurrents. Au niveau de la vente, ou plutôt de la location, *DiscoveRent* mettra un point d'honneur à contractualiser ses relations et son activité. En effet, la location étant un sujet assez sensible, le client devra s'engager à ne pas détériorer le matériel sous peine de devoir rembourser les dégâts. Nous mettrons donc en place des contrats de location avec le client (cfr. annexe D.2). Ceux-ci seront à durée déterminée en fonction du temps de location. Néanmoins, il y aura une durée minimale ainsi qu'une durée maximale de location afin que notre entreprise reste rentable, mais ceci sera expliqué de manière plus concrète dans la section juridique (cfr. chapitre 5). De plus, concernant les canaux de distribution, le client pourra louer son matériel dans le magasin de *Yuman Village SC* où nous serons présents physiquement ou sur notre site internet.

- **Service :** Au-delà de notre produit, nous offrirons un réel service à nos clients. Premièrement, nous créerons un service "tout en un" pour qu'ils ressortent du magasin avec leur matériel et tout l'accompagnement et les conseils y afférant. Le client sera alors prêt à 100% pour démarrer son expérience. Deuxièmement, *DiscoveRent* prendra en charge l'entretien et la réparation du matériel afin que les clients ne doivent pas se soucier des problèmes techniques liés à l'usure du matériel ou à sa dégradation. Ils n'auront dès lors plus qu'à penser à profiter un maximum de leur séjour et donc de leur matériel.

2.2.1.2 Activités de soutien

- **L'infrastructure et les systèmes :** Cette activité se compose de la direction des affaires juridiques, la direction administrative et financière et la direction générale (Lopez, 2013). Dans le cas de *DiscoveRent* il s'agira essentiellement des activités

de finance, de management, de comptabilité et de planification qui seront effectuées par nos soins car nous disposons des compétences nécessaires. De plus, nous devons mettre un point d'honneur à toujours être à jour juridiquement et en particulier dans notre contrat de location au regard des risques encourus en cas de dégradation ou de perte, voire d'accident. Cependant, nous avons la chance d'avoir une juriste dans l'équipe pour s'en occuper. De plus, en ce qui concerne l'infrastructure de l'entreprise, nous louerons un espace commercial dans le magasin *Yuman Village* à Bruxelles pour y installer notre magasin et donc notre stock.

- **Gestion des ressources humaines (GRH) :** Le choix des travailleurs au sein de notre équipe est crucial car nous savons tous qu'un bon projet commence toujours par une équipe qui abrite les mêmes valeurs. Comme nous avons pu le voir dans la section 'présentation de l'équipe' (cfr. chapitre 1), nous possédons tous des expériences et compétences opportunes et complémentaires pour gérer *DiscoveRent*. De plus, nous partageons tous un esprit collaboratif et sommes persuadés qu'il s'agit d'une valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est principalement pour ces raisons que nous comptons tous les quatre devenir administrateurs, mais n'avoir que deux membres actifs dans l'espace commercial. Ceci est la solution la plus judicieuse étant donné que la masse de travail ne requiert pas l'intervention de quatre personnes, mais la prise de décision oui, si nous souhaitons continuer sur notre lancée collaborative. Cependant, comme nous n'avons pas les compétences informatiques nécessaires pour la création de notre site internet, nous comptons faire appel à un développeur externe. À toutes fins utiles, l'ensemble de ce point sera développé dans l'analyse juridique (cfr. chapitre 5).

Notons qu'un autre soutien pourra venir de l'extérieur étant donné que nous avons la volonté de nous entourer d'un comité d'accompagnement composé de personnes diverses et variées. L'objectif serait de continuer à profiter de l'expérience des tiers pour améliorer *DiscoveRent*, comme nous le voyons avec nos promoteurs, mentors, famille et amis et autres intervenants depuis la naissance de notre projet.

- **Développement technologique :** D'un point de vue technologique, notre service nécessite une attention particulière à la bonne qualité du matériel que nous louons. C'est pourquoi nous devons toujours garder un oeil sur les nouvelles avancées technologiques de nos produits et essayer de rester dans les tendances commerciales. De plus, nous posséderons un site internet qu'il faudra mettre à jour, comme dit précédemment.

Ci-dessous (figure 2.5), nous avons synthétisé la chaîne de valeur correspondant aux activités de *DiscoveRent*.

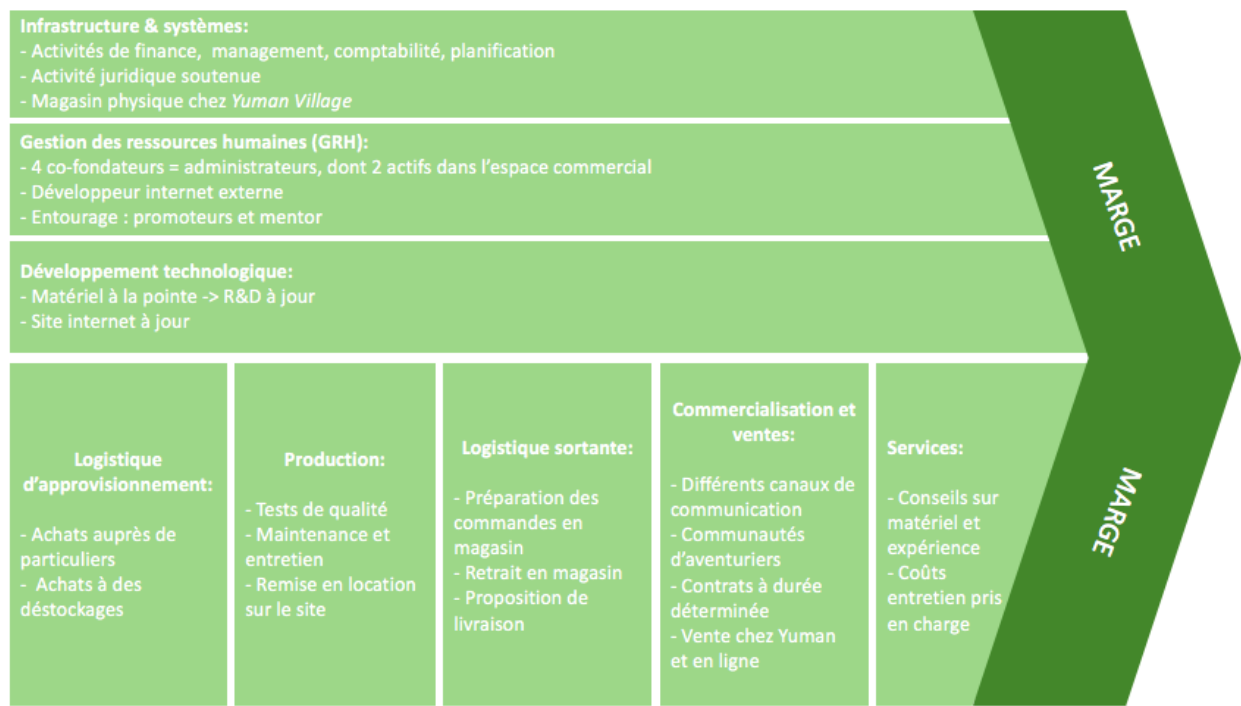


FIGURE 2.5 – Chaîne de valeur adaptée à *DiscoveRent*

2.2.2 Diagnostic de nos capacités distinctives

Une fois notre chaîne de valeur construite, nous pouvons analyser d'où provient notre avantage concurrentiel. Pour cela, nous allons utiliser l'outil d'analyse VRIO qui permet d'évaluer quelles ressources et compétences de notre organisation sont valorisées par les clients (V), rares (R), inimitables (I) et exploitées par l'organisation (O) (Johnson et al., 2017). Ces quatre critères sont cumulatifs, c'est-à-dire que plus une capacité satisfait à

ces critères, plus elle contribue à l'avantage concurrentiel (cfr. figure 2.6).

La capacité est-elle...				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	Conséquences stratégiques
Non	–	–	–	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	–	–	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	–	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

FIGURE 2.6 – Interprétations possibles du modèle VRIO (Johnson et al., 2017)

Pour procéder à cette analyse dans le cadre de *DiscoveRent*, nous nous poserons les questions suivantes pour chaque activité principale de notre chaîne de valeur :

- Valeur (V) : l'activité génère-t-elle une valeur pour les clients ?
- Rareté (R) : l'activité n'est-elle détenue que par un nombre limité de concurrents ?
- Inimitabilité (I) : les concurrents éprouvent-ils des difficultés à imiter cette activité ?
- Organisationnel (O) : l'organisation permet-elle de bien exploiter l'activité ?

a) La logistique d'approvisionnement/entrante : avantage concurrentiel durable

Nous pensons que notre solution pour l'approvisionnement, qui consiste à proposer aux particuliers de revendre leur matériel de randonnée ou de sports nautiques, est une réelle valeur ajoutée pour le client. Nous y voyons deux valeurs distinctes : économique et écologique. D'une part, il y a une valeur économique car elle permet aux particuliers de rentabiliser leur matériel. D'autre part, il y a une valeur écologique forte car le client s'insère dans l'économie de la fonctionnalité, qui lutte contre la surconsommation.

Ensuite, nous pouvons également caractériser cette activité de rare. En effet, cette proposition de rachat aux particuliers n'est pas encore très commercialisée en Belgique. Jusqu'à présent, dans nos concurrents directs nous comptons uniquement *Usitoo SC*, qui pour rappel propose également aux clients de racheter leur matériel pour le mettre en location.

De plus, cette activité n'est pas facile à imiter car il y a tout un système à mettre en place pour assurer ce service de rachat aux particuliers. En effet, il faudra d'abord que le client nous renseigne le matériel qu'il veut nous revendre, ensuite nous devrons le valider et enfin nous devrons nous accorder sur un prix de rachat.

Enfin, nous pensons que l'entreprise est bien organisée pour exploiter cette activité. L'option de revendre son matériel fait partie des activités les plus importantes de l'entreprise et est l'une des choses sur lesquelles l'entreprise essaiera d'être la plus irréprochable possible.

b) Production : parité concurrentielle

En ce qui concerne l'activité de la production, nous pensons que cette activité génère une valeur chez le client car nous entretenons le matériel et le remettons en état. Par ailleurs, nous ne pensons pas pouvoir dire que cette activité est rare. Effectivement, la plupart des magasins de location proposent un service similaire pour répondre aux attentes du client.

c) La logistique sortante : parité concurrentielle

Le fait d'offrir la possibilité de soit venir chercher son matériel sur place pour recevoir des conseils, soit se faire livrer le matériel à domicile génère de la valeur pour le client. En effet, cela lui offre une liberté et une flexibilité non négligeables. Cependant, cette option existe également chez la majorité de nos concurrents. Cette activité n'est donc pas rare.

d) La commercialisation et les ventes : avantage concurrentiel durable

DiscoverRent offre la possibilité à tous d'acquérir du matériel de randonnée ou de sports nautiques à des prix assez avantageux. Les clients auraient une perception élevée de la valeur notre produit pour deux raisons. Premièrement, ils y verraient un avantage économique considérable. En effet, à la place de devoir investir leur argent dans du matériel

qu'ils n'utiliseraient qu'une fois, ils auraient la possibilité d'investir pour un montant bien plus faible et pour la durée de leur choix. Deuxièmement, les clients, étant de plus en plus sensibles aux problèmes écologiques, accorderaient beaucoup de valeur au fait de faire partie d'une économie de partage et de la fonctionnalité.

En outre, la location d'équipements outdoor et de sports nautiques est encore très peu exploitée dans notre pays. Effectivement, la vente de ce genre de matériel est beaucoup plus présente que la location. Cela rend donc notre activité rare.

En ce qui concerne l'inimitabilité, nous pensons qu'il est évidemment possible de nous imiter, mais cela demanderait énormément d'investissement en temps. Une entreprise qui fait de la vente devra réfléchir à tous les aspects de la location : à savoir créer des contrats, penser à la logistique, etc. avant de pouvoir se lancer. C'est grâce à ces quelques exemples que nous pensons pouvoir dire que notre modèle est difficilement imitable.

Finalement, l'organisation de l'entreprise permet de bien exploiter cette activité car la "vente" par la location est l'activité clé de l'entreprise.

e) Service : avantage concurrentiel temporel

Les services que *DiscoverRent* propose génèrent de la valeur pour le client. En effet, ce n'est pas de tous les magasins que l'on peut ressortir en étant prêt à 100% pour vivre son expérience. Le fait d'offrir nos conseils à propos du matériel et du voyage ou de l'expérience aquatique en elle-même, est une valeur cruciale pour le client.

En outre, cette activité est assez rare car les concurrents y accordent en général une moins grande importance. Cependant, ce service de qualité est assez facilement imitable par nos concurrents. En effet, tout concurrent pourrait améliorer son service en formant ses employés, en leur transmettant des connaissances plus poussées à propos du matériel proposé ou en leur proposant de vivre des expériences telles que celles que les clients recherchent, pour pouvoir donner des conseils en connaissance de cause.

En résumé, voici un tableau récapitulatif (figure 2.7) qui reprend les 5 activités clés ainsi que leurs conséquences stratégiques.

Activité	Valeur?	Rareté?	Inimitabilité?	Organisationnel?	Conséquences stratégiques
Logistique d'approvisionnement	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable
Production	Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Logistique sortante	Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Commercialisation et ventes	Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable
Service	Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire

FIGURE 2.7 – Tableau des interprétations du modèle VRIO adapté à *DiscoverRent*

2.3 Analyse SWOT

2.3.1 Forces

Grâce à notre analyse interne nous pouvons désormais déterminer quelles sont nos 3 forces majeures : le principe de la location, le rachat aux particuliers et notre situation géographique.

Notre force majeure réside dans le concept même de notre projet. Le concept de la mise en location de matériels spécifiques est notre avantage concurrentiel principal. Nous apportons une valeur considérable à nos clients en leur proposant ce service.

En outre, notre proposition de racheter du matériel aux particuliers est également une force. Les personnes sensibles aux problèmes écologiques et désirant se débarrasser de leur matériel seront premièrement nos “fournisseurs” et auront donc des chances de devenir nos clients par la suite.

Enfin, notre force est également le fait que nous nous situons à Bruxelles, plus précisément chez *Yuman Village SC* à Saint-Gilles où la concurrence est encore très faible voire même inexistante (en ce qui concerne la concurrence parfaite).

2.3.2 Faiblesses

Une première faiblesse pour *DiscoveRent* pourrait résider dans le fait que c'est une première expérience entrepreneuriale pour chacun des membres de l'équipe. Nous manquons peut-être un peu d'expertise en ce qui concerne la gestion d'un projet. Cependant, pour contrer cela, nous espérons pouvoir compter sur nos promoteurs et notre mentor afin de nous donner les meilleurs conseils possibles.

La deuxième faiblesse de *DiscoveRent* est la possibilité que les clients se tournent vers l'achat plutôt que vers la location est encore assez élevée. Il faudra donc être des plus convaincants dans notre communication pour mettre en avant les avantages du client à louer à la place d'acheter.

Finalement, une autre faiblesse de *DiscoveRent* est la rentabilité du projet. En effet, il y aura beaucoup de coûts de démarrage à supporter. Il faudra donc que l'équipe soit prête dès le début à faire un grand coup de commercialisation pour essayer d'atteindre un maximum de clients.

2.3.3 Opportunités

D'un point de vue économique, le marché de la location en Europe est en croissance continue malgré les difficultés économiques présentes. Ceci est d'autant plus vrai pour le marché de la location de matériel qui connaît une croissance annuelle de 4,4% chaque année depuis 2015 (ERA, 2019). De plus, suite à l'augmentation de l'intérêt général porté à la santé et au bien-être ces dernières années, les ventes d'articles de sport sont en évolution continue, représentant pour *DiscoveRent* une opportunité unique de vente de matériel de randonnée et de sports nautiques.

Au niveau légal, le CESE (Comité économique, social et environnemental) considère également l'économie de la fonctionnalité comme une opportunité capable de répondre aux enjeux économiques et écologiques d'aujourd'hui tels que la réduction de la surconsommation et du gaspillage dont l'Europe subit les conséquences. Ainsi, ceux-ci l'incitent

à prendre des initiatives afin de promouvoir le potentiel de l'économie de la fonctionnalité, notamment via une dynamique des recherches concernant les nouveaux modes de production et de consommation en lien avec l'EF et via la mise en place d'un pacte législatif européen permettant une meilleure structuration des offres de l'EF (Liebaert, 2016).

Dans le domaine socio-culturel, nous allons vers une évolution des modes de consommation de plus en plus responsables, signifiant qu'il y a une attention plus particulière donnée aux critères de durabilité lors de l'achat des besoins de base de chaque consommateur. Nous faisons ainsi face à une réelle sensibilisation des consommateurs quant au sens de leurs achats, qu'ils décident de ne plus consommer comme auparavant, privilégiant les nouvelles formes de consommation telles que l'économie circulaire et de la fonctionnalité (Lelièvre, 2018). Finalement, il existe également un intérêt grandissant envers le développement et la valorisation personnelle, rendant les loisirs sportifs en montagne à nouveau attractifs et accessibles à tous afin de se ressourcer hors des villes interconnectées.

2.3.4 Menaces

Nous avons identifié deux menaces principales dans le secteur de *DiscoverRent* : l'acroissement potentiel de l'intensité concurrentielle ainsi que la saisonnalité du secteur étudié.

L'intensité concurrentielle dans laquelle *DiscoverRent* est plongée est moyennement élevée. En effet, au niveau de la concurrence directe, celle-ci reste faible en Belgique car nous n'avons à ce jour qu'un concurrent direct : *Usitoo SC*. Nous disposons de davantage de concurrents directs, mais ceux-ci sont géographiquement distancés, ce qui nous permet de réduire l'importance de cette menace.

Cependant, la concurrence indirecte est plus accrue, avec un nombre de magasins de vente classique de matériel de sport élevé. De plus, rappelons que *Decathlon SE*, un de nos concurrents les plus féroces, prévoit de devenir un acteur potentiel sur le marché de la location de matériel sportif dans le courant de l'année prochaine. Ceci impliquerait l'apparition d'une menace considérable pour notre activité.

Ensuite, étant donné que nous préférons nous spécialiser (secteur de la randonnée et des sports nautiques) plutôt que nous diversifier dans de nombreux domaines, nous risquons de faire face à une saisonnalité omniprésente. En effet, selon notre étude quantitative (cfr. annexe B.1), 95% des nos potentiels clients utiliseraient notre service entre les mois de mai et fin septembre. Malgré le fait qu'il existe également des tendances de randonnée d'hiver, la majorité de notre clientèle cible ne serait tout de même qu'active durant ces mois de printemps/été. Dès lors, nous devons nous assurer de trouver des alternatives aux mois de faible activité économique. En conséquence, nous pourrions offrir la possibilité de louer du matériel d'activités hivernales telles que le ski de fond, la randonnée d'hiver, les raquettes et le ski en peau de phoque.

Nous avons synthétisé l'analyse SWOT de *DiscoverRent* au travers du tableau de la figure suivante.

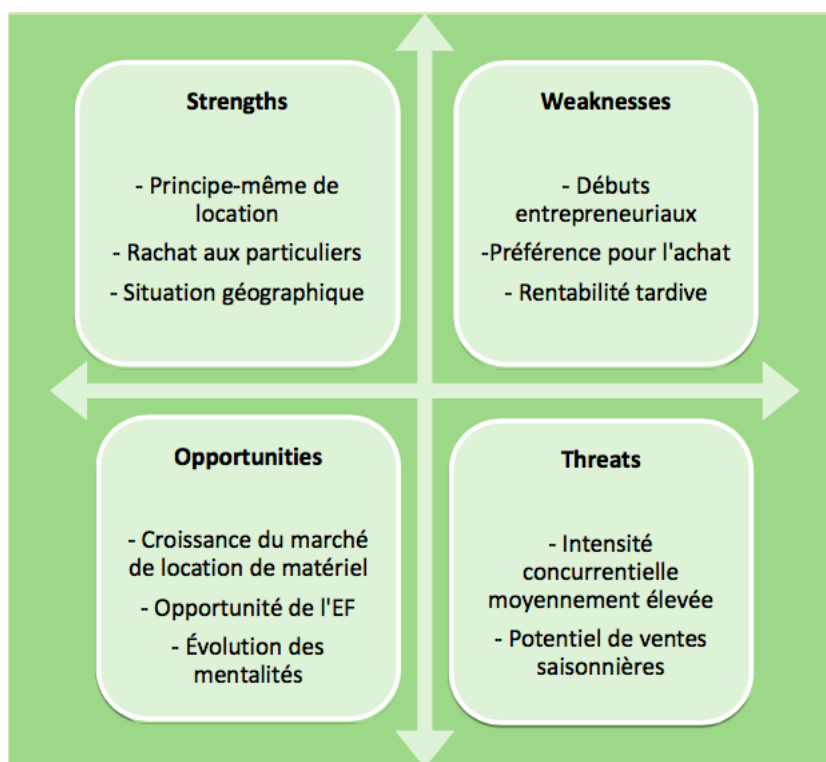


FIGURE 2.8 – Tableau récapitulatif de l'analyse SWOT de *DiscoverRent*

2.4 Récapitulatif de l'analyse stratégique

Analyse externe	 Macro-environnement	• Politique : Politique Européenne favorable à l'économie de la fonctionnalité. • Économique : La croissance du marché de la location et du commerce d'articles de sports sont propices au développement de notre projet. • Social-socioculturel : Les modes de consommation et les loisirs sportifs en montagne évoluent en convergeant vers notre projet. • Technologique : L'innovation sociale et l'économie de partage remettent en cause le système économique actuel et sont totalement connectées à <i>DiscoverRent</i>. • Environnemental-écologique : La vente fonctionnelle a un impact positif sur l'écologie, elle génère une réduction de la consommation des ressources, des émissions et des déchets. • Légal : L'environnement légal est favorable à la création de notre entreprise de par le droit commun, le droit de l'entreprise et le droit fiscal. • Scénarios : Nous avons imaginé quatre scénarios plausibles dans le cadre de notre projet. Actuellement, nous pensons nous trouver entre deux scénarios qui sont « le monde en réflexion » et « le monde meilleur ». En effet, nous observons des évolutions positives dans les modes de consommations et la vente fonctionnelle, mais celles-ci ne sont adoptées que par une minorité de personnes.
	 Concurrence	• Directe : Nous identifions trois concurrents directs qui sont <i>Usitoo SC</i>, <i>Bivouac Location SARL</i> et <i>Kyango SAS</i>. Nous nous différencions d'eux de par notre offre plus ciblée et notre service en magasin. De plus, les deux derniers concurrents se localisent en France. • Indirecte : Parmi nos concurrents indirects nous avons identifié <i>Décathlon SE</i> et <i>A.S. Adventure SASU</i>. En effet, ces deux enseignes répondent au même besoin que nous mais proposent un service différent, qui est la vente et non la location.

	 Micro-environnement	Les 5 forces de Porter : • Menace des produits et services substitués : moyennement attractif • Intensité concurrentielle : attractif • Pouvoir de négociation des fournisseurs : moyennement attractif • Pouvoir de négociation des acheteurs : moyennement attractif • Menace des nouveaux entrants potentiels : moyennement attractif
	 Horloge de Bowman	<i>DiscoveRent</i> utilise une stratégie hybride car la valeur perçue de notre produit est supérieure, tout en offrant un prix réduit pour nos services par rapport à la vente de matériel.
Analyse interne	 Chaîne de valeur	La chaîne de valeur de <i>DiscoveRent</i> se compose de 5 activités principales et 3 activités de soutien.
	 Analyse VRIO	Parmi les activités de la chaîne de valeur de <i>DiscoveRent</i>, certaines assurent un avantage concurrentiel durable, temporaire ou une parité concurrentielle. • Avantage concurrentiel durable : Logistique d'approvisionnement + Commercialisation et ventes • Avantage concurrentiel temporaire : Service • Parité concurrentielle : Production + Logistique sortante
Analyse mixte	 SWOT	• Forces : Nous pouvons distinguer trois forces majeures à notre entreprise : le principe de la location, le rachat aux particuliers et notre situation géographique. • Faiblesses : Nous soulignons trois faiblesses pour <i>DiscoveRent</i> : nos débuts entrepreneuriaux, la préférence pour l'achat et la rentabilité tardive. • Opportunités : L'opportunité de <i>DiscoveRent</i> réside dans trois facteurs macro-économiques : la croissance du marché de location, l'opportunité de l'économie fonctionnelle et l'évolution des mentalités. • Menaces : Nous soulignons deux menaces pour <i>DiscoveRent</i> : l'accroissement potentiel de l'intensité concurrentielle et la saisonnalité possible de nos ventes.

FIGURE 2.9 – Tableau récapitulatif de l'analyse stratégique de *DiscoveRent*

Chapitre 3

Analyse marketing

Introduction

On considère l'entreprise comme résiliente lorsqu'elle est en mesure d'assurer la vente d'un produit ou d'un service dans un laps de temps défini. Pour ce faire, il est nécessaire de connaître son marché et d'identifier ses futurs clients. Un plan marketing bien construit permet de limiter les contraintes que pourrait rencontrer l'entreprise et ainsi assurer une meilleure pérennité pour le futur de celle-ci. L'objectif de cette analyse marketing est donc de dessiner et de construire ce plan pour *DiscoverRent*.

Nous commencerons ce chapitre par le marketing stratégique afin d'analyser notre marché et de définir ses besoins réels grâce à la macro-segmentation, la micro-segmentation, le ciblage et le positionnement (cfr. section 3.1). Ensuite, nous nous intéresserons au marketing opérationnel qui nous permettra de poser les actions concrètes qui seront utilisées pour atteindre notre marché grâce à la méthode des "4P" (cfr. section 3.2). Un tableau récapitulatif reprendra d'ailleurs l'ensemble du présent chapitre (cfr. section 3.3).

3.1 Marketing stratégique

3.1.1 Macro-segmentation

Au départ, la stratégie de segmentation se construit en fonction de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire sa fonction et son rôle dans une orientation-marché. Ensuite, il est essentiel de se représenter la vision du client pour identifier ses besoins réels.

L'objectif de la macro-segmentation est de définir le marché de référence. Pour l'illustrer, nous utilisons 3 axes correspondants à 3 questions (Lambin & de Merloose, 2016) :

- Quels besoins satisfaisons-nous ?
- Quels sont les clients susceptibles d'opter pour notre service ?
- Quelles solutions proposons-nous ?

Pour mieux comprendre, la (figure 3.1) représente le schéma de la macro-segmentation appliquée à *DiscoverRent*.



FIGURE 3.1 – Macro-segmentation de *DiscoverRent*

3.1.1.1 Les clients

Nous avons des clients aux profils très variés. Pour ce faire, nous avons imaginé trois ‘avatars’ correspondant à nos futurs clients.

Notre premier client est étudiant, il a entre 18 et 25 ans, il est très connecté aux réseaux sociaux et voit défiler chaque jour de magnifiques photos d’endroits paradisiaques aux quatre coins du monde. Il a peu d’argent pour investir dans de l’équipement de randonnée. Son souhait est de troquer, le temps d’une semaine, le confort d’une maison contre celui d’une tente. Il est aussi impatient de prendre la plus belle photo qui pourra faire rêver ses followers.

Notre deuxième cliente se trouve dans la tranche 25-35 ans. Elle consacre tout son temps à son emploi, elle voudrait bien sortir de sa routine quotidienne. Elle a toujours apprécié les vacances en plein air mais n’a jamais opté pour des vacances 100% aventure. Elle aimerait bien découvrir un pays et rencontrer de nouvelles personnes. Elle décide donc de se lancer un défi : partir seule à l’aventure ! Elle espère se dépasser et surtout se reconnecter à la nature.

Notre troisième client a plus de 35 ans, il est sportif régulier et les bivouacs n’ont plus aucun secret pour lui. Malgré cela, il aime varier ses destinations et adore découvrir de nouvelles cultures. Il utilise du matériel différent à chaque voyage mais, financièrement, il ne peut plus consacrer un tel budget en matériel pour si peu d’utilisation. Il a vu récemment des vidéos de kitesurf sur internet, l’envie lui vient de tester cette discipline extrême.

3.1.1.2 Les besoins

DiscoverRent répond à deux problématiques auxquelles nos clients sont confrontés. Premièrement, d’un point de vue économique, nous rendons l’équipement outdoor de qualité accessible à tous. En effet, cela permet à tout un chacun de partir à l’aventure et ce, même avec un petit budget. Deuxièmement, d’un point de vue écologique, nous proposons aux clients une alternative à l’achat complet du matériel. En effet, la plupart de l’équipement

investi par les aventuriers n'est pas utilisé au maximum de son potentiel. L'intérêt ici est de revaloriser de l'équipement dormant et ainsi de diminuer la surproduction. Moins on achète, moins on produit. Nous estimons que notre clientèle est sensible à son impact écologique. Dès lors, en privilégiant notre service, les clients participent à leur niveau à limiter leur impact carbone. En effet, chez *DiscoverRent*, nous diminuons à notre échelle les émissions de CO2 liées au secteur du textile.

3.1.1.3 Les solutions

Chez *DiscoverRent*, nous assurons le meilleur service de location d'équipement outdoor de Belgique. Premièrement, nous proposons une large gamme d'équipements pour la randonnée bivouac, la randonnée hivernale et les sports nautiques (cfr. section 3.2). Ainsi, grâce à notre offre diversifiée, nous limitons au maximum la saisonnalité à laquelle nous pourrions faire face. De plus, pour nous démarquer des autres services de location d'équipements sportifs, nous développons une location d'équipements qui n'est pas encore proposée en Belgique.

Enfin, notre équipe d'experts fournit des conseils spécifiques en fonction de la destination choisie. Nous sélectionnons le matériel le plus adapté à l'aventure, le tout à un prix abordable. Notre expertise se concentre principalement sur le type de matériel à emporter en fonction du climat de la destination et du type de voyage. Elle se poursuit avec une recommandation de guides locaux certifiés et/ou d'établissements recommandables.

3.1.2 Micro-segmentation

L'objectif de la micro-segmentation est de sélectionner les segments du marché les plus appropriés et d'analyser les différents besoins de nos clients (Lambin & De Moerloose, 2016).

DiscoverRent ne veut pas se placer sur un segment spécifique du marché. Notre souhait est de créer une communauté forte qui inculquera les valeurs d'un nouveau modèle de société : la coopération. Comme nous le verrons plus en profondeur dans l'analyse juridique (cfr. section 5.1.1), notre choix de constituer une société coopérative n'est pas anodin.

Grâce à notre projet, nous voulons toucher les consciences de chacun et ainsi montrer aux petits et grands qu'il est possible d'entreprendre en respectant l'homme et la terre.

Néanmoins, grâce à une étude de marché (cfr. section B.1) nous avons pu identifier les clients qui sont le plus à même d'opter pour notre service. Nos "early adopters" sont compris dans la tranche des 21 à 30 ans. Ils aiment le dépaysement, mais n'ont pas les moyens ni l'envie d'investir dans du matériel de qualité. En effet, l'idée d'opter de temps en temps pour des 'vacances aventures' leur plaît mais ils veulent garder du temps pour d'autres activités plus ludiques. Ils sont également conscients des enjeux climatiques et veulent, par leurs habitudes, participer au changement des modes de consommation. La location semble alors la meilleure solution pour répondre à leurs besoins.

3.1.3 Ciblage

Le ciblage nous permet de déterminer les segments de marché à couvrir. Pour y parvenir, il nous faut se poser simultanément deux questions : Combien de segments de marché couvrons-nous ? Quels segments couvrons-nous ? Notre ciblage tend vers une stratégie de la contre segmentation, c'est-à-dire une entreprise qui vise 'à proposer des produits sans fioritures, avec peu d'options, offrant strictement la fonction de base de manière standardisée' (Lambin & de Moerloose, 2016).

Pour *DiscoverRent*, nous ne parlons pas de standardisation stricte parce qu'elle nous limiterait à proposer en location des produits spécifiques à une discipline ou à une morphologie. Notre objectif est de proposer une 'sélection d'équipement' plus ou moins standardisée qui répond à nos critères de qualité (cfr. chapitre 4) et qui soit adaptable à l'ensemble des profils de nos clients.

La contre segmentation est une segmentation qui se positionne sur un rapport minimum entre « qualité/prix » (Lambin & de Moerloose, 2016). C'est à ce niveau que *DiscoverRent* s'écarte de la contre segmentation étant donné que nous voulons garantir une qualité maximale de nos produits pour un prix minimal de location.

3.1.4 Positionnement

Le positionnement constitue l'essence même de *DiscoverRent*. C'est l'image de nos valeurs que nous voulons transmettre à nos clients. Cette image doit pouvoir véhiculer les informations essentielles de notre projet. Le positionnement permet au client de s'identifier directement au projet et permet de nous différencier de la concurrence.

Pour ce faire, nous avons brainstormé en équipe pour pouvoir choisir un nom et un logo qui sont, selon nous, les plus représentatifs du service de nous offrons.

3.1.4.1 Le nom

Notre nom '*DiscoverRent*' est la contraction de 'discover' et 'rent'.

Par 'Discover', à savoir 'découvrir' en anglais, nous voulons évoquer l'aspect découverte de notre projet où le client s' imagine être l'explorateur qu'il a toujours voulu être. Nous mettons également en avant le côté innovant du projet par le service unique que nous proposons en Belgique.

À toutes fins utiles, « *On appelle innovation un produit (un bien ou un service) qui apporte une réponse aux contradictions ou faiblesses des solutions précédentes, et pas seulement un produit nouveau sur le marché* » (Lambin & de Moerloose, 2016).

Par 'Rent', à savoir 'louer' en anglais, nous voulons rappeler que notre service propose de l'équipement outdoor en location.

3.1.4.2 Le logo

Notre logo représente une chaîne de montagnes entourée d'une rose des vents. Les montagnes sont des paysages uniques qui, pour la plupart d'entre nous, offrent un spectacle réservé à des privilégiés. Notre objectif est de faire rêver nos clients en leur proposant un dépaysement total. *DiscoverRent* n'est donc pas qu'un service de location, c'est aussi un moyen pour nos clients de s'évader avant même de partir en vacances.

Le choix de la rose des vents a été une évidence, elle évoque le voyage, l'aventure mais surtout la multitude de destinations différentes. La forme ronde de notre logo a aussi toute son importance. Le cercle est présent partout dans la nature, il évoque la forme de nos astres, il symbolise la circulation de l'énergie qui, dans notre cas, fait référence à l'économie circulaire. Le cercle est aussi symbole d'union qui, dans notre projet, signifie le pacte entre les clients et *DiscoverRent*.



FIGURE 3.2 – Logo de *DiscoverRent*

DiscoverRent se veut transparent avec ses clients car notre envie est d'établir une relation de confiance avec eux pour qu'ils puissent à tout moment nous solliciter en cas de problème. Via les réseaux sociaux, nous voulons créer une communauté où les avis de chacun sont pris en compte en mettant en avant les interactions entre les clients pour que les rêves des uns deviennent les aventures des autres.

3.2 Marketing opérationnel

3.2.1 Service (product)

3.2.1.1 Notre marque

Nous sommes conscients que le nom *DiscoveRent* n'est pas directement évocateur de sa mission première qui est la location d'équipements de randonnée et de sports nautiques. Cependant, grâce à notre logo, nous avons voulu créer un lien cohérent qui accompagne notre marque et démontre le service que nous proposons.

Le nom 'Discoverent' est déjà utilisé par une société de location de motocycles en Italie. En l'occurrence, nous avons rajouté une majuscule au 'R' de *DiscoveRent* pour nous différencier de cette entreprise. De plus, la majuscule marque la syllabe 'Rent' ce qui permet de mettre l'accent sur notre service de location facilitant ainsi une meilleure compréhension pour nos futurs clients. D'ailleurs, le nom est facilement prononçable, il se retient aisément. Enfin, nous avons opté pour un anglicisme afin qu'il facilite l'exportation du projet à l'international si la demande s'en fait sentir.

3.2.1.2 Validité de la marque

Selon l'article 4 du règlement (CE) No 207/2009 du Conseil de l'Union européenne du 26 février 2009 sur la marque communautaire : "*Peuvent constituer des marques communautaires tous les signes susceptibles d'une représentation graphique, notamment les mots, y compris les noms de personnes, les dessins, les lettres, les chiffres, la forme du produit ou de son conditionnement, à condition que de tels signes soient propres à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises*".

Une marque doit remplir trois conditions pour attester de sa validité. Elle doit mentionner un signe à caractère distinctif, un signe à caractère licite et un signe de disponibilité de la marque (De Francquen et Dusollier, 2015). Pour assurer la protection de *DiscoveRent*, il convient d'appliquer ces conditions à cette marque de la manière suivante.

Premièrement, le signe a un caractère distinctif : le signe doit permettre aux consommateurs de comprendre directement le type de service que nous proposons. Le signe ne peut pas être simplement descriptif. (Dusollier & de Francquen, 2015). En l'espèce, la marque et le logo *DiscoverRent* sont suffisamment évocateurs de notre domaine d'activité.

Deuxièmement, le signe a un caractère licite : le signe n'est pas contraire à l'ordre public et aux bonnes mœurs, il n'est pas similaire à une organisation internationale, à un drapeau ou à un emblème d'état. De plus, il n'est pas trompeur et reste cohérent avec notre identité. (Dusollier & de Francquen, 2015). En l'espèce, *DiscoverRent* ne présente aucun élément illicite au regard de ce qui précède.

Troisièmement, le signe est disponible : notre marque ne doit pas être contrainte à des droits ultérieurs. Après différentes recherches sur les bases de données, nous avons constaté sur le site www.register.be que le nom de domaine de discoverent.it était déjà réservé. Il s'agit de l'entreprise de location de motocycles en Italie, mentionnée ci-dessus. Dans ce cas précis, le nom de domaine '.it' ne nous intéresse pas, nous aspirons donc à www.discoverent.be, lequel semble adéquat à ce stade.

3.2.1.3 Dépôt de la marque

A l'heure actuelle, il n'existe plus de marque belge à proprement parler. Depuis 1960, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg se sont regroupés pour créer la marque Benelux. Dans le cas de *DiscoverRent*, le dépôt de la marque au niveau Benelux est suffisant étant donné que nous nous adressons à une clientèle belge. Pour le moment, nous ne voyons pas l'intérêt de nous exporter à l'international, mais gardons cette possibilité dans un coin de la tête.

Selon l'article 2.2 de la Convention Benelux en matière de propriété intellectuelle (marques et dessins ou modèles), l'acquisition du droit exclusif sur la marque se fait par l'enregistrement. Cette demande d'enregistrement peut d'ailleurs s'effectuer auprès du SPF Economie à Bruxelles.

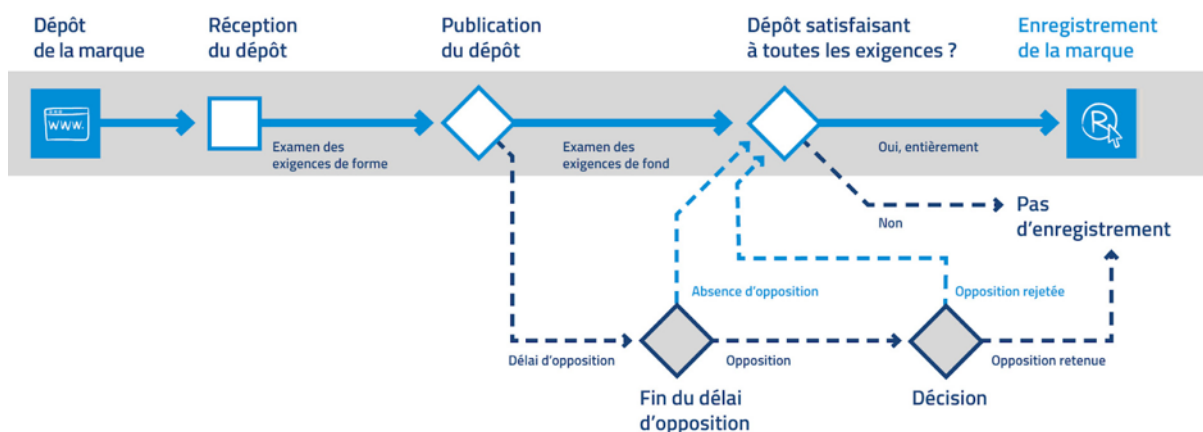


FIGURE 3.3 – Procédure d’enregistrement d’une marque BENELUX (BOIP, 2020)

Une procédure d’enregistrement dure en moyenne trois mois. Le montant du dépôt de la marque est proposé à partir de 244 euros pour un enregistrement de dix ans. Pour l’instant, nous n’avons pas encore fait le choix de déposer la marque, mais sommes conscients qu’il ne faudra pas tarder à le faire en cas de concrétisation du projet.

3.2.1.4 Origines de nos produits

Nous allons décrire les origines diverses dont notre stock de matériel est issu. En effet, avant de pouvoir mettre en location le matériel, nous comptons sur différents moyens d’approvisionnements. Nous favorisons l’achat de matériel neuf mais le rachat de matériel d’occasion est également envisagé.

a) Rachat de matériel neuf

Afin de constituer un stock de base suffisant, nous préconisons un rachat de matériel en déstockage. À la suite d’une faillite, des enseignes revendent leur matériel. Nous pouvons également compter sur les changements de gamme. Chaque année, les grandes marques renouvellent complètement leurs produits, alors que ceux des années précédentes restent tout aussi performants.

Nous privilégions ces opportunités pour trois raisons. D'une part, le matériel est neuf, il ne nécessite donc pas de révision et cela limite notre charge de travail. D'autre part, les prix de revente sont généralement très abordables. Enfin, nous restons dans notre optique circulaire et collaborative en faisant "revivre" du matériel.

b) Rachat en occasion auprès de particuliers

Pour compléter notre stock et favoriser une économie circulaire, nous avons fait le choix de racheter du matériel à des particuliers. En effet, beaucoup de personnes ont investi dans du matériel de qualité mais n'en font plus usage. De ce fait, nous avons deux profils de revendeurs. D'un côté, les particuliers ayant acheté du matériel de qualité qui n'a servi que trop peu et qu'ils n'utilisent plus. D'un autre côté, les habitués, les professionnels ou encore les influenceurs du secteur outdoor, qui changent régulièrement de matériel et qui accumulent du matériel de qualité sans l'utiliser. L'idée est de leur racheter ce matériel dormant. Nous maximisons ainsi la durée de vie de l'équipement et favorisons les échanges avec des passionnés de sport extérieur.

Dans les deux cas, nous procéderons à un examen complet avec une vérification pointilleuse des zones fragiles avant tout achat de matériel en second de main. Ceci nous permettra de nous assurer que chaque matériel acheté correspondra à notre critère de 'qualité'.

Après avoir sélectionné le matériel nécessaire, il convient de trouver les moyens adéquats pour le distribuer à nos clients. Dans le cas de *DiscoverRent*, nous optons pour un canal de distribution direct avec le partenaire.

3.2.2 Plan de communication (promotion)

L'objectif de notre plan de communication est de toucher directement les clients qui seraient intéressés par notre service. Actuellement, il existe peu de services qui proposent de la location et nous ne savons pas encore exactement si le projet peut réellement séduire. En effet, la demande pour ce service est encore trop peu exprimée sur le marché. Nous ne

devons pas créer un besoin parce que l'intérêt pour les sports de plein air est en augmentation, mais aspirons à un changement des habitudes des consommateurs. Néanmoins, les résultats de notre étude de marché (cfr. annexe B.1) montrent qu'il y a un intérêt réel pour les services que nous proposons.

Cependant, il faut garder à l'esprit qu'il y a toujours une marge entre l'intention et l'action. Pour mettre toutes les chances de notre côté, nous devons proposer un plan de communication efficace qui pourra convaincre les clients que notre service est idéal pour leur portefeuille et pour la planète.

Pour ce faire, nous avons mis en place plusieurs canaux de communication pour atteindre nos clients :

a) Les réseaux sociaux, le site internet et le search engine optimization

En ce qui concerne les réseaux sociaux, nous avons créé un compte *Instagram*, encore peu actif pour l'instant, qui nous permettra de toucher un jeune public. L'application nous permet de prendre des clichés instantanés de notre travail et de partager des photos de vacances envoyées par nos clients. *Instagram* est très pratique et donne la possibilité de proposer rapidement un visuel agréable qui inspirera notre communauté. Dans le futur, nous comptons investiguer d'autres canaux de diffusion comme *Facebook* et *LinkedIn* qui nous permettront d'être apparents sur les réseaux sociaux. *LinkedIn* a la vocation de toucher un public professionnel, notamment des organismes qui pourraient être intéressés par notre concept. Grâce au canal *Facebook*, l'objectif est de se faire connaître auprès du grand public, de montrer les équipements-types que nous voudrions proposer à la location et de partager des astuces et informations utiles à connaître avant de se lancer dans une aventure. Sur *Facebook*, on retrouve d'ailleurs énormément de groupes consacrés à la randonnée et aux sports nautiques. Ces pages comptent beaucoup d'adhérents qui discutent sur le matériel qu'ils conseillent ou qu'ils recherchent. Après consultation de ceux-ci, nous pourrions estimer le matériel qui intéresse le plus les aventuriers et faire en sorte de disposer de ce matériel dans nos stocks.

Par exemple, nous retrouvons sur *Facebook* le groupe *Le bon coin de la randonnée*, qui propose de l'achat, de la vente ou de l'échange de matériel de randonnée entre particuliers. Il comptabilise 18.000 abonnés, ce qui est non négligeable. L'idée de faire un partenariat avec ce site nous paraît très pertinent parce que nous touchons directement notre public cible.

Quant à notre site internet (cfr. annexe B.3) celui-ci nous permet dans un premier temps d'avoir une certaine visibilité et une crédibilité auprès de nos futurs clients. Il fonctionne comme une vitrine permettant d'afficher le matériel que nous proposons à la location. Sur celui-ci, nous comptons présenter notre équipe et les valeurs qu'elle porte. Cela nous permet d'expliquer les fondements de notre projet pour que le public comprenne l'intérêt de choisir *DiscoveRent*. Nous prévoyons de partager des articles pertinents sur les activités outdoor et proposer des idées et des avis sur les différentes destinations qui pourraient amener nos clients à solliciter *DiscoveRent*. Dans un second temps, nous souhaitons développer d'autres fonctionnalités sur notre site internet, notamment la possibilité de réserver le matériel en ligne avec une option de livraison à domicile. Néanmoins, nous privilégierons le retrait physique afin de garder la relation client au maximum. Enfin, nous aimerions y insérer les feedbacks des clients sous la forme d'un "blog" que tout le monde pourrait consulter afin de se faire un avis sur le matériel, l'expérience retirée ou encore sur les destinations auxquelles il a servi.

Finalement, nous allons utiliser le "search engine" marketing correspondant au bon référencement sur les moteurs de recherche. Celui-ci nous permettra d'augmenter notre visibilité lors d'une recherche effectuée par notre public cible.

b) Évènements et salons

Depuis quelques années, on voit se développer de plus en plus d'évènements et de salons dédiés aux sports outdoor. Même si la majorité des grands évènements s'organisent en France, la Belgique se démarque avec des plus petits axés sur différentes thématiques.

Cette année a d'ailleurs eu lieu le premier festival en Wallonie '*Le relais des voyageurs*' entièrement dédié aux « voyages simples et contemplatifs ». Ils partent du même constat que nous : il y a une augmentation de la demande et une prise de conscience accrue en faveur de modes de voyages plus légers, plus écologiques, plus humains. L'objectif du festival est de rencontrer des voyageurs débutants et professionnels pour échanger des conseils et astuces qui facilitent l'itinérance mais également pour tester des équipements et du matériel pour partir à l'aventure. Lors de la prochaine édition, il serait intéressant de participer à cet événement qui pourra assurément nous permettre de rencontrer des experts du domaine et de parler de notre projet.

c) *Le bouche-à-oreille*

DiscoveRent se veut proche de ses clients étant donné que nous voyons la relation client comme essentielle pour développer notre projet. Nous espérons que notre entreprise se fasse connaître grâce au bouche-à-oreille. En effet, comme notre service est innovant sur le marché, encore peu de gens prennent l'habitude de louer leur matériel de vacances.

La bouche-à-oreille a l'avantage d'être gratuit et ne nécessite d'établir aucune stratégie marketing spécifique. Nous voulons créer un cercle vertueux où le client conquis recommande *DiscoveRent* aux intéressés. Cela nous permettra de gagner en visibilité et d'augmenter aussi le nombre de nos clients. Notre envie profonde est donc que nos clients soient entièrement satisfaits de *DiscoveRent* et qu'ils puissent le recommander et en parler autour d'eux.

3.2.3 Canaux de distribution (place)

Le canal de distribution se définit comme étant : "*un ensemble d'organisations interdépendantes impliquées dans un processus de mise à disposition du produit ou service pour la consommation par un échange d'outputs*" (Filser, 2012).

À partir du moment où notre stock est établi, il convient de trouver les moyens adéquats pour distribuer le matériel à nos clients. Dans le cas de *DiscoveRent*, nous optons

pour des canaux de distribution directs. Premièrement, notre espace commercial permettra de faire le relais entre nos produits et nos clients. Le client a la possibilité de sélectionner son matériel via notre site internet qui sera mis à jour en direct en fonction de la disponibilité de nos stocks. Il peut venir récupérer son panier directement dans notre magasin. L'avantage de notre géolocalisation centrale en Belgique limite les longs déplacements. Deuxièmement, lorsque le client ne souhaite pas se déplacer jusque chez nous, un système de livraison est proposé. Dans ce cas-ci, il sera à ses frais.

3.2.3.1 Partenariat avec *Yuman Village SC*

Comme indiqué dans le chapitre précédent, nous avons prévu un partenariat avec l'entreprise *Yuman Village SC*, nichée au coeur de Bruxelles, laquelle met en location des espaces commerciaux pour toute entreprise défendant un projet éco-responsable.

De par ce choix, nous gagnerons énormément en visibilité et bénéficierons de la clientèle de *Yuman Village SC*, déjà consciente des changements d'habitudes. D'ailleurs, la cible de *Yuman Village SC* correspond à notre public cible. De plus, nous profiterons de divers avantages financiers comme l'accès à une surface commerciale utilisable, des fournitures de base susceptibles de lancer directement l'activité et une prise en charge de certaines assurances et des charges. Enfin, nous pourrions profiter du réseau des différents partenaires de *Yuman Village SC* et ainsi nous entourer d'un environnement potentiellement favorable à la croissance de *DiscoveRent*.

3.2.4 Prix (price)

La question du prix doit être étudiée avec sérieux. Pour ce faire, nous devons respecter trois critères si nous voulons garantir la satisfaction du client tout en continuant à développer notre entreprise. Premièrement, le prix doit correspondre au budget du client et encourager de futurs clients à opter pour notre service. Deuxièmement, le prix doit permettre une certaine rentabilité pour contrer les coûts et les dépenses de l'entreprise et ainsi mettre toutes les chances de notre côté pour pérenniser celle-ci. Troisièmement, le prix doit être cohérent par rapport aux autres solutions présentes sur le marché. Dans

tous les cas, la location, même de longue durée, doit rester avantageuse par rapport à l'achat du matériel.

Pour estimer le prix de location de nos équipements phares, nous avons entrepris une étude de marché qualitative qui a récolté l'avis de 55 personnes. L'enquête a été réalisée en ligne via un questionnaire (cfr. annexe B.2) posté sur différents groupes *Facebook* comme *Sentiers de grandes randonnées – SGR Belgique et Amateurs De Bivouacs*, *De Nature*, *De Randonnées En Belgique Et Ailleurs*. Les avis des membres de ces groupes sont d'une part, objectifs, car nous ne connaissons pas ces personnes et d'autre part, qualitatifs, car nous ciblons un public qui utilise régulièrement le matériel que nous proposons à la location.

Enfin, on retrouve à la figure 3.4 les prix que nous avons fixés pour nos équipements phares en fonction de ce que nos clients étaient prêts à déboursier pour une location d'une semaine. Ces prix sont assez attractifs. En moyenne, ils correspondent à 12,6% du prix d'achat. Cela signifie qu'un client doit louer son matériel pendant plus de 8 semaines pour éteindre approximativement le prix d'achat du matériel neuf.

Catégorie	Matériel	Prix/ semaine
Rando bivouac	Tente	35 €
	Cuisinière	15 €
	Matelas	7 €
	Sac de couchage	10 €
	Sac + cape	15 €
Rando hivernale	Raquettes	15 €
	Skis de fond	25 €
	Peaux de phoque	25 €
Sports nautiques	Paddle	35 €
	Kite surf	50 €
	Kayak	35 €
	Néoprène	25 €

FIGURE 3.4 – Liste des prix de *DiscoveRent*

3.3 Récapitulatif de l'analyse marketing

Marketing stratégique	 Macro-segmentation	<i>DiscoverRent</i> a 1 solution (la location) qui s'adresse à différentes tranches d'âges (18 et plus) et qui réponds à 3 besoins (qualité du produit, prix réduit, conseils et suivis).
	 Micro-segmentation	Le segment de marché de <i>DiscoverRent</i> est égal à toutes les personnes de plus de 18 ans.
	 Ciblage	Nous proposons une « sélection d'équipement » plus ou moins standardisée qui répond à nos critères de qualité et qui soit adaptable à l'ensemble des profils de nos clients. Nous garantissons une qualité maximale pour un prix attractif.
	 Positionnement	Le choix du nom et du logo représente les valeurs de notre service : « Un monde équitable à la portée de tous »
Marketing opérationnel	 Service	Notre nom de domaine répond aux 3 critères légaux de la validité d'une marque. Son dépôt se fera au niveau du BENELUX lorsque nous déciderons de lancer le projet.
	 Communication	Nous développons 3 plans pour toucher nos clients : - Les réseaux sociaux et le site internet - Les événements et salons - Le bouche à oreille
	 Distribution	Nos 2 canaux de distribution sont : Notre espace commercial et la livraison à domicile.
	 Prix	Le prix de location est estimé en fonction de la demande des clients potentiels. Pour la location d'une semaine, il correspond en moyenne à 12,6% du prix d'achat du matériel.

FIGURE 3.5 – Tableau récapitulatif de l'analyse marketing de *DiscoverRent*

Chapitre 4

Analyse technique

Introduction

L'équipe *DiscoveRent* s'engage à proposer du matériel de qualité à ses futurs clients. Afin de constituer nos stocks, nous devons investir dans différents équipements, neufs ou d'occasion. Quelle que soit la provenance du matériel, une vérification pointilleuse sera exigée par notre gestionnaire de stock, comme dit précédemment.

Pour mieux comprendre, cette analyse technique a pour but de donner une définition détaillée de ce que nous appelons 'matériel de qualité' (cfr. section 4.1) et de donner une liste non-exhaustive des équipements que nous proposerons (cfr. section 4.2). Un tableau récapitulatif reprendra d'ailleurs l'ensemble des éléments du présent chapitre (cfr. section 4.3).

4.1 Qu'entendons-nous par "matériel de qualité" ?

Ce matériel doit répondre à trois critères indispensables pour être validé par notre équipe et ensuite être proposé à la location. Ceux-ci sont illustrés dans le schéma suivant :

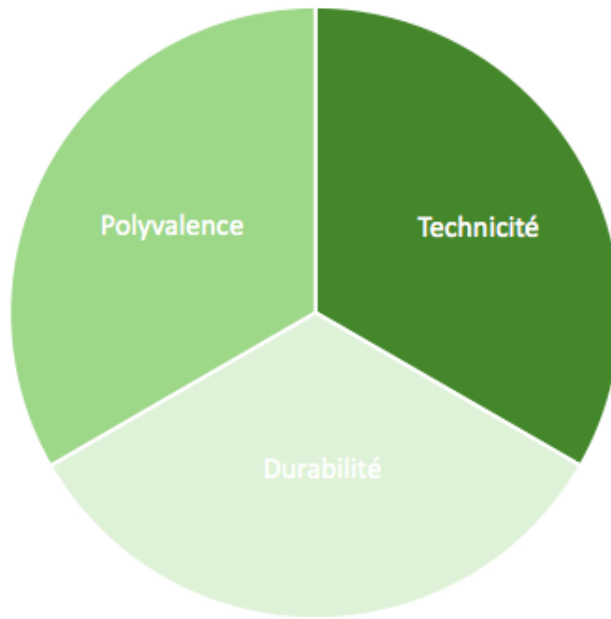


FIGURE 4.1 – Répartition de la qualité

Suite à l’analyse de la figure 4.1, nous pouvons observer que les 3 critères définissant notre matériel de qualité sont proportionnellement équivalents. Nous apportons en effet un point d’honneur à la complémentarité de ceux-ci.

4.1.1 Durabilité du matériel

Un bien durable est défini, selon le Larousse, comme un bien ‘de nature à durer longtemps, qui présente une certaine stabilité, une certaine résistance’ (Larousse, 2020).

Dans le cas de *DiscoverRent*, nous nous intéressons au matériel outdoor qui, par les exigences auxquelles il est contraint, nécessite des qualités physiques qui permettent de maximiser son maintien dans le temps. Ainsi, nous allons passer en revue les qualités qui nous paraissent essentielles afin d’attester la durabilité du matériel.

4.1.1.1 Résistance et solidité du matériel

Premièrement, nous mettons l’accent sur la résistance et la solidité de notre matériel. Un bon choix de l’équipement et plus précisément de ses composantes est donc primordial. Cependant, il existe sur le marché une multitude de matières différentes, qu’elles soient

naturelles ou synthétiques. Il est alors compliqué de faire une sélection stricte car chaque matière a ses avantages et ses inconvénients.

Si nous prenons l'exemple des toiles de tente de randonnée, elles peuvent être constituées de différents matériaux comme le nylon, le polyester ou encore le coton. Le coton a beaucoup d'avantages au niveau de la résistance et de la durée de vie, mais sa masse est trop élevée avec un volume plus encombrant (Outdoor be-wak, 2020).

Ainsi, pour sélectionner ses tentes, *DiscoverRent* s'intéresse principalement aux toiles en polyester. De plus, il faut prendre en compte la technique de tissage avec le nombre de fils (somme des fibres verticales et horizontales pour une surface donnée de tissu) et les deniers (épaisseur de la fibre) qui vont affecter la performance de la tente. Au plus ils sont élevés, au plus la tente sera robuste, mais sera plus lourde en contrepartie (MsrTeam, 2020).

Dans notre cas, il est opportun de se fournir en équipement qui peut être utilisé régulièrement. Toutefois, le poids doit rester raisonnable pour garantir un confort maximum à nos clients tout en maximisant le temps de vie de nos articles. Il est donc essentiel de trouver un bon équilibre. Si la possibilité s'offre à nous, nous privilégierons le choix d'une toile en polyester packcloth qui semble être un bon compromis entre robustesse et légèreté. Autre cas, lorsque nous nous intéressons à la durabilité de nos produits issus des sports nautiques, nous devons favoriser les technologies qui permettent d'augmenter la robustesse, en particulier lorsque nous sommes confrontés à des articles gonflables. Par exemple, dans le choix d'un stand up paddle (SUP) gonflable, la technologie "Drop Stitch" est privilégiée (cfr. annexe C.1). Elle consiste en une double couche de tissus contenant des millions de filaments, ce qui permet d'augmenter la résistance du paddle et ainsi de le rendre plus rigide. Grâce à cette technologie, nous limitons le risque de perforations et augmentons la durée de vie de notre matériel (Hardloop, 2020).

4.1.1.2 Résistance aux UV, à l'humidité et aux intempéries

L'équipement doit pouvoir résister aux ultraviolets (UV), à l'humidité ou encore aux intempéries. Dans le domaine des sports extérieurs, les fabricants indiquent un indice de saisonnalité sur certains de leurs produits. Cela permet de définir un niveau de protection du matériel sur base de la solidité des composants, de l'imperméabilité et du type de structure (Mon Bivouac, 2020). Dans la mesure du possible, l'indice 'quatre saisons' sera privilégié pour assurer une fiabilité et une adaptabilité de notre équipement.

4.1.1.3 Renforts au niveau des zones sensibles

Notre attention se porte également sur les renforts au niveau des points de tension, des finitions au niveau des coutures et des tirettes. Effectivement, ce sont des zones fragiles qui s'usent facilement et qui peuvent rapidement rendre le matériel obsolète. Ces détails ont toute leur importance si nous voulons maximiser la longévité de notre matériel.

4.1.1.4 Marques à privilégier

Nous optons pour certaines marques reconnues pour la qualité de leurs produits. Nous pouvons citer la marque *MSR*, connue pour ses tentes légères et ingénieuses. Par ailleurs, les marques *Osprey* et *Deuter* seront retenues pour l'achat de sacs à dos. Pour le choix des kayaks, deux marques sont leaders sur le marché avec un bon rapport résistance/prix, à savoir *Intex* et *Sevylor* (Sportsland, 2020)

4.1.1.5 Entretien et hygiène

Nous insistons sur un entretien régulier du matériel que nous proposons à la location. Le nettoyage des saletés d'origine naturelle et ménagère est essentiel si nous voulons limiter la dégradation de notre matériel. Nous portons également une attention toute particulière au séchage de l'équipement car il est vrai qu'une accumulation d'humidité dans le temps peut entraîner l'apparition de champignons et donc des dégâts irréversibles sur le matériel.

De plus, au vu des problèmes sanitaires liés au Covid-19, certaines mesures doivent être prises et perdurer. En effet, la location nécessite des manipulations de main en main auprès

de multiples acteurs. Ainsi, nous ne voulons pas subir les effets négatifs de méfiance par rapport à notre service de location. L'équipe *DiscoverRent* met donc un point d'honneur sur l'hygiène et la désinfection de l'ensemble de son matériel à chaque retour au stock. Le coût de cette manipulation est pris en compte par notre entreprise.

4.1.2 Polyvalence du matériel

Notre matériel se doit d'être multifonctionnel. Dans la mesure du possible, il doit convenir aux régions chaudes comme aux régions froides. De plus, nous favorisons l'équipement dit 'unisexe' qui peut convenir aussi bien aux femmes comme aux hommes. Enfin, l'idéal est de proposer du matériel ajustable, muni notamment de sangles réglables en fonction de la taille et de la corpulence du client ou de la cliente.

Pour donner un exemple, dans la pratique, nous allons prendre des bâtons de marche et des raquettes à neige réglables. Cela permet à un équipement de convenir à plusieurs clients. Cependant, cette polyvalence ne peut pas être généralisée à l'ensemble de nos articles. Nous allons l'illustrer par deux exemples.

Dans notre section 'randonnée d'hiver', la polyvalence atteint ses limites avec les skis de randonnée. Nous sommes forcés de constater que la pointure des chaussures est fixe. Nous devons donc proposer une gamme en fonction des pointures les plus représentatives de la population.

Dans notre section 'sports nautiques', les néoprènes ont différentes tailles avec des combinaisons qui sont spécifiques au genre. La taille au niveau de la poitrine est le facteur principal qui va influencer le choix d'une combinaison. En effet, il est essentiel que la respiration se fasse aisément. Il y a peu de conséquences lorsque des plis se forment au niveau des cuisses ou du tronc, cependant il y a une diminution de la capacité thermique de la combinaison. Lorsque le néoprène est de bonne qualité, il a une meilleure flexibilité et peut donc s'adapter à plusieurs morphologies (Decathlon, 2020). Lors de la location d'une combinaison, les mensurations telles que la stature, le tour de poitrine, le tour de taille et la taille groupée seront demandées. Effectivement, il n'est pas possible d'enfiler

une combinaison en néoprène si celle-ci n'est pas mouillée. Il est bien évident que ce genre de manipulation est peu réalisable en magasin.

4.1.3 Technicité du matériel

Nous considérons qu'il est nécessaire d'avoir une certaine technicité dans nos produits. Le terme technique est utilisé à tort dans le domaine outdoor pour désigner diverses technologies qui se retrouvent dans les équipements. Il ne désigne donc pas une innovation particulière.

Nous allons nous intéresser à 3 critères techniques qui sont essentiels pour nous : l'ingéniosité, l'échange avec le milieu extérieur et le minimalisme.

4.1.3.1 L'ingéniosité

Tout d'abord, le critère d'ingéniosité peut se définir comme une innovation apportée à un produit en augmentant ses performances sans en changer sa fonction de base. Il n'est donc pas forcément lié à une nouvelle découverte technologique. Pour l'illustrer, nous pouvons citer la structure auto portée qui est utilisée sur les tentes de gamme supérieure (cfr. annexe C.1). L'armature suffit à maintenir la tente droite sans avoir recours à des piquets. Elle se monte alors très rapidement et peut être déplacée lorsqu'elle est montée. Cette amélioration permet d'augmenter le confort du bivouaqueur en modifiant simplement la structure de la tente. *DiscoverRent* privilégie ce type d'ingéniosité dans le choix de son matériel.

4.1.3.2 Échange avec le milieu extérieur

Ensuite, le critère d'échange avec le milieu extérieur est un point central dans la conception des différents tissus outdoor. Ils servent notamment à la confection de sac à dos, de tentes ou encore de vêtements contre les intempéries.

Il est avisé de trouver un bon équilibre entre l'étanchéité et la respirabilité du tissu pour éviter des phénomènes de condensation ou de perméabilité à l'eau. Pour calculer l'indice de

perméabilité d'un produit, les fabricants utilisent une colonne d'eau qu'ils viennent placer sur le tissu. La hauteur d'eau minimale de la colonne, exprimée en Schmerber, détermine son imperméabilité lorsque le tissu commence à laisser pénétrer l'eau. Par exemple, 1 Schmerber correspond à 1mm de la colonne d'eau (cfr. annexe C.1). On comprend alors aisément que plus les Schmerber sont élevés, plus le tissu est imperméable. Par ailleurs, il faut savoir que la pression exercée par la pluie varie entre 1000 et 2000 Schmerber (Mon Bivouac, 2020).

Suite à nos recherches, le choix d'une toile de tente polyester résistante à 1500 Schmerber est idéale pour bénéficier du confort d'imperméabilité tout en gardant une bonne respirabilité.

4.1.3.3 Le minimalisme

Enfin, le critère minimaliste qui prône un mode de voyage simplifié, avec un équipement multifonctionnel, devient un effet de mode. Auparavant, les randonneurs voyageaient avec plus de 20 kilos d'équipements mais depuis les années 90, les esprits évoluent avec la philosophie du 'less is more' (Orfani, 2017).

Au fur et à mesure des années, les designers ont développé du matériel plus léger et plus compact. Le poids à transporter est ainsi diminué et l'aisance de la pratique sportive est augmentée. Chez *DiscoveRent*, nous favorisons l'équipement léger pour améliorer le confort de nos clients. De plus, nous proposons des équipements dit multifonctionnels comme des systèmes de réchaud modulaire qui permettent de préparer des boissons chaudes et des repas en condition venteuse.

4.2 Équipements

Afin de donner une idée sur le futur stock de *DiscoveRent*, nous avons établi une liste des principaux équipements qui feraient partie de celui-ci.

Pour ce faire, nous les divisons en quatre catégories : la randonnée bivouac, la randon-

née hivernale, les sports nautiques et les 'extras'.

Liste de matériel de DiscoveRent	
Randonnée bivouac	- Sac à dos (de 30 à 70L) + cape - Tente ou bâche étanche - Sac de couchage (synthétique / duvet) - Sac à viande - Matelas gonflable - Popote - Réchaud + Bombonne - Vêtements d'intempéries - Kit de soins - ...
Randonnée hivernale	- Raquette - Ski de randonnée (chaussure et bâton) - Peau de phoque - Pulka (traîneau de randonnée) - Pack de sécurité (Arva, sonde, pelle) - ...
Sports nautiques	- Paddle (gonflable) - Kite surf (voile + planche) - Kayak (gonflable) - Néoprène - Équipement de snorkeling - ...
Extras	- Bâton de marche - Go Pro - Montre GPS - Hamac - Slack line/ Tree tent - Lampe frontale - Boussole - Jumelles - Chargeur solaire - Kit de survie : couteau suisse, pierre à feu, couverture de survie,... - Jeu de cartes hydrofuge - ...

FIGURE 4.2 – Liste de matériel de DiscoveRent

4.3 Récapitulatif de l'analyse technique

Matériel de qualité selon 3 critères	 Durabilité	1) L'accent est mis sur la résistance et la solidité de notre matériel. D'où l'importance du choix des matériaux. 2) L'équipement doit pouvoir résister aux UV, à l'humidité ou encore aux intempéries. 3) Notre attention se porte également sur les renforts au niveau des points de tension, des finitions des coutures et des tirettes. 4) Nous optons pour certaines marques qui sont reconnues pour leur qualité. 5) L'entretien régulier du matériel est primordial
	 Polyvalence	Le matériel se doit d'être polyvalent. Il doit convenir aux régions chaudes comme aux régions froides. L'équipement dit 'unisexe' et réglable est privilégié.
	 Technicité	1) L'ingéniosité peut se définir comme une innovation apportée à un produit en augmentant ses performances sans en changer sa fonction de base. 2) L'échange avec le milieu extérieur est un point central dans la conception des différents tissus outdoor. Il faut trouver un bon équilibre entre l'étanchéité et la respirabilité du tissu pour éviter des phénomènes de condensation ou de perméabilité à l'eau. 3) Le minimaliste qui prône une mode de voyage simplifiée, avec un équipement multifonctionnel, devient un effet de mode.

FIGURE 4.3 – Tableau récapitulatif de l'analyse technique de *DiscoveRent*

Chapitre 5

Analyse juridique

Introduction

Dans cette partie, l'objectif est d'aborder les aspects juridiques et organisationnels propres à *DiscoveRent*. Étant donné que notre mémoire porte sur une étude de faisabilité, il s'agira ici de donner un aperçu de la vision que nous avons à l'heure actuelle de l'entreprise et de relever tous les éléments et risques juridiques auxquels *DiscoveRent* doit et devra faire face.

Pour ce faire, nous étudierons d'abord la structure juridique et organisationnelle de la future entreprise sous le couvert du nouveau Code des Sociétés et des Associations ainsi que les diverses responsabilités qui entreront en ligne de compte (cfr. section 5.1). Ensuite, nous ferons état de la future organisation des ressources humaines (cfr. section 5.2) et nous finirons par passer en revue les principaux contrats que *DiscoveRent* devra probablement souscrire (cfr. section 5.3). Un tableau récapitulatif reprendra d'ailleurs l'ensemble des éléments du présent chapitre (cfr. section 5.4).

5.1 Structure juridique et organisationnelle

Comme nous l'indiquons au fur et à mesure de ce mémoire, *DiscoveRent* s'ancre dans une perspective collaborative dont le but est d'avoir un véritable impact sociétal. Pour cela, il était dès lors nécessaire de faire en sorte que la structure juridique et organisa-

tionnelle de l'entreprise soit en adéquation avec la mission, la vision et les valeurs de *DiscoveRent*. C'est pour cette raison que ce qui va être explicité ci-après a pour vocation d'être une parfaite transposition, au sens juridique cette fois, de la raison d'être du projet.

5.1.1 Structure juridique

5.1.1.1 Choix de constituer une société

Bien que la question de constituer une société paraissait probable au regard des quatre personnes impliquées dans le projet, il était nécessaire de se demander ce qu'impliquerait la constitution d'une personne morale pour le projet ainsi que pour les membres de l'équipe.

a) Société avec personnalité juridique

D'un point de vue théorique, une personne morale est un « groupement doté, sous certaines conditions, d'une personnalité juridique plus ou moins complète » (Cornu, 2014), ce qui implique qu'il a d'abord fallu se demander si nous souhaitions opter pour une société avec ou sans personnalité juridique.

Étant entendu que la personnalité juridique d'une société lui confère des droits et obligations distincts de ceux des actionnaires, il nous paraissait plus judicieux d'user de cet avantage (Cornu, 2014). Grâce à celle-ci, la société agira par ses organes et sera représentée par ceux-ci. Cependant, elle devra répondre des actes de ses organes en cas de fautes commises dans l'exercice de leur fonction et, le cas échéant, verra sa responsabilité directement engagée. De plus, elle possédera un patrimoine propre, un nom, un siège social et une nationalité (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019). Pour une meilleure compréhension, l'ensemble de ces éléments sera repris et détaillé dans les prochains points de cette section.

b) Société à responsabilité limitée

Dans cette même logique, il nous paraissait plus judicieux de séparer nos patrimoines personnels du patrimoine de la société. La société de personnes à responsabilité limitée, permettant aux actionnaires de n'engager que leurs apports, nous paraissait la meilleure solution pour atteindre notre souhait de limiter les risques financiers. Ainsi, les créanciers de la société ne pourront exercer leurs droits sur le patrimoine propre des actionnaires et inversement, les créanciers personnels des actionnaires ne pourront exercer leurs droits sur le patrimoine propre de la société. L'autonomie du patrimoine social est alors ici absolue. (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019).

In fine, le fait que celui-ci puisse être constitué par des apports venant de plusieurs actionnaires représente un avantage non-négligeable, étant entendu que cela permet d'alléger la pression financière à charge de chacun au regard du fond de départ que requiert *DiscoveRent*.

c) Impôt des sociétés

D'un point de vue fiscal cette fois, la constitution d'une société permet de bénéficier d'une imposition plus avantageuse. En effet, tandis que l'impôt des personnes physiques présente un impôt progressif en fonction des revenus nets imposables, l'impôt des sociétés présente, quant à lui, un impôt fixe et est d'ailleurs récemment passé de 29,58% (exercice d'imposition 2019) à 25% (exercice d'imposition 2020) grâce à la réforme de l'impôt des sociétés votée en décembre 2017.

Plus spécifiquement, il existe un taux réduit progressif pour les petites et moyennes entreprises (PME), sous réserve de remplir certaines conditions et dont le revenu imposable ne doit pas dépasser 322 500 euros, à hauteur de 20,4% pour la première tranche de 100 000 euros (Notaire.be, 2019).

En conclusion et au regard de l'ensemble des éléments présentés ci-dessus, nous comprenons que la constitution d'une société présente de nombreux avantages pour *Disco-veRent*. Cependant, nous sommes conscients qu'elle présente aussi son lot d'inconvénients. C'est le cas notamment d'un besoin d'apport minimum assez conséquent (cfr. section 6.6), d'obligations juridiques et administratives complexes et parfois onéreuses, d'une comptabilité pointilleuse et prenante qui requerra du temps et/ou de l'argent ainsi qu'un besoin de cohésion totale entre les actionnaires afin d'assurer le bon fonctionnement de la société (KBC Brussels, 2019).

5.1.1.2 Choix de la forme juridique

Une fois d'accord sur le fait de constituer une société, nous avons dû réfléchir au meilleur choix possible pour la forme juridique du projet. Nous nous sommes dès lors demandés ce qui était important pour chaque membre de l'équipe. Il n'a pas fallu longtemps pour qu'à l'unanimité, l'accent soit mis sur le partage d'objectifs communs et de valeurs communes. Bien plus qu'une volonté de lancer notre projet et de créer une entreprise, il s'agit de faire en sorte que notre entreprise ait un sens et de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Afin de nous décider, nous avons été à la rencontre de plusieurs sociétés, tels que *Coucou SRL* (active dans la location de robes de soirée), *Decathlon SE* (active dans la vente et la location de matériel de sports divers) et *Usitoo SC* (active dans la location d'objets divers) et avons pris en compte les avis et conseils de notre entourage (cfr. annexes B.1 et B.2). Si au fil des discussions il apparaissait que chaque forme juridique présentait des avantages et inconvénients, le fait de créer une société où le client peut y prendre part d'une manière plus éthique qu'un simple investissement financier a retenu toute notre attention. Qui plus est, étant donné que nous avons pour vocation de réunir les gens autour d'une même cause et d'un même projet, il semblait évident de faire en sorte que le client ait plus d'impact et devienne acteur de la société.

C'est donc principalement pour ces raisons que notre choix s'est porté sur une société coopérative, nouvellement redéfinie par le Code des Sociétés et des Associations (CSA),

entré en vigueur le 1 janvier 2020. De par la transformation de la société coopérative à responsabilité limitée, nous avons d'ailleurs la chance de pouvoir profiter d'un retour à l'esprit d'origine de la société coopérative (Verhasselt, 2019).

5.1.1.3 La société coopérative

Le CSA marque un tournant majeur dans la vie des sociétés coopératives étant donné qu'il tente de limiter leur champ d'application de sorte qu'elles ne soient plus réservées qu'aux "vraies" coopératives (Verhasselt, 2019).

En effet, au regard des principes de l'Alliance Coopérative Internationale, le modèle coopératif redevient le cœur de la société coopérative. Nous comptons ses principes au nombre de sept, à savoir : l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le contrôle démocratique exercé par les membres ; la participation économique des membres ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération entre coopératives et l'engagement envers la communauté (Alliance Coopérative Internationale, 2019). Pour une meilleure compréhension, ses principes peuvent d'ailleurs être synthétisés sous la forme d'une relation triangulaire.

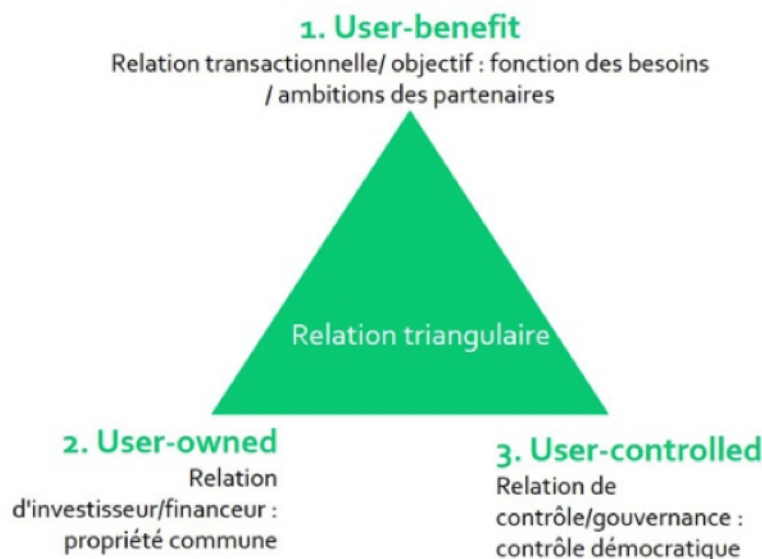


FIGURE 5.1 – Schéma représentatif de la relation triangulaire d'une société coopérative (Cera, 2020)

Au regard de ces principes, nous voyons qu'ils mettent en lumière la vision que nous avons de notre future société, à savoir "*une entreprise centrée sur les personnes, qui est détenue et contrôlée par ses membres pour satisfaire ses aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs*" (Alliance Coopérative Internationale, 2019).

Plus spécifiquement, l'idée coopérative a pour principes initiaux (i) de pouvoir varier le nombre d'actionnaires et d'actions sans devoir modifier les statuts ; (ii) que les actionnaires aient une double qualité, à savoir être apporteur de capitaux et utilisateur des services de la société ; (iii) de refuser d'accumuler les profits en les distribuant sous une autre forme ; (iv) et enfin d'assurer une certaine égalité entre les actionnaires (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot al., 2020). Cependant, nous devons garder à l'esprit que ces principes ont évolué au fur et à mesure du temps et qu'ils sont énoncés sous réserve d'éventuelle(s) modification(s) contractuelle(s) ou statutaire(s). Le point "Structure organisationnelle" (cfr. section 5.1.2) aura d'ailleurs pour objectif d'illustrer ces dires en les appliquant à *DiscoveRent*.

Plus théoriquement et au regard du Livre 6 du Code des Sociétés et des Associations, la société coopérative est donc une société à responsabilité limitée qui se caractérise par la poursuite d'un but coopératif, tel que défini à l'article 6 :1 du CSA.

5.1.1.4 Caractéristiques sociétales

Une fois que la forme juridique ne faisait plus aucun doute au sein de l'équipe, il a ensuite été question de penser aux autres éléments d'identification de *DiscoveRent*, à savoir sa dénomination sociale, son objet social et son siège social.

a) Dénomination sociale

En ce qui concerne la dénomination sociale de notre société, celle-ci a pour fonction de lui octroyer un "nom officiel" qui fera office d'identification et qui lui donnera un droit exclusif et une protection sur l'ensemble du territoire belge (article 2 :3 CSA). À l'issue de la fixation de cette dénomination, celle-ci devra apparaître et être précédée ou suivie

de la forme légale, en toutes lettres ou en abrégé, dans tous les documents émanant de la société (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019).

Après vérification auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises au 25 mai 2020, il semble que le nom de notre projet soit libre, ce qui signifie que nous pourrions choisir entre "*DiscoveRent SC*" ou "*SC DiscoveRent*".

b) Objet social

En ce qui concerne son objet social, à savoir l'activité principale de notre société, nous devons le déterminer dans nos statuts et ne pourrions accomplir que les actes juridiques qui rentrent dans le cadre de celui-ci (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019). À titre complémentaire, l'intérêt de cet objet est de fixer un cadre juridique aux fins que les organes de la société restent dans les limites de leurs fonctions et que la mission de la société soit respectée. Dans l'hypothèse où l'objet social serait dépassé, cela n'aurait d'effet qu'envers les organes de la société au regard de leur responsabilité (article 6 :62 CSA).

En l'espèce, à l'heure actuelle, l'objet social de *DiscoveRent* serait "*Le développement et la commercialisation d'un système de location d'équipements de randonnée et de sports nautiques de qualité*". Cependant, cela reste bien entendu sous réserve de modification au regard de l'évolution de notre projet. À toutes fins utiles, une fois la société constituée, une telle modification entraînera obligatoirement une modification des statuts (article 6 : 86 CSA).

c) Siège social

En ce qui concerne son siège social, la Région de celui-ci devra être indiquée dans les statuts et, éventuellement, l'adresse exacte (article 2 :4 CSA). D'ailleurs, grâce à la récente réforme du Code de droit international privé sur base de l'arrêt de la CJUE *Polbud* (arrêt C-106/16 du 25 octobre 2017) et de l'arrivée du CSA, nous pouvons plus communément

parler de "siège statutaire" (article 110 Codip).

En plus de déterminer le lieu d'activité de la société, l'importance de celui-ci n'est pas à minimiser au sens qu'il permet de déterminer le lieu où certaines formalités et procédures doivent être remplies ainsi que le lieu où doivent se tenir les assemblées générales (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019).

En l'espèce, l'idée actuelle serait d'établir notre siège social au domicile de l'un d'entre nous et plus spécifiquement dans la commune de Woluwe-Saint-Pierre. Dans cette hypothèse, l'objectif serait double : éviter de payer un loyer supplémentaire en région bruxelloise et être à proximité de l'espace commercial situé au sein de *Yuman Village* dans le quartier de Saint-Gilles.

À toutes fins utiles, notons que le siège social détermine la compétence territoriale des tribunaux ainsi que la *Lex Societatis* (Culot, De Cordt, Jacquemin et Léonard, 2019). C'est-à-dire que dans notre hypothèse, les tribunaux de l'arrondissement de Bruxelles seraient compétents pour tout litige impliquant notre société et que la loi belge serait applicable (article 111 Codip).

5.1.1.5 Constitution de la société

Aux fins de procéder à une éventuelle constitution de la société, nous avons dû parcourir et relever les diverses règles rentrant en ligne de compte, régies par le CSA et d'autres réglementations.

a) Formalités relatives au CSA

— Fondateurs

Tout d'abord, au titre de disposition générale, la société coopérative devra être constituée par au moins trois personnes valablement engagées sous peine de nullité

(article 6 :3 CSA). En sachant que l'équipe est composée de quatre membres actifs, l'objectif est de tous devenir fondateurs.

Notons à ce stade que dans l'hypothèse où la société viendrait à descendre en-dessous des trois actionnaires requis, la société pourrait faire l'objet d'une dissolution judiciaire (article 6 :126 CSA).

— *Plan financier*

Préalablement à la constitution, nous devons remettre un plan financier détaillé au notaire aux fins de justifier le montant des capitaux propres de départ suffisants à la lumière de l'activité projetée et ce, sur une durée d'au moins deux ans (articles 6 :4 et 6 :5 CSA). À titre complémentaire, le plan financier devra comporter un certain nombre d'éléments, tous listés au présent article.

Depuis l'arrivée du CSA, qui a fait disparaître la notion de 'capital social' pour le remplacer par les 'capitaux propres de départ suffisants', l'importance de ce plan et ses exigences ont été renforcées étant donné que c'est lui qui va permettre de prouver que le projet est viable financièrement sur la durée. Notons d'ailleurs que la réalisation de ce plan peut se faire par nos soins ou par l'intermédiaire d'un expert externe (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot al., 2020). En l'espèce et à l'heure actuelle, nous jugeons que Marie et Valentine ont les qualités et compétences de par leurs études pour s'en charger. Celui-ci sera d'ailleurs présenté ultérieurement dans la partie financière de ce mémoire (cfr. chapitre 6).

— *Acte authentique*

Ensuite, la société devra être constituée par acte authentique auquel nous devons comparaître en personne ou par l'intermédiaire de porteurs de mandats authentiques ou privés (article 6 :12 CSA) et devra mentionner certaines données listées (article 6 :13 CSA). C'est-à-dire que nous devons obligatoirement passer devant le notaire.

Ce n'est qu'à l'issue de cette formalité que nous acquerrons officiellement le statut de 'fondateurs' et donc d' 'actionnaires', le cas échéant.

Notons que les statuts devront décrire la finalité coopérative et les valeurs de la société coopérative (article 6 :1 §4 CSA), lesquelles peuvent d'ailleurs être modifiées au fil du temps (article 6 :86 CSA), et ce dans le but de prouver l'existence du but coopératif. Attention cependant qu'à défaut du respect de ces exigences, la société pourrait faire l'objet d'une dissolution judiciaire (6 :127 CSA).

À ce stade, nous devons faire attention au fait que si les règles relatives à l'acte constitutif et au plan financier ne sont pas respectées en tout ou partie, la société pourra être déclarée nulle (article 6 :14 CSA).

b) Formalités relatives à la BCE

Autres formalités, la société devra s'inscrire auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) en tant qu'entité enregistrée. De plus, notre espace commercial devra également être enregistré au titre d'unité d'établissement.

L'inscription de l'entité peut se faire auprès du greffe du tribunal de l'entreprise compétent ou par voie électronique. L'inscription de l'unité d'établissement se fera auprès d'un guichet d'entreprises agréé. Ces inscriptions ont pour objectif d'obtenir un numéro d'entreprise, imposé par la loi et qui constitue un numéro d'identification unique. Il devra d'ailleurs figurer sur tous les écrits émanant de la société et utilisé pour tous les contacts avec les autorités administratives et judiciaires ainsi que pour s'identifier auprès de la TVA et de l'Office national de la sécurité sociale (ONSS) (SPF Économie, 2019).

Notons qu'à défaut de ce qui a été explicité dans le présent point, le Code de droit économique (CDE) prévoit des sanctions allant de l'amende à la fermeture de l'entreprise (UCM, 2019).

c) Formalités relatives à la TVA

Enfin, étant donné que notre société effectuera, dans le cadre de son activité économique, de manière habituelle et indépendante, à titre principal, avec esprit de lucre, des livraisons de biens, elle sera assujettie à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) (article 4 du Code de la TVA). Cela signifie que le prix de nos biens comprendra 21% de TVA.

Pour ce faire, nous devons introduire une demande de numéro de TVA après avoir obtenu notre numéro d'entreprise auprès de la BCE et avant d'exercer notre activité économique. Cette demande devra se faire par le dépôt d'une déclaration de commencement d'activité auprès de la division gestion et prestation de service du Centre Petites et Moyennes entreprises compétent au regard du siège social de notre entreprise (SPF Économie, 2020).

Pour information, l'ensemble des démarches administratives exposées ci-dessus représente des coûts qui seront repris dans l'analyse financière (cfr. section 6.2).

5.1.2 Structure organisationnelle

Comme indiqué précédemment, la société coopérative présente quelques principes généraux et caractéristiques qui lui sont propres. L'objectif de ce point est de les reprendre et de les appliquer à *DiscoveRent* aux fins de faire un état des lieux préalable du futur fonctionnement de la société.

5.1.2.1 Les titres et leur transfert

Au regard de notre philosophie, l'objectif de base au sein de cette entreprise serait que nous devenions tous les quatre actionnaires. Pour ce faire, nous avons synthétisé ce qui concernera ces titres ainsi que leur éventuel transfert pour une meilleure compréhension de ce qui nous attend.

a) Catégorie des titres

En ce qui concerne les catégories de titres que pourra émettre la société, celle-ci se trouve limitée aux actions nominatives avec droits de vote et aux obligations. Celle-ci devra émettre au moins trois de ces actions et chacune d'elles sera émise en contrepartie d'un apport (article 6 :39 CSA).

À titre complémentaire, il est utile de savoir que l'apport peut constituer en une somme d'argent (apport numéraire), en bien corporel ou incorporel (apport en nature) ou en engagement d'effectuer des travaux ou des prestations de services (apport en industrie) (article 1 :8 §2 CSA). Ceux-ci devront d'ailleurs être intégralement libérés dès la constitution de la société, c'est-à-dire effectivement apportés (article 6 :9 CSA).

En l'espèce, cela signifie que nous pourrons choisir la forme de notre apport en fonction de ce que nous possédons et que celui-ci nous donnera droit à une contrepartie dans la société sous forme d'action et de droit de vote lors des assemblées générales. À ce stade, notre plan financier s'est basé sur des apports numéraires (cfr. section 6.6).

b) Forme des titres

En ce qui concerne la forme de ces titres, les actions seront obligatoirement nominatives (article 6 :19 CSA). Celles-ci devront d'ailleurs être inscrites dans le registre des actions, lequel doit être tenu au siège de la société (article 6 :23-24 CSA). C'est d'ailleurs lors de cette inscription que la propriété du titre sera établie (article 6 :28 CSA).

En l'espèce, cela signifie que l'identité de chaque actionnaire sera connue de tous, ce qui accentuera notre volonté d'une entière transparence au sein de la société.

c) Transfert des titres existants et nouveaux titres

En ce qui concerne l'éventuel transfert de ces titres, les actions sont en principe libre-

ment cessibles à des actionnaires (article 6 :52 CSA), sous conditions que le transfert soit daté, signé par le cédant et le cessionnaire et inscrit au registre des actions (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot al., 2020).

En ce qui concerne la cession aux tiers, celle-ci n'est possible qu'envers les personnes appartenant aux catégories déterminées par les statuts et qui satisfont aux exigences statutaires pour devenir actionnaire (article 6 :54 CSA). Étant donné que notre volonté est de garder un certain contrôle sur les membres de la société pour que celle-ci voit sa philosophie perdurer, nous aurons tout intérêt à déterminer le plus judicieusement et précisément possible ces éventualités dans nos statuts.

De même pour l'adhésion de nouveaux actionnaires, la société est en principe ouverte à chaque personne désireuse d'y adhérer. Cependant, ce principe coopératif est limité au sens que l'adhésion reste soumise à l'appréciation et aux critères d'admission établis par les membres de la société (SPF Économie, 2019). Étant donné que l'un de nos objectifs est d'impliquer nos futurs clients dans la vie de la société, il nous paraît judicieux d'user de cette faculté aux fins de permettre à tous ceux qui partagent notre mission, notre vision et nos valeurs de pouvoir nous y rejoindre.

Dans cette hypothèse, nos clients auraient la possibilité de devenir 'coopérateur' et donc de pouvoir nous soutenir, posséder une part coopérative en retour de leur investissement, bénéficier d'un dividende sur d'éventuels bénéfices et participer à la croissance de la société en prenant part aux assemblées générales et autres rencontres. De plus, sous réserve de remplir les conditions, ils auraient la possibilité de bénéficier du *Tax Shelter*, c'est-à-dire d'une réduction d'impôt de 30 à 45% du montant investi dans *DiscoverRent* en tant qu'entreprise débutante (SPF Finances, 2020).

Dans la pratique, il nous reviendra de se concerter pour établir toutes les conditions pour devenir coopérateur, le nombre de parts sociales correspondant à l'investissement et les conséquences au sein de *DiscoverRent* qui en découleraient.

5.1.2.2 L'administration

Comme pour toute entreprise, une bonne gouvernance passe avant tout par une bonne administration. C'est dans cette optique que nous avons dû réfléchir au fonctionnement qui serait le plus adéquat et à ce que ça impliquerait pour *DiscoveRent*.

a) Exercice du droit de vote

Bien que l'exercice du droit de vote puisse faire l'objet de convention, nous partons du principe que "un actionnaire = une voix" afin d'assurer l'égalité des actionnaires de notre société (articles 6 :45 et 6 :68 CSA).

En effet, étant donné que *DiscoveRent* a vu le jour grâce à quatre personnes, nous avons pu prendre conscience de l'importance de travailler en équipe et considérons donc qu'il est primordial d'assurer la continuité du projet de manière cohérente et groupée. L'objectif est donc que chaque actionnaire soit traité de la même manière lors des assemblées générales.

b) Assemblées générales

Comme nous l'évoquions précédemment, *DiscoveRent* serait en principe composée des quatre actionnaires de base ainsi que de tous ceux qui souhaiteraient et qui rempliraient les conditions pour devenir coopérateur. En conséquence, cela signifie que nous aurions tous le droit de participer aux assemblées générales, selon le principe d'égalité comme vu ci-avant, et donc de prendre part aux décisions relatives à *DiscoveRent* pour ce qui les concernent (articles 6 :69 et suivants CSA).

c) Organe d'administration

— *Administrateurs*

Notre société pourra être administrée par un ou plusieurs administrateurs, constituant un collège ou non, à savoir ceux qui vont accomplir tous les actes nécessaires et utiles à l’accomplissement de l’objet de la société, exception faite de ceux réservés à l’assemblée générale, et qui auront le pouvoir de la représenter à l’égard des tiers et en justice (article 6 :61 CSA). À cette fin, il y aura lieu de réfléchir au nombre d’administrateurs, à leur nomination et, en cas de pluralité, au mode de gouvernance, qui seraient les plus adéquats.

Bien que nous ne puissions répondre avec exactitude à l’ensemble de ces éléments à ce stade, nous pensons cependant que le mode de gouvernance le plus approprié, au regard de la philosophie collective de *DiscoveRent*, serait celui de devenir tous les quatre administrateurs avec un pouvoir de gestion collégiale. Notre stratégie sera d’ailleurs expliquée dans la section ‘ressources humaines’ (cfr. section 5.2).

Dans cette optique, nous avons dressé un état des lieux de ce qu’un tel statut représenterait de manière générale. D’abord, l’administrateur ne pourra être lié à la société par un contrat de travail, mais sera considéré comme collaborateur indépendant (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot al., 2020) et sera en principe rémunéré sauf si nous prévoyons le contraire statutairement (article 6 :60 CSA). Ensuite, en fonction de ce que nous attendons de lui et de l’exécution de son mandat, celui-ci pourra être nommé pour une durée déterminée ou indéterminée (article 6 :58 § 2 CSA). Enfin, selon que sa fonction sera élective ou statutaire, cela aura des conséquences sur son mode de nomination, son remplacement ainsi que sur sa possibilité de révocation (article 6 :58 §3-4 CSA).

Rappelons tout de même que l’avantage ici est que le CSA permet une grande flexibilité, ce qui nous permettra de moduler ces caractères afin que le statut d’administrateur réponde au mieux à ce que nous souhaitons pour *DiscoveRent*.

En conséquence, le fait de devenir administrateur entraînera des obligations administratives, fiscales, financières ainsi que des obligations au regard de la sécurité

sociale, aussi bien pour lui que pour notre société, chacun pour ce qui le concerne.

— *Administrateurs délégués à la gestion journalière*

Il sera d'ailleurs possible de désigner un ou plusieurs administrateur(s) délégué(s) pour les actes et décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société et les actes et décisions qui ne justifient pas l'intervention de l'organe d'administration (article 6 :67 CSA). Cette délégation peut s'avérer utile pour tout ce qui concerne la gestion journalière de la société étant donné qu'elle permet d'intervenir plus rapidement et collégialement ou individuellement sur certaines prises de décisions.

L'avantage que nous voulons mettre en avant avec cette délégation est la possibilité d'une "double casquette" pour l'administrateur concerné. En effet, celui-ci pourra être à la fois membre du conseil d'administration et délégué à la gestion journalière, chaque fonction étant régie par des règles et un mandat spécifiques (Wauters, 2020). Cette spécificité fait également partie de notre stratégie, laquelle est abordée dans la section 'ressources humaines' (cfr. section 5.2).

5.1.2.3 Patrimoine

Comme expliqué en début de chapitre, *DiscoveRent* se verra dotée d'un patrimoine qui lui sera propre. À cette fin, il y a eu lieu de réfléchir à la manière dont celui-ci sera articulé et géré.

a) Patrimoine et capital

Le patrimoine est à différencier du capital au sens qu'il représente tout ce que possède la société, aussi bien dans l'actif que dans le passif. La société possèdera un patrimoine qui lui sera propre et qui fluctuera au fur et à mesure du temps au regard des biens, droits, dettes et obligations acquis dans le cadre de ses activités.

Comme nous l'indiquions précédemment, l'arrivée du CSA a supprimé la notion de capital minimum et l'a remplacé par l'exigence d'un plan financier viable et détaillé aux fins d'acter que nous disposons de ressources suffisantes. Cependant, il y a lieu de garder à l'esprit que le capital ne représente pas l'actif en ce que, d'un point de vue comptable, il représente ce que nous aurons apporté en tant qu'actionnaires et ce que nous pourrions prétendre reprendre si la société vient à être liquidée. À partir de ce constat, notons que le capital pourra être modifié par augmentation, par exemple en cas d'injection de nouveaux apports d'actionnaires, ou par réduction, en cas de réduction limitée de capital par remboursement aux actionnaires (Notaire.be, 2020).

b) Gestion des bénéfices

Si la société réalise des bénéfices et que la société prospère, il y a d'ores et déjà lieu d'avoir un aperçu de comment cela se passera. Dans ce cas, deux options s'offriront à nous : nous pourrions soit décider de mettre les bénéfices en réserve afin d'augmenter l'actif, soit décider de les distribuer. Dans cette dernière hypothèse, cela relèvera de la compétence et du pouvoir discrétionnaire de l'assemblée générale (article 6 :114 CSA). C'est-à-dire qu'elle aura le pouvoir d'imposer, de limiter ou d'interdire une telle distribution. Le cas échéant, nous pourrions indiquer sous réserve de quelles conditions et/ou taux dans nos statuts en fonction de la philosophie interne de *DiscoveRent* (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot et al., 2020).

Cependant et, fort heureusement pour la stabilité financière de la société et pour la protection des créanciers, cette distribution est limitée légalement. C'est ce que l'on appelle le principe du "double test", à savoir le test de liquidité et le test de solvabilité. D'une part, le premier indique que l'assemblée générale ne pourra distribuer de bénéfices si l'actif net de la société est négatif ou le deviendrait à la suite de celle-ci (article 6 :115 CSA). D'autre part, le deuxième indique qu'elle ne pourra procéder à une telle distribution que si l'organe d'administration vérifie que la société est en mesure d'acquitter ses dettes au fur et à mesure de leur échéance pendant une période d'au moins un an à compter de la date de celle-ci (article 6 :116 CSA).

c) Protection de l'intégrité du patrimoine

Pour aller plus loin en terme d'analyse de risques, notons que si un jour l'actif net devient négatif ou risque de le devenir, il existe un mécanisme appelé "procédure de sonnette d'alarme" qui consiste à convoquer l'assemblée générale aux fins qu'elle décide de la dissolution de la société ou des mesures visant à assurer la continuité de la société (article 6 :119 CSA). De plus, il existe une possibilité pour chaque actionnaire de démissionner et de retirer ses actions, soit partiellement, soit complètement, à charge du patrimoine de la société (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot et al., 2020). Il s'agit d'ailleurs d'un droit pour l'actionnaire nonobstant toute disposition statutaire contraire qui ne peut s'exercer qu'à partir du troisième exercice suivant la constitution de la société (étant entendu qu'il s'agit d'un actionnaire dit fondateur, hypothèse précédemment évoquée pour l'ensemble de l'équipe *DiscoveRent*) (article 6 :120 CSA).

5.1.2.4 L'agrément

L'un des points intéressants d'une société coopérative que nous voulions évoquer est le fait qu'elle puisse se faire agréer, c'est-à-dire obtenir une attestation d'entreprise "socialement responsable" officielle du ministre de l'Économie.

a) Considérations introductives

À ce stade, nous voyons l'agrément comme une possibilité de plus-value en terme d'impact sociétal et qui, à terme, pourrait garantir officiellement que notre société fonctionne dans le respect des valeurs et principes coopératifs (SPF Économie, 2019). En effet, l'agrément permettrait de renforcer notre volonté d'un entrepreneuriat socialement responsable tourné vers l'égalité, la solidarité et vers les valeurs partagées au sein de *DiscoveRent*.

Cependant, nous gardons à l'esprit qu'une telle reconnaissance n'est pas chose simple et qu'il y aura lieu de respecter des conditions strictes si nous voulons un jour l'obtenir.

b) Types d'agrément

Pour ce faire, nous nous sommes d'ores et déjà renseignés sur les deux formes possibles d'agrément, à savoir la société coopérative agréée et la société coopérative agréée comme entreprise sociale. Cependant, bien que l'agrément comme entreprise sociale présente des qualités, certes indéniables, nous considérons que nous sommes à un stade trop peu avancé que pour envisager cette possibilité. En conséquence, nous nous sommes tournés sur la possibilité d'une société coopérative agréée.

c) Conditions requises

De manière générale et afin de faire un état des lieux préalable, l'agrément requiert le respect de trois principes, à savoir l'entrée libre de nouveaux actionnaires, l'absence d'actionnaire dominant et l'absence de but spéculatif (SPF Économie, 2019). Comme nous avons pu le voir précédemment, ces principes ont déjà été mis en lumière par nos soins, soit parce qu'ils étaient imposés par le CSA soit parce que nous émettions la possibilité de l'intégrer dans nos statuts. Cependant, nous verrons ici que l'agrément viendrait les adapter, voire les renforcer, en les rendant cette fois obligatoires au titre de conditions exhaustives pour l'obtenir.

Ce serait le cas notamment (par ordre d'apparition) : de la procuration d'un avantage économique ou social aux actionnaires, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés, au titre de but principal de la société ; de l'affiliation volontaire d'actionnaires sous réserve de remplir les conditions générales d'admission prévues dans les statuts ; de l'octroi des mêmes droits et obligations pour n'importe quelle action ; de l'affirmation du principe "un actionnaire = une voix" lors des assemblées générales ; du mandat des administrateurs à titre gratuit et de leur nomination par l'assemblée générale ; de la limitation du dividende net octroyé à hauteur de 6% de l'apport (Article 1 de l'arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements de sociétés coopératives [...] et des sociétés coopératives).

d) Formalités

Si nous optons pour cette voie, notons que l’agrément doit faire l’objet d’une demande, laquelle sera ensuite examinée aux fins de vérifier le respect des conditions requises. Si tel est le cas, la demande sera acceptée et l’agrément accordé pour une durée indéterminée, sauf s’il apparaît que la société cesse de respecter les conditions dont il est question (SPF Économie, 2019).

5.1.3 Régime de la responsabilité

Au regard de notre volonté de créer un projet qui a du sens et un impact pour l’ensemble des parties prenantes, il nous semblait dès lors indispensable de mettre en avant la responsabilité de tout un chacun dans celui-ci. De ce fait, nous commencerons par donner notre vision de la responsabilité sociétale à laquelle notre future société doit prétendre. Ensuite, nous mettrons en lumière les différentes facettes de la responsabilité de la société et de ses membres. Enfin, nous passerons en revue les différentes assurances, tantôt internes, tantôt externes, auxquelles *DiscoverRent* serait confrontée.

5.1.3.1 Responsabilité sociétale

De manière générale, nous avons pour vocation de considérer *DiscoverRent*, non pas comme une simple idée d’entreprise, mais comme une entreprise ancrée dans une société, qui aurait la faculté de se soucier de ce qui se passe autour d’elle et la capacité de répondre aux défis posés par son environnement. En ce sens, il y a lieu de comprendre que nous mettons un point d’honneur à la responsabilité sociétale de l’entreprise.

Pour mieux comprendre nos dires, il y a lieu de préciser qu’elle se définit comme un processus permanent d’amélioration en vertu duquel l’entreprise intègre de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d’ordre social, environnemental et économique dans sa gestion globale et ce, en concertation avec ses parties prenantes (SPF Économie, 2018). C’est-à-dire que la responsabilité sociétale représente l’impact que l’entreprise a sur la société ainsi que l’image qu’elle véhicule autour d’elle. Au plus nous

générons une image positive, au plus nous obtiendrons un engouement positif et donc une relation de confiance avec l'ensemble de notre environnement. En conséquence, il s'agirait ici d'instaurer un intérêt social au sein de l'entreprise par le biais d'une démarche managériale.

En l'espèce, il ne tiendra qu'à nous de le faire transparaître au travers de notre entreprise par l'intermédiaire de divers éléments, comme par exemple l'instauration d'une certaine culture d'entreprise, l'affiliation à des chartes reconnues éthiques ou encore par l'application du Code de Corporate Governance. Bien que nous soyons à un stade trop peu avancé que pour les énoncer de manière exhaustive et précise, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que l'objectif sera ici de mettre en application notre vision, notre mission et nos valeurs de la sorte.

5.1.3.2 Responsabilité civile

a) Responsabilité des organes

Au regard de la 'théorie de l'organe', les membres de ceux-ci ne contractent aucune responsabilité personnelle relative aux engagements de la personne morale (article 2 :49 CSA). C'est-à-dire que la société sera en principe responsable pour les actes, faits et fautes des membres et ce indépendamment de leur gravité. Cependant, ceux-ci resteront responsables personnellement pour tout ce qui excède le cadre de leurs fonctions lorsqu'ils agiront en cette qualité (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot et al., 2020).

Ainsi, celui ou celle qui sera nommé(e) administrateur ou délégué(e) à la gestion journalière pourra voir sa responsabilité engagée en cas de faute dans l'accomplissement de son mandat, de faute de gestion ou de violation du CSA ou des statuts et ce tant à l'égard de la société qu'à l'égard des tiers s'il résulte un dommage les concernant (article 2 :56 CSA).

b) Responsabilité de la société

Au regard de la 'théorie de l'organe' expliquée ci-avant, la société sera en principe

responsable pour tout ce qui ne relève pas de la responsabilité personnelle de ses organes. C'est-à-dire que la société ne sera responsable que pour les actes accomplis par ses organes dans l'exercice de leurs fonctions (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot et al., 2020). Cependant, il y a lieu de noter qu'il existe divers nuances et tempéraments à ce principe, lesquels ne feront pas tous l'objet d'une élongation de notre part pour ne se concentrer que sur l'essentiel.

De ce fait, retenons que la société demeurera en principe responsable envers les tiers pour tout dommage les concernant (article 6 :62 CSA). De même pour tout acte relevant de l'exécution d'un contrat conclu par la société, celle-ci engagera sa responsabilité contractuelle car elle répondra de l'inexécution ou de la mauvaise exécution des contrats dont il est question. Enfin, celle-ci pourra toujours voir sa responsabilité extracontractuelle engagée sur base de l'article 1382 du Code Civil en cas de faute de ses organes, d'un dommage et d'un lien de causalité entre les deux, le cas échéant (Malherbe, De Cordt, Lambrecht, Malherbe, Culot et al., 2020).

En conclusion, il sera de notre devoir en tant qu'organe de faire en sorte de respecter scrupuleusement nos missions respectives et de n'agir que dans le cadre de celles-ci au risque d'engager notre responsabilité personnelle ou celle de notre société. Cela permettra ainsi d'éviter tout litige qui pourrait s'en suivre, lesquels peuvent s'avérer ô combien longs, coûteux et lourds de conséquences à tous niveaux.

5.1.3.3 Responsabilité pénale

À toutes fins utiles, il ne faut pas oublier qu'en plus de la responsabilité civile, la société peut voir sa responsabilité pénale engagée. En effet, depuis la loi du 4 mai 1999 instaurant la responsabilité pénale des personnes morales, complétée par la loi du 11 juillet 2018, l'article 5 du Code pénal nous enseigne que *"Toute personne morale est pénalement responsable des infractions qui sont intrinsèquement liées à la réalisation de son objet ou à la défense de ses intérêts, ou de celles dont les faits concrets démontrent qu'elles ont été commises pour son compte"*.

De plus, il ajoute que "*La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs des mêmes faits ou y ayant participé.*". En d'autres termes, cela signifie que la responsabilité de la personne physique concernée, de la société ou des deux cumulées pourra être engagée pour toutes les infractions sous réserve d'un lien intrinsèque et de l'établissement de l'élément matériel et de l'élément moral.

5.1.3.4 Assurances

Par principe, nous ne serons jamais à l'abri d'un potentiel danger qui pourrait impliquer des conséquences financières plus ou moins importantes pour *DiscoveRent* et/ou ses membres. C'est donc dans cette optique que nous avons jugé utile de faire le point sur notre future et éventuelle protection face à de tels risques.

a) Assurances internes

L'un des avantages de s'implanter au sein de *Yuman Village SC* est que certaines assurances sont comprises dans le contrat d'occupation (cfr. annexe D.1). C'est le cas notamment de l'incendie, l'explosion, le recours des voisins, les dégâts des eaux, les bris de vitre et de leur responsabilité civile. Cependant, le contrat précise tout de même que notre matériel, nos produits ainsi que notre propre responsabilité civile ne sont pas assurés.

Bien que cette couverture d'assurance incluse nous permette de réduire certains coûts, nous nous rendons bien compte qu'elle reste quelque peu limitée et nécessite donc un recours à des assurances externes afin d'être pleinement protégés.

b) Assurances externes

Pour le complément de ce qui est indiqué dans le contrat et parce que certaines assurances sont légalement ou contractuellement obligatoires et/ou recommandées en Belgique, nous avons fait appel à un ami et expert en Banque et Assurances chez *ING Belgium* afin de faire le point. À des fins de simplicité, nous énumérons les différentes couvertures d'assurances que nous jugeons primordiales comme suit (cfr. annexe D.4). Les primes cor-

respondantes seront d'ailleurs abordées dans l'analyse financière (cfr section 6.2.1.1).

— *Assurance 'Incendie' et 'Vol'*

Au titre d'assurance principale, la couverture 'Incendie' est généralement obligatoire par contrat ou par la banque. Comme nous l'avons vu, celle-ci est d'ores et déjà comprise dans le contrat, mais ne comporte pas la couverture d'assurance secondaire 'Vol'.

Celle-ci permettrait quant à elle de couvrir toute disparition ou détérioration du contenu de notre espace commercial. En sachant que l'ensemble de notre stock de matériel se trouvera dans ce bâtiment, l'absence d'une telle assurance nous ferait courir le risque de perdre l'ensemble de notre activité et ce sans la moindre indemnisation.

— *Assurance 'RC Exploitation' et 'RC Après Livraison'*

L'assurance 'Responsabilité Civile Exploitation' est la référence en terme d'assurance pour l'entreprise au sens qu'elle couvrirait tout dommage corporel, matériel ou immatériel que pourrait causer l'exploitation de *DiscoveRent* à des tiers et ce, au sein de l'entreprise ou en dehors.

Le complément d'assurance 'Responsabilité Civile Après Livraison' couvrirait la responsabilité contractuelle et extracontractuelle de *DiscoveRent* pour tout dommage corporel, matériel ou immatériel que pourrait causer notre matériel après sa livraison au client. L'utilité d'une telle assurance se démontrerait par exemple en cas d'explosion d'un réchaud lors d'une randonnée afin de couvrir les frais médicaux liés aux dommages corporels, lesquels peuvent se chiffrer très rapidement.

— Assurance 'RC Auto'

Au regard du stock de matériel, il est probable que nous aurons besoin de véhicule(s) pour s'occuper du transport. À l'heure actuelle, nous comptons utiliser nos propres voitures afin de ne pas dépenser de l'argent dans un véhicule utilitaire. En conséquence, étant donné qu'un ou plusieurs véhicules seraient utilisés à des fins professionnelles, il faudra le signaler à l'assureur et au besoin, souscrire une assurance 'Responsabilité Civile Auto'.

— Assurance 'RC Patron'

Étant donné que nous comptons travailler pour *DiscoveRent* au lieu d'avoir des employés, l'assurance 'Responsabilité Civile Patron' permettrait de nous couvrir en tant qu'administrateur, de même pour tout indépendant et pour tout accident survenu dans le cadre de la vie privée ou professionnelle. De plus, l'avantage est qu'il en serait de même pour tous ceux qui nous aideraient occasionnellement dans le cadre de cette activité.

Notons à titre de conclusion qu'il ne s'agit ici que d'un bref aperçu des principales couvertures d'assurance que nous jugeons applicables à ce stade. La question de souscrire à telle ou telle assurance n'est pas à négliger étant donné qu'elles impliquent toutes des coûts que *DiscoveRent* doit être apte à supporter. De plus, étant donné qu'il existe autant d'assurances et/ou de compléments que de risques, il y aura lieu de déterminer celles qui devront être modifiées et/ou ajoutées et d'analyser leurs clauses afin de connaître avec exactitude ce qui sera couvert ou non.

5.2 Ressources humaines

Maintenant que nous avons fait le tour du fonctionnement structurel et organisationnel de *DiscoveRent*, il convient de déterminer qui serait actif dans l'entreprise, pour

quel poste et sous quel statut. Si certains éléments exposés ci-après ont déjà été abordés précédemment, une telle redite a pour objectif de clarifier nos choix pour une meilleure compréhension.

5.2.1 Fondateurs

Comme dit précédemment, notre objectif est de devenir tous les quatre fondateurs. Étant donné que *DiscoverRent* est né grâce à la mise en commun de nos quatre personnalités, il nous paraissait primordial de continuer sur une lancée collaborative dans sa concrétisation. De plus, nous souhaitons répartir la charge financière des capitaux propres afin que la constitution de *DiscoverRent* soit plus abordable pour chacun d’entre nous.

5.2.2 Administrateurs

5.2.2.1 Considérations introductives

Dans cette même logique et au regard de nos compétences et expériences respectives, nous considérons que nous apportons tous notre pierre à l’édifice et qu’une telle vision "à 4 angles" est nécessaire à *DiscoverRent*.

Pour rappel, *Pierre Collette* est actif dans le domaine du sport, *Valentine Laurent* et *Marie Frère* dans le domaine de la gestion et *Margaux Lefevre* dans le droit. Comme nous avons pu le constater depuis bientôt 2 ans d’amitié et de collaboration, cette diversité et cette complémentarité sont un atout dans la prise de décisions. Cela nous permet de sans cesse se challenger, de voir le projet sous un autre angle et d’accepter les différences d’opinions pour un projet plus concret. C’est donc pour toutes ces raisons que nous souhaitons tous les quatre devenir administrateurs. Pour information, le statut social serait donc en principe celui d’indépendant dirigeant d’entreprise (UCM, 2020).

Cependant, nous sommes conscients que la gestion quotidienne de *DiscoverRent* ne nécessite pas, du moins pour l’instant, l’intervention de quatre personnes. C’est pour cette raison que nous tenons à nous scinder en deux avec d’un côté deux administrateurs dits ‘actifs’ et de l’autre, deux administrateurs dits ‘passifs’.

5.2.2.2 Administrateurs dits ‘actifs’

Les administrateurs actifs seraient ceux en charge de la gestion quotidienne de *DiscoverRent*, c’est-à-dire ceux qui seront actifs dans l’espace commercial. Ils seraient par exemple en charge des locations, de la gestion du stock, de l’entretien du matériel et de l’administratif. En conséquence, ils cumuleraient deux fonctions : celle d’administrateur et donc membre du conseil d’administration (comme pour les administrateurs passifs, voir ci-après) et celle d’administrateur délégué à la gestion quotidienne.

L’avantage est que nous pouvons dissocier les deux fonctions étant donné que, pour rappel, elles sont régies par des règles et mandats différents (Wauters, 2020). De ce fait, nous comptons les faire exercer à temps-plein, sous le couvert d’un mandat à titre onéreux pour la gestion journalière. Pour information, la rémunération est abordée dans l’analyse financière (cfr section 6.2.1.2). Cependant, leur mandat de membre du conseil d’administration serait quant à lui à titre gratuit, aux fins de garantir l’égalité avec les administrateurs passifs, et d’être en accord avec l’un des principes d’un éventuel agrément.

5.2.2.3 Administrateurs dits ‘passifs’

Les administrateurs passifs seraient ceux actant "dans l’ombre", en tant que bras droit des deux premiers. Ils ne seraient pas actifs dans l’espace commercial en tant que tel, mais plutôt dans la prise de décisions et pour des tâches spécifiques. Par exemple, *Margaux Lefevre* pourrait être appelée pour répondre à un point de droit ou *Marie Frère* pourrait être appelée pour une question financière. De même pour les deux autres au regard de leurs qualités respectives.

En plus d’une question logistique, la raison de ce choix vient aussi de nos vies respectives. Certains d’entre nous ont d’autres projets ou encore d’autres opportunités professionnelles et ne seraient donc pas en mesure de s’investir à temps-plein pour *DiscoverRent*. De cette manière, nous leur permettons de garder un pied dans l’entreprise tout en vacant à leurs autres occupations. De plus, nous leur permettons de continuer à gérer, d’une certaine manière, l’entreprise comme ils le font depuis la conception de *DiscoverRent*.

En conséquence de tout ce qui précède, leur mandat serait également à titre gratuit, au moins pour les premières années. Cette décision résulte avant tout d'une question financière et éthique au regard de notre vision et valeurs respectives.

Notons tout de même que nous sommes ouverts à la possibilité qu'en cas de croissance et/ou autre raison qui le nécessite, les administrateurs passifs pourraient devenir actifs. Notamment s'il advient que deux personnes ne suffisent pas pour assurer la gestion quotidienne de l'entreprise. Cette stratégie nous permettrait de pouvoir "puiser dans nos ressources humaines", ceux qui connaissent déjà *DiscoveRent* en interne, plutôt que de devoir engager et former une personne nouvelle et extérieure.

5.2.3 Comité d'accompagnement

En plus de notre volonté de collaborer tous les quatre, nous pensons qu'il est toutefois essentiel de penser aussi "*out of the box*" et donc de faire appel à un regard extérieur. Pour ce faire, nous souhaitons constituer un comité d'accompagnement qui nous permettrait de s'entourer de personnes expérimentées. Celles-ci nous permettraient d'apporter de l'indépendance dans nos prises de décision et nous apporteraient des conseils avisés et un réseau. Pour rappel, c'est d'ailleurs dans le cadre de cette réflexion que nous souhaitons également nous entourer de coopérateurs.

Si nous ne savons pas exactement de qui il sera constitué à l'heure actuelle, nous avons pu rencontrer plusieurs personnes intéressantes durant ces deux années au sein de la formation CPME. De ce fait, nous avons déjà des petites idées sur les profils qui conviendraient le mieux à *DiscoveRent*, lesquelles devront se peaufiner par la suite.

5.2.4 Développeur informatique

Si nous disposons de plusieurs compétences pour gérer au mieux *DiscoveRent*, celle qui nous fait défaut est le développement informatique. Comme dit précédemment, la base de notre activité repose sur notre site internet étant donné qu'il servira de "vitrine" pour le matériel disponible et les réservations. En conséquence, nous aurons besoin d'un déve-

veloppeur informatique pour le concevoir, sans pour autant le recruter en tant qu'employé. Celui-ci serait d'ailleurs engagé par le biais d'un contrat de prestation de service, lequel sera analysé dans la section suivante (cfr. section 5.3.4).

5.3 Contrats utiles

Pour clôturer cette analyse juridique, il nous paraissait judicieux de finir sur ce qui sera déterminant dans le cadre de notre projet : le contrat de location. Cependant, étant donné que ce ne sera pas le seul contrat que *DiscoveRent* sera amené à contracter, ce point a pour objectif d'en faire un état des lieux. Ainsi, l'éventuel contrat de vente pour notre matériel, le contrat d'occupation avec *Yuman Village SC* et le contrat de prestation de service pour le développeur informatique seront également abordés.

5.3.1 Contrat de location

Le premier contrat que nous devons rédiger et de loin le plus important est notre contrat de location du matériel. Celui-ci nous permettra d'assurer nos locations et de se prémunir contre toute éventualité. Afin qu'il soit le plus complet possible, nous avons fait le tour de ce qu'il doit contenir légalement et de ce que nous voulons y ajouter de propre à *DiscoveRent*.

De ce fait, nous en avons d'ores et déjà élaboré un premier jet (cfr. annexe D.2). Cependant, nous sommes conscients qu'il devra être complété et amélioré au fur et à mesure de la concrétisation du projet et de la réalité du terrain. Pour information, celui-ci ne concerne à ce stade que les locations faites en magasin et non via le site internet, lesquelles feront l'objet d'un contrat numérique.

Ce point a donc pour objectif de relever les éléments importants du contrat de location existant à la lumière de la vision que nous en avons à l'heure actuelle.

5.3.1.1 Définition

Au regard du droit commun, un contrat de location est "*un contrat par lequel l'une des parties s'oblige à faire jouir l'autre d'une chose pendant un certain temps, et moyennant un certain prix que celle-ci s'oblige de lui payer.*" (article 1709 Code civil). Au sens juridique, la location de notre matériel est apparentée au bail à loyer, c'est-à-dire au louage de meubles (article 1711 Code civil).

La location mobilière est principalement régie par les conditions générales contractuelles, c'est-à-dire le Titre III du Code civil. Bien qu'elle ne fasse pas l'objet de dispositions spécifiques, la Cour de Cassation admet cependant que les dispositions générales relatives aux baux des biens immeubles peuvent s'appliquer, si ce n'est pas incompatible avec la nature de la chose louée (Cass. fr., 8 avril 1943). En conséquence, les articles 1714 à 1760 du Code civil sont aussi d'application, comme nous le verrons ci-après.

5.3.1.2 Obligations

a) Obligations du loueur

Le loueur est tenu de délivrer au locataire la chose louée, d'entretenir cette chose en état de servir à l'usage pour lequel elle a été louée et d'en faire jouir paisiblement le locataire pendant la durée de location (article 1719 Code civil).

En l'espèce, nous devons délivrer le matériel avec ses accessoires et en bon état de réparation de toute espèce (article 1720 Code civil). Comme dit précédemment, nous tenons à nous charger de l'entretien et de la réparation du matériel afin d'être surs que ce sera fait en bonne et due forme. Ainsi, avant et après chaque utilisation, le matériel sera testé, remis en état et éventuellement réparé pour que chaque client loue de la qualité en parfait état de fonctionnement (cfr. section 5.3.1.3).

De plus, nous devons donner trois types de garantie au locataire (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018). En plus de garantir le locataire contre toute interférence ou trouble de notre part ou de la part de tiers dans la jouissance de sa location, nous devons

le garantir contre tout vice ou défaut du matériel (article 1721 Code civil). C'est-à-dire que si ceux-ci se présentent et causent des dommages au client ou à ses biens, il sera en droit d'exercer un recours à notre encontre. Étant donné que l'article dont question est supplétif, tel recours sera à déterminer en fonction de ce qui conviendra le mieux à *DiscoveRent*.

Notons d'ailleurs à titre de rappel que le fait de contracter l'assurance 'RC Exploitation' et 'RC Après Livraison' nous couvrirait en cas de dommage contractuel et extracontractuel envers le client (cfr. section 5.1.3.4).

b) Obligations du locataire

Le locataire est tenu d'user du matériel en bon père de famille, en suivant la destination qui est indiquée dans le contrat, et de payer le prix convenu (article 1728 Code civil).

En l'espèce, nos clients devront se comporter de manière prudente et diligente avec le matériel pendant toute la durée de la location. S'il advient que le matériel est dégradé ou perdu de par sa faute ou de celle des personnes de sa maison, le locataire en sera responsable (article 1735 Code civil). À cette fin, nous lui demanderons de nous signaler par écrit toute dégradation dans les plus brefs délais en guise de bonne foi. De plus, il devra payer les réparations (cfr. section 5.3.1.3). Cependant, ce ne sera pas le cas s'il arrive à prouver que la dégradation ou la perte sont dues à un cas de force majeure.

5.3.1.3 Clauses essentielles

a) Conditions de validité du contrat et preuve

Le contrat ne sera valable qu'en cas de consentement de la partie qui s'oblige, de capacité de contracter, d'objet certain qui forme la matière de l'engagement et de cause licite dans l'obligation (article 1108 Code civil). En l'espèce, le client devra être majeur pour louer du matériel chez *DiscoveRent* et ne pas être déclaré incapable par la loi. De plus,

le contrat énoncera clairement son objet, à savoir la location de matériel, en énumérant précisément duquel il s'agit.

Étant donné que nous penchons pour un contrat de location écrit à des fins de sécurité, celui-ci devra être réalisé en double exemplaires (article 1325 Code civil). En l'espèce, le client aura un exemplaire, de même pour nous.

b) Prix

Le prix doit être sérieux, déterminé ou déterminable (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018). En l'espèce, nous fixerons un prix par jour de location, soit 24h, pour chaque matériel au regard de ses caractéristiques, tels que sa valeur, son ancienneté, son état, etc. Celui-ci sera payable en espèces ou par paiement bancaire au premier jour de la location dans le local commercial de *DiscoveRent*. Pour information, dans l'hypothèse d'une location réalisée en ligne, le paiement se ferait directement sur le site lors de la commande.

De plus, une caution sera demandée au client lors de la prise en location. Le montant de celle-ci sera déterminé en fonction des caractéristiques du matériel dont il est question. Elle sera mise en réserve par le biais d'une carte de crédit et sera restituée à la fin de la location s'il apparaît que le matériel revient en bon état (cfr. point d. ci-dessous). À défaut, le montant de la réparation sera imputé sur celle-ci. Cependant, si le montant de la réparation est supérieur au montant de la caution, une facture sera adressée au locataire pour le surplus.

c) Durée

La location peut se faire pendant un certain temps (article 1709 Code civil) et cessera de plein droit à l'expiration du terme fixé (article 1737 Code civil). En l'espèce, nous conclurons des contrats à durée déterminée avec un minimum de 1 jour et un maximum de 3 semaines. Nous ne souhaitons pas faire de location dite « à l'heure » pour des raisons logistiques et nous souhaitons éviter que notre stock ne soit vide trop longtemps.

Cependant, nous donnerons la possibilité aux clients de proroger leur contrat moyennant demande écrite et accord exprès de notre part au préalable. De cette manière, cela limite les durées de location de plus de 3 semaines et nous permet d'être plus flexibles pour certaines demandes. De plus, cela permet de ne pas signer de nouveau contrat, mais de pouvoir se contenter de modifier l'échéance sur le même contrat.

À l'issue du terme, les clients devront nous rapporter le matériel en nos locaux dans la tranche horaire convenue. Tout retard sera d'ailleurs facturé et gardé en mémoire dans la fiche client pour que si cela arrive trop fréquemment, nous puissions prendre des mesures nécessaires.

d) État du matériel

Un état des lieux détaillé et contradictoire devra être réalisé et annexé au contrat de location (article 1730 Code civil). En l'espèce, nous réaliserons un « check-in » et un « check-out » avec le client pour chaque location. Le premier se fera avant la signature du contrat de location et le deuxième se fera lors de la remise effective du matériel. Pour ce faire, nous réaliserons un tableau d'état des lieux que nous remplirons ensemble et que nous annexerons au contrat.

Pour information, en cas de location réalisée en ligne, le "check-in" serait fait par nos soins et envoyé par écrit au client. Celui-ci aurait alors la possibilité de nous le renvoyer pour le modifier s'il constate d'éventuelles irrégularités afin qu'il soit complètement contradictoire. Étant donné que le client doit revenir au local commercial pour rendre son matériel, le "check-out" serait le même que pour une location en direct.

e) Causes de dissolution du contrat

Le contrat de location se résout par la perte de la chose louée et par le non-respect des engagements respectifs des parties (articles 1741 et 1762bis Code civil). En l'espèce, le contrat de location pourra être dissout en cas de manquement suffisamment grave du

client ou de notre part, et ce sans intervention judiciaire préalable (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018). Le critère concernant la faute grave devra être apprécié au cas d'espèce.

De plus, le contrat de location se résout par la destruction de la chose louée par cas fortuit et, si la destruction n'est que partielle, le locataire peut demander une réduction du prix ou la résolution du contrat, sans aucun dédommagement (article 1722 Code civil). En l'espèce, s'il nous arrive de ne pas pouvoir exécuter nos obligations respectives en raison d'un cas de force majeure, celles-ci seront suspendues et le locataire pourra demander la dissolution du contrat, sans pour autant pouvoir prétendre à un dédommagement (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

Enfin, nous laisserons la possibilité au client de pouvoir mettre fin au contrat en cas de maladie ou d'accident. Le cas échéant, un justificatif lui sera demandé et un remboursement du prix de la location des jours restants lui sera octroyé lors de la remise du matériel.

f) Autres clauses

L'exposé ci-avant relate les clauses dites 'essentielles' du contrat de location. Cependant, nous en avons élaboré d'autres, dites secondaires, pour lesquelles nous renvoyons au contrat en annexe (cfr. annexe D.2) pour ne pas surcharger ce chapitre.

Pour information, nous y faisons mention des conditions générales de location. Celles-ci n'ont à ce stade pas encore été réalisées, mais le seront en cas de concrétisation du projet. Le contrat dont question reprend déjà plusieurs des éléments qui y figureront.

5.3.2 Contrat de vente

Afin de constituer notre stock, nous aurons besoin d'acheter du matériel auprès de divers fournisseurs. Comme expliqué précédemment, il pourra s'agir de matériel neuf ou d'occasion obtenus lors de déstockages, reventes diverses ou auprès de particuliers. En

conséquence, nous serons parfois confrontés à divers contrats de vente, parfois à une simple facture d'achat. La différence étant que le contrat de vente est obligatoire à partir de 375 euros (article 1341 Code civil).

Pour ce dernier, il y aura lieu de réfléchir à élaborer un contrat de vente dans l'hypothèse d'un rachat de matériel auprès de particuliers ou auprès de ceux qui n'auraient pas les compétences pour élaborer un tel contrat. En effet, nous pensons que si nous réalisons nous-mêmes le contrat de vente, il s'agira d'un gage de sûreté supplémentaire concernant notre matériel.

En conséquence, ce point a pour but de faire un état des lieux de ce à quoi nous devons être attentifs de voir figurer dans les contrats de vente des tiers et, à défaut, de ce que devra contenir notre contrat. Cependant, pour ne pas surcharger ce chapitre, ce point a été mis en annexe (cfr. annexe D.3).

5.3.3 Contrat d'occupation *Yuman Village SC*

L'un des avantages pour notre projet est le fait que nous pourrions nous installer dans les locaux de *Yuman Village SC*, un espace commercial qui rassemble plusieurs projets ancrés dans l'économie circulaire. Pour ce faire, *Yuman Village SC* propose de nous mettre à disposition un espace d'environ 50m² pour y implanter notre magasin physique sous la forme d'un contrat d'occupation précaire.

Ce choix de forme de contrat est stratégique étant donné qu'il est moins onéreux et moins complexe qu'un contrat de bail commercial. Cependant, cela signifie également qu'il donne moins de garanties puisqu'il ne s'agit pas d'un contrat de bail. Étant donné que celui-ci nous a déjà été envoyé et qu'il figure en annexe (cfr. annexe D.1), nous ne passerons en revue que les grands points et ce à quoi nous devons faire attention.

5.3.3.1 Définition

Le contrat d'occupation, également appelé "contrat d'occupation à titre précaire" est une "*convention par laquelle le propriétaire d'un immeuble met temporairement ce dernier à disposition d'une personne, l'occupant, contre paiement d'une indemnité, avec la particularité que chaque partie peut y mettre fin à tout moment.*" (UCM Mouvement, 2016). Étant donné que ce type de contrat n'est régi par aucun texte légal, mis à part le droit commun des contrats, il permet d'offrir une certaine flexibilité à ses cocontractants (LeBonBail, n.d.). En effet, comme nous le verrons ci-après, ceux-ci peuvent le moduler à leur guise.

5.3.3.2 Obligations

D'un côté, *Yuman SC* s'engage à nous apporter tout le nécessaire pour notre activité. Par exemple, le contrat stipule que *Yuman Village SC* s'occupera de l'entretien du local, qu'il nous mettra à disposition du matériel commercial (caisse, solutions de paiement, emballages, etc.), que nous aurons accès à tous ses workshops et événements, qu'il assurera notre signalétique au sein de l'espace commercial, qu'il nous développera un plan de communication et de promotion ou encore qu'il organisera diverses réunions avec les autres partenaires. En conséquence, nous constatons que *Yuman Village SC* nous offre bien plus qu'un espace commercial, mais un lieu de vie avec tout le nécessaire pour commencer notre activité et avoir une bonne visibilité.

De l'autre côté, nous aurons quelques obligations administratives et logistiques à remplir telles que le réapprovisionnement et la cohérence de notre stock au regard de la philosophie de *Yuman Village SC*, l'aménagement de notre local en accord avec l'esthétique de l'espace commercial dans son ensemble, l'obligation d'être présent aux heures d'ouverture et de participer à toutes les réunions et événements, etc. En conséquence, il s'agit d'obligations qui nous semblent logiques et correctes en contrepartie de ce que nous offre *Yuman Village SC*.

5.3.3.3 Clauses particulières

La durée du contrat est d'une durée minimale de 18 mois. Cependant, *Yuman Village SC* peut y mettre fin à tout moment et de plein droit pour deux raisons. D'une part, si nous manquons gravement à nos obligations. D'autre part, s'il est mis fin au contrat d'occupation précaire entre *Yuman Village SC* et son propriétaire. De notre côté, dans tous les cas, nous ne pourrons mettre fin à l'occupation avant la fin du délai convenu.

Il s'agit ici du bémol de ce contrat étant donné qu'il ne nous offre aucune garantie ni indemnité en cas de libération anticipée, mis à part un délai de quatre semaines pour assurer notre déménagement. De plus, même si nos affaires vont mal, nous ne pourrons résilier le présent contrat avant la fin du terme.

5.3.4 Contrat de prestation de service

Comme dit précédemment, nous comptons conclure un contrat de prestation de service avec le développeur informatique. Étant donné que nous n'aurons besoin de lui que pour la création du site internet, cette forme de contrat est, selon nous, la plus adaptée pour son caractère indépendant, limité temporellement et libre.

5.3.4.1 Définition

Par définition, un contrat de prestation de service, dénommé 'louage d'ouvrage' par le Code civil est "*un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles.*" (article 1710 Code civil). C'est-à-dire que le développeur informatique exécutera de manière indépendante, une prestation matérielle en notre faveur, moyennant le paiement d'un prix (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

5.3.4.2 Obligations des parties

Lors de la conclusion et de l'exécution de ce contrat, chacune des parties aura des obligations à respecter sous peine de sanctions en cas d'inexécution.

D'un côté, le développeur informatique aura pour obligation d'exécuter correctement son travail, c'est-à-dire de respecter les consignes qui lui auront été données. De plus, il devra exécuter son travail dans les délais convenus ou, à défaut, dans un délai raisonnable en fonction des circonstances (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

D'un autre côté, en tant que maître d'ouvrage, nous aurons l'obligation de payer le prix convenu. De plus, nous devons collaborer au sens large de manière à faciliter le travail du développeur informatique (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

5.3.4.3 Clauses particulières

En plus des clauses habituelles dans ce type de contrat (objet, durée, prix, obligations, rupture, etc.), nous veillerons à y insérer certaines clauses spécifiques pour protéger *DiscoveRent* (Lambilot, s.d.). Ce serait notamment le cas de :

- **Clause de non-concurrence**, afin d'éviter que l'expérience acquise par le développeur lors de sa prestation ne profite à nos concurrents ;
- **Clause de confidentialité**, afin de préserver toutes les informations et données de *DiscoveRent* ;
- **Clause de propriété intellectuelle et industrielle**, afin que le développeur nous cède les droit sur le site web de manière définitive et que nous puissions ainsi nous occuper de sa gestion et de sa mise à jour.

Pour rebondir sur la dernière clause, nous considérons qu'avec l'aide du développeur informatique et/ou de l'expérience acquise par nos soins sur le côté, nous serons en mesure de nous occuper de la gestion du site web et de sa mise à jour. En conséquence, nous ne referions appel à un développeur informatique, toujours sous le couvert d'un contrat de prestation de service, que si son intervention s'avère nécessaire.

5.4 Récapitulatif de l'analyse juridique

 Structure juridique et organisationnelle	Structure : Afin de concrétiser notre projet, la constitution d'une société coopérative semble la forme la plus propice au regard de notre mission, notre vision et nos valeurs. Elle nous permettrait de bénéficier du régime applicable aux sociétés tout en limitant notre responsabilité et en permettant à nos clients de devenir 'consomm-acteur'. Ensemble nous pourrions réaliser notre souhait d'entreprendre de manière responsable. Organisation : Nous prévoyons d'implanter l'entreprise sur Bruxelles et ainsi bénéficier de la proximité et des avantages du partenariat avec <i>Yuman</i>. Nous serions tous les quatre actionnaires de départ et nos apports seraient numéraires et nominatifs à des fins de transparence. La coopérative serait ouverte à tout client ou toute personne désireuse de la rejoindre, moyennant un apport, une contrepartie et le respect des conditions d'admission, fixées préalablement par nos soins. Les maîtres mots seraient la collaboration, la démocratie et l'égalité au sein de la coopérative, ce que nous nous efforcerons de faire transparaître au travers des caractéristiques de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour aller plus loin dans cette optique que nous envisageons la possibilité de l'agrément. Responsabilité : Nous mettrons un point d'honneur à la responsabilité sociétale, la responsabilité de l'entreprise et notre propre responsabilité afin d'avoir un impact positif dans notre environnement et envers l'ensemble des parties prenantes. C'est d'ailleurs parce que nous sommes responsables que nous envisageons la souscription de plusieurs assurances à des fins de protection.
 Ressources humaines	Fondateurs/administrateurs : En plus d'être fondateurs, nous souhaitons être administrateurs afin de gérer collectivement <i>DiscoverRent</i> de la manière la plus efficiente possible, en séparant et en répartissant la gestion globale de la gestion journalière entre nous. Comité d'accompagnement : Il nous permettrait d'avoir un regard neuf et extérieur sur <i>DiscoverRent</i> ainsi qu'une certaine expertise. Développeur informatique : La création du site internet nécessitera son intervention au début de notre activité à défaut de nos compétences respectives.
	Contrat de location : Il est primordial selon nous et encadrera notre activité en guise de gage de sécurité aussi bien pour nous que pour nos clients. Contrat de vente : Il serait plus judicieux de le réaliser par nos soins pour s'assurer qu'il est complet et qu'il contient toutes les garanties sur

Contrats utiles	le matériel acheté auprès de particuliers. Contrat d’occupation Yuman : D’ores et déjà établi, il encadrera nos relations partenariales avec cet espace collaboratif et commercial. Contrat de prestation de service : Il contractualisera la prestation du développeur informatique pour le site internet.
------------------------	--

FIGURE 5.2 – Tableau récapitulatif de l’analyse juridique de *DiscoveRent*

Chapitre 6

Analyse financière

Introduction

L'analyse financière est l'étape ultime du business plan. Il s'agit de l'étape où l'on traduit toutes les parties précédentes en valeurs chiffrées. À la fin de cette analyse financière, nous saurons quels sont les besoins financiers ainsi que les retours sur investissements attendus. Nous pourrions également porter un jugement sur la viabilité et la rentabilité du projet *DiscoveRent*.

Afin de parfaitement comprendre notre démarche, nous tenons à mettre au clair certains postulats de base :

- Nos exercices comptables se basent sur le calendrier civil, c'est-à-dire qu'ils commencent le 1er janvier et se terminent le 31 décembre.
- Notre plan financier est élaboré sur 5 années complètes, commençant en janvier 2021 et se terminant en décembre 2025.

Nous commencerons ce chapitre par calculer le chiffre d'affaires de *DiscoveRent* (cfr. section 6.1). Ensuite, nous passerons en revue la projection des coûts (cfr. section 6.2) ainsi que les résultats financiers de *DiscoveRent* (cfr. section 6.3). Après avoir abordé le plan de trésorerie prévisionnel (cfr. section 6.4), nous exposerons nos sources de financement

(cfr. section 6.5) et clôturerons par les indicateurs de performance (cfr. section 6.6). Un tableau récapitulatif reprendra d'ailleurs l'ensemble des éléments du présent chapitre (cfr. section 6.7).

6.1 Chiffre d'affaires de *DiscoveRent*

6.1.1 Estimation des locations

L'estimation des locations futures est un processus qui peut se faire de différentes manières et à partir de différentes informations. Dans notre cas, nous avons décidé de baser nos recherches à partir des données de notre partenaire *Yuman Village SC*. En effet, nous allons calculer le nombre de clients potentiels à partir de l'emplacement de notre espace commercial, qui est une surface louable au mètre carré dans le magasin *Yuman Village SC*. Nous pourrions également ajouter le nombre de clients que nous pensons pouvoir atteindre grâce à notre marketing sur les réseaux. Cependant, nous pensons qu'il est préférable dans un premier temps de ne pas s'y fier car notre marketing ne sera pas encore très ciblé. Nous pensons nous améliorer dans les années à venir quand nous aurons déterminé exactement quel est notre public cible.

Tout au long de cette estimation, nous poserons des hypothèses afin de rendre notre travail le plus précis possible et notre réflexion la plus compréhensible possible.

Pour commencer, au regard de ce qui a été expliqué ci-avant, nous pensons qu'il est juste de se baser sur le flux de clients que *Yuman Village SC* génère. En effet, un de leur client sera potentiellement un client de chez *DiscoveRent*, pour autant qu'il soit intéressé par la randonnée ou par les sports nautiques. Le magasin *Yuman Village SC* nous a d'ailleurs fait part de ses chiffres de passage, ce qui fait que nous avons calculé un flux de passage de **10.500 clients par mois**.

Cependant, ne prendre que ce chiffre brut serait irréaliste car cela reviendrait à surestimer notre clientèle. Nous allons donc affiner celui-ci en fonction du nombre de belges qui partent en voyage et des tendances actuelles. Voici quelques hypothèses :

1. Nous estimons que **64%** de la clientèle de *Yuman Village SC* sont des voyageurs. En effet, selon une enquête sur les vacances et les voyages des Belges réalisée en 2019 par Statbel, un peu moins de deux tiers de la population belge aurait voyagé au moins une fois l'an dernier. Pour être plus précis ce chiffre était égal à 64%. Cela montre que les Belges sont de plus en plus adeptes des voyages et d'aventures (Statbel, 2019).

2. De plus, nous estimons que **40%** des clients de *Yuman Village SC* voyageurs pourraient être intéressés par de la location plutôt que de l'achat. En effet, selon *ConsoGlobe*, l'industrie du tourisme est guidée par 8 nouvelles tendances. En première et deuxième position, nous retrouvons l'écotourisme et le tourisme responsable et solidaire. Ceci prouve que les mentalités sont changeantes et que notre projet s'insère bien dans l'air du temps (ConsoGlobe, 2019).

3. En outre, nous estimons que **20%** des voyageurs de l'écotourisme seront attirés par l'une de nos 3 catégories.

4. Enfin, afin d'être encore plus précis, nous estimons que parmi ces clients restants, seulement **1 sur 5** osera changer ses habitudes et franchir le cap de l'économie de la fonctionnalité.

C'est ainsi que nous estimons le nombre de clients pour *DiscoveRent* à **107 clients par mois** en moyenne, et donc **1.284 clients par an**.

Maintenant que nous avons notre estimation de locations annuelles, nous aimerions être encore plus précis et annoncer combien de locations par catégorie nous estimons avoir. Nous estimons que 70% des clients viendront pour nos produits de randonnée bivouac, 15% pour la randonnée hivernale et 15% pour les sports nautiques. Dans cette optique, il y aura donc 900 clients pour la randonnée bivouac, 192 clients pour la randonnée hivernale et 192 clients pour les sports nautiques.

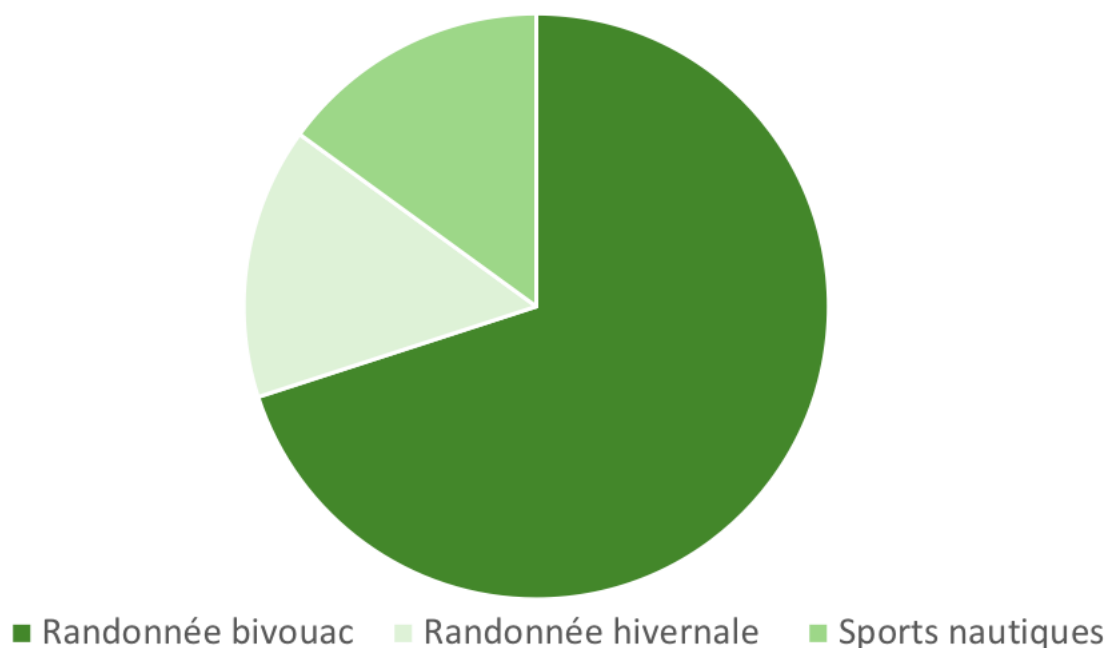


FIGURE 6.1 – Répartition de la clientèle de *DiscoverRent*

De plus, nous avons décidé de distribuer ce chiffre en fonction des pics de saisonnalité de nos catégories. Cela nous semble plus juste et nous permettra de prévoir un stock suffisant pour les périodes de forte demande. En conséquence, nous considérons que les pics correspondent à 80% du total des locations par an.

1. Pour la randonnée bivouac, le pic de saisonnalité aura lieu pendant les mois de printemps bien installés et d'été, c'est-à-dire **mai, juin, juillet, août et septembre**.
2. Pour les sports nautiques, le pic de saisonnalité se produira durant les vacances d'été, c'est-à-dire **juillet et août**.
3. Pour la randonnée hivernale, le pic de saisonnalité sera pour les mois d'hiver, c'est-à-dire **décembre, janvier, février et mars**.

Voici donc un tableau récapitulatif (figure 6.2) des clients par mois et par catégorie pour la première année.

MOIS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL CLIENTS
Randonnée bivouac	25	25	25	25	145	145	145	145	145	25	25	25	900
Randonnée hivernale	38	38	38	5	5	5	5	5	5	5	5	38	192
Sports nautiques	4	4	4	4	4	4	76	76	4	4	4	4	192

FIGURE 6.2 – Clientèle *Discoverent* de la première année

Afin d'être encore plus précis dans les estimations des ventes, nous avons décidé de mettre encore quelques hypothèses à propos de nos produits phares. Les voici illustrées dans le tableau suivant.

Rando bivouac	% d'attrait	Locations par an	
Tente	50%	450	*un client sur 2 louera une tente
Cuisinière	50%	450	*un client sur 2 louera une cuisinière
Matelas	33%	297	*un client sur 3 louera un matelas
Sac de couchage	20%	180	*un client sur 5 louera un sac de couchage
Sac+cape	20%	180	*un client sur 5 louera un sac et la cape a mettre au dessus
Rando hivernale	% d'attrait	Locations par an	
Raquettes	33%	63	*un client sur 3 louera des raquettes
Skis de fond	33%	63	*un client sur 3 louera des skis de fond
Peau de phoque	33%	63	*un client sur 3 louera des peaux de phoque
Sports nautiques	% d'attrait		
Paddle	33%	63	*un client sur 3 louera un paddle
Kite surf	33%	63	*un client sur 3 louera un kite surf
Kayak	33%	63	*un client sur 3 louera un kayak
Néoprène	50%	96	*un client sur 2 louera un néoprène

FIGURE 6.3 – Répartition des locations

En ce qui concerne les prix de chacun des produits phares de la catégorie, nous les avons fixé en fonction de la demande des clients. De plus, nous avons établi les prix par semaine pour une question de facilité, mais nous proposons également des prix à la journée qui correspondront à 1/7ème du prix par semaine. En voici la liste :

Catégorie	Matériel	Prix/ semaine
Rando bivouac	Tente	35 €
	Cuisinière	15 €
	Matelas	7 €
	Sac de couchage	10 €
	Sac + cape	15 €
Rando hivernale	Raquettes	15 €
	Skis de fond	25 €
	Peaux de phoque	25 €
Sports nautiques	Paddle	35 €
	Kite surf	50 €
	Kayak	35 €
	Néoprène	25 €

FIGURE 6.4 – Prix de location par semaine de *Discoverent*

6.1.2 Chiffre d'affaires prévisionnel

Pour calculer le chiffre d'affaires de *DiscoveRent* pour la première année, nous avons considéré que les clients loueraient leur matériel pour une semaine en moyenne. Nous arrivons donc à un chiffre d'affaires prévisionnel de **43.200,6€ pour la première année**.

2021					
Catégorie	Matériel	Prix/semaine	#clients par an	Chiffre d'affaires/an/matériel	Chiffre d'affaires 1ère année
Rando bivouac	Tente	35 €	450	15.750,0 €	43.200,60 €
	Cuisinière	15 €	450	6.750,0 €	
	Matelas	7 €	297	2.079,0 €	
	Sac de couchage	10 €	180	1.800,0 €	
	Sac + cape	15 €	180	2.700,0 €	
Rando hivernale	Raquettes	15 €	63	950,4 €	
	Skis de fond	25 €	63	1.584,0 €	
	Peaux de phoque	25 €	63	1.584,0 €	
Sports nautiques	Paddle	35 €	63	2.217,6 €	
	Kite surf	50 €	63	3.168,0 €	
	Kayak	35 €	63	2.217,6 €	
	Néoprène	25 €	96	2.400,0 €	

FIGURE 6.5 – Chiffre d'affaires de 2021 de *DiscoveRent*

En ce qui concerne les années suivantes, nous estimons pouvoir augmenter notre chiffre d'affaires de 15% la deuxième année et de 20% les trois années suivantes. Ceci s'explique par trois raisons :

- Premièrement, nous estimons que notre notoriété aura augmenté et que le bouche à oreille aura commencé à fonctionner et portera ses fruits tout au long des 3 années.
- Deuxièmement, grâce au lien de communauté que nous voulons créer, nous pensons pouvoir compter sur une fidélisation de nos clients, et donc sur des clients récurrents.
- Troisièmement, comme expliqué plus haut, nous estimons qu'à partir de la deuxième année, notre ciblage pour le marketing sera plus précis car nous aurons une meilleure idée de notre clientèle type.

En résumé, voici donc les prévisions du chiffre d'affaires pour les cinq premières années.

Année	Chiffre d'affaires annuel				
	2021	2022	2023	2024	2025
Rando. biv.	29.079,00 €	33.440,85 €	40.129,02 €	48.154,82 €	57.785,79 €
Rando. hiv.	4.118,40 €	4.709,25 €	5.651,10 €	6.781,32 €	8.137,58 €
Sports naut.	10.003,20 €	11.454,00 €	13.744,80 €	16.493,76 €	19.792,51 €
Total	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €

FIGURE 6.6 – Prévisions du chiffre d'affaires de *DiscoveRent*

6.2 Projection des coûts

6.2.1 Estimation des coûts fixes

6.2.1.1 Frais généraux/ frais d'exploitation

— **Loyer** : En ce qui concerne notre magasin physique, nous avons décidé de nous implanter au sein du magasin collaboratif et responsable *Yuman Village SC* pour une durée minimum de 18 mois. Celui-ci dispose d'une surface commerciale de 1.000m² rassemblant différentes start-ups bruxelloises et différents entrepreneurs européens aux solutions circulaires. Chaque partenaire occupe son espace afin de mettre son offre en valeur, ce qui fait que nous disposerons d'une superficie de 50m² pour un **prix mensuel de 416,5€ HTVA** (cfr. annexe D.1). Notre présence au sein de cet espace commercial nous semble être une offre intéressante car le nettoyage des lieux, le mobilier et le matériel de caisse sont gérés par l'équipe de *Yuman Village SC*. Nous n'aurons pas à nous soucier de ces aspects. De plus, nous élargirons notre réseau car nous serons constamment entourés de différents partenaires offrant des solutions dédiées au concept de l'économie circulaire et partageant ainsi les mêmes valeurs que nous.

— **Abonnements** : En termes d'abonnements, nous devons prendre en compte un abonnement de téléphonie. Ainsi, l'abonnement "GoIntense" proposé par *Orange* répond parfaitement à nos besoins car il offre des appels illimités ainsi que 15 GB de données cellulaires, pour un prix de 21€/mois (www.orange.be). Nous prendrons donc un abonnement pour les deux membres actifs de l'équipe, pour un **coût annuel total de 504€** .

En ce qui concerne l'électricité, nous devons payer une **provision mensuelle de 200€ HTVA** à notre partenaire *Yuman Village SC* (cfr. annexe D.1).

— **Dépenses marketing** : En tant que jeune entreprise, il nous semble indispensable d'investir dans le marketing afin d'accélérer notre notoriété ainsi que notre croissance. De plus, nous allons mettre l'accent sur la période pré-saison chaude car

nous savons que c'est lors de cette période-là que notre service aura le plus de succès.

Ainsi, nous allons effectuer deux types de dépenses commerciales : les *dépenses en marketing digital* et les *dépenses de campagnes physiques*.

Les **dépenses en marketing digital** incluent notre insertion sur les réseaux sociaux (*Facebook, Instagram, LinkedIn*) et notre intérêt pour le "search engine optimization" (SEO).

Notre insertion sur les réseaux sociaux prendra en compte un marketing de groupe gratuit et un marketing de publicités payant. En effet, les réseaux sociaux nous offrent la possibilité d'interagir gratuitement avec nos clients et d'écouter leurs besoins via leurs partages, commentaires et likes. Cependant, nous désirons également investir dans le marketing payant afin de pouvoir diffuser des publicités sur nos réseaux. Ainsi, nous estimons son coût à **3.000€ /an**. Suite à nos recherches, la moyenne pour atteindre 1.000 personnes est de 3€: Nous arriverons par conséquent à atteindre 1.000.000 de personnes par an (Lambert, 2015).

Ensuite, le "search engine optimization" permet d'améliorer son référencement sur les moteurs de recherche. Ce service reste gratuit et nous permettra d'atterrir en haut des résultats de recherche lors d'une recherche active de notre public cible.

Les **dépenses de campagnes physiques** prennent en compte les dépenses liées à notre présence lors de différents salons et foires. Cela comprend l'impression de cartes de visite ainsi que de flyers afin d'augmenter notre notoriété. Nous allons ainsi imprimer 2 fois par an 2 lots différents de 500 cartes de visite pour un coût unitaire de 17,31€ et un coût total de 69,24€ . Notre volonté est ainsi que chacun de nous dispose de sa carte de visite et que nous puissions distribuer des flyers lors de nos différents démarchages ou encore lors de notre présence à différents salons tels que le "*Le relais des voyageurs*", salon belge dédié aux voyages simples et contemplatifs. Ainsi, nous allons commander 2 fois par an un lot de 1.000 flyers pour un coût total

de 238,4€ sur le site *Vistaprint* (<http://vistaprint.be>). Le **coût total annuel** pour les campagnes physiques s'élèvera donc à **307,64€**.

- **Assurances** : Au sujet des assurances, les risques suivants sont couverts par *Yuman Village SC* : incendie, explosion, recours des voisins, dégât des eaux, bris de vitre et sa responsabilité civile (cfr. annexe D.1). Ainsi, pour le restant, sur base d'un devis reçu par un courtier d'assurance travaillant au sein de *ING*, nous avons pu estimer le montant de notre prime d'assurance couvrant la 'RC patron', la 'RC exploitation' et la 'RC après livraison'. Comme détaillé dans l'annexe E.2, cette prime d'assurance s'élève à **537€ HTVA annuellement**. En effet, la prime annuelle 'RC patron' revient à 462€ HTVA et la prime annuelle 'Responsabilité civile (RC exploitation et RC après livraison)' à 75€ HTVA.

À titre de précision, comme l'assurance incendie est prise en compte par *Yuman Village SC*, nous nous sommes contentés du devis reçu par *ING* et avons décidé de ne pas prendre en compte l'assurance vol. Étant donné que celles-ci sont généralement dépendantes l'une de l'autre, nous ne pouvions obtenir de devis distincts.

- **Honoraires d'expert** : Dans le cadre de la gestion de notre entreprise, nous devons avoir recours aux services d'un expert-comptable. Ainsi, nous avons eu des contacts avec *M. Lepeut de Account Units* qui nous a envoyé une offre pour ses services de comptable pour une durée de 15h par an (cfr. annexe E.1). Ceux-ci s'élèvent à **1.115,70€ annuellement** et prennent en compte la gestion courante de *DiscoverRent*.
- **Autres charges** : Nous paierons une **cotisation annuelle** à charge des sociétés d'une valeur de **347,5€** (www.ucm.be). De plus, nous devons prendre en compte les différents imprévus auxquels nous serons possiblement confrontés lors de la croissance de notre activité. Ainsi, nous prévoyons **1.800€ annuellement** afin d'avoir une solution quant à ceux-ci.

L'ensemble de nos frais généraux sont repris dans le tableau récapitulatif (figure 6.7) ci-dessous.

Frais généraux annuels						
		2021	2022	2023	2024	2025
Location entrepôt	Location au sein de Yuman (416,5/mois)	4.998,00 €	4.998,00 €	4.998,00 €	4.998,00 €	4.998,00 €
Abonnement électricité	Electricité, chauffage, nettoyage	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Abonnement téléphonie	Abonnement orange (21/mois/personne)	504,00 €	504,00 €	504,00 €	504,00 €	504,00 €
Assurances	Prime responsabilité civile patron	462,00 €	462,00 €	462,00 €	462,00 €	462,00 €
	Prime responsabilité civile	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
Marketing	Dépenses marketing digital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
	Dépenses campagnes physiques	307,64 €	307,64 €	307,64 €	307,64 €	307,64 €
Honoraires d'expert	Honoraires expert comptable	1.115,70 €	1.115,70 €	1.115,70 €	1.115,70 €	1.115,70 €
Autres charges	Cotisation annuelle à charge des sociétés	347,50 €	347,50 €	347,50 €	347,50 €	347,50 €
	Imprévus	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Somme totale (HTVA)		15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €

FIGURE 6.7 – Tableau récapitulatif des frais généraux de *DiscoveRent*

6.2.1.2 Rémunérations

Au vu de nos estimations de locations, nous remarquons qu'il n'est pas nécessaire que chacun fasse un temps-plein au sein du magasin car deux personnes par jour présentes sur place semblent suffire. En conséquence, l'équipe active sera constituée de deux indépendants dirigeants d'entreprise (dits 'administrateurs actifs'). Ceux-ci seront accompagnés par deux autres actionnaires et administrateurs (dits 'administrateurs passifs'), considérés comme leurs bras droits. Les deux indépendants dirigeants d'entreprise s'occuperont de la vente, la gestion, l'administration et de l'entretien du matériel, tâche pour laquelle ils suivront une formation. Quant aux deux administrateurs 'passifs', ils feront partie des prises de décision et seront disponibles si cela est nécessaire afin de mettre leurs compétences et connaissances au profit du projet.

De ce fait, nous prévoyons que les deux indépendants dirigeants d'entreprise travailleront à temps-plein et percevront une rémunération mensuelle brute de **1.500€** durant les trois premières années et **1.750€** lors des deux années suivantes (voir figure 6.8).

Rémunération annuelle brute des 2 membres actifs					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Indépendant dirigeant d'entreprise 1	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
Indépendant dirigeant d'entreprise 2	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
Total	36.000 €	36.000 €	36.000 €	42.000 €	42.000 €

FIGURE 6.8 – Rémunérations annuelles brutes des 2 membres actifs de *DiscoveRent*

6.2.1.3 Prévisions d'investissements

À titre d'investissements, nous prévoyons des frais d'établissement, des immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles.

Les **frais d'établissement** comprendront d'une part les frais de constitution de la société auprès du notaire et, d'autre part les frais de constitution comptable. Nous les amortirons sur une durée de 3 ans.

Nous avons fait appel au notaire *Me. Nerinx* afin de pouvoir estimer la somme de nos différents frais de notaire. Nous avons ainsi estimé une **somme totale de 1.130,77€ HTVA** que nous avons détaillé ci-dessous.

Frais de constitution notaire	
Frais de publication au moniteur belge (électronique)	230,02 €
Droit d'écriture	95,00 €
Honoraire du notaire	105,75 €
Droit d'enregistrement d'acte	50,00 €
Frais divers	650,00 €
Total somme (HTVA)	1.130,77 €

FIGURE 6.9 – Frais de constitution notaire

Sur base de l'offre des services de *M. Lepeut*, les frais de constitution comptable s'élèvent à **1.163,88€ HTVA**. Ceux-ci prennent en compte l'élaboration du plan financier, la préparation des statuts, l'accompagnement chez le notaire, la réunion de mise en place, l'immatriculation TVA, le paiement à la caisse d'assurances sociales ainsi que l'inscription à la BCE lors de notre inscription (cfr. annexe E.1).

Frais de constitution comptable	
Honoraires comptable	1.000,00 €
Caisse d'assurance sociale	74,38 €
Inscription à la BCE	89,50 €
Total somme (HTVA)	1.163,88 €

FIGURE 6.10 – Frais de constitution comptable

Dans nos **immobilisations incorporelles**, nous prenons en compte le coût de notre développeur web. La création de notre site internet a déjà été réalisée par l'un de nous et est accessible sous le lien : www.discoverent.be (cfr. annexe B.3). Cependant, ce site a été créé en tant que "site vitrine" afin de nous donner une idée. Pour la suite, nous voulons faire appel à un développeur indépendant pour perfectionner notre site et ainsi le rendre commercial au moment du lancement de notre commerce. Sur base de différentes recherches concernant les développeurs web, nous estimons le coût de notre contrat de prestation de service à **2.500€** . Nous amortirons ce montant sur une durée de 5 ans.

Enfin, pour nos **immobilisations corporelles**, dès la commercialisation de *Discoverent*, nous achèterons un stock de base de matériel de randonnée et de sports nautiques. Nous avons déterminé le nombre d'exemplaires de chaque matériel dont nous aurons besoin en stock en fonction de la demande lors des pics de saisonnalité. La première année sera assez conséquente car nous devons acheter une grande base. Ensuite, pour les années suivantes, nous n'aurons plus qu'à racheter quelques équipements supplémentaires puisque la demande aura augmenté. Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple de l'article "Tente" dans la figure 6.11 ci-dessous . Pour le stock de base, nous considérons avoir besoin de 18 tentes. La deuxième année nous augmenterons notre stock de 3 (+15%) tentes pour répondre à la croissance de la demande, et ainsi de suite.

Nous estimons que si nos entretiens et réparations sont de qualité, notre matériel pourra perdurer pendant 5 ans maximum. C'est pourquoi nous les amortirons sur une durée de 5 ans. Néanmoins, nous avons décidé d'allouer du capital en guise de "provision" pour lutter contre l'obsolescence prématurée de notre matériel. Nous avons alors estimé que 20% de notre matériel ne tiendrait pas pendant 5 ans. Nous prévoyons **10.000€** supplémentaires en capital, pour répondre à l'incertitude de la durée de vie du matériel.

		2021		2022		2023		2024		2025	
Frais d'investissement stock	Prix d'achat à l'unité	Unités	Coût	Unités	Coût	Unités	Coût	Unités	Coût	Unités	Coût
Tente	300 €	18	5.400 €	3	900 €	4	1.200 €	5	1.500 €	6	1.800 €
Cuisinière	90 €	18	1.620 €	3	270 €	4	360 €	5	450 €	6	540 €
Matelas	80 €	12	960 €	2	160 €	3	240 €	3	240 €	4	320 €
Sac de couchage	100 €	7	700 €	1	100 €	2	200 €	2	200 €	2	200 €
Sac + cape	200 €	7	1.400 €	1	200 €	2	400 €	2	400 €	2	400 €
Raquettes	100 €	3	300 €	0	0 €	1	100 €	1	100 €	1	100 €
Skis de fond	210 €	3	630 €	0	0 €	1	210 €	1	210 €	1	210 €
Peau de phoque	150 €	3	450 €	0	0 €	1	150 €	1	150 €	1	150 €
Paddle	350 €	6	2.100 €	1	350 €	1	350 €	2	700 €	2	700 €
Kite-surf	600 €	6	3.600 €	1	600 €	1	600 €	2	1.200 €	2	1.200 €
Kayak	350 €	6	2.100 €	1	350 €	1	350 €	2	700 €	2	700 €
Néoprène	100 €	10	1.000 €	1	100 €	2	200 €	3	300 €	3	300 €
Total coût			20.260 €		3.030 €		4.360 €		6.150 €		6.620 €

FIGURE 6.11 – Investissements de matériel de *DiscoveRent*

6.2.2 Estimations des coûts variables

- **Commission Yuman Village SC sur chiffre d'affaires :** Dans le cadre de notre partenariat avec *Yuman Village SC*, nous leur sommes redevables d'une indemnité d'occupation qui comprend une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est traitée ci-dessus dans les coûts fixes. Nous devons donc prendre en compte ici la partie variable qui représente une commission de 2% sur notre chiffre d'affaires. Le détail est repris dans la figure ci-dessous.

Commission Yuman sur chiffre d'affaires					
	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffres d'affaires	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
Pourcentage	2%	2%	2%	2%	2%
Commission	864,01 €	992,08 €	1.190,50 €	1.428,60 €	1.714,32 €

FIGURE 6.12 – Commission *Yuman Village SC* sur chiffre d'affaires de *DiscoveRent*

- **Transport :** Pour mémoire, les coûts variables de livraison seront entièrement pris en charge par les clients. C'est pourquoi ils ne doivent pas être pris en considération dans notre analyse financière. Nous avons cependant souhaité savoir en quoi consiste cette problématique. Nous visons ici tout le transport réalisé dans le cadre de nos livraisons. En effet, avec *DiscoveRent*, nous offrons un service d'achat en ligne sur notre webshop. Ainsi, le prix à l'envoi pour nos colis sont généralement entre 0 et 5kg sera de 4,7€ pour l'option de retrait à un point relais et de 5,7€ pour une livraison à domicile (www.bepost.be). Ainsi, nous estimons que 10% de nos locations

se feront en ligne la première année, 12% la deuxième et 13% la troisième année. En effet, au cours des années, nous envisageons d'accroître notre notoriété ainsi que la fidélité de nos clients qui se dirigeront plus facilement vers le webshop afin de louer du matériel qu'ils auraient déjà loué auparavant. Ainsi, nous estimons un coût de 665,64€ la première année, 921,64€ la deuxième et enfin 1.147,8€ la troisième, 1.658,57€ la quatrième et 1.990,22€ la cinquième.

6.3 Résultats financiers de *DiscoveRent*

6.3.1 Compte de résultats prévisionnel

Le compte de résultat d'une entreprise indique les charges, soit tout ce que paie l'entreprise, et les produits, soit tout ce que gagne l'entreprise. En calculant la différence entre ces deux valeurs, l'entreprise obtiendra le résultat net de l'exercice (Pineau, 2018).

La figure 6.13 ci-dessous présente le compte de résultat prévisionnel de *DiscoveRent*.

Compte de résultat prévisionnel					
Années	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
App. et march.					
Variation des stocks					
Marge brute avant amo	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
Services et biens divers	15.873,85 €	16.001,92 €	16.200,34 €	16.438,44 €	16.724,16 €
Personnel	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Résultat avant amo, intérêt et impôts	-8.673,25 €	-2.397,82 €	7.324,58 €	12.991,47 €	26.991,73 €
Amortissements	5.316,88 €	5.922,88 €	6.794,88 €	7.260,00 €	8.584,00 €
Résultat d'exploitation	-13.990,14 €	-8.320,71 €	529,70 €	5.731,47 €	18.407,73 €
Produits financiers					
Charges financières (intérêts)	672,32 €	496,19 €	309,19 €	110,66 €	
Résultat de l'exercice avant impôt	-14.662,46 €	-8.816,90 €	220,51 €	5.620,81 €	18.407,73 €
Impôts	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	153,94 €
Résultat net	-14.662,46 €	-8.816,90 €	220,51 €	5.620,81 €	18.253,79 €
Bénéfice/perte reporté(e)	-14.662,46 €	-23.479,35 €	-23.258,84 €	-17.638,04 €	615,75 €

FIGURE 6.13 – Compte de résultat prévisionnel de *DiscoveRent*

Selon nos prévisions, nous pouvons observer que les deux premières années de *DiscoveRent*

déboucheront sur un résultat net négatif, mais qu'au cours de la troisième année, nous atteindrons un résultat net positif de **220,21€** qui continuera d'augmenter au cours des quatrième et cinquième années. Ainsi, au vu de l'évolution, nous pensons que ces résultats sont encourageants et qu'ils augmenteront au fil des années suivantes. Il est important de noter qu'au vu de notre résultat positif en 2023, nous pourrions être soumis à l'impôt des sociétés (ISOC). Cet impôt s'élèverait à 20,4% car nous sommes dans la tranche de 0 à 100.000€ de bénéfice (Notaire.be, s.d.). Cependant, cet impôt des sociétés ne sera appliqué qu'en 2025 car nous profitons des pertes antérieures qui sont récupérables fiscalement (cfr. annexe E.3)

6.3.2 Bilan comptable prévisionnel

Le bilan comptable d'une entreprise est représenté comme une photo du patrimoine de celle-ci à un instant T. Il englobe deux parties : l'actif et le passif. L'actif indique tout ce que l'entreprise possède, biens et créances, et le passif indique tout ce que l'entreprise doit, capitaux et dettes de l'entreprise (Pineau, 2018).

L'actif et le passif de *DiscoveRent* sont présentés aux figures 6.14 et 6.15 ci-dessous.

Bilan prévisionnel: ACTIF					
Date	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Actifs immobilisés	19.737,77 €	16.844,88 €	14.410,00 €	13.300,00 €	11.336,00 €
I. Frais d'établissement	2.294,65 €	2.294,65 €	2.294,65 €	0,00 €	0,00 €
A. Amortissements	-764,88 €	-1.529,77 €	-2.294,65 €	0,00 €	0,00 €
II. Immobilisations incorporelles	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
A. Amortissements	-500,00 €	-1.000,00 €	-1.500,00 €	-2.000,00 €	-2.500,00 €
III. Immobilisations corporelles	20.260,00 €	23.290,00 €	27.650,00 €	33.800,00 €	40.420,00 €
A. Amortissements	-4.052,00 €	-8.710,00 €	-14.240,00 €	-21.000,00 €	-29.084,00 €
IV. Immobilisations financières					
Actifs circulants	25.012,13 €	16.392,48 €	16.349,92 €	20.312,03 €	41.279,84 €
V. Créances > 1 an					
VI. Stocks					
VII. Créances à 1 an au plus	180,00 €	206,68 €	248,02 €	297,62 €	357,15 €
VIII. Placements de trésorerie					
IX. Valeurs disponibles	24.832,13 €	16.185,80 €	16.101,90 €	20.014,41 €	40.922,69 €
X. Compte de régularisation					
Total de l'actif	44.749,90 €	33.237,37 €	30.759,92 €	33.612,03 €	52.615,84 €

FIGURE 6.14 – Actifs de *DiscoveRent*

Bilan prévisionnel: PASSIF					
Date	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/11/2024	31/12/2025
Capitaux propres	32.837,54 €	24.020,65 €	24.241,16 €	29.861,96 €	48.115,75 €
I. Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
V. Bénéfice/perte reporté(e)	-14.662,46 €	-23.479,35 €	-23.258,84 €	-17.638,04 €	615,75 €
VI. Subsidés en capital	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
Dettes	11.912,35 €	9.216,73 €	6.518,76 €	3.750,07 €	4.500,08 €
VIII. Dettes > 1 an	6.612,51 €	3.393,70 €	0,00 €		
IX. Dettes à 1 an au plus					
A. Dettes à + d'un an éch. dans l'année	3.031,81 €	3.218,81 €	3.393,70 €		
E. Dettes fiscales, salariales et soc.	2.268,03 €	2.604,22 €	3.125,06 €	3.750,07 €	4.500,08 €
X. Compte de régularisation					
Total du passif	44.749,90 €	33.237,37 €	30.759,92 €	33.612,03 €	52.615,84 €

FIGURE 6.15 – Passifs de *DiscoveRent*

En ce qui concerne l'actif, nous pouvons observer que les actifs immobilisés regroupent majoritairement des immobilisations corporelles. Ceci s'explique par l'achat conséquent de matériel que nous devons effectuer chaque année et qui restera notre principal actif durant les 5 années consécutives. De plus, il est important de préciser que nous ne disposerons pas de stocks car nous offrons un service de location et non pas de vente de matériel.

Quant au passif, celui-ci est principalement composé de capitaux propres car nous avons décidé de nous financer en majorité par de l'apport en capital et des subsides.

6.4 Plan de trésorerie prévisionnel

Dans un scénario optimiste, nous pouvons constater dans la figure 6.15 que lors de la première année nous avons des entrées supérieures à nos sorties de cash. Ceci reflète nos apports en financement conséquents ainsi que le chiffre d'affaires que nous avons estimé pour 2021. En effet, nous espérons avoir un apport en capital de **40.000€** et des subsides d'une valeur de **7.500€**. Nous comptons nous endetter pour un montant de **12.500€**, et enfin nous estimons un chiffre d'affaires s'élevant à **43.200,6€**.

En revanche, lors des deuxième et troisième années, nous ferons face à des sorties plus élevées que les entrées. Grâce au fait que nous ne dépassons pas le surplus de la première année, nous ne serons pas en situation de trésorerie négative.

Lors des 2 années suivantes, si nous restons dans notre scénario optimiste, nous pensons pouvoir retrouver des entrées plus élevées que des sorties.

		2021		2022		2023		2024		2025	
OUT	IN	OUT	IN	OUT	IN	OUT	IN	OUT	IN	OUT	IN
Frais constit.	Capital	2.294,65 €	40.000,00 €								
Site Internet	Subsides	2.500,00 €	7.500,00 €								
Matériel	Dettes	20.260,00 €	12.500,00 €	3.030,00 €		4.360,00 €		6.150,00 €		6.620,00 €	
Frais généraux	Chiffre d'affaires	15.009,84 €	43.200,60 €	15.009,84 €	49.604,10 €	15.009,84 €	59.524,92 €	15.009,84 €	71.429,90 €	15.009,84 €	85.715,88 €
Frais variables	Créances	864,01 €	-180,00 €	992,08 €	-206,68 €	1.190,50 €	-248,02 €	1.428,60 €	-297,62 €	1.714,32 €	-357,15 €
	Créances reçues				180,00 €		206,68 €		248,02 €		297,62 €
Rémunérations		36.000,00 €		36.000,00 €		36.000,00 €		42.000,00 €		42.000,00 €	
Charges financières		672,32 €		496,19 €		309,19 €		110,66 €		0,00 €	
TVA sur ventes (payée)	TVA sur ventes (reçue)		2.268,03 €	2.268,03 €	2.604,22 €	2.604,22 €	3.125,06 €	3.125,06 €	3.750,07 €	3.750,07 €	4.500,08 €
Remboursement crédit		2.855,68 €		3.031,81 €		3.218,81 €		3.393,70 €		0,00 €	
Impôt										153,94 €	
TRESORERIE		80.456,50 €	105.288,63 €	60.827,95 €	52.181,63 €	62.692,55 €	62.608,64 €	71.217,86 €	75.130,37 €	69.248,17 €	90.156,44 €
Différence de trésorerie			24.832,13 €		-8.646,32 €		-83,91 €		3.912,51 €		20.908,28 €
Valeurs disponibles			24.832,13 €		16.185,81 €		16.101,90 €		20.014,41 €		40.922,69 €

FIGURE 6.16 – Tableau des sorties et entrées de trésorerie

Dans un scénario moins optimiste, nous pourrions réaliser dès la première année que nous n'arrivons pas à atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel. Dans ce cas, nous envisageons de renouveler une demande d'apport en capital la deuxième année afin de faire face au manque d'entrées de trésorerie.

Nous pouvons également déterminer si notre trésorerie est suffisante ou non en faisant appel aux termes fonds de roulement (FR) et besoin en fonds de roulement (BFR). En effet, dans notre cas (figure 6.16), nous remarquons que notre besoin en fond de roulement est négatif pour les 5 années, ce qui signifie que notre entreprise est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour honorer ses dettes de court terme.

	2021	2022	2023	2024	2025
FR	19.712,29 €	10.569,47 €	9.831,16 €	16.561,96 €	36.779,75 €
BFR	-5.119,84 €	-5.616,34 €	-6.270,74 €	-3.452,45 €	-4.142,93 €

FIGURE 6.17 – Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement

6.5 Indicateurs de performance

Les Key Performance Indicators (KPI) sont des outils de pilotage qui permettent de bien comprendre la performance de notre entreprise, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de se positionner sur le chemin du succès (SBA, 2020). Dans le cadre de *DiscoveRent*, nous avons retenu cinq indicateurs qui pourraient être pertinents : *la marge brute, l'excédent brut d'exploitation, le seuil de rentabilité, le cash-flow opérationnel et la rentabilité des fonds propres*.

6.5.1 Marge brute

Le calcul de la marge brute est utile pour savoir si l'activité de l'entreprise est bénéficiaire. Plus la marge brute est élevée, plus l'entreprise est rentable (Small Business Act, 2020). Ce calcul est le suivant :

$$\text{Marge brute} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coûts liés à l'activité}$$

Marge brute					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffres d'affaires	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
Appr. & marchandises	-	-	-	-	-
Variation de stocks	-	-	-	-	-
Marge brute	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €

FIGURE 6.18 – Marge brute de *DiscoveRent*

Dans notre cas, on constate que notre marge brute est égale à notre chiffre d'affaires. Cela s'explique par le fait que, dans le cas de notre entreprise, nous devons investir une fois en début d'année dans notre matériel, mais ensuite nous ne procédons pas à de l'achat et du réapprovisionnement de stock tous les mois car notre activité est de la location de matériel qui est considéré comme un investissement. Nous voyons donc que cet indicateur ne sera finalement pas pertinent dans le cas de *DiscoveRent*.

6.5.2 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation permet d'aller encore un peu plus loin que la marge brute. Il indique la rentabilité opérationnelle de l'entreprise au cours d'un cycle complet d'exploitation. En effet, il permet d'évaluer ce qu'il nous reste une fois que l'on a rémunéré nos salariés, payé nos frais fixes et nos impôts et taxes (Small Business Act, 2020).

EBE= chiffre d'affaires - achats de marchandises - charges externes - coût de la masse salariale - subventions d'exploitation

Excédent brut d'exploitation					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffres d'affaires	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
Appr. & marchandises	-	-	-	-	-
Services et biens divers	15.873,85 €	16.001,92 €	16.200,34 €	16.438,44 €	16.724,16 €
Personnel	36.000 €	36.000 €	36.000 €	42.000 €	42.000 €
Excédent brut d'exploitation	-8.673,25 €	-2.397,82 €	7.324,58 €	12.991,47 €	26.991,73 €

FIGURE 6.19 – Excédent brut d'exploitation de *DiscoveRent*

DiscoveRent dispose d'un excédent brut d'exploitation positif à partir de la 3ème année. L'activité d'exploitation de l'entreprise pourra donc enfin être totalement compensée par le chiffre d'affaires, si celui-ci s'avère juste en pratique.

6.5.3 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité permet à une entreprise de connaître son point mort, c'est-à-dire de connaître le niveau du chiffre d'affaires en-dessous duquel elle ne doit pas descendre. Afin de connaître le seuil de rentabilité de *DiscoveRent*, on le calcule comme suit :

Seuil de rentabilité = coûts fixes / taux de marge sur coûts variables

Taux de marge sur coûts variables					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	43.200,60 €	49.604,10 €	59.524,92 €	71.429,90 €	85.715,88 €
Coûts variables	864,01 €	992,08 €	1.190,50 €	1.428,60 €	1.714,32 €
Variation des stocks	-	-	-	-	-
Taux de marge sur coût variable	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%

FIGURE 6.20 – Taux de marge sur coûts variables de *DiscoveRent*

Seuil de rentabilité					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Services et biens divers fixes = frais généraux	15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €	15.009,84 €
Rémunérations	36.000 €	36.000 €	36.000 €	42.000 €	42.000 €
Amortissements	5.316,88 €	5.922,88 €	6.794,88 €	7.260,00 €	8.584,00 €
Total coûts fixes	56.326,72 €	56.932,72 €	57.804,72 €	64.269,84 €	65.593,84 €
Taux de marge sur coût variable	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
Seuil de rentabilité	57.476,25 €	58.094,62 €	58.984,41 €	65.581,47 €	66.932,49 €

FIGURE 6.21 – Seuil de rentabilité de *DiscoveRent*

Ainsi, nous constatons que nous atteignons au cours des années notre seuil de rentabilité. En effet, lors des deux premières années, notre chiffre d'affaires estimé reste inférieur au seuil de rentabilité, même si la différence se minimise au fur et à mesure. Cependant, à partir de la troisième année, notre chiffre d'affaires estimé dépasse le seuil de rentabilité (cfr. section 6.1.2)

6.5.4 Flux de trésorerie d'exploitation

Le flux de trésorerie d'exploitation permet de mesurer l'intensité des flux monétaires générés par l'exploitation. Il représente donc les moyens financiers générés sur une année.

Flux de trésorerie d'exploitation = résultat net + amortissements + réductions de valeur + dotations aux provisions

Flux de trésorerie d'exploitation					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Résultat net	-14.662,46 €	-8.816,90 €	220,51 €	5.620,81 €	18.253,79 €
Amortissements	5.316,88 €	5.922,88 €	6.794,88 €	7.260,00 €	8.584,00 €
Flux de trésorerie d'exploitation	-9.345,57 €	-2.894,01 €	7.015,39 €	12.880,81 €	26.837,79 €

FIGURE 6.22 – Flux de trésorerie d'exploitation de *DiscoveRent*

Nous observons dans la figure 6.22 que durant les deux premières années de notre entreprise, nos flux de trésorerie d'exploitation sont négatifs. Cela signifie qu'il y a davantage d'argent qui sort de l'entreprise qu'il n'en rentre. Nous en avons donc tenu compte dans notre financement.

6.5.5 Rentabilité des capitaux propres

La rentabilité des capitaux propres, autrement appelée 'Return On Equity (ROE)' est un ratio financier utilisé par les investisseurs pour mesurer la rentabilité comptable des actions. Il permet de comparer ce que l'entreprise apporte à l'actionnaire par rapport à sa mise de fonds. Plus ce résultat est élevé, plus l'entreprise réalise des bénéfices résultant des investissements effectués (De Rongé, 2015).

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

ROE					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Résultat net	-14.662,46 €	-8.816,90 €	220,51 €	5.620,81 €	18.253,79 €
Capitaux propres	32.837,54 €	24.020,65 €	24.241,16 €	29.861,96 €	48.115,75 €
ROE	-44,65%	-36,71%	0,91%	18,82%	37,94%

FIGURE 6.23 – Rentabilité des capitaux propres de *DiscoveRent*

Suite à l'analyse de ce ratio, nous remarquons que la rentabilité des capitaux propres augmente considérablement au cours des 5 années. En effet, nous démarrons avec un ratio négatif les 2 premières années et nous passons au positif à partir de la troisième année. Par exemple, un investisseur ayant participé au financement en 2022 pourrait obtenir un return moyen de 20,96% s'il vendait ses parts fin 2025.

6.6 Sources de financement

En ce qui concerne les sources de financement, nous sommes à la recherche de **60.000€** de financement total, correspondant à **50.000€** pour pouvoir couvrir nos investissements de constitution, de site internet et de matériel, ainsi que nos frais généraux en année 2021, et **10.000€** de provision pour détérioration prématurée de matériel pour les cinq premières années. Pour cela, nous avons décidé de nous financer par de l'apport en capital et par de l'endettement. L'apport en capital s'élèvera à un total de 47.500€ et se fera de trois manières différentes : par les quatre fondateurs, par du crowdfunding et par des subsides de l'Etat. L'endettement s'élèvera pour sa part à un montant de 12.500€ et se fera auprès de la banque *Crédal*.

6.6.1 Apport en capital

Lors du démarrage de notre activité, nous allons devoir apporter du capital de départ, correspondant à un investissement risqué de long terme. Celui-ci nous permettra de couvrir nos premières dépenses mais également de servir de réserve nécessaire afin de pouvoir démarrer notre entreprise et faire face aux premiers obstacles financiers (Wikipreneurs, 2019).

6.6.1.1 Apport en capital privé

Premièrement, nous souhaitons que chacun des co-fondateurs investisse 2.000€ dans le démarrage de *DiscoveRent*, pour un montant total de 8.000€: Avec cette somme initiale, nous essayons de constituer un capital de départ et démontrons notre motivation et notre confiance en ce projet auprès de tout partenaire futur (banquier, investisseur, client, fournisseur).

6.6.1.2 Crowdfunding

Ensuite, nous nous tournerons vers les 3F ‘Friends, Family and Fools’ afin de rassembler des capitaux additionnels à nos capitaux propres apportés. Étant donné que ceux-ci nous connaissent, nous aurons l’avantage d’obtenir une confiance mutuelle et un soutien durable de leur part. À titre indicateur, nous pensons que nos futurs coopérateurs feront également partie des 3F car ils auront un rôle actif dans le projet *DiscoveRent*. Ainsi, nous pensons que toutes ces personnes constitueront notre soutien financier principal lors de nos campagnes de crowdfunding.

En effet, en complément des capitaux privés apportés, nous voudrions faire appel au financement participatif via une campagne de crowdfunding. Ainsi, nous aimerions faire partie de la plateforme en ligne d’investissement participatif *Lita.co*. Celle-ci nous intéresse particulièrement car elle met en relation des investisseurs avec des projets de l’économie durable. En effet, tout projet présent sur la plateforme *Lita* doit répondre à un ou plusieurs des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) sélectionnés par l’ONU. Nous pensons que celle-ci nous correspond car *DiscoveRent* répond à 2 des objectifs : “consommation et production responsables” et “mesures relatives à la lutte contre le changement climatique”. Nous prévoyons dès lors de faire appel à 32.000€ via notre campagne de crowdfunding.

6.6.1.3 Subsidies

Afin d’atteindre la somme d’apport en capitaux de 47.500€ nous allons également avoir recours aux subsidies et plus précisément à l’appel à projets de *BeCircular* et aux subsidies de fonds régionaux.

L'appel à projets de *BeCircular* propose différents accompagnements financiers pour toute PME qui développe des activités économiques circulaires exercées à Bruxelles. Pour pouvoir participer à cet appel à projets, il faut rentrer dans l'une des 4 catégories : chantiers circulaires, lancement, scale up ou transition. *DiscoverRent* fait partie de la catégorie "lancement" qui accueille tous les projets visant à lancer une activité en économie circulaire. En effet, nous faisons partie du secteur des "3R", Réduire-Réutiliser-Recycler, de par la réduction de la surconsommation et de la surproduction ainsi que la réutilisation de matériel que nous proposons. Avec l'appel à projets *BeCircular*, nous pouvons obtenir un financement allant jusqu'à 80.000€ (www.circulareconomy.brussels).

Notre deuxième source de subsides est le *Fonds Bruxellois de Garantie* qui contribue à la réalisation de projets afin d'apporter une sûreté suffisante à ceux-ci. Leur mission est ainsi de compenser à l'insuffisance de garanties auxquelles les PME et indépendants font face. Pour ce faire, certaines conditions doivent être remplies : nos investissements doivent être sur Bruxelles, notre siège social doit lui aussi être à Bruxelles et finalement nous devons garantir un apport de 10% de capitaux propres (UCM, 2019).

Nous répondons à ces 3 critères et pensons dès lors pouvoir avoir accès aux subsides du *Fonds Bruxellois de Garantie*. Avec ceux-ci, nous pouvons obtenir un financement allant jusqu'à 500.000€

6.6.2 Endettement

Afin de compléter notre financement, nous avons décidé de nous financer par de la dette pour une valeur de 12.500€: Pour ce faire, nous avons pris connaissance de plusieurs solutions et banques possibles. La banque qui nous a paru la plus en accord avec nos valeurs est la banque *Crédal, l'argent solidaire*. En effet, cette banque est une société coopérative belge active dans le domaine de la finance solidaire en Wallonie et à Bruxelles. *Crédal* propose un financement éthique et solidaire, ce qui nous paraît idéal pour notre projet. Chez *Crédal*, nous avons opté pour le micro-crédit professionnel d'investissement. Celui-ci devra être remboursé en quatre ans avec un taux d'intérêt de 6%, soit 12.500€ remboursé en 48 mensualités pour un total de 14.112€ (cfr. annexe E.4).

6.7 Récapitulatif de l'analyse financière

 Estimation des locations  Prix des locations  Revenus  Projection des coûts  Indicateurs de performance		2021	2022	2023	2024	2025
	Locations	1.284	1.476	1.772	2.126	2.551
	Catégorie	Matériel		Prix/semaine		
	Randonnée bivouac	Tente	35€			
		Cuisinière	15€			
		Matelas	7€			
		Sac de couchage	10€			
		Sac+ Cape	15€			
	Randonnée hivernale	Raquettes	15€			
		Skis de fond	25€			
		Peaux de phoque	25€			
	Sports nautiques	Paddle	35€			
		Kite surf	50€			
		Kayak	35€			
		Néoprène	25€			
	2021	2022	2023	2024	2025	
Chiffre d'affaires	43.200,60€	49.604,10€	59.524,9€	71.429,9€	85.715,9€	
Résultat net	-14.662,46€	-88.16,90€	22.0,51€	56.20,81€	18.253,79€	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Frais généraux	15.009,84€	15.009,84€	15.009,84€	15.009,84€	15.009,84€	
Rémunérations	36.000€	36.000€	36.000€	42.000€	42.000€	
Investissements	25.054,65€	3.030€	4.360€	6.150€	6.620€	
Frais variables	1.529,61€	1.913,72€	2.338,30€	3.087,17€	3.704,54€	
	2021	2022	2023	2024	2025	
Seuil de rentabilité	57.476,25€	58.094,62€	58.984,41€	65.581,47€	66.932,49€	

	 Sources de financement	• Recherche de financement total : 60.000€ • Apport en capital : 47.500€ – Capitaux propres : 8.000€ – Crowdfunding : 32.000€ – Subsidies : 7.500€ • Endettement : 12.500€
--	--	---

FIGURE 6.24 – Tableau récapitulatif de l'analyse financière de *DiscoverRent*

Chapitre 7

Considérations finales

DiscoverRent c'est tout d'abord une équipe de 4 étudiants et amis motivés dont les compétences sont complémentaires et les valeurs communes. Ensemble, nous avons mis à profit notre envie d'entreprendre pour élaborer le business plan de *DiscoverRent*, à savoir un service de location de matériel de sport de qualité, spécialisé dans la randonnée et les sports nautiques. Partant de ce plan, nous avons réalisé diverses analyses qui ont toutes eu pour objectif de répondre à trois questions finales :

- 1) Existe-t-il une réelle opportunité pour *DiscoverRent* ?
- 2) Le projet *DiscoverRent* est-il viable ?
- 3) Quels sont les risques encourus ?

Premièrement, nous avons réalisé une analyse externe qui nous a confirmé que l'environnement macro-économique était favorable au lancement de notre projet. Ensuite, grâce à l'analyse interne, nous pouvons affirmer que notre avantage concurrentiel durable est notre logistique d'approvisionnement ainsi que notre commercialisation. Finalement, nous avons réalisé une analyse concurrentielle qui met en évidence une faible intensité concurrentielle dans notre secteur.

Deuxièmement, grâce à nos outils de marketing stratégique, nous avons su identifier que toute personne de plus de 18 ans était notre clientèle cible. Ainsi, comme nous disposons d'une large clientèle, il nous semble important d'offrir un service adaptable à l'ensemble des profils de nos clients. Ensuite, grâce à notre analyse de marketing opérationnel des "4P", nous avons déterminé nos trois plans de communication ainsi que nos deux canaux de distribution. Finalement, le prix de notre service a été fixé comme variable en fonction de la demande du client.

Troisièmement, l'analyse technique a précisé ce que nous entendions par "qualité" au travers de trois critères : la durabilité, la polyvalence et la technicité. De plus, nous avons établi une liste non-exhaustive des équipements qui feraient partie de notre stock de départ.

Quatrièmement, nous nous sommes accordés sur la constitution d'une société coopérative étant donné qu'elle mettrait en application notre volonté d'un entrepreneuriat responsable. Celle-ci serait implantée sur Bruxelles et un partenariat avec *Yuman Village SC* serait contracté pour bénéficier de sa géolocalisation, son esprit circulaire et collaboratif et de son réseau de partenaires. De plus, afin de concrétiser notre projet sur le plan juridique et de protéger au maximum l'entreprise et ses administrateurs, diverses règles et formalités ont été posées, lesquelles devront être respectées et/ou adaptées en fonction de l'évolution de *DiscoverRent*. Enfin et dans cette même optique, une série de contrats seront mis en place, dont le plus important : le contrat de location.

Cinquièmement, nous avons élaboré un plan financier qui s'étend sur 5 années et qui démontre que nous atteindrons notre seuil de rentabilité à partir de la troisième année. Enfin, nous avons conclu que nous serons à la recherche de 60 000€ de financement. Pour ce faire, nous aurons majoritairement recours à l'apport de capital pour une somme totale de 47 500€ et, à moindre échelle, à l'endettement pour une valeur de 12 500€.

En conclusion, suite à ces diverses analyses réalisées, nous sommes maintenant enclins à répondre à nos trois questions clés.

***DiscoveRent* est-il désirable ?**

Nos études qualitatives et quantitatives nous ont permis de confirmer que notre service de location de matériel de randonnée et de sports nautiques répond à une réelle désirabilité. En effet, suite à nos différents entretiens, notre population cible nous a confirmé qu'il y a un désir progressif de changement des modes de consommation afin de converger vers une consommation plus responsable dans laquelle *DiscoveRent* s'inscrit. De plus, nous constatons qu'il y a un nombre croissant d'entreprises collaboratives ainsi qu'une expansion du nombre de concurrents directs qui aspirent à la modification de leur business models afin d'inclure un principe de vente fonctionnelle. En conséquence, cela nous démontre qu'il existe un réel marché à saisir pour le service que nous proposons avec *DiscoveRent*.

Cependant, suite à la concurrence directe graduelle, nous avons trouvé important de pouvoir nous différencier. Ainsi, nous avons décidé de nous implanter au sein de *Yuman Village SC* afin de pouvoir bénéficier d'un cadre collaboratif et propice au lancement de *DiscoveRent*. De plus, nous souhaitons assurer un service client à la pointe en donnant la possibilité aux clients de bénéficier de nos meilleurs conseils et d'un accompagnement continu. En effet, comme la location est notre core business, nous devons placer le client au centre de notre projet afin de le fidéliser. Enfin, nous mettrons l'accent sur la qualité pour que tout un chacun puisse s'offrir le matériel adéquat à l'aventure dont il rêve.

***DiscoveRent* est-il viable ?**

Nous avons élaboré un plan financier avec des prévisions d'une durée de 5 ans qui démontre que notre service de location est rentable après 3 ans. En effet, ce service nous permet de réduire les coûts car nous ne devons investir dans le matériel de manière considérable que lors de la première année. Par la suite, nous comptons sur la durabilité de notre matériel de qualité, lequel sera constamment remis en état après chaque location à cette fin. Cependant, afin de rester réaliste, nous avons tout de même estimé un pourcentage de rachat de matériel progressif au cours des années.

Quels sont les principaux risques encourus ?

En plus de tous les risques analysés dans l'ensemble du mémoire, il nous semble judicieux d'exposer les quatre risques principaux auxquels *DiscoveRent* pourrait faire face. Ceci nous permet d'ores et déjà de réfléchir à des mesures préventives afin de réduire, voire d'éliminer, le risque.

Selon nous, **le risque d'obsolescence prématurée** est le risque le plus apparent quant à notre service de location. En effet, il est possible que nous ayons une détérioration plus importante que celle imaginée liée aux locations récurrentes. Dès lors, malgré nos estimations annuelles de rachat de matériel, réalisées au regard de l'augmentation de la demande, il est possible que celles-ci s'avèrent tout de même insuffisantes. Par conséquent, nous pensons qu'il sera nécessaire de revoir ces prévisions afin de continuer notre service de location sur le long-terme.

D'autre part, comme toute entreprise au démarrage, nous faisons face à **un risque financier**. En effet, nous avons estimé le nombre de nos locations et donc notre chiffre d'affaires prévisionnel à partir d'un certain nombre d'hypothèses. Il se peut que celles-ci se révèlent fausses au cours du lancement de *DiscoveRent* et que notre plan financier soit mis à rude épreuve. C'est pour cela que nous engagerons un comptable qui tiendra nos comptes mensuellement et qui pourra donc nous mettre en alerte si nous n'atteignons pas nos objectifs. Également, s'il s'avère que nos fonds ne sont pas assez conséquents pour éponger nos erreurs, nous tendrons à refaire appel à des investisseurs au cours de l'année.

En outre, notre projet détient également **un risque par rapport aux fournisseurs**. Dans l'élaboration de notre business plan, nous avons mis un point d'honneur à acheter notre matériel de deux manières différentes : auprès de particuliers et à des déstockages. Néanmoins, nous sommes conscients que cette idée est assez risquée car nous ne pouvons pas prédire le nombre exact de personnes qui voudront revendre leur matériel ni même savoir combien de magasins procéderont à des déstockages dans les années à venir. C'est pourquoi nous ne fermons tout de même pas la porte à des achats en magasin dits "normaux" en cas de nécessité.

Finalement, le dernier risque auquel nous pensons est **le risque de la venue d'une crise sanitaire conséquente**, comme celle du Covid-19 que nous traversons actuellement. Dans le cas d'une crise sanitaire à échelle locale ou mondiale, il y aurait une baisse du taux de voyage à l'étranger, ce qui aurait une conséquence inévitable sur notre activité. En effet, dans le cas d'un arrêt provisoire de l'activité touristique, nous ferons face à une baisse de la demande de matériel de randonnée et de sports nautiques et ainsi une baisse de notre chiffre d'affaires. Cependant, nous considérons que si la crise a des répercussions uniquement en ce qui concerne la suspension de voyages à l'étranger et non pas sur les activités locales, l'intérêt pour la découverte de la nature en Belgique pourrait se voir augmenter. Cela aurait ainsi une conséquence perceptible, mais réduite sur notre activité. Cependant, comme nous avons pu le constater ces derniers mois, nous pensons qu'il est impossible de tout prévoir lors d'une telle crise et espérons dès lors ne jamais devoir y faire face.

En conclusion, nous pensons qu'il existe une réelle opportunité pour *DiscoveRent* et nos analyses montrent que le projet est viable, indépendamment des risques encourus. Il ne revient donc qu'à nous de décider si le projet verra le jour et, le cas échéant, s'il deviendra l'un des prochains projets à succès.

Pour *DiscoveRent*,

Marie FRÈRE, Valentine LAURENT, Margaux LEFEVRE et Pierre COLLETTE

Première partie

Bibliographie

ADEME. (2019). Economie de la fonctionnalité. Consulté le 25 février, 2020, sur <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>.

Alliance Coopérative Internationale. (s.d.). Identité, valeurs et principes coopératifs. Consulté le 5 mars, 2020, sur <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements de sociétés coopératives (...) et des sociétés coopératives, *M.B.*, 19 janvier 1962.

A.S. Adventure. (s.d.). Outdoor & Lifestyle. Consulté le 22 mars, 2020, sur https://www.asadventure.com/fr.html?gclid=CjwKCAjwTqj2BRBYEiwAqfzur5DGxn4Gz-d9Qag1JAvl-M1Ac31q62u6jW-o7RpvG-ddwUYCmB6qghoClFkQAvD_BwE

Bivouac Location. (s.d.). Qui sommes-nous ?. Consulté le 5 mars, 2020, sur <https://www.bivouac-location.fr/>

BOIP. (2017). Convention Benelux en matière de propriété intellectuelle (marques et dessins ou modèles). Consulté le 15 mars, 2020, sur https://www.boip.int/uploads/inline/Convention%20Benelux%20Propriete%20intellectuelle_01032019.pdf

Boughnim, N. & Yannou., B. (2006). Vers une économie des fonctionnalités : changer nos rapports avec le produit pour des économies d'échelle et des nouvelles logiques de responsabilités. *Ingénierie de la conception et cycle de vie du produit, Traité IC2 Ingénierie de la Conception*, Hermes Science Publications, pp.350-375.

Bourg, D. & Buclet, N. (2015). Changer la consommation dans le sens du développement durable : la voie de l'économie de la fonctionnalité. *Futuribles*. https://www.researchgate.net/publication/248865213_L%27economie_de_fonctionnalite_Changer_la_consommation_dans_le_sens_du_developpement_durable

Buclet, N. (2005). Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de la fonctionnalité, Eska, pp.57-66, hal-00129110.

Cass., 8 avril 1943, *Pas.*, 1943, I, p.135.

CERA. (s.d.). Définition : Qu'est-ce que l'entrepreneuriat coopératif?. Consulté le 5 mars, 2020, sur <https://www.cera.coop/fr/Coop%C3%A9ratives/A-propos-de-Cera-et-des-coop%C3%A9ratives/D%C3%A9finition>

Code civil.

Code de la taxe sur la valeur ajoutée.

Code des sociétés et des associations.

Code pénal.

ConsoGlobe. (2019). Les 8 tendances qui changent l'industrie du tourisme. Consulté le 8 mars, 2020, sur <https://www.consoglobe.com/7-tendances-changent-industrie-tourisme-cg/3>

Convention Benelux du 25 février 2005 en matière de propriété intellectuelle (marques et dessins ou modèles), faite à La Haye le 25 février 2005, *M.B.*, 26 avril 2006.

Cornu G. (2014). *Vocabulaire juridique*. Presses Universitaires de France.

Cova, B. & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur. Consulté le 25 février, 2020, sur <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/076737010902400305>

CPCP ASBL. (2016). Les nouvelles formes d'économie. Consulté le 3 mars, 2020, sur

http://www.cpcp.be/wp-content/uploads/2019/05/economie_nouvelle.pdf

Cruquenaire A., Delforge C., Durant A. et Wéry P. (2018). *Contrats spéciaux (précis)*. Waterloo : Wolters Kluwer.

Décathlon. (s.d.) Comment choisir la taille de sa combinaison?. Consulté le 4 mai, 2020, sur https://conseilsport.decathlon.fr/conseils/comment-choisir-la-taille-de-sa-combinaison-tp_5940

Décathlon. (s.d.). Développement durable. Consulté le 2 mai, 2020, sur <http://developpement-durable.decathlon.com>

De Cordt Y., Culot H., Jacquemin H. & Léonard T. (2019). *Manuel de droit de l'entreprise*. Limal : Anthemis.

Dienot, J. & Theiller, D. (2019). *Les nouveaux loisirs sportifs en montagne : les aventures du quotidien*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. https://books.google.be/books?id=yNO-DwAAQBAJ&dq=nouveaux+loisirs+en+belgique&lr=&hl=fr&source=gbs_navlinks_s.

Dusollier, S. & de Francquen, A. (2015). *Manuel de droits intellectuels*. Paris : France Anthemis.

ERA. (2016). Le marché européen de la location de matériel continue d'enregistrer une croissance positive. Consulté le 25 février, 2020, sur <https://erarental.org/fr/press-releases/le-marche-europeen-de-la-location-de-materiel-continue-d-enregistrer-une-croissance-positive>.

ERA. (2019). Annual report 2019. Consulté le 25 février, 2020, sur <https://erarental.org/es/publications/era-annual-reports/annual-report-2019>

Filser, M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux : Une revue de littérature. *Management & Avenir*, 51(1), 122 pp. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0122>

Gay, C. & Szostak, B.L. (2019). *Innovation et créativité en PME : enjeux, mutations et perspectives*. ISTE Editions. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=JpmHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=innovations+en+%C3%A9conomie+fonctionnelle&ots=MxbORsUuNX&sig=f5hQ7JqehZG_5ce6q4pkCWZ2GqA#v=onepage&q=ub%C3%A9risation&f=false.

Hardloop. (s.d.). Comment bien choisir son stand up paddle. Consulté le 22 avril, 2020, sur <https://www.hardloop.fr/article/573-comment-choisir-son-stand-up-paddle>

De Cordt, Y., Lambrecht, Ph., Malherbe, J., & Malherbe Ph. (2020). *Droit des sociétés (précis)*. Bruxelles : Bruylant.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. & Fréry, F. (2017). *Stratégique (11e éd.)*. Paris : Pearson Education.

KBC Brussels. (2019). Quels sont les avantages et les inconvénients de la société?. Consulté le 20 mars, 2020, sur <https://www.kbcbrussels.be/entreprendre/fr/articles/formes-entreprises%20/types/avantages-inconvenients-societe.html>

Kyango. (2020). Page d'accueil. Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://kyango.com/>

Lambert, O. (2015). Publicité Facebook : combien ça coûte? comment ça marche?. Consulté le 25 mars, 2020, sur <https://www.latranchee.com/facebook-ads-comment-ca-marche-combien-ca-coute>

Lambilot, C. (s.d.). Le contrat de freelance : 6 clauses utiles, voire indispensables!. Consulté le 25 mars, 2020, sur <https://www.lawbox.be/blog/contrat-de-freelance->

6-clauses-utiles-voire-indispensables/?print=print

Lambin, J.J. & De Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique (9e éd.)*. Malakoff, France : Dunod.

Lauwers, M. (2019, avril 25). On a créé 100 000 entreprises l'an dernier, mais les wallons restent à la traîne. *L'Echo*, <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/on-a-cree-100-000-entreprises-l-an-dernier-mais-les-wallons-restent-a-la-traine/10120770.html>.

LeBonBail. (s.d.). Contrat de bail et convention d'occupation précaire. Consulté le 15 avril, 2020, sur <https://www.lebonbail.be/articles/contrat-de-bail-et-convention-d-occupation-precaire>

Lelièvre, P. (2018). Dossier : Consommation responsable : le nouvel eldorado ?. Consulté le 2 mars, 2020, sur <https://commerce.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1068/Breves/Dossier-Consommation-responsable-nouvel-eldorado-332519.htm>

Loi du 4 mai 1999 instaurant la responsabilité pénale des personnes morales, *M.B.*, 22 juin 1999.

Loi du 11 juillet 2018 modifiant le Code pénal et le titre préliminaire du Code de procédure pénale en ce qui concerne la responsabilité pénale des personnes morales, *M.B.*, 20 juillet 2018.

Lopez, F. (2013). Analyse de la chaîne de valeur. Consulté le 20 février, 2020, sur <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur>

Lundberg, A. (2019). Les différents types de marketing digital (et comment les utiliser). Consulté le 15 mars, 2020, sur <https://99designs.fr/blog/marketing-publicite/>

types-marketing-digital/

Massé, D., Borel, S. & Demailly, D. (2015). Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques. Consulté le 28 février, 2020, sur https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/wp0515_pico_fondements-theoriques.pdf

Minne, G., Basselier, R. & Langenus, G. (2019). Why has Belgian private consumption growth been so moderate in recent years? Consulté le 25 février, 2020, sur https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2019/ecorevi2019_h3.pdf

Mon Bivouac. (s.d.). Comment bien choisir sa tente?. Consulté le 3 mai, 2020, sur https://www.monbivouac.com/comment-choisir-sa-tente/?gclid=Cj0KCQjw-r71BRDuARIsAB7i_QMAxVcyfRBrYGn5Tvgym9FrJZ71TXFvtCaId_CJjWZ5MYb8Ewt19J8aAmkZEALw_wcB

MSRTeam. (2015). Matériaux de tente 1ère partie : caractéristiques des matériaux textiles. Consulté le 3 mai, 2020, sur <https://www.msrgear.com/blog/fr/understanding-tent-fabrics-part-1-fabric-specs/>

Notaire.be. (s.d.). L'imposition des sociétés. Consulté le 20 avril, 2020, sur <https://www.notaire.be/societes/impots-des-societes>

Notaire.be. (s.d.). La personnalité juridique. Consulté le 20 avril, 2020, sur <https://www.notaire.be/societes/entreprise-individuelle-ou-societe/la-societe/la-personnalite-juridique>

Orfani, M. (2017, avril 7). Les bases des randonnées ultra-légère. Consulté le 3 mai, 2020, sur <https://www.onenightoutdoors.com/materiel-et-guides/les-bases-de-la-randonnee-ultra-legere>

Outdoor be-walk. (s.d.). Bien choisir sa tente de camping. <https://www.be-wak.fr/>

fr/content/14-bien-choisir-sa-tente-de-camping

Pineau, B. (2018). Quelle différence entre le bilan comptable et le compte de résultat ?. Consulté le 5 avril, 2020, sur <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/bilan-et-compte-de-resultat-quelles-differences/>

Porter, M. (2003). L'avantage concurrentiel. Dunod. <https://www.amazon.fr/Lavantage-concurrentiel-Michael-Porter/dp/210007394X>

Porter, M. (1996). What Is Strategy ?. Consulté le 20 février, 2020, sur http://innovationinthebox.com/clientresources/articles/Strategy/CLASSIC-What%20is%20strategy%20HBR.pdf?fbclid=IwAR0gnCOP_KQGoikgad2PL0J7rV_ppx-9R0lIZ9I059-6\j59zYYWdt1WoZFE

Register. (2020). Enregistrement de nom de domaine officiel. Consulté le 17 avril, 2020, sur <https://www.register.be/fr/>

Règlement (CE) 207/2009 du Conseil du 26 février 2009 sur la marque communautaire, J.O.U.E., L 78/1, 24 mars 2009.

Rohr-Lacoste, F. (2018). Budget marketing : comment planifier et gérer vos dépenses ?. Consulté le 5 avril, 2020, sur <https://blog.spendesk.com/fr/budget-marketing-startups-planifier-gerer-depenses>

Small Business Act. (2020). 9 indicateurs financiers indispensables au pilotage de votre entreprise. Consulté le 8 avril, 2020, sur <https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-financiers-startup/>

SPF Économie. (2018). La responsabilité sociétale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises. Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://economie.fgov.be/fr/publicaties/la-responsabilite-societale>

SPF Économie. (2019). Agrément des sociétés coopératives. Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement-des-societes>

SPF Économie. (2019). Conditions d'agrément des sociétés coopératives. Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrement-des>

SPF Économie. (2019). Inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE). Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/banque-carrefour-des/inscription-la-banque>

SPF Économie. (2020). L'identification à la TVA. Consulté le 10 avril, 2020, sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/lidentification-la-tva>

SPF Finances. (s.d.). Tax Shelter – Investir dans une entreprise qui débute. Consulté le 10 avril, 2020, sur https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/tax-shelter-%E2%80%93-investir-dans-une-entreprise-qui-d%C3%A9bute?fbclid=IwAR1iDozrCHdNbQGZPAbB5UZaT33d2hoZBlE6YXuciasmTpFHH89F1HscUfq

Sportsland. (s.d.). Quel kayak gonflable / canoë choisir ?. Consulté le 22 avril, 2020, sur <https://www.sportsland.fr/sports-nautiques/kayak-gonflable/>

Statbel. (2019). Les belges ont entrepris 1,8 million de voyages en plus en 2018. Consulté le 8 avril, 2020, sur <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/enquete-sur-les-vacances-et-les-voyages#news>

Libaert, T. (2016). L'économie de la fonctionnalité (avis d'initiative). Consulté le 27 fé-

vrier, 2020, sur <https://www.eesc.europa.eu/fr/our-work/opinions-information-reports/opinions/economie-de-la-fonctionnalite-avis-dinitiative>

Tubiana, L. & Kieken H. (2007). L'urgence climatique : une occasion pour l'Europe ?. Etudes, 6 (406), 749-758. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2007-6-page-749.htm>

Verhasselt, L. (2019). La société coopérative dans le CSA : back to basics. Consulté le 20 mars, 2020, sur <https://sgs.deminor.com/fr/la-societe-cooperative-dans-le-csa/>

UCM Mouvement. (2016). La convention d'occupation précaire. Consulté le 2 mai, 2020, sur <https://www.ucmmouvement.be/Nos-conseils-juridiques/2016/La-convention-d-occupation-precaire>

UCM. (s.d.). Création d'entreprise, je sollicite des aides publiques. Consulté le 8 avril, 2020, sur <https://www.ucm.be/Entreprendre/Je-cree-mon-entreprise/Creation-d-entreprise-Je-sollicite-des-aides-publiques>

UCM. (s.d.) Dirigeant d'entreprise. Consulté le 15 mai 2020 sur <https://www.ucm.be/Starter-et-independant/J-ai-un-projet/Dirigeant-d-entreprise>

UCM. (s.d.) Quelles sont les sanctions encourues si mon entreprise n'est pas inscrite / à jour / radiée dans la Banque-carrefour des entreprises ? Consulté le 26 avril 2020 sur <https://www.ucm.be/Starter-et-independant/FAQ-Documents/FAQ/Banque-carrefour-des-entreprises/Quelles-sont-les-sanctions-encourues-si-mon-entreprise-n-est-pas-inscrite-a-jour-radiee-dans-la-Banque-carrefour-des-entreprises>

Usitoo. (s.d.). Usitoo, c'est quoi ?. Consulté le 21 avril, 2020, sur <https://www.usitoo.be/>

Vaes, A. (2017). *Stratégie d'entreprise*. LECGE1315-Q.2.

Wauters, M. (2020). *Les spécificités de l'administrateur délégué*. Consulté le 20 avril, 2020, sur <https://myexperts.bnpparibasfortis.be/focus/investir-autrement/les-specificites-de-l-administrateur-delegue?ShareId=c40ccac73d7a8072f96aac01a5\5f6a7c446e07cf>

Wikipreneurs. (2020). Définition mission-vision-valeurs-objectifs. Consulté le 20 avril, 2020, sur <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-entrepreneur/definition-mission-vision-valeurs-objectifs>

Deuxième partie

ANNEXES

Annexe A

Documentation générale

A.1 Curriculum Vitae des co-fondateurs



ABOUT

Ambitious, social and hard working with a great desire to have impact on people daily's life.

Looking for a flexible, customer-oriented position in a global context.

Graduating in June 2020

SKILLS

LANGUAGES

Dutch B2
English C1
French Native

PERSONAL

Social
Ambitious
Commitment
Planning
Team Leader

OTHER

Volunteering (Scouts leader for 3 years; in charge of accounting)

Volunteering in Burkina Faso (humanitarian trip with my high school)

Marie Frère

+32 474970938 | mamafrere27@gmail.com
Live in Woluwe Saint Pierre | 27-12-1996

EXPERIENCE

Internship (2019)

Circ – business developer intern

[Mobility company](#)

Internship in a German startup specialized in electronic-scooter. Main responsibilities: in charge of the business development (product release in Liege, Alost and Hasselt), marketing and events. In particular, I conducted a comprehensive strategy analysis of competitors and suggested an action plan to the company accordingly.

Student jobs

Horeca - Events

Since 15 years old, working for different student jobs, mainly in restaurants and events.

EDUCATION

Master's degree (2018 – 2020)

Entrepreneurship (CPME)- current grade: Distinction

[UCLouvain](#)

My master is an interdisciplinary training in business creation. Our thesis consists of creating a business with a team of 4 people. Key skills acquired over the program:

- Collaboration and team work with different academic background (e.g., engineering, law and business)
- Innovation to understand business needs and develop a business idea related
- Networking and communication skills, meeting several important stakeholders in startup world to present our business and gather insights from their experience

Business project: outdoor equipment rental (hiking and water sports equipment).

Madrid Erasmus

[Universidad Pontificia Comillas](#)

I studied in Madrid for 4 months from September to December 2019.

Bachelor's degree (2015 - 2018)

Management sciences

[UCLouvain-LSM](#)

Comprehensive list of courses covering basics in corporate finance, law, economics, marketing and accounting.

High school (2008 - 2014)

Spanish- Mathematics

[Christ-roi College](#)



INFO



Identité

Belgo-française

Née le 17/03/1996 à Maubeuge



Adresse

22/03 Rue Neuville

1348 Louvain-La-Neuve



Contact

04.75.76.64.79

LinkedIn



E-mail

lefevre_margaux@hotmail.fr



Véhicule

Permis B

Voiture personnelle

Margaux LEFEVRE

Étudiante

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Juillet 2019 - ...	Notresyndic.be sprl & K-Rixe asbl - Mons <i>Collaboratrice juridique</i>
Mai - Juillet 2019	Europages Benelux sprl - Louvain-La-Neuve <i>Administrative support</i>
Sept. 2017 - Déc. 2017	Activate sprl - Mons <i>Junior Manager (remplacement)</i>
Sept. 2016 - Nov. 2018	Activate sprl - Mons <i>Sales Manager</i>

FORMATION

2018-2020	UCLouvain - Faculté de droit et de criminologie <i>Master en droit à finalité spécialisée : droit de l'entreprise</i> <i>Formation interdisciplinaire CPME : création d'entreprise</i>
2014-2018	UCLouvain - Faculté de droit et de criminologie <i>Diplôme de bachelier en droit</i> <i>Option : approfondissement en droit</i>
2008-2014	Institut technique des Ursulines - Mons <i>Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur</i>

COMPÉTENCES

Informatique		Détermination	
Word		Rigueur	
Français		Ponctualité	
Anglais		Organisation	
Néerlandais		Esprit d'équipe	
Pratique sportive		Autonomie	

NOTE PERSONNELLE

"It always seems impossible, until it's done."

Pierre Collette

18, rue du Comte

7022 Nouvelles - Belgique

Tél : 0475/ 27.55.33

E-mail : pierre-collette@hotmail.com



Curriculum Vitae

FORMATIONS

2019-2020	Master en sciences de la motricité : Management des organisations sportives UCLouvain – Faculté des sciences de la motricité Formation interdisciplinaire CPME UCLouvain – Louvain School of Management
2019	Certificat de Design en Permaculture Ferme de Haute Desnié
2014-2018	Bachelier en sciences de la motricité, orientation éducation physique UCLouvain - Faculté des sciences de la motricité
2006-2012	Certificat de l'enseignement secondaire supérieur – Mons Collège Saint-Stanislas

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Royal Castor Braine asbl

Stage d'observation et analyse managériale

H5 Crossfit srl

Travail d'audit

COMPETENCES ET CENTRES D'INTERETS

Langues : Français (langue maternelle), Anglais (niveau intermédiaire)

Informatiques : Word, Excel, Powerpoint, SPSS

Hobbies : 16 années de scoutisme (Unité 4HD-Hyon), 4 années en tant qu'animateur.

Fitness, Trail, Yoga, Randonnées, Conception en permaculture.

VALENTINE LAURENT



**HARDWORKING AND
MOTIVATED
UNDERGRADUATE**

INFORMATION

Date of birth: 19/03/1997
33, Avenue Eléonore
1150 Bruxelles
Belgium

valentine-laurent@hotmail.com
Phone number: 0476/08.60.72

EDUCATION

2019	Exchange student - Universidad del Pacífico (Lima, Peru)
2018 - present	MSc in Business Engineering - Major in Entrepreneurship (CPME)
2015 - 2018	BSc Business Engineering - Université Catholique de Louvain, Belgium
2009 - 2014	High School, Collège Saint-Michel (Belgium) - Major in Latin and maths
2004 - 2009	Primary School, Sint-Jozefscollege (Belgium) - Dutch school for 9 years

PROFESSIONAL EXPERIENCE AND EXTRACURRICULAR ACTIVITIES

2015 - 2020	Several jobs as a student - Horeca (working in a new salad bar), hostess (auto showroom and other events)
March 2018	Part of the organization at the LSM Cup - Helped for the marketing of the event during months and helped at the Cup
2004 - 2018	Part of the Scouts Movement - Girl scout for 10 years, leader of a group of kids and teenagers for 4 years
2014 - 2015	Part of a « Mini-enterprise » (LJE) - Development and commercialization of a product with youth people
July 2013	Humanitarian Project in Romania - Volunteer for 2 weeks in a primary school

SKILLS AND INTERESTS

Language skills: French (native), English (B2), Dutch (C1), Spanish (A2)
Computer skills: advanced user of Office package, Java, Latex
Sports: Tennis, field hockey, golf, running, skiing
Other interests: Travelling (Peru, United States of America, Morocco, Spain, ...)

A.2 Rencontres

Rencontre avec *M. Wodon* de *Décathlon SE*

Entretien avec M. Wodon de Décathlon

M : Salut Martin, comment tu vas ?

MW : Ca va bien et toi ?

M : Ca va super. Je t'appelle parce que j'ai quelques questions à te poser en ce qui concerne votre nouveau projet avec Décathlon. Comme tu le sais, mon projet de mémoire est la création d'un service de location de matériel de randonnée et de sports nautiques. Comme j'ai entendu que Décathlon prévoyait de faire plus ou moins la même chose, j'ai eu envie de t'appeler pour en connaître un peu plus. Du coup, est-ce que tu peux commencer par m'expliquer quel est le projet décathlon en tant que tel ?

MW : Oui alors nous on prévoit de faire de la location de tout matériel sportif. Pour l'instant on est encore dans la définition des plans mais on va d'abord faire des tests sur un pool de personnes puis le but est de pouvoir faire une plateforme de matériel de location sportif sous abonnement. Du coup, tu pourrais un mois aller chercher le truc de surf et le mois d'après le ski. Après, on fait une centralisation pour la remise en état.

M : Et vous avez prévu de vous fournir comment ? Sous forme de rachat de matériel aux particuliers ?

MW : Non en fait nous on a déjà beaucoup de matériel neuf chez Décathlon donc c'est assez simple. Après, si quelqu'un a un matériel chez lui qui est en bon état et qu'il n'utilise plus, pourquoi pas clairement.

M : Oui c'est vrai que vous avez déjà la chance d'avoir une bonne réserve de matériel. Ça vous coutera moins. Et vous élaborez comment le prix de la location ?

MW : Alors là on pense faire un abonnement mensuel. Pour l'instant c'est assez flou mais il y a un mec du domaine financier qui va rejoindre l'équipe pour finaliser la manière concrète de l'abonnement. Mais donc oui pour l'instant on a deux ou trois pistes différentes pour les collaborateurs où tu paies un montant pour avoir accès à un prix. En gros imaginons que tu paies un abonnement de 30€ par mois, tu auras un bon d'achat de 150€. Ce qui veut dire que tu peux louer pendant 1 mois tout le matériel que tu veux pour une valeur maximum de 150€ avec ton abonnement de 30€ par mois. Et alors on met la limite de 1 mois pour qu'on soit quand même rentable.

M : Et vous mettez une caution ?

MW : Ben en fait en plus de l'abonnement, on compte faire un bon pour pouvoir participer à une certaine formule de caution. Du coup comme ça on a une garantie sur tout le matériel.

Bon pour pouvoir participer à formule tu paies abonnement en +. Ils prennent garantie sur tout le matos. Ils imaginent cotation du participant. Donner avis sur tous les objets qu'on joue.

M : Et vous comptez aussi faire un webshop et de la livraison ?

MW : Oui, on compte faire une sorte de marketplace et alors les gens pourront se faire livrer chez eux.

M : Okay super ! J'ai plus tellement de questions du coup, c'était assez clair pour le tout ! En tout cas c'est génial, et puis le fait que Décathlon veuille se lancer là-dedans ça nous montre qu'on tient un marché potentiel. Merci en tout cas David, et j'espère à très bientôt !

MW : Avec plaisir dis, oui quand tu veux si jamais tu as d'autres questions.

Rencontre avec *Mme. Deladrière* de *Coucou SRL*

Entretien avec Mme Deladrière de Coucou

M : Bonjour Fanny. Comment tu vas depuis le temps ?

F : Ecoute ça va très bien et toi ?

M : Ca va super ! Tu travailles depuis combien de temps chez Coucou ?

F : Mmh ça fait maintenant 4 mois. Et j'aime vraiment bien.

M : Okay super. Du coup en fait si je t'interview c'est parce que mon mémoire consiste à la création d'une entreprise, et la nôtre c'est l'offre d'un service de location de matériel de randonnée et des sports nautiques. Du coup, comme Coucou propose le même service mais pour des robes de soirée, je trouvais ça intéressant de pouvoir te poser quelques questions à ce sujet.

F : Okay pas de soucis, allons-y !

M : Super, alors tout d'abord, comment ça se passe chez Coucou ? Est-ce que vous faites des durées de locations, des tarifs ?

F : Oui alors en fait chez Coucou tu peux louer pour des types de périodes différentes. Soit tu loues un week-end (donc ici, on fait 4 jours ouvrables du jeudi au lundi), soit pour une plus longue période. Par exemple, on loue entre 8 et 12 jours pour les mariages ou les vacances. Mais bon, tout est personnalisable selon le besoin du client. Puis après, on a différentes catégories de robes. Par exemple, on a des courtes qu'on loue entre 35 et 50€. Celles à 35 € ce ne sont pas les plus rentables. Les plus rentables sont celles qu'on loue à 50€. Et du coup pour te donner une idée, les robes louées à 35€ valent en réalité entre 100 et 200€. Celles louées à 50€ valent entre 200 et 300€. Et alors, au niveau du paiement, on fait pas d'acompte. C'est quand le paiement est fait qu'on considère que c'est en ordre.

M : Okay je vois. Et du coup les filles viennent sur place pour louer la robe ou vous permettez aussi d'envoyer par la poste pour qu'elles ne se déplacent pas ?

F : En fait soit elles réservent à l'avance, et ça peut aller jusqu'à 6 mois à l'avance, soit tu peux aussi venir le jour même sans avoir fait de réservation. Mais par contre pour nous, on part du principe que la cliente vient d'office sur place. Et elle vient plus ou moins trois fois parce que tu dois venir essayer la robe, puis la chercher et enfin la ramener. Du coup on a vraiment un investissement dans nos clientes.

M : Oui je vois bien, on considère aussi avoir un magasin physique pour notre service pour justement investir dans la relation avec nos clients. Tu trouves que c'est une bonne idée malgré que ce soit plus cher ?

F : Ha oui complètement, dans un service de location, il faut attirer les gens et du coup il y a 2 manières de faire. Déjà, je vous conseille de vous créer une relation client à fond. Et puis, il faut attirer les gens en offrant du vrai bon matériel, de la qualité.

M : Okay c'est bon à savoir. Et selon vous, ce type de business de la fonctionnalité c'est rentable ?

F : Mmmh, on commence seulement maintenant à être rentable, donc après 4 ans. On a beaucoup de coûts fixes en fait. Mais ce qui marche vraiment c'est qu'on a vraiment une offre diversifiée. On a presque 1000 robes. Du coup oui, on y croit et on pense vraiment que ce type de business peut être rentable.

M : Et vous vous fournissez comment ? Vous faites des partenariats avec des magasins de belles robes ?

F : Alors, au début on fonctionnait sous forme d'un dépôt de robes de nos groupes d'amis. Mais maintenant on les achète aux clients et on achète aussi sur Vinted. Et personnellement, moi je vous conseille le dépôt. Demandez dans vos cercles d'amis, comme ça vos potes vous les déposent et vous leur rendez pour le seul moment où ils en ont besoin.

M : Et vous n'avez pas trop de dégâts qui font que vos coûts sont plus élevés que vos revenus ?

F : Ben en fait pas tellement. On a évidemment des coûts de réparation et des coûts de nettoyage. Mais pour la réparation, on a une couturière qui fait de la maintenance à temps plein. Après, les robes n'ont clairement pas une durée de vie infinie. L'industrie du textile est une industrie qui a le plus d'emprunte carbone au monde.

M : Et en cas de dégât vous fonctionnez avec un système de caution ?

F : Oui, on prend comme caution la carte d'identité de nos clientes avec les coordonnées de base et le numéro de registre national dans le cas où ça se passe pas bien. Et en cas de vraiment gros dégât, par exemple s'il y a une grosse déchirure, on demande 20 euros pour dédommagement. Et puis aussi par exemple on joue avec les délais. Par jour de retard la cliente doit payer le jour de location.

M : Comment vous faites avec la politique du RGPD vu que vous prenez quand même des informations sur vos clients ?

F : Et bien pour le moment on enregistre l'email et si elles ne veulent pas nous le donner, on écrit simplement que la cliente ne voulait pas le donner. Mais étant donné que nos clients ont un bien qui nous appartient, si quelqu'un a du retard, on a tous nos droits de la rappeler. Et puis honnêtement, moi je considère que comme c'est de la location, ça devrait être plus normal d'avoir les données de tes clients.

M : Oui c'est vrai que ce serait plus logique vu qu'il n'y a pas réellement de transfert de propriété. Vous avez une plateforme en fait ? Ou vous fonctionnez juste sous forme de magasin physique ?

F : On aimerait bien avoir une plateforme mais tout se passe en magasin pour l'instant. Par contre, je vous conseille d'avoir un pied à terre pour le personal shopper où le magasin vous permettra de donner un service au client qu'il n'aura pas en ligne.

M : Oui c'est exactement pour cet aspect de personnel shopper qu'on pense à se tourner vers un service client poussé au travers du magasin. Les feedbacks de vos clients sont généralement bons ?

F : Oui c'est vraiment que du positif. Les clients deviennent de plus en plus axés vers l'économie de la fonctionnalité. Et comme ce n'est pas de l'achat mais de la location, tes clients doivent revenir et donc tu crées vraiment une relation client. Franchement, si je peux vous donner un conseil, il faut que vous ajoutiez dans votre mémoire l'importance de la logique de déconsommation parce que les gens commencent vraiment à s'y intéresser. Nous chez Coucou on a vraiment 2 types de clientes. On a les clientes qui sont sensibles à l'écologie, puis on a les clientes qui ont déjà 50 Bash chez elles et qui s'en foutent un peu de l'impact planète mais qui viennent surtout pour voir s'il y en a d'autres qui les intéressent.

M : Oui, on compte beaucoup mettre l'accent sur cette logique de déconsommation parce que c'est ce qui nous motive aussi. Pouvoir s'inscrire dans un projet circulaire. Puis du coup j'ai encore quelques dernières questions qui sont plus axées juridiques. Par exemple, quelle est votre forme juridique et pourquoi vous avez choisi celle-là et pas une autre ?

F : Ouf pour être honnête avec toi, ce n'est pas trop de mon domaine la forme juridique de Coucou. Je ne saurais pas te dire.

M : Et par exemple, est-ce que tu connais la réglementation en vigueur et suivie dans le domaine de la location ? Est-ce que c'est une réglementation belge ou européenne ?

F : Franchement je sais vraiment pas t'aider là-dessus.. Désolé.

M : Okay ce n'est pas grave, en tout cas merci pour ton temps et toutes les informations que tu m'as déjà donnée. Elles me seront surement super utiles !!

F : Avec grand plaisir, n'hésite pas si tu as encore d'autres questions.

Première rencontre avec *M. Marichal De Usitoo SC*

Premier rendez-vous Xavier Marichal

M : Bonjour M. Marichal, tout d'abord nous tenons à vous remercier de nous accueillir en vos locaux au sein même d'Usitoo et de nous accorder votre temps.

X : Pas de souci, j'ai été interpellé par votre projet et suis curieux d'en apprendre un peu plus.

M : (*Présentation de DiscoveRent*)

X : Très bon projet, vous avez fait le bon choix de vous lancer dans l'économie de la fonctionnalité. Elle devient de plus en plus en vogue et compte de plus en plus d'adeptes. En quoi puis-je donc vous aider ?

M : Tout d'abord, on aimerait que vous nous en disiez un peu plus sur Usitoo, vos débuts, votre activité, etc.

X : Alors Usitoo a été créé il y a plusieurs années avec un peu le même objectif que vous : permettre à des gens de se fournir en matériel et objets divers sans passer par l'achat. Ici nous louons toute sorte de matériels, allant de la raclette, au karsher, aux sacs de randonnée aussi, bref tous des objets du quotidien dont on n'a pas forcément l'utilité tous les jours. Les clients peuvent choisir les objets qui les intéressent dans le catalogue sur notre site internet www.usitoo.be , les mettre dans leur panier et procéder au paiement par le biais de notre monnaie interne, "l'USI". Pour retirer leurs objets, nous avons créé divers partenariats avec des magasins locaux, principalement sur Bruxelles et ses alentours. Les clients choisissent donc celui qu'ils veulent et viennent retirer leurs objets dans ce magasin. Ou alors ils se font livrer chez eux, c'est un choix aussi.

M : C'est top comme concept, les clients peuvent donc avoir un point relais près de chez eux. C'est pratique. Mais du coup, vous avez lancé ce projet seul?

X : Non non, nous étions plusieurs collaborateurs et actionnaires. Encore aujourd'hui d'ailleurs. Nous avons une belle équipe composée de 2 fondateurs, un responsable logistique, un comptable, un IT développeur et une responsable vente et communication. Mais ce qui fait aussi la différence est le fait que nous soyons une coopérative.

M : Justement, c'est aussi pour ça qu'on voulait vous voir. On aimerait lancer notre activité sous la forme d'une société coopérative et on se demandait ce que ça impliquerait, comment ça fonctionnait, etc?

X : Alors, la société coopérative c'est top ! Ce que j'aime le plus dans cette forme c'est qu'on peut faire participer nos clients dans la société en leur donnant une vraie place. En plus c'est

gagnant-gagnant car ils nous offrent un financement pour l'intégrer justement. Donc en gros ça fonctionne comme ça : le client qui veut s'impliquer remplit un formulaire de demande d'adhésion pour devenir "usiteur", c'est-à-dire coopérateur, et sélectionne le montant de l'investissement qu'il est prêt à donner. Nous étudions sa candidature pour vérifier qu'il respecte notre charte et les caractéristiques que nous avons choisi pour devenir coopérateur et s'il y répond, on l'accepte. Il devient alors actionnaire de la société, c'est à dire qu'il peut participer aux assemblées générales et donc aux décisions qui concerne Usitoo. L'avantage aussi c'est que ça permet d'avoir un regard extérieur sur l'entreprise parce qu'il faut savoir que c'est pas forcément bon de toujours avoir "le nez dedans", des fois on s'accroche à des vérités qui ne sont peut-être pas vraies au final. Un regard extérieur permet alors de se remettre en question, de challenger nos idées et ainsi d'avoir un service irréprochable. Après je ne vous cache pas que ça peut créer des confusions et discordes car on ne peut pas toujours mettre tout le monde d'accord. Il faut alors faire preuve de patience et bien s'accorder sur le mode de gouvernance pour savoir comment trancher les décisions finales.

M : Je vois, c'est vraiment intéressant ! C'est vraiment l'optique qu'on cherchait pour notre projet, une forme de société qui correspondrait à la vision et aux valeurs qu'on a. Du coup je pense que vous confirmez notre choix de partir sur cette forme juridique. Merci !

X : Après je précise aussi qu'on a fait le choix de se faire agréer donc c'est aussi un peu différent que la société coopérative normale. Par exemple, nous avons nos dividendes limités à 6%. C'est un choix à faire aussi, en fonction de jusqu'où vous voulez pousser votre envie d'être responsable. Pour nous par exemple c'était une évidence.

M : C'est vrai qu'il faudra y réfléchir. Après je suppose que, comme toute forme de société, c'est modulable ?

X : Bien évidemment. Nous avons fait certains choix parce que nous le voulions, et d'autres parce qu'ils étaient imposés. Par exemple, on a décidé d'accorder une réduction de 10% sur chaque location à nos clients coopérateurs. C'est un petit avantage supplémentaire qu'on a décidé d'instaurer pour qu'ils se sentent encore plus privilégiés. Mais bien entendu, vous n'êtes en rien obligés de le faire.

M : Ok ok. Bonne idée ! Ce sera à calculer en fonction de notre analyse financière. Mais je me demandais, tant qu'on est dans le juridique, comment vous faites pour les cautions, contrats de location, etc. ?

X : Alors... honte à nous, mais nous n'avons pas vraiment contractualisé tout ça. On a créé une charte de "bonne foi" et nous jouons là-dessus. Par exemple, nous n'avons pas mis en place de contrat ni de caution parce qu'on considère que le client se comportera bien avec le matériel, on veut lui montrer qu'on a confiance en lui. S'il dégrade les objets, on lui demande juste de nous tenir informé par bienveillance, mais ça n'aura pas de conséquence car on

s'occupera nous même de réparer et on paiera les dégâts. C'est risqué, mais pour l'instant ça ne nous est encore jamais arrivé donc on touche du bois. Surement qu'à l'avenir on se protégera davantage, mais pour l'instant c'est pas dans l'ordre des priorités. Puis, l'assurance est faite pour ça aussi.

M : Ok c'est vrai que c'est assez risqué comme pratique, mais si ça fonctionne on ne peut que vous souhaiter que ça dure. Du coup, comment vous gérez le matériel entrant / sortant ? Vous avez un stock automatisé ? On se demande comment être sûrs qu'on aura toujours assez de stock pour notre projet ?

X : Alors oui, nous avons informatisé notre stock pour savoir en temps réel de quoi il est constitué et pendant combien de temps avec les entrées et les sorties. C'est plus simple, mais compliqué si vous n'avez pas de développeur informatique. Raison pour laquelle nous avons un ingénieur dans notre équipe, c'est beaucoup plus simple et rapide. Pour votre question, je dirais que vous devriez avoir un stock fixe et un stock variable. Par exemple, vous devriez faire comme nous : racheter du matériel auprès de divers fournisseurs ou particuliers. On récupère les objets des particuliers dont ils veulent se séparer. Ça permet de pas devoir acheter dans des magasins à un prix beaucoup plus élevé. Ici on propose un prix adéquat au client pour ne pas l'arnaquer mais pour ne pas perdre trop d'argent en le rachetant non plus. Vous pourriez aussi penser à permettre aux clients de mettre en location le matériel dormant chez eux pendant une durée limitée, ça leur permettrait de se faire un peu d'argent et vous de pouvoir louer plus de matériel. Après je ne sais pas si beaucoup de clients seraient partants, à cause de toutes les responsabilités, etc. mais je pense que ça vaudrait le coup d'étudier la question.

M : C'est vrai qu'on avait déjà pensé se fournir auprès de différents intervenants pour ne pas être à court dans nos stocks. Pour l'idée du dépôt des particuliers, c'est vrai que ça peut s'étudier même si comme vous dites, ça risque d'être un sacré foin si jamais le matériel est dégradé ou volé. De toute façon on étudiera toutes les pistes et on ne prendra que les meilleures. Merci pour l'idée ! Autre chose, que pensez-vous de notre idée d'avoir un magasin physique pour conseiller nos clients et un site internet "vitrine" ?

X : Très bonne idée. Je pense que la relation client est importante et se perd de plus en plus de nos jours. Le fait que vous vouliez y mettre l'accent est une très bonne chose. Par contre, je ne suis pas sûr que tous les clients voudraient se déplacer jusqu'à votre magasin, en particulier s'ils sont professionnels et qu'ils savent le matériel qu'ils louent. Ça pourrait les embêter de devoir venir jusqu'à vous alors qu'ils pourraient se le faire livrer. Du coup je vous conseillerai de faire les deux, le retrait en magasin et la livraison à domicile.

M : Oui c'est vrai que ça se tient. On s'était dit qu'un moyen de contrer ça pourrait être le fait de s'implanter à Bruxelles, comme ça c'est central et près des grands axes routiers. Après

c'est vrai qu'il faudrait envisager la possibilité des livraisons, voir si c'est pas trop cher et faisable. Merci pour l'idée !

X : Après pensez aussi à intégrer un système de commandes sur le site pour une meilleure logistique. Ainsi vous aurez un oeil en temps réel sur les locations en cours et le client pourra avoir un calendrier des disponibilités de l'article. Puis s'il peut réserver à l'avance, ça vous permet de pouvoir prévoir vos stocks et le remplir en conséquence en cas d'afflux.

M : Oui c'est juste. Pour ça qu'on pense engager un développeur informatique afin de régler toutes ces questions et être le plus optimal possible en ce qui concerne ce site et la gestion des locations disponibles ou en cours. Mais du coup, on pensait aussi se spécialiser dans le haut de gamme, qu'en pensez-vous ?

X: Non pas forcément. En soi vous avez déjà la valeur ajoutée d'être les pionniers en Belgique parce que personne ne fait ça, à part nous pour quelques objets comme les sacs de randonnée ou les tentes. Je dirais qu'il faut plutôt mettre l'accent sur la qualité car un produit haut de gamme ne sera pas forcément meilleur qu'un autre. Prenez l'exemple de certains produits en supermarché, certains seront moins chers que les grandes marques et pourtant bien meilleurs ! Pensez dans cette logique. Après c'est vrai qu'il ne faut pas non plus se fournir en bas de gamme car c'est plus compliqué à gérer et moins rentable car ça cassera plus vite. Puis vous allez passer un temps de fou à toujours devoir réparer, pour rien au final dans certains cas.

M : Ok bonne réflexion. On a l'avantage d'avoir Pierre dans l'équipe en éducation physique donc il pourra nous aider pour concrétiser le choix du matériel. On va étudier les possibilités. Après ce qui nous inquiète aussi c'est comment se faire connaître ? Comment être sûrs que les gens passeront par notre service plutôt que par l'achat traditionnel ?

X : Déjà, votre site internet doit faire beaucoup. C'est lui votre vitrine et votre carte joker. Mieux il est fait, plus vous aurez de retours. C'est pour ça que comme je le disais, vous devez créer toute une logistique pour que le client soit "aux anges" quand il va sur votre site. Que tout soit pratique et fluide. Après, je vous conseille aussi d'user des réseaux sociaux. Vous êtes jeunes donc vous devez vous y connaître et ça a l'avantage d'être facile et gratuit pour certains cas.

M : C'est vrai que le marketing digital est de plus en plus préconisé pour les entreprises. On avait pensé à s'implanter sur Facebook et Instagram et créer de véritables communautés. Par exemple, c'est la mode des influenceurs en ce moment donc on pourrait imaginer de faire appel à quelques figures du monde du sport et de l'aventure pour promouvoir notre service.

X : Bonne réflexion ! Usez de vos facilités et mettez les en application. Comme on l'a déjà dit, la relation client est essentiel. Vous pourriez créer des communautés, des sortes de blogs

et forums, etc. pour que le réseau DiscoveRent se crée ! Il y a tellement de possibilité, mais je pense que votre équipe est assez compétente que pour trouver les bons tuyaux. Après dernier point, qui n'a rien avoir, mais je vous déconseille de louer des produits personnels. Par exemple, les vêtements. Les gens sont très réticents en ce qui concerne l'hygiène et vous risquez d'avoir un stock inutile qui ne partira jamais. Sélectionnez les produits qui auront le plus de popularité auprès de vos clients, une fois que vous vous lancerez vous vous rendrez vite compte de ce qui part le plus vite et inversement. Soyez flexibles avec votre stock.

M : Merci pour tous ces conseils, je crois qu'on est maintenant paré à commencer à concrétiser notre business plan. Avant de clôturer, avez-vous d'autres conseils à nous donner ?

X : Etudiez bien votre marché, sélectionnez attentivement votre clientèle cible et adaptez vous. Soyez flexibles avec votre projet. Même si c'est votre "bébé" et que vous êtes persuadé qu'il est parfait, c'est toujours bon de le remettre en question, il n'en sera que meilleur par la suite. Aussi, mettez à profit vos connaissances, compétences et expériences respectives. Vous avez des compétences complémentaires qui sont propices à l'élaboration du projet, vous partez déjà avec un gros bagage. Ensuite, n'oubliez pas que s'entourer des bonnes personnes peut aussi être bénéfique. Par exemple moi, je serais toujours très heureux de répondre à vos questions et vous challenger car votre projet me plait et je me reconnais en vous.

M : Merci beaucoup pour tous ces conseils, c'est bien plus que ce que nous puissions imaginer. On sera amené à se revoir prochainement, on vous le garantit !

X : J'espère bien, à bientôt et bon courage pour la suite.

Deuxième rencontre avec *M. Marichal* de *Usitoo SC*

Deuxième entretien avec Xavier Marichal de Usitoo

V : Bonjour Xavier, tout d'abord un tout grand merci de nous accorder de ton temps pour répondre à nos questions.

X : Bonjour, avec grand plaisir.

V : On aurait plusieurs questions à te poser. La première c'est qu'on a assez bien de mal à trouver la manière parfaite pour estimer nos ventes et on se demandait comment vous aviez fait pour Usitoo justement ?

X : La vraie difficulté dans un modèle c'est de se rendre compte quelles sont les variables. C'est clair que si tu maximises, si tu gagnes 100€ par location, bah ça ira plus vite de trouver l'équilibre que si tu gagnes 10€ par location. A part que 100€ ce n'est de toute façon probablement pas réaliste. L'important c'est de se rendre compte, finalement est-ce que ce qui influence plus le modèle c'est d'avoir 2x plus d'utilisateurs ou de louer à 10€ plutôt que 15€, et donc pour ça, dans la première phase de patauge dans laquelle vous êtes mais qui est inévitable pour s'approprier son modèle, faut pas hésiter à partir sur des pistes différentes mais en chacun modélisant son truc jusqu'au bout, en mettant ses hypothèses mais en clarifiant bien les hypothèses. Et puis d'arriver à expliquer le modèle à quelqu'un d'autre, laisser l'autre personne jouer avec et se rendre compte « oui mais c'est ça qui varie, et ça pas » et alors c'est là qu'on se rend compte ce qui est pertinent ou pas et en écrémant finalement petit à petit les modèles vont commencer à converger. A un moment donné, moi d'habitude, une fois qu'on a dégagé tout ça je repars avec un modèle from scratch en disant maintenant on refait un modèle en disant que ça, ça et ça se sont les variables et on les fixe. Parce que y a aussi le modèle par les couts. Finalement les couts vous allez arriver à assez vite les estimer. Dans votre modèle vous allez avoir trois grands postes de couts. Un, vous devez louer une surface commerciale puisque vous voulez faire un magasin physique. Deux, vous allez avoir un minimum de capex puisque vous allez avoir un catalogue. Trois, vous allez avoir du salaire qui va sans doute être votre plus gros poste de coûts. Sur les couts, mettez quelques trucs comme ça, finalement c'est le cout qui va donner la contrainte. Après les vrais enjeux ils sont sur le modèle de vente parce que finalement les couts ils vont être assez fixes. Par exemple, on doit payer l'équivalent d'une personne à temps plein, ou une personne et demie. Une personne présente en magasin et une personne qui gère de la logistique derrière et qui répond aux mails etc. à temps plein 4-5-6 jours semaine. Louer une surface commerciale à un endroit quelconque, soyons à la fois fous et à la fois raisonnables, dis-toi que tu vas essayer de trouver un truc à 1000€ ou à 1200€ par mois. Ce

qui est à la fois très peu et à la fois énorme à la fois, mais bon à Bruxelles ce n'est pas gratuit quoi hein.

M : Si je peux intervenir, justement moi je m'occupe des coûts et j'ai trouvé des petits commerces et je pouvais en trouver à 50m carré par exemple à 600€ par mois, vous pensez que ça ce n'est pas assez ?

X : Ça va dépendre si tu as beaucoup de choses à mettre en stock quoi.

M : 1000€ par mois, ça me semble énorme moi.

X : Ah oui, mais ça c'est « soyons fous ». Je pense que tu peux avoir 500€ par mois même pour commencer. Nous il n'y a pas de secret, chez Usitoo on paie 650€, mais c'est parce que on est incubés par Recy-K, y a un dossier. Mais votre projet pourrait l'être aussi, si ce n'est que ce n'est vraiment pas l'endroit pour mettre un magasin tu vois ?

M : Oui, oui.

X : Quand t'es dans un magasin t'as envie d'être dans un lieu un peu achalandé et là les prix ils sont élevés. Mais y a aussi moyen de le démarrer en pop-up store hein.

M : Oui c'est vrai, et ça change quoi que ce soit en pop-up store ?

X : En fait, tu occupes une surface qu'un propriétaire a entre deux baux et autre, et tu as une espèce de bail précaire ou tu as le droit de rester maximum 6 mois ou 9 mois, mais du coup le gars il est très content de te le faire à un bon prix, tu t'engages à pas trop abîmer l'endroit et voilà. Mais pour moi le vrai problème du business model il n'est pas dans le couts, mais plutôt dans les rentrées quoi, et dans les hypothèses de rentrées quoi.

V : Oui exactement, mais justement, par rapport à ça, moi je me disais juste que c'est bizarre d'essayer d'estimer des entrées par rapport aux couts fixes. Mon problème de base, c'est d'estimer le nombre de locations qu'on pourrait faire en un an.

X : C'est là que tu dois construire un modèle, en estimant chacun de votre côté et puis confronter. Mais grosso modo, comment moi je le prendrais. Vous vous allez avoir quelques grandes catégories que vous ciblez bien sur les sports nautiques, sur la randonnée etc. Moi, je ferais deux trois catégories comme ça, me dire quelles sont les périodes de l'année ou je pense que je vais louer ? Et puis, te dire tiens du matériel de rando, janvier mars anecdotique sans doute, été un peu plus etc. Puis faut trouver des infos sur ces catégories pour prouver que c'est un secteur en pleine expansion. Et puis tu fais des règles de trois en disant, si on pense que 10% des belges pratiquent la randonnée, on peut espérer que 5% de ces gens pourraient louer plutôt qu'acheter, et donc par exemple je mets mon magasin à Rixensart ou à Bruxelles. Dans un rayon de 30km autour de mon magasin, j'ai autant de gens qui habitent, on peut espérer que comme les stats me montrent que 10% des belges font de la randonnée, que j'ai 10% donc de

ces gens-là qui viendront à mon magasin mais que par exemple seulement 5% d'entre eux loueront. Et puis, tu fixes ça pour chacun de tes secteurs.

V : En fait, moi j'avais déjà fait un modèle, je m'étais basée sur un des décathlons à Evre, et j'ai son chiffre d'affaires 2019 pour la section rando et pour la section H2O et de là, j'avais fait des hypothèses par exemple que on estime que 40% de cette population pourrait être intéressée par de la location, et puis de ce restant, 10% entendront parler de notre projet, et ensuite encore que 1 personne sur 5 osera passer à l'action. Est-ce que ça a du sens ?

X : Oui, tu n'as malheureusement pas d'autre donnée disponible pour le faire. Et attention, quand tu parles des chiffres de décathlon, que dans le chiffre global que tu as réussis à avoir, sauf si tu as le détail, sans doute que y a plein de choses qui ne sont même pas envisageables de louer. Par exemple, mes chaussures à moi à ma taille qui prennent petit à petit la forme de mon pied, je ne vais sans doute pas les louer. Tu devras sans doute refaire un filtre. Mais l'important c'est d'être transparent dans la manière dont tu le fais et c'est surtout de voir en mettant les hypothèses qui te paraissent les plus vraisemblables. Et tu n'aurais pas l'esprit entrepreneurial si tu n'étais pas optimiste de nature, et tu vas d'office être plus optimiste que ce qui se passera en réalité. Mais déjà comme ça, quand tu mets tes hypothèses en essayant d'être la plus raisonnable possible, si à la fin tu te dis AH, et donc ça me laisse 10 clients par mois avec une location à 15€, t'as déjà une première réponse c'est que ça ne va pas le faire comme ça. Les business models comme ça sont plus des manières de jouer pour faire des preuves par l'absurde de ce qui ne va pas aller, mais aucun modèle ne te dira jamais : ça va aller ! et c'est peut-être le seul défaut, c'est qu'on nous vend toujours les histoires et les success story, en oubliant que la plupart d'entre elles ont galéré avant d'y arriver. Toutes les success story belges que je connais ont toutes du réinventer leur modèle, une fois, deux fois, trois fois !

V : On se demandait aussi si le fait d'avoir un magasin physique et pas juste un entrepôt vous semblait important ?

X : Dans le modèle comme vous me l'avez expliqué, qui était d'axer sur le service, la qualité et tout ça me paraissait important. Mais allez au bout de ce modèle là et voyez s'il tient la route. Finalement, votre mémoire c'est vous permettre d'explorer des pistes et honnêtement vous pouvez faire un très bon mémoire qui démontre les 12 manières dont ça ne marchera pas. C'est ça la recherche. Et c'est aussi éviter d'aller craquer sa tirelire et celle de tous ses proches pour une histoire qui va dans le mur en trois mois. Et c'est à force de le triturer que les idées émergent. Une phrase que j'adore c'est : « L'innovation c'est 1% d'inspiration et 99% de transpiration. » C'est l'idée qui est le point de départ, mais c'est de la triturer, de la retravailler

et retravailler qui va faire émerger les solutions. Et puis à un moment donné quand tu penses que ton modèle tient suffisamment la route faut le craquer pour de vrai et prendre le risque.

M : En ce qui concerne les coûts, ça m'a étonné vous avez pas parlé du fait que par exemple la livraison, pour moi les couts de transport de livraison coutent aussi très cher non ? vous qui en faites ?

X : Oui, c'est notre logistique principale : l'orchestration des livraisons et le cout de transport. C'est pour ça qu'on a obligé de reporter ce cout sur les clients, que ce cout soit couvert. Grosso modo, pour 6 euros tu peux faire livrer un paquet de max 20kg dans un paquet. Tout le problème chez Usitoo c'est que 6euros pour un appareil à raclette à 3euros ça le fait pas... Mais pour vous, si pour 6 euros j'ai le sac a dos avec dedans le matelas, le sac de couchage etc ça peut le faire.

M : Du coup, on avait peur que faire de la livraison nous coute plus cher à nous et à nos clients et que du coup ce ne soit pas rentable ? On est partagés parce que d'un côté c'est bien pour la simplicité pour le client mais d'un autre niveau financier j'ai l'impression que ça va foirer.

X : Ça dépend, il faut mettre dans ton modèle que tu le répercutes sur ton client. Donc si tu dis au client : on a un magasin, vous pouvez réserver et venir le chercher et du coup vous payez que la location et c'est gratuit, nous c'est ce qu'on fait chez Usitoo. Mais on leur dit également, pour 7€ ça vient dans un point relais de votre choix. Ce qui est important je crois c'est d'offrir du choix aux gens, parce que après les gens ils font leur calcul, ils vont réfléchir est-ce que je pers 7€ où 1h30 ? Et la c'est à eux de faire leur choix, mais ils t'en voudront pas car tu leur as laissé le choix. Et au moins pour toi, c'est une ligne de cout rentré qui s'équilibre. Prenons l'exemple de Tale Me où ça a foiré. Ils permettaient l'échange tout compris dans le forfait. L'échange autant de fois que tu voulais. Tu payais 27€ par mois et tu pouvais chaque fois rendre le vêtement et en avoir un autre. Y a des gens qui faisaient l'échange 5 fois par mois, autant dire que c'était énorme. Déjà que leur cout d'acquisition d'un client était de 15€, ça leur coutait 15 euros de pub pour un client. Si les gens se permettaient de faire des échanges 5 fois par mois leur modèle financier ne tenait plus la route. C'est des points importants à mettre dans le calcul, et ici dans votre cas vous pouvez dire que la livraison est payée par le client.

V : Aussi on avait une question pour la caution, vous vous en faites pas chez Usitoo ?

X : Non, on en fait pas parce que les objets nous appartiennent et on peut se permettre de le faire en s'auto-assurant sur le volume des objets.

V : On se disait que si on ne fait pas de caution c'est pas possible.

X : Comme je vous ai dit, je pense que votre modèle en peer-to-peer a ses limites. C'est une des raisons pour laquelle on a invité Usitoo. C'est qu'en peer-to-peer y a ce problème de, et si

ça casse qu'est-ce qu'on fait ? Et si tu mets une caution à des prix de dingue, les gens vont dire oui mais non, je vais me faire pigeonner, donc ils ne louent pas. Ou alors tu mets une caution trop bon marché et puis y a une emmerde et alors ça se sait, et alors les gens mettront pas leurs objets à disposition chez vous. Nous chez Usitoo on joue sur la confiance. On responsabilise les gens en disant, oui c'est sans caution, oui c'est casse incluse, mais à une condition, vous devez le déclarer spontanément. Et ça, ça oblige les gens à se conscientiser.

M : Et du coup tout le matériel vient de vous ?

X : Tout nous appartient, parce qu'on rachète aux gens.

M : Et aussi, par exemple, un paddle il coûte super cher, vous pensez que mettre une caution de 200€ c'est impossible ?

X : La première question c'est comment est-ce que tu prends les 200€ ? Est-ce que tu demandes aux gens de te les verser cash ? Ou est-ce que tu fais une emprunte sur une carte de crédit ? Mais faut bien réfléchir, parce que demander aux gens de déboursier 200€ en cash direct, tu vas avoir une levée de boucliers, ça leur bloque du cash qu'ils ont plutôt envie d'avoir pour leurs vacances et c'est l'inquiétude. Mais ça dépend aussi de la population cible que tu as. C'est-à-dire quelqu'un qui est à l'aise et peut mettre une caution comme ça, d'habitude elle achète plutôt. Et du coup les gens moins à l'aise qui viendraient plutôt vers la location n'auront pas les moyens de mettre 200€ en cash.

M : D'accord, il faut qu'on y réfléchisse.

X : Voilà, je vous ai donné toutes mes idées, est-ce que j'ai bien répondu à toutes vos questions ?

V : Oui, c'était vraiment super intéressant et ça nous a énormément aidé. Merci beaucoup.

M : Oui, mille mercis !

Rencontre avec *M. Desmette*

Entretien avec M. Desmette

M : Bonjour Monsieur.

D : Bonjour.

M : Voulez-vous que l'on commence à vous expliquer notre projet ?

D : Oui, ça permettra de voir un peu plus ce qu'il en est parce que sur Mind and Market le nombre de caractère étant limité, on n'a pas toute l'info.

M : Notre projet c'est DiscoveRent, et ça consiste en la location de matériel de randonnée et de sports nautiques. Dans l'organisation intérieure, on fonctionne comme ceci : Nous rachetons le matériel de gens qui ne l'utilisent plus et également le matériel des magasins qui sont en déstockage (fin de stock de saison). De l'autre côté, nous avons nos clients, des personnes qui désirent partir en vacances, en faisant des économies, ils ont une vision écologique. Ils viendraient dans notre magasin pour louer notre matériel pour une durée indéterminée (à définir). Ils bénéficient ainsi d'un prix de location et pas d'un prix de vente classique.

D : Et ce concept est arrivé comment de votre côté ?

M : On est tous les 4 de grands voyageurs, on fait pas mal de randonnées aussi. C'est Pierre qui devait partir en vacances et qui nous demandait si on n'avait pas du matériel à lui prêter. A partir de là, nous est venu l'idée. On veut réduire cette surconsommation parce que c'est du matériel qu'on n'utilise pas régulièrement et ce serait pas mal de pouvoir louer le matériel pour la durée de nos vacances. Comme cela, on maximiser son utilisation, bénéfice économique et écologique, ça ne traîne pas dans notre garage. C'est là qu'on voyait tous les bénéfices.

D : Et vous votre bénéfice, vous le voyez comment ?

M : Financièrement ?

D : Oui parce qu'il y a du matériel à acheter, un bâtiment à avoir. Ce n'est pas un peu investissement à avoir.

M : Oui tout à fait, on est entrain de faire notre système financier et nous le bénéfice on le fait via les locations. Tout client devra payer son prix de location. Je ne peux pas vous dire exactement le bénéfice qu'on fera parce qu'on est en train de faire la partie financière.

D : Vous n'avez pas peur que ce soit plus couteux que ça ne rapporte ?

V : c'est ce que l'on est entrain de voir pour le moment, en estimant plus ou moins le nombre de clients que l'on peut toucher. Dans un premier temps oui, avec l'achat du stock qui sera conséquent les premières années mais à long terme, si on arrive à bien rentabiliser nos matériels ? On pourra commencer à faire des bénéfices sur les années qui suivent.

D : Ce n'était pas une critique, c'était juste en savoir un peu plus

Valentine : Oui pas de problèmes

D : Ce projet m'a un peu interloqué, parce que j'ai 3 enfants, on est parti en vacances et il m'a fallu acheter un kayak, un paddle et un deuxième kayak deux personnes. Avant de partir en vacances, il y a déjà pas mal d'euros de dépensés. Et sur le total des vacances, ils ont fait ça pdt 10h. C'est très cher et mnt j'ai 3 grands trucs qui trainent dans le garage. C'est vraiment la raison pour laquelle, un projet comme le votre m'intéresse.

M : Comme l'a dit Valentine, on s'est rendu compte (location) que le stock, on ne devra pas en racheter régulièrement. On compte avoir du stock pdt quelques années, les choses doivent durer avant de pouvoir les remplacer. L'avantage c'est qu'on n'est pas comme un magasin de vente classique, ou on a des couts de stock qui sont hebdomadaires.

D : Si je comprends bien, c'est plus un entrepôt qu'un magasin ?

M : Oui c'est ça. Mais on a quand même un magasin physique pour que les gens puissent venir tester le matériel avant.

D : Ce que je veux dire c'est que la surface de vente est beaucoup moins grande ? Le reste c'est que du stock ?

M : Oui

D : Et vous pensez vous limiter à quoi ?

V : Comme ça ? en termes de stock ?

D : Moi j'arrive, je veux un jet ski, c'est possible ?

V : Non non, on a ciblé le matériel qu'on voulait louer. Par exemple pour les sports nautiques, il y a paddle, kite surf, kayak et néoprène. C'est assez limité quand même pour l'instant.

Mais on s'intéresse à 3 domaines : la randonnée bivouac, la randonnée hivernale et les sports nautiques.

D : Au niveau de la région, vous avez déjà une idée ?

M : La région ou on va s'implanter ? On peut avoir un partenariat avec Yuman, donc ce serait à St Gilles à Bruxelles. C'est pas mal pour être au centre de la Belgique. Si on fait partie de Yuman, qui a une bonne notoriété, ça nous permettrait d'avoir plus de clients. On rentre dans l'idée d'une économie circulaire. On veut créer une communauté de partenaires et clients de l'économie circulaire.

D : Je travaille pour un autre projet qui est tabitravel, dans le même principe que cruzo qui a été présenté au Mindandmarket. Des partenariats avec ces gens-là, vous y avez pensez ?

En proposant du matériel au gens qui viennent en Belgique, aux touristes.

M : Oui ça peut se faire, on n'y avait pas encore pensé.

X : C'était pour voir si c'est une piste que vous envisagez

Pierre : Notre idée principale, serait plus de proposer justement du matériel en location à des belges pour justement partir à l'étranger. L'idée n'est pas forcément de favoriser ce qu'on peut faire en Belgique, même s'il y a des choses sympas à faire en Belgique mais plutôt ce qui peut se faire à l'étranger.

D : Vu l'activité actuelle (covid), comment vous voyez votre avenir ?

M : Justement, la situation actuelle peut être un élan positif pour notre projet, on voit des changements de comportements, de consommations. Après les gens y pensent plus que ne vont le faire. Ça peut être une bonne occasion de changer les mentalités, et aller vers une économie de la fonctionnalité au lieu de tout acheter.

Oui mais le problème c'est qu'on ne peut plus aller partout.

D : Oui c'est dans ce sens-là. Dans mon garage j'ai 3 énormes trucs qui prennent la moitié du garage et qui ne servent à rien. Cette année ci, ça va être un peu compliqué de lancer l'activité. A quel terme vous voyez ça ?

M : Pour être honnête, on attend de finir notre plan financier. Pour voir la rentabilité de notre

projet. Après on n'a pas encore parlé du fait de lancer le projet.

D : Je peux savoir ce que vous avez comme background ?

V : Je suis en ingénieur de gestion. Pierre est en éducation physique. Margaux est en droit et Marien en science de gestion.

D : Il y a une sérieuse base quoi.

V : Oui, c'est vraiment bien

D : C'est mon côté IT mais pourquoi pas faire une plateforme ?

M : C'est clairement dans nos projets. Là on a réalisé un site vitrine, parce qu'on a pas les compétences pour faire un site internet, on aimerait bien faire un site internet sous forme de web shop. Pour faciliter la réception du matériel, on ferait un système de livraison à domicile ou un point de relais.

D : J'imaginais, il y a un paddle, je viens au magasin, il n'y en a pas je n'y vais pas. Avoir une information de stock.

V : On y a pensé, on veut montrer la disponibilité du stock sur le site en fonction des semaines de réservations. Tout ça va prendre du temps, on devra toujours être à jour.

D : Ça peut être automatisé de manière très forte.

M : Est-ce que selon vous, vous feriez simplement un web shop ?

D : Non, selon moi ce n'est pas possible, si je veux louer un paddle, il y a une taille, un poids, des informations à savoir. Mais par la suite, je sais ce dont j'ai besoin, est ce qu'il y a un stock ou pas.

M : Oui la disponibilité est prévue

D : Vous connaissez l'agence Solidaire ? C'est un regroupement de société qui sont actifs dans tout ce qu'y est web : développement web, Community manager et qui pour le moment aide des sociétés qui vont des sites gratuitement. C'est à Bruxelles, il y a la Bece et réseaux entreprendre Bruxelles qui sont derrière. Vous avez une base qui est fait par des pro.

M : Super, c'est super intéressant comme info.

D : C'est un groupement de personnes qui ont mis ça en place et qui vont soit faire un site vitrine, une simple page web ou vraiment un site web de vente. Ça reste quelque chose de rapide, en aucun cas ce sera du sur mesure. Ça correspondrait à 50% de vos besoins.

Vous connaissez credal ?

C'est un organisme financier pour ce qui est solidaire et écologique. Ils accordent des bourses ou des prêts à des sociétés comme vous, des sociétés en croissance.

Et dans le même acabit il y a la Sowalfin. Il y a aussi Bece.

V : Oui, on devait les rencontrer avec CPME

D : CPME ?

V : C'est notre option en entrepreneuriat à Louvain-la-Neuve.

D : Et pour votre projet, je ne sais plus le nom, ça fait partie du CEI, il y a un organisme de prototype web pour les start up comme la vôtre.

M : Ce n'est pas l'Yncubator ?

D : Ça fait partie de l'Yncubator mais je ne sais plus le nom. Mais je ne reviens pas sur le nom. Il facture ce qui est payant mais le reste est gratuit.

Je pourrais avoir le vôtre site internet ?

M : www.discoverent.be

D : Ça va, vous avez déjà quelque chose de correcte, c'est déjà bien.

M : Oui mais c'est vraiment de la vitrine. C'est un premier jet.

D : Ça permet déjà de voir les prix, un kayak 20€, le mien m'a coûté 500€ et il est dans le garage.

P : Donc vous seriez un client potentiel, vous seriez prêt à mettre en location le matériel que vous avez acheté ? Ah non à vendre ?

D : Moi ça fait partie de ces cas spéciaux où je suis séparé de mon ex-femme et on a des enfants et donc tout ce qui s'achète, s'achète en double. Donc ça complique énormément ce principe-là

P : Le matériel que vous avez investi, vous comptez le réutiliser ?

D : Oui oui, je pars un mois en France pour faire ça avec mes enfants.

P : Et ce serait intéressant pour vous de mettre ce matériel là en location pendant une certaine période de l'année, et l'autre période vous pouvez récupérer votre matériel ?

D : Là ça devient compliqué parce qu'avec mon ex-femme on doit s'organiser. Et les mois de vacances le matériel est déjà pris. Les plus gros mois sont déjà pris.

Et vous avez pensé au troc à thlon ?

M : C'est-à-dire ?

D : Décathlon tous les ans, c'est énormément en France. Les gens viennent déposer leur vélo par exemple et c'est décathlon qui fait une remise à niveau et qui vend pour eux. C'est de la seconde main mais vous l'avez à un prix très intéressant. Pour un vélo c'est parfois 3 à 4 fois moins cher.

P : Ils le font en ligne maintenant.

D : Ça vous permettrait d'acheter à moindre coût.

V : Oui tout à fait ! Est-ce qu'ils ont beaucoup de choix au troc à thlon ? Ou ce n'est pas encore très développé.

D : Troc à thlon c'est très développé, la période de l'année à laquelle vous allez y aller, les sports sont un peu différents. Il y en a un le mois d'avril, entre septembre et octobre. Les sports nautiques, c'est en avril. Ski c'est fin de l'année.

Et des partenariats avec des écoles, ce sont des partenariats que vous pouvez imaginer ?

P : A oui pourquoi pas, des classes aventures, des classes vertes. Le problème c'est qu'on se positionne sur un matériel de qualité, avec un certain coût, j'imagine que si l'on doit avoir en stock du matériel pour une classe de 20 ou 30 enfants ça paraît compliqué.

D : Parce que ça aussi ça a un coût. Matériel de classe verte : 300€

M : oui super bonne idée.

D : Je suis juste un peu plus vieux que vous et j'ai des enfants

M : C'est très gentil en tout cas, vous nous donnez beaucoup de bonnes idées. Cela va nous aider

D : LITA .co c'est du crowdfunding social et écologique. C'est une plateforme sur laquelle vous allez faire du crowdfunding classique mais ça va être dédié à quelque chose de social ou quelque chose qui va apporter une solution écologique en Europe. On récupère entre 7.500€ et 200.000€.

V : Oui, c'est pas mal !

D : La majorité des projets c'est 60.000 à 70.000 € rare à 200000€

V : Ok

D : Je ne sais pas si vous avez des questions ou des remarques ?

P : J'avais peut-être une question : Vous si vous vous placez en temps que client, vous seriez prêt à louer du matériel d'occasion comme ça, sans gênes, sans problèmes ?

D : Moi je vois ça dans un autre sens. Je reprends le cas de mes enfants, l'année passée mon fils a voulu faire du kayak, on va acheter chez décathlon. Sans savoir s'il compte en faire. Maintenant l'idée c'est de louer chez vous un kayak pour les 3 semaines de vacances qu'il fasse un essai. Ça me permet de voir si il aime ou pas. Puis je peux faire l'investissement ailleurs. Ça permet de faire une mise à pieds pour dire ce que j'achète est bon est correcte.

M : On se disait aussi, par exemple, pour viser la tranche 55-65 ans. On a l'impression qu'il y a une nouvelle mode d'essayer des aventures et donc c'était une bonne occasion d'aider ces gens à ne pas devoir acheter directement le matériel, sans vraiment savoir s'ils l'aiment ou pas.

D : Et des locations long terme, c'est possible ? je prends l'exemple, les enfants ça grandi vite, un nouveau c'est tous les ans, c'est 200€ tous les ans. Est-ce que c'est possible de louer pour un an ?

P : Alors je pense que c'est plus rentable de l'acheter que de le louer. Il faut voir comment on calcule nous couts en fonction du temps de location.

Il faut qu'on se fixe une durée plus courte de location, sinon nous ne sommes plus rentable.

D : C'était juste une question.

V : On ne saurait pas le faire, en tout cas pour le moment.

D : C'est un chouette projet, moi qui aie 3 enfants je trouve ça très chouette. Le nombre de fois où vous achetez et que c'est fini, ou qu'il n'y a plus, ça fait mal.

M : Je pense à un truc pour vous, je ne sais pas si vous avez-vous sur la plateforme Mindandmarket, un projet pour du matériel scolaire.

D : Oui Gopéda, la c'est mon domaine. Les matériaux scolaires j'en ai plus de 700 à la maison.

Nous on fait des plateformes d'E-learning et on forme des stagiaires en informatique (corps business). Le projet s'appelle éduccassist.

M : Ça consiste en quoi ?

D : Il y a deux activités : l'asbl on a créé une plateforme éducative que l'on met à disposition gratuitement dans les écoles. On a commencé par le primaire puis secondaire, on a monté ainsi de suite. C'est avec des élèves informatiques beaucoup sont venus nous voir en demandant est-ce que vous avez des stages ? On est une bande de 3 potes, on travaille tous ailleurs. Éduccassist c'est notre petit bébé qu'on met de côté et on c'est toujours dis non, on a pas le temps. Mais depuis cette année, on engage certains jeunes qui sont en stage, en fin de cycle pour un premier emploi. Ce sont parfois des gens en pure reconversion. Avec eux on développe sur des projets, un peu comme le vôtre. On est sur des projets de startups (social et écologique). On veut faire bouger la Belgique. D'un côté le client vient avec un projet, nous on le développe avec le stagiaire et au bout de 6 mois, la personne a vu que le boulot et bien

fait et l'entreprise engage le stagiaire. Le but est de former, de travailler et de fidéliser par un engagement si possible.

V : Chouette projet en tout cas

D : Oui avant la crise, on en entrain de subir. Vous avez de la chance parce que vous êtes encore étudiants.

M : En espérant que ce soit bientôt fini !

D : Ça ne vous intéresse pas de passer les examens via webcam ?

M : Si on a hâte

D : Un tout grand merci pour toute ces informations

M : Merci à vous !

D : Si vous avez des questions ou besoins IT n'hésitez pas. Si vous avez besoin de contacts financier je peux aider au besoin.

M : Merci beaucoup pour toutes vos informations cela va grandement nous aider.

D : J'espère, j'en ai marre d'acheter chez décathlon. Bonne fin de journée et peut être au prochain Mindandmarket. Au revoir

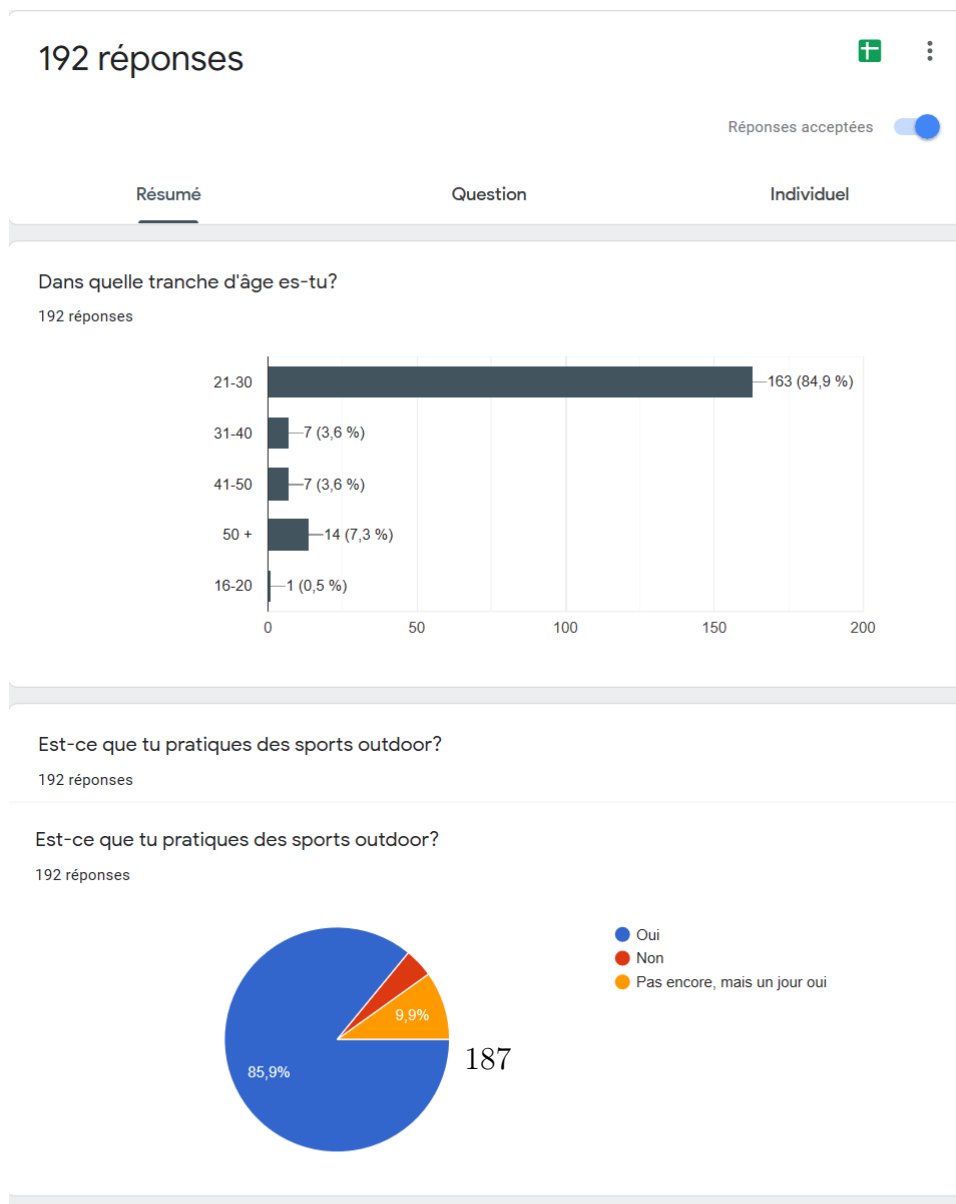
M : Au revoir, merci !

Annexe B

Documentation marketing

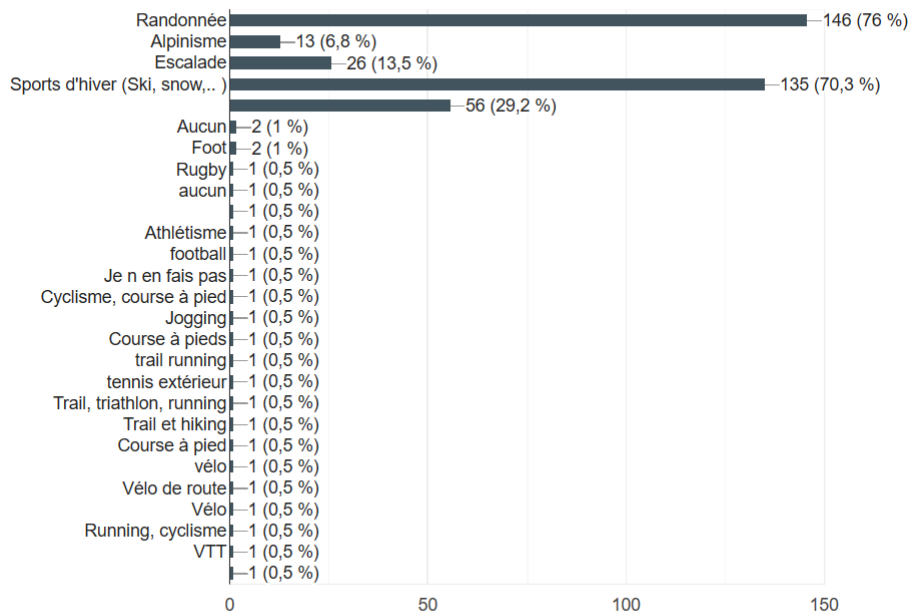
Études de marché

B.1 Étude de marché auprès de nos consommateurs



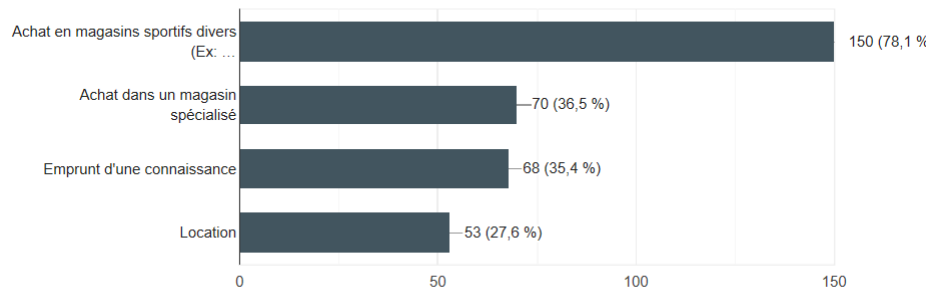
Quel type de sport outdoor pratiques-tu?

192 réponses



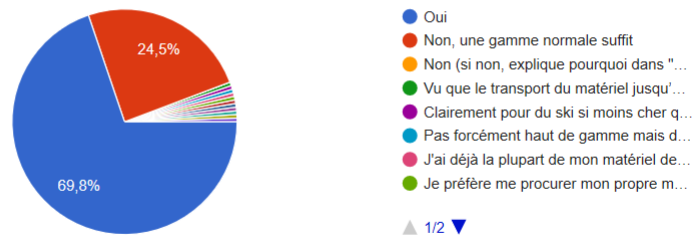
Comment t'équipes-tu habituellement?

192 réponses



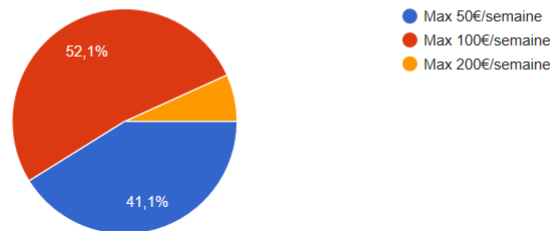
Est-ce que tu serais prêt à louer du matériel haut de gamme à un prix abordable?

192 réponses



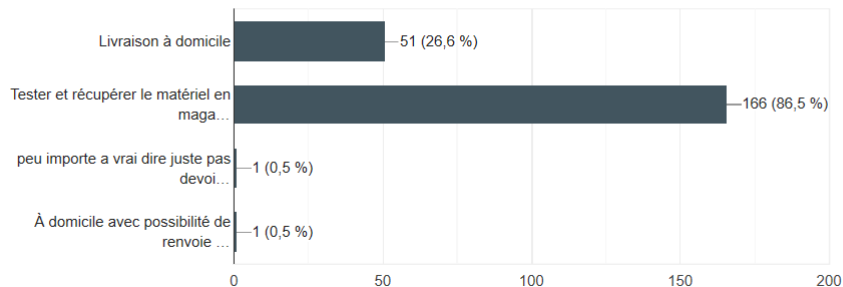
Combien serais-tu prêt à mettre pour un kit de baroudeur (sac à dos, tente, équipement de cuisson, matelas) par exemple? En sachant qu'à l'achat, cela reviendrait à 600-700€

192 réponses



Est-ce que tu préférerais avoir une livraison à domicile ou l'avoir en magasin?

192 réponses



Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

Quelques questions assez biaisées où question nous orient vers une réponse évidente : forcément que tout le monde veuille du haut de gamme à un prix abordable

Je suis cpme donc biaisé, pour tester votre marché faites une landing page comme si ça existait déjà, là les gens n'ont pas de honte à dire non je m'en balle de votre produit. Je pense que votre segmentation du haut de gamme est intéressant néanmoins pqc ca peut rendre plus accessible de faire des sports outdoor sans rester coincé à de l'amateurisme

Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

Le kit de baroudeur me parait assez basique mais pour du matériel plus spécifique que je ne réutiliserais pas je serais prête à louer et à payer le prix

Faites bien ça ! ;)

Bon courage

Bon chance dans ce projet !!

Bonne chance dans le projet !

Super concept !

Chouette projet! proposez de louer des go pro !!

<https://capexpe.org/about/>

À la question "Comment t'équipes-tu habituellement?", j'ajouterais, Acheter du matériel d'occasion

Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

Genial! J'ai déjà hâte que le projet prenne vie

je pense qu'il y'a de l'idée dans le projet maintenant avec ce que propose décathlon il y'a moyen de s'en sortir pas trop cher! (gros bisous a valentine, sa tante)

C'EST TROP TROP BIEN!!!!!! Foncez

Super projet !! A la question Combien serais-tu prêt à mettre pour un kit de baroudeur (sac à dos, tente, équipement de cuisson, matelas) par exemple? En sachant qu'à l'achat, cela reviendrait à 600-700€ précisez que vous parlez de location ;)

Les cyclistes passionnés sont "matos addict" et veulent rouler sur des vélos haut de gamme (pinarello, colnago, specialized, time, look, etc...) en changeant régulièrement.

Personnellement j'ai déjà du matos de base mais manque de bon matos pour uniquement un ou deux articles (tente/sac de couchage froid). Du coup avoir un pack incluant tout c'est pratique pour ceux qui se lancent et qui ont zéro matos ou les gens qui veulent rien stocker mais est-ce que ça représente une grosse part de marché pour vous? Intéressant d'offrir également juste une location par article pour ouvrir à

Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

Personnellement j'ai déjà du matos de base mais manque de bon matos pour uniquement un ou deux articles (tente/sac de couchage froid). Du coup avoir un pack incluant tout c'est pratique pour ceux qui se lancent et qui ont zéro matos ou les gens qui veulent rien stocker mais est-ce que ça représente une grosse part de marché pour vous? Intéressant d'offrir également juste une location par article pour ouvrir à une clientèle plus large et pour que les connaisseurs puissent également juste louer pour se faire un avis de certains produits (par ex, je veux investir dans une tente bien cher mais j'aimerais pouvoir la tester lors d'une rando sans me ruiner et prendre le risque de pas aimer)

Possibilité de procurer des kits différents? Ou des options différentes pour faire son package du baroudeur ?

Beaucoup de gens achètent du matériel de haute qualité pour l'utiliser une à deux fois. Les solliciter pour que ce soit eux qui louent leur matériel en passant par vous? Ca vous évite d'investir dans le matériel.

Super projet ! Très belle idée pr permettre à tous de réaliser son sport préféré parfois inaccessible à cause du prix.

Très bonne idée !

Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

J'ai juste un peu l'impression que ça répond à mes attentes quand j'étais étudiant ou jeune diplômé. Après quelques années de boulot on a vite les moyens de s'offrir le matériel qu'on veut si on est adepte. A voir qui est vraiment le public cible

Ce qui se fait souvent, c'est faire un état des lieux du matériel lorsque le client remet l'équipement à votre dépôt, voilà pourquoi je préfère tester/récupérer sur le terrain. C'est du matériel professionnel donc avoir un employé pour expliquer comment ça se passe est quand même intéressant. Pensez aussi que l'employé s'occupera de l'entretien de votre matériel, des choses comme des sacs de couchages humides peuvent pourrir si mal emballés etc ...

Super comme question

Penser à faire des partenariats avec des magasins locaux si vous visiez l'étranger ! Pour parler du surf, le matériel est difficilement transportable en avion et donc la demande est assez forte... mais les prix sont élevés même en location.

Proposer des kits spéciaux faits par des connaisseurs du milieu par exemple le kit parfait pour une randonnée dans les Alpes :)

Laisse tes conseils/commentaires ci-dessous! Merci beaucoup pour ta participation :)

35 réponses

pourrir si mal remballé etc ...

Super comme question

Penser à faire des partenariats avec des magasins locaux si vous visé l'étranger ! Pour parler du surf, le matériel est difficilement transportable en avion et donc la demande est assez forte... mais les prix sont élevés même en location.

Proposer des kits spéciales fait par des connaisseurs du milieu par exemple le kit parfait pour une randonnée dans le alpes:)

Le problème du pack proposé ci-dessus c'edt Que probablement les clients en auront déjà un partie...

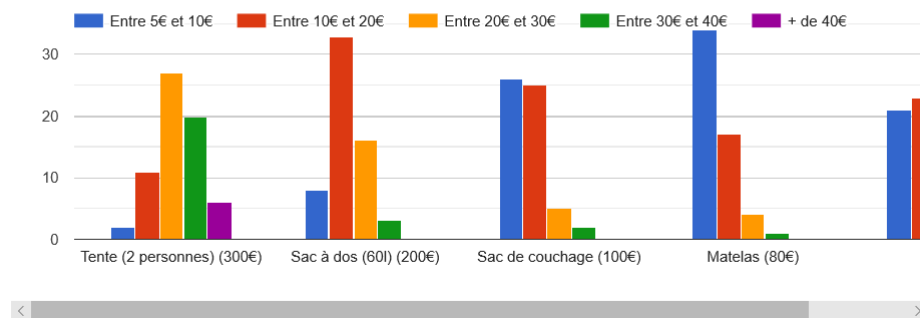
J'adore l'idée !

Très bonne initiative : économie de partage = Avenir !

courage pour votre projet!! :)

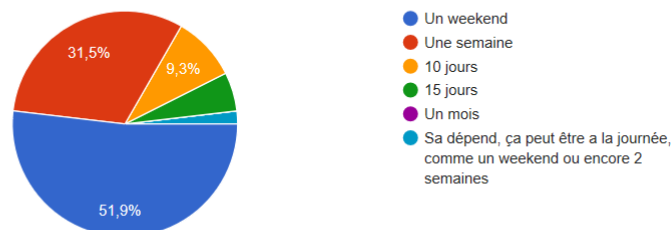
B.2 Étude de marché auprès de groupes cibles

Prêt(e) pour partir en randonnée BIVOUAC? Nous avons sélectionné le matériel que nous voulons proposer à la location, à toi de nous dire combien tu serais prêt à déboursier pour une semaine de location ! Le prix moyen du matériel neuf est entre () pour te donner une idée de la valeur du produit

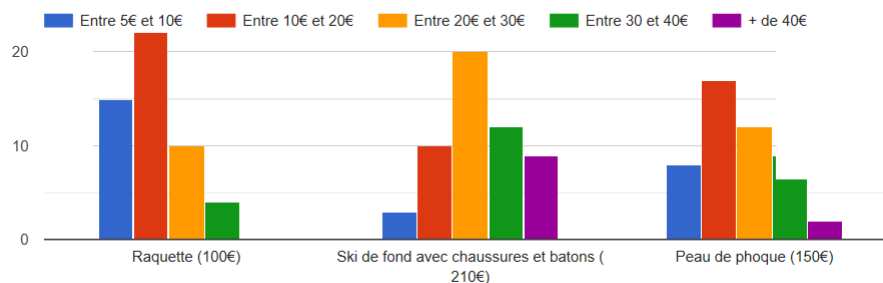


Lorsque tu pars en randonnée bivouac, c'est pour combien de temps ?

54 réponses

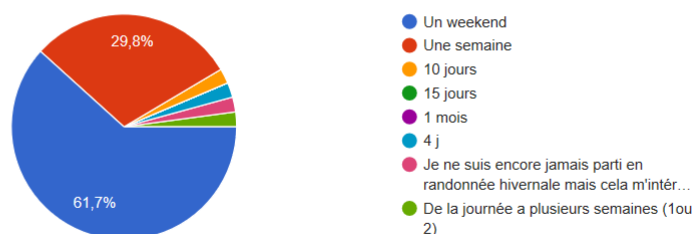


Prêt(e) pour partir en randonnée HIVERNALE? Nous avons sélectionné le matériel que nous voulons proposer à la location, à toi de nous dire combien tu serais prêt à déboursier pour une semaine de location ! Le prix moyen du matériel neuf est entre () pour te donner une idée de la valeur du produit

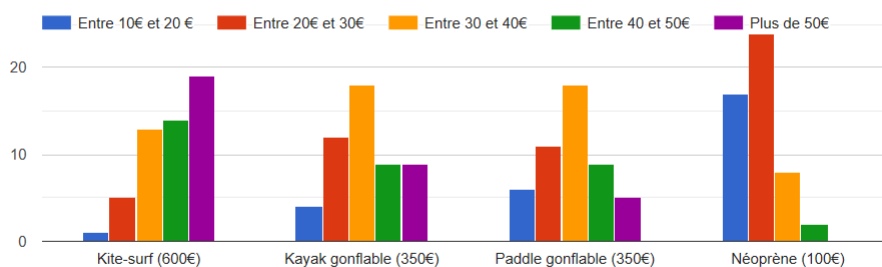


Lorsque tu pars en randonnée hivernale, c'est pour combien de temps ?

47 réponses

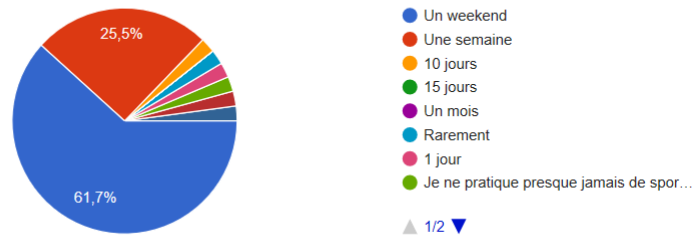


Prêt(e) pour profiter des sports NAUTIQUES? Nous avons sélectionné le matériel que nous voulons proposer à la location, à toi de nous dire combien tu serais prêt à déboursier pour une semaine de location ! Le prix moyen du matériel neuf est entre () pour te donner une idée de la valeur du produit

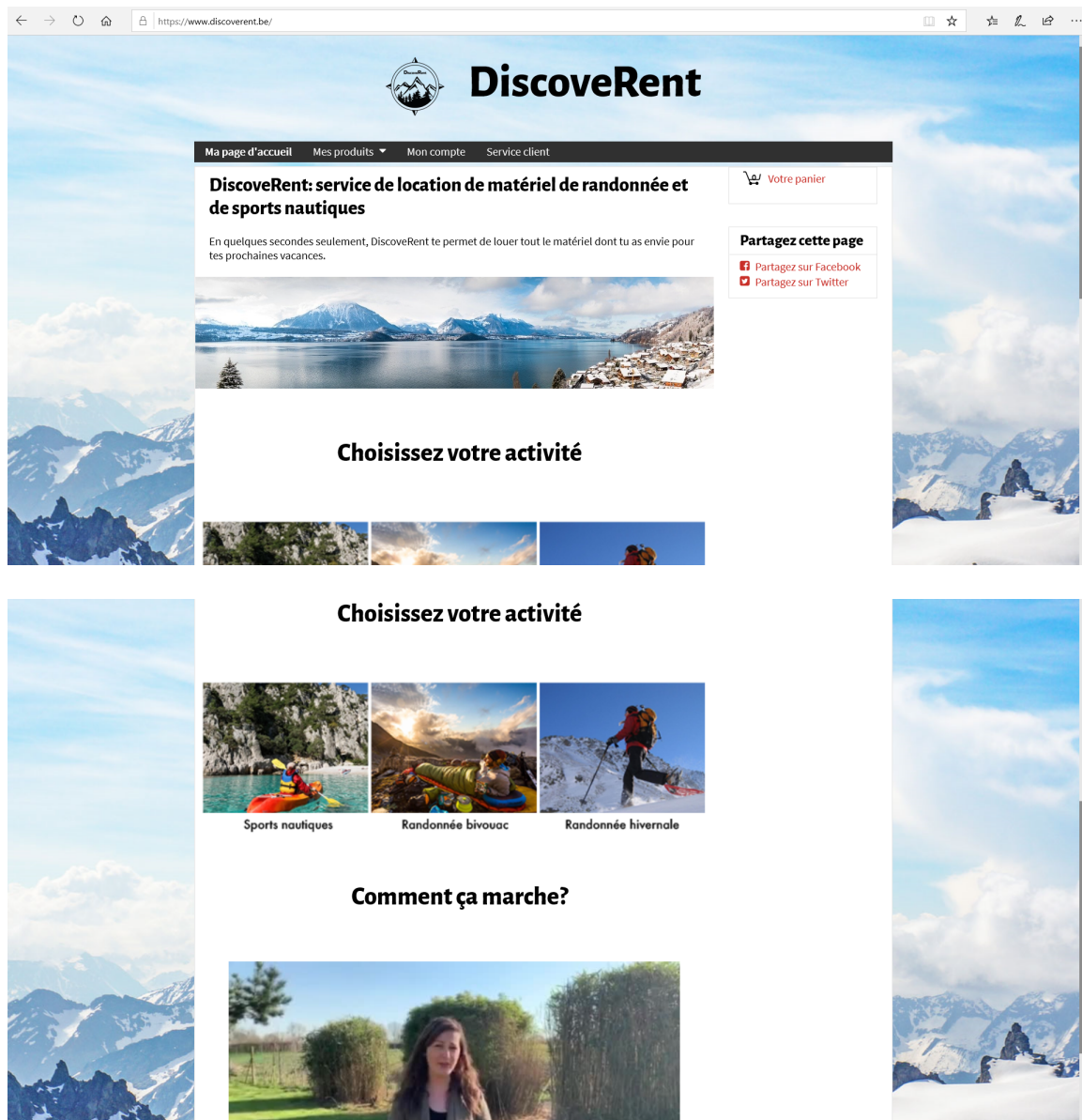


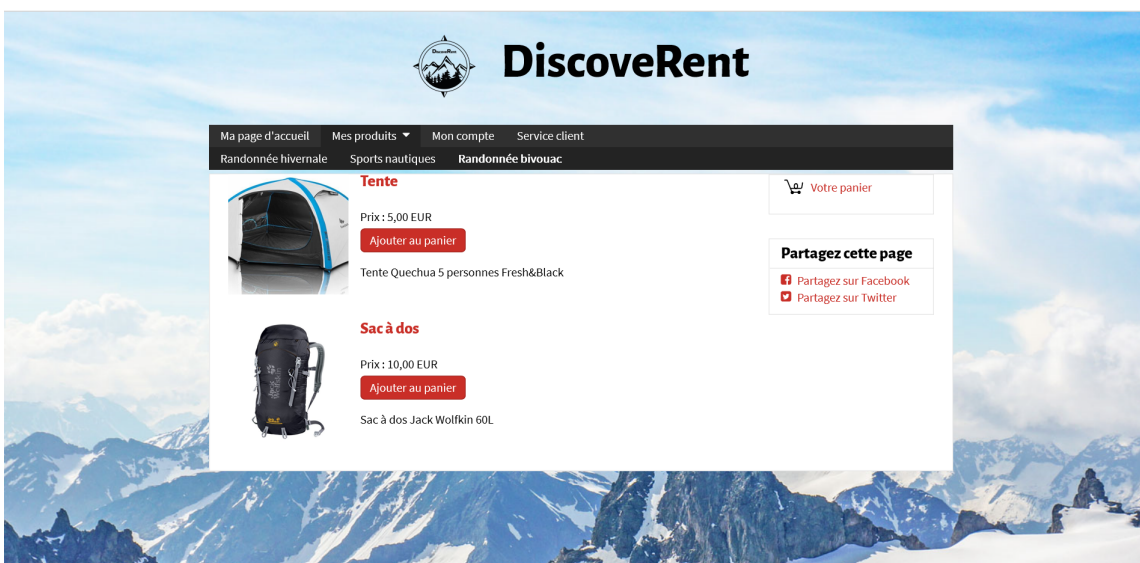
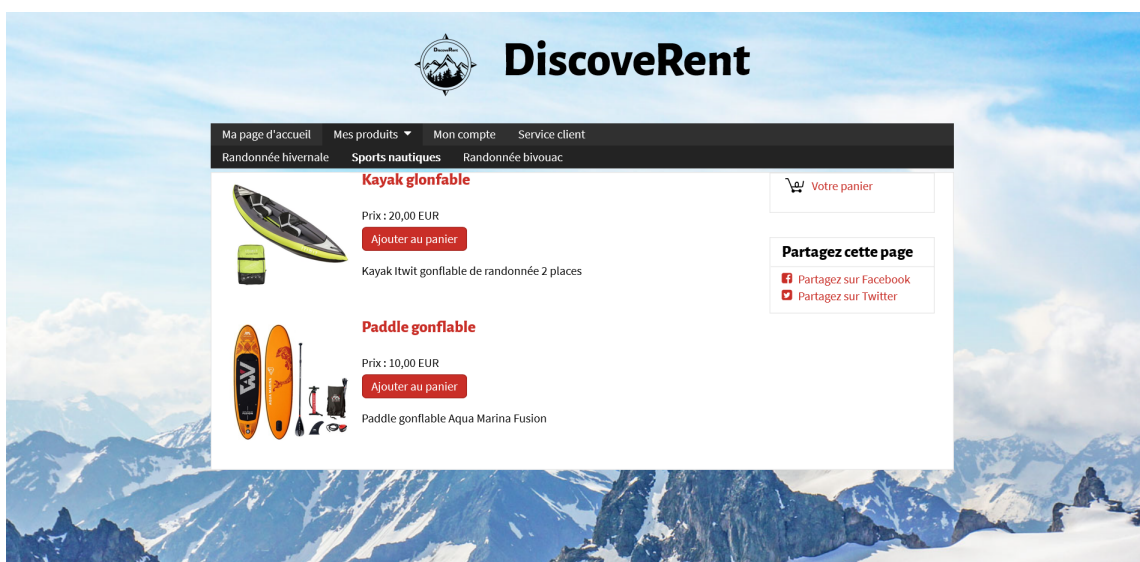
Lorsque tu décides de t'essayer aux sports nautiques, c'est pour combien de temps ?

47 réponses



B.3 Site internet





Annexe C

Documentation technique

C.1 Détails techniques du matériel *DiscoveRent*



Détails techniques du matériel DiscoverRent

La technologie Drop Stitch



La structure autoportée de la tente





Détails techniques du matériel DiscoverRent

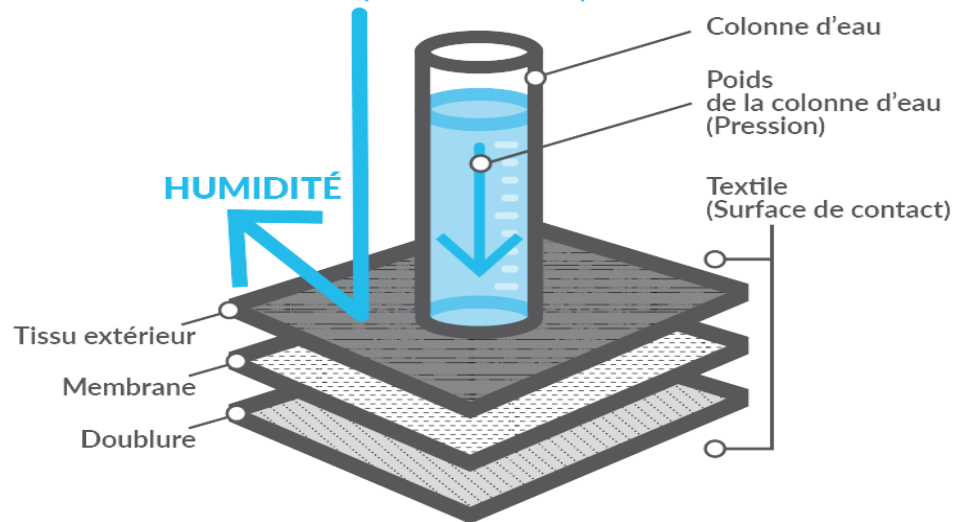
Indice de perméabilité d'un produit exprimé en Schmerber

NORME SCHMERBERS

1 schmerber = 1 mm

10 000 schmerbers = Imperméable à 1 m d'eau/cm²

Plus l'indice est élevé plus le tissu est imperméable



Annexe D

Documentation juridique

D.1 Convention d'occupation au sein de *Yuman Village SC*



CONVENTION D'OCCUPATION

Entre ci-après dénommé le partenaire, ayant son siège social....., inscrite à la Banque carrefour des entreprises sous le numéro et représenté par et Yuman village scrl, ayant son siège social avenue Éléonore, 33 1150 Bruxelles, inscrite à la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro BE 0695.841.475 et représentée parci-après dénommé l'organisateur, il est convenu que les parties s'engagent à collaborer dans le cadre décrit par la présente convention d'occupation.

L'organisateur dispose, à titre temporaire et éminemment précaire, d'un espace limité dénommé "les lieux occupés" au sein de YUMAN (un espace commercial d'environ 1000m² situé 123 Chaussée de Charleroi à 1060 Saint Gilles).

1. Description du projet YUMAN

Yuman a pour objectif de proposer dans un lieu unique une offre de produits, services et animations répondant aux caractéristiques de l'économie circulaire. La promesse faite aux consom'acteurs est de proposer des solutions innovantes, locales et inspirantes de manière à orienter les consom'acteurs vers d'autres modes de consommation. Cette expérience sera conviviale et mettra en avant l'histoire des entrepreneurs partenaires et de leurs produits.

Description des lieux

L'Espace de la chaussée de Charleroi occupe une superficie d'environ 1400m² éclairée et disposant des commodités minimales (toilettes, évier). La partie commerciale couvrira un peu moins de 1000m², le reste de l'espace sera dédié à un lieu pour conférences et ateliers et des bureaux.

Chaque partenaire disposera d'un espace au sein de la surface qui lui permettra de mettre son offre en valeur, celle-ci sera aussi « mise en scène » à différents endroits. L'Organisateur fera son affaire de la fourniture, de l'installation, du raccordement, de la mise en service et de l'entretien de tous les équipements spécifiques nécessaire à l'exploitation de Yuman tels que caisses, connexions internet, solution de paiements, ...



2. Durée de l'occupation

L'activité commerciale de Yuman démarrera le vendredi 24 mai 2019 pour une durée minimale de 18 mois.

Le partenaire s'engage à occuper une surface dem² pour y installer un espace sous sa marque pour une durée de mois qui débute leet prend fin le

Le partenaire s'engage à fournir les informations nécessaires au démarrage de l'activité (produits, prix,...) et de procéder à l'aménagement aux dates convenues avec l'organisateur. Les lieux doivent être entièrement libérés à la date de fin de la collaboration ou à une autre date fixée de commun accord avec l'organisateur. En cas de non libération des lieux à temps, l'organisateur déplacera et stockera les marchandises du partenaire. Une amende de 200 euros/jour de retard sera versée par le partenaire à l'organisateur, il est donc impératif de respecter ce timing.

Libération anticipée due au propriétaire du lieu

Le lieu de l'occupation fait l'objet d'un bail précaire. Si il est mis fin au contrat, Yuman en informera immédiatement son partenaire. A ce moment, la présente convention prendra fin de plein droit. Dans ce cas, un délai de déménagement de minimum 4 semaines sera accordé par l'organisateur au partenaire. Aucun dédommagement n'est dû au partenaire.

Le partenaire reconnaît explicitement que le droit commun en matière de baux/la loi relative aux baux à loyer/la loi sur les baux commerciaux/le loi sur les baux à ferme/l'ordonnance bruxelloise relative au bail commercial de courte durée ne s'appliquent pas à la présente convention

3. Accès personnel, parking

Le partenaire a accès au site durant les heures d'ouverture. Le site est régulièrement desservi par les transports en communs. Aucun emplacement de parking à destination des visiteurs ou des consom'acteurs n'est prévu. Il en va de même pour le partenaire ou le personnel qu'il emploierait.

Les livraisons se feront via la porte avant du bâtiment. Un espace parking pour livraison est prévu à cet effet. Il est demandé au partenaire de ne pas garer son véhicule sur les rails du tram. Toute contravention et/ou amende éventuelle sera à charge du partenaire.



5. Gardiennage, sécurisation

Le bâtiment est sécurisé par un système d'alarme.

6. Gestion des déchets

Les Occupants pourront utiliser le système de gestion des déchets mis en place par l'organisateur en respectant les règles de bonne conduite en vigueur (tri des déchets, respect d'éventuels horaires, etc.).

7. Indemnité d'occupation

Le partenaire est redevable d'une indemnité d'occupation mensuelle composée de

- une partie forfaitaire au m² de 8.33 EUR HTVA et d'une provision de 4 EUR HTVA pour les charges (électricité, chauffage, nettoyage,...)
- une partie variable qui représente 2% des ventes réalisées sur les produits du partenaire HTVA.

Cette indemnité servira à couvrir le loyer, les charges, le matériel nécessaire à la tenue du commerce (logiciel de caisse, emballages...), l'organisation d'événements/workshops/..., les frais de communication, l'engagement du personnel nécessaire pour assurer le service de caisse et la bonne organisation globale du lieu .

8. Horaires et permanences

Les horaires de Yuman seront les suivants. Quelques tests d'ouverture le dimanche seront réalisés en 2019 car le bien est situé dans un quartier assez vivant le dimanche.

Lundi :	11h - 19h
Mardi :	11h - 19h
Mercredi :	11h - 19h
Jeudi :	11h - 19h
Vendredi :	11h - 19h
Samedi :	11h - 19h
Dimanche :	Fermé

Cet horaire est susceptible d'être adapté en vue d'une optimisation commerciale. Le partenaire s'engage à assurer une permanence quotidienne au sein de son shop. Cet engagement est essentiel tant d'un point de vue organisationnel que pour l'équilibre financier de Yuman. Cette présence est également un atout différenciateur au niveau de l'expérience client. Dans un souci d'équité et de bon



fonctionnement, une indemnité de 150 euros sera due par jour de permanence non presté. Cette modalité sera appliquée avec discernement.

9. Organisation des stocks

Le partenaire veille à réapprovisionner son stock afin de proposer en permanence une offre attractive. Il a la liberté de modifier son stock. Il a l'obligation de fournir la liste des articles en vente et leur prix afin que l'article puisse être encodé dans le système de caisse. Yuman se réserve le droit de refuser certains articles qui ne correspondraient pas à la philosophie du projet.

Yuman fournit une fois par mois la liste et le nombre d'articles vendus et ne prend pas de responsabilité sur la quantité d'articles en stock. Le nombre d'articles en stock ne doit pas lui être communiqué et ne sera pas suivi.

10. Obligations du partenaire

Le partenaire s'engage à

- Disposer d'un numéro d'entreprise valable permettant d'exercer son activité au plus tard 2 semaines avant la période d'occupation.
- Aménager son espace avec un souci de cohérence esthétique et de circulation avec l'ensemble du site de Yuman
- Fournir au plus tard 10 jours ouvrables avant son démarrage un fichier reprenant l'ensemble de ses produits et les prix de ceux-ci de manière à ce que l'organisateur puisse procéder à l'encodage de ceux-ci dans la caisse centralisée.
- Fournir au plus tard 10 jours ouvrables avant son démarrage les informations permettant de préparer une fiche de présentation pour les visiteurs
- Payer son indemnité mensuelle pour le 25ème jour du mois qui précède
- Facturer Yuman au plus tard le 15 du mois qui suit sur base des chiffres de vente fournis par Yuman
- Maintenir tout au long de son occupation un approvisionnement suffisant et régulier des produits/créations de même nature ou équivalent
- Assurer une permanence dans son shop et le faire dans un esprit de collaboration avec le reste de l'équipe
- Assurer la promotion de Yuman et relayer activement l'information au sein de son réseau notamment via les réseaux sociaux
- Participer aux réunions de coordination



- Le partenaire autorise Yuman à photographier ou filmer les objets qu'il présente. Le partenaire reconnaît à Yuman tout droit d'utiliser textes et photos afin d'assurer la promotion auprès de tous les médias

10. Obligations de l'Organisateur

L'Organisateur s'engage à

- Veiller à la signalétique et la cohérence globale du site
- Développer un plan de communication et de promotion de Yuman
- Envoyer mensuellement au partenaire (au plus tard le 5 du mois suivant) le relevé et le montant des ventes du mois écoulé, déduit de la commission de 2 %
- Facturer la prestation mensuelle fixe
- S'occuper de la coordination et de la gestion du lieu
- Assumer la gestion d'une caisse centralisée pour l'ensemble du lieu. Cette caisse disposera d'un terminal de paiement et d'un scan pour les codes barre.
- Organiser des réunions de coordination avec les partenaires
- Organiser différents événements pour faire vivre le lieu

11. Résiliation

Vu la durée limitée de la convention, le partenaire s'engage à ne pas mettre fin à l'occupation. S'il manque gravement à ses obligations, l'organisateur peut immédiatement mettre un terme à l'occupation sans préavis. Dans tous les cas, aucune indemnité de rupture ne peut être réclamée par le partenaire.

12. Assurances

Les risques suivants seront assurés par l'organisateur : incendie, explosion, recours des voisins, dégâts des eaux, bris de vitre, sa responsabilité civile, et ce pendant toute la durée de l'occupation

Les risques suivants doivent être couverts par le partenaire:

- Assurance pour son matériel et ses produits (vol et autres dégâts). Responsabilité civile

Il est en outre responsable à l'égard des tiers de tout dommage résultant de son fait ou de son client/public dans le cadre de la mise en œuvre de son projet.

Dans ce cadre, le partenaire renonce à tout recours contre Yuman Village SCRL.



11. Droit

12. Litige

En cas de litige entre les parties relatif à la validité, à l'interprétation ou à l'exécution de la présente convention, qui ne pourrait être résolu à l'amiable, les parties tenteront de résoudre ce litige par la médiation.

Fait en deux exemplaires à, le.....

Le partenaire

L'organisateur

D.2 Contrat de location provisoire de *DiscoverRent*

CONTRAT DE LOCATION

DiscoveRent

Entre les soussignés :

A. Le loueur

DiscoveRent SC, dont le siège social est situé , inscrite à la Banque-Carrefour des Entreprises sous le numéro BE ... et représentée par ...

B. Le locataire

Monsieur/Madame né(e) le à ... dont le numéro de registre national est le RN ... domicilié(e) à ...

Le numéro de téléphone est le ... et l'adresse email est ...

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1. Objet de la convention

- 1.1. Le loueur loue au locataire, qui accepte, un bien meuble dénommé ... au titre de bail à loyer.
- 1.2. Le locataire déclare avoir examiné le matériel, réalisé un « check-in » avec le loueur et avoir référencé sur le document dénommé ... tout défaut.
- 1.3. Nonobstant la disposition 1.2., le locataire déclare que le matériel est en bon état de réparation et de fonctionnement.
- 1.4. Le locataire reconnaît avoir pris connaissance des conditions générales du loueur, disponibles ... et les approuvent.
- 1.5. Le locataire reconnaît être majeur et être légalement capable de contracter.

Article 2. Durée de la location

- 2.1. La location est conclue pour une période déterminée. La période est de minimum 1 jour et de maximum 3 semaines.
- 2.2. La location prend cours le ... et prend fin le ...
- 2.3. Le présent contrat de location peut être prorogé sous réserve de demande écrite de la part du locataire et d'acceptation de la part du loueur. La prorogation doit être formulée minimum 48h avant la date d'expiration du présent contrat. Le loueur se réserve le droit de refuser une prorogation pour motif(s) légitime(s).

2.4. Chaque jour de retard dans la remise du matériel sera facturé au locataire à hauteur du prix de la location fixé à la disposition 3.1. De plus, chaque retard sera gardé en mémoire dans le fichier client. Les retards à répétition pourraient d'ailleurs être motif de non-prorogation visée à la disposition 2.3.

Article 3. Prix de la location

3.1. Le prix total de la location est fixé à ... (... €). Soit un montant de ... (... €) par jour de location.

3.2. Le prix comprend la valeur du matériel et son nettoyage après utilisation par le loueur.

3.3. Le prix est dû au premier jour de location par espèces ou paiement bancaire dans le local du loueur.

3.4. En cas de prorogation du présent contrat, le prix des jours de location supplémentaires est dû immédiatement après le retour de la chose louée.

Article 4. Caution

4.1. A titre de caution, le locataire fournira au loueur les coordonnées de sa carte de crédit et mettra en réserve la somme de ... au premier jour de la location.

4.2. La caution sera restituée au locataire après que bonne et entière exécution de toutes les obligations du locataire aura été constatée par le loueur.

Article 5. Endommagement et disparition

5.1. Le locataire est responsable de l'endommagement et de la disparition du matériel de son fait et s'engage à en indemniser le loueur. Le locataire est également responsable s'il advient que l'endommagement et la disparition sont dus par le fait des habitants de sa maison (conjoint, enfant(s), cohabitant(s) et animaux domestiques). Le locataire est toutefois dégagé de sa responsabilité si la cause de l'endommagement et de la disparition est due à un cas de force majeure.

5.2. Le locataire s'engage à notifier par écrit au loueur l'endommagement, la disparition ou le vol du matériel immédiatement après sa découverte, mais au plus tard 24h après celui-ci.

5.3. En cas de vol du matériel, le locataire s'engage également à le déclarer auprès d'un bureau de police et de transmettre au loueur le procès-verbal (ou copie de celui-ci) dans les plus brefs délais.

5.4. En cas d'endommagement du matériel, le loueur et le locataire s'engagent à constater les dégâts lors du « check-out ». Le loueur s'engage à s'occuper de toute réparation et imputera le montant de celle-ci sur la caution du locataire visée à la disposition 4.1. Si le montant de la réparation est supérieur au montant de la caution, le montant disponible sera imputé et une facture sera adressée au locataire pour le surplus. Si la réparation est

impossible, la situation sera assimilée à une disparition du matériel et la disposition 5.5 sera d'application.

5.5. En cas de disparition du matériel, le locataire s'engage à rembourser la valeur de celui-ci au jour de la location en retirant 10% de cette valeur par année d'ancienneté de la chose louée.

Article 6. Défaut de paiement

6.1. Dès manquement à une obligation de paiement envers le loueur, le locataire est en défaut. Un délai de 14 jours est laissé au locataire pour s'acquitter de sa dette. En cas de non-paiement à l'issue de ce délai, le loueur lui adressera un rappel écrit. Une nouvelle période de 14 jours s'ouvrira à l'issue de laquelle le non-paiement de la dette entraînera l'envoi d'une mise en demeure écrite. Si le locataire ne réagit toujours pas à l'issue de ces deux périodes de recouvrement à l'amiable, le loueur se réserve le droit d'entamer une procédure judiciaire.

6.2. Dans le cas de la disposition 3.5., le locataire est redevable, de la date d'échéance jusqu'au jour du règlement total, du prix de la location journalière fixée à la disposition 3.1. En cas de défaut de paiement, la disposition 6.1. est d'application.

Article 7. Obligations des parties

7.1. Le locataire s'engage à jouir du matériel en bon père de famille. Il s'engage à en prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la bonne conservation de celui-ci.

7.2. Le locataire s'engage à rendre le matériel dans l'état dans lequel il l'a loué. A défaut, la disposition 5.4. sera d'application.

7.3. Le loueur s'engage à garantir la jouissance paisible du matériel par le locataire et de ne pas troubler celle-ci. Il s'engage également à prémunir le locataire contre tout trouble de droit du fait des tiers.

Article 8. Responsabilité du loueur

8.1. La responsabilité du loueur est expressément limitée aux dommages directs et aux blessures, aux biens et aux personnes du locataire, causés par un défaut manifeste du matériel, par malveillance ou par faute grave du loueur.

8.2. Le locataire dégagera le loueur de toute responsabilité envers des réclamations de tiers sur base de dommages en lien avec le matériel.

8.3. La responsabilité du loueur est limitée à l'indemnité versée par les assurances 'RC Responsabilité civile' et 'RC Après livraison' contractées à cet égard.

Article 9. Cession de bail et sous-location

9.1. Il est interdit au locataire de céder le bail ou de sous-louer le matériel.

Article 10. Résiliation du contrat

10.1. En cas de manquement grave de la part de l'une des parties ou de la perte du matériel, le présent contrat pourra être dissout. Aucune des parties ne pourra se prévaloir d'un dédommagement, excepté le remboursement visé à la disposition 5.5.

10.2. S'il advient qu'un cas de force majeure oblige l'une des parties à suspendre ses obligations contractuelles, le présent contrat pourra être dissout.

10.3. En cas de maladie ou d'accident, le locataire pourra mettre fin au présent contrat et se voir remboursé du prix payé des jours de location restants. Ce remboursement ne pourra se faire que sur présentation d'un justificatif et lors de la remise du matériel.

10.4. Dans les autres cas, le locataire ne pourra mettre fin au contrat avant l'échéance du terme. Toute location entamée est entièrement due.

Article 11. Droit applicable et élection de for

11.1. Tout litige survenant entre le loueur et le locataire sera soumis au tribunal compétent de l'arrondissement de Bruxelles, et le droit belge d'application.

Fait en double exemplaires à ... , le ...

Chaque partie déclare avoir reçu un exemplaire du présent contrat.

Signatures, précédées de la mention « lu et approuvé » :

Le loueur

Le locataire

D.3 Contrat de vente - suite

6.3.2. Contrat de vente

Afin de constituer notre stock, nous aurons besoin d'acheter du matériel auprès de divers fournisseurs. Comme expliqué précédemment, il pourra s'agir de matériel neuf ou d'occasion obtenus lors de déstockages, reventes diverses ou auprès de particuliers. En conséquence, nous serons parfois confrontés à divers contrats de vente, parfois à une simple facture d'achat. La différence étant que le contrat de vente est obligatoire à partir de 375 euros (article 1341 Code civil).

Pour ce dernier, il y aura lieu de réfléchir à élaborer un contrat de vente dans l'hypothèse d'un rachat de matériel auprès de particuliers ou auprès de ceux qui n'auraient pas les compétences pour élaborer un tel contrat. En effet, nous pensons que si nous réalisons nous-mêmes le contrat de vente, il s'agira d'un gage de sûreté supplémentaire concernant notre matériel.

En conséquence, ce point a pour but de faire un état des lieux de ce à quoi nous devons être attentifs de voir figurer dans les contrats de vente des tiers et, à défaut, de ce que devra contenir notre contrat.

6.3.2.1. Définition

Par définition, le contrat de vente est « une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose, et l'autre à la payer. » (article 1582 Code civil). C'est-à-dire que les divers vendeurs auxquels nous aurons affaire nous transféreront leur propriété sur le matériel moyennant le paiement d'un prix en argent (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

6.3.2.2. Obligations

De son côté, le vendeur est confronté à deux obligations principales : celle de délivrer et celle de garantir la matériel qu'il vend (article 1603 Code civil).

D'une part, comme nous pouvons le voir aux articles 1604 à 1624 du Code civil, il devra nous délivrer un matériel conforme à ce qui a été convenu dans le contrat et avec ses éventuels accessoires (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

D'autre part, au regard des articles 1625 à 1649 du Code civil, il devra nous garantir contre les vices cachés du matériel et contre l'éviction. C'est-à-dire qu'il devra nous garantir contre tout défaut caché, fonctionnel ou conceptuel, suffisamment grave et antérieur à la vente et doit nous permettre de jouir paisiblement du matériel, sans intervention de sa part ou de tiers (Cruquenaire, Delforge, Durant et Wéry, 2018).

De notre côté, au regard des articles 1650 à 1657 du Code civil, nous devons payer le prix et prendre livraison du matériel.

6.3.2.3. Clauses particulières

Plus particulièrement lorsque nous serons face à du rachat de matériel auprès de particuliers, l'insertion de quelques clauses pourrait s'avérer utile afin de nous protéger d'avantage. Nous pensons notamment à :

- **Clause extensive de garantie des vices cachés**, afin de décourager le vendeur de nous vendre du matériel qui ne serait pas impeccable en imposant soit un montant supplémentaire au titre de sanction, soit le remplacement ou la réparation du matériel ;
- **Clause de paiement**, afin de fixer précisément les délais et modalités et ainsi éviter les éventuels problèmes de retard de paiement, complémentairement à ce que prévoit déjà la loi du 2 août 2002 concernant la lutte contre le retard de paiement dans les transactions commerciales.

D.4 Résumé des fiches techniques d'assurances

assurances principales et assurances secondaires



Les assurances marquées* sont considérées comme des assurances principales, les autres sont des assurances secondaires.

On parle de **package** dès qu'il y a souscription de **deux assurances principales**.

Toutefois, les contrats d'assurances souscrits dans le volet protection des résultats ou dans le volet protection des installations électroniques, informatiques et risques cybernétiques, sont comptabilisés comme une seule assurance principale.

protection des dirigeants d'entreprise

responsabilité des dirigeants d'entreprise : cette assurance couvre la responsabilité civile personnelle que peut encourir votre client en cas de faute ou de négligence commise dans le cadre de l'exercice de ses fonctions en qualité de dirigeant d'entreprise. Cette assurance protège donc le patrimoine privé de votre client.

protection des installations électroniques, informatiques et des risques cybernétiques

.com : cette assurance protège le matériel contre tout dégât matériel imprévisible et soudain ainsi que contre le vol. Elle couvre le matériel informatique fixe et portable, le matériel bureautique fixe et le matériel électronique fixe du bâtiment. Le matériel médical ainsi que le matériel BYOD (Bring Your Own Device) peuvent également être couverts.

cyber protection : Cette assurance est un ensemble de 6 garanties qui couvrent les risques cybernétiques d'une entreprise.

protection des biens

incendie : l'assurance incendie indemnise les dégâts occasionnés par l'incendie, l'explosion, l'implosion, la fumée, la suie, la foudre mais aussi l'attentat, la tempête, la grêle, la pression de la neige, le dégât d'eau et d'huile minérale, le bris de vitrages, la catastrophe naturelle, le changement de température, ...

vol : l'assurance vol couvre la disparition (sauf la simple disparition) ou la détérioration du contenu entreposé dans le bâtiment suite à un vol ou une tentative de vol.

bris de machines : cette assurance couvre le matériel d'exploitation, en d'autres termes, les machines, appareils et installations électriques, électroniques et mécaniques servant à l'exploitation, y compris les moteurs, à l'exclusion du matériel mobile. En revanche, les chariots-élévateurs et les transpalettes électriques sont couverts.

pertes d'exploitation : cette assurance garantit des rentrées financières pendant la période d'arrêt ou de ralentissement de l'activité suite à un sinistre couvert par l'assurance incendie.

matériel et marchandises transportés (pour les secteurs finition et alimentation) : en cas de perte ou de dégât découlant d'un accident, d'un vol par effraction ou de vandalisme à l'un des véhicules du parc automobile, cette assurance couvre le matériel et les marchandises transportés avec ce véhicule. Elle s'applique à trois véhicules maximum.

protection des résultats

RC exploitation : l'objet de cette assurance est de couvrir les dommages causés à des tiers au cours de l'exploitation, que ce soit dans l'enceinte de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur, par les membres du personnel, les travailleurs intérimaires, les stagiaires ainsi que par les bâtiments, machines ou équipements.

RC professionnelle : cette assurance couvre la responsabilité civile que peuvent encourir les médecins et autres prestataires de services relevant du secteur médical, paramédical et des soins du fait des actes médicaux, paramédicaux et de soins posés dans l'exercice de leur profession.

RC après livraison : il s'agit de l'assurance de la responsabilité contractuelle et extracontractuelle en cas de dommages causés à des tiers par des produits après leur livraison ou par des travaux après leur exécution.

responsabilité objective : cette assurance est légalement obligatoire pour tous les exploitants de lieux habituellement accessibles au public (comme les restaurants de plus de 50m², salles de sport et foires commerciales). Elle indemnise, sans que la faute de l'exploitant ne doive être démontrée, les dommages consécutifs à un incendie ou une explosion subis par des tiers qui se trouvaient dans ces lieux.

RC du fait des volontaires : cette assurance est obligatoire pour les asbl et les associations de fait occupant des volontaires.

protection des personnes

accidents du travail : l'employeur est tenu de souscrire en faveur de son personnel une assurance contre les lésions encourues suite à un accident du travail ou à un accident sur le chemin du travail. Cette assurance indemnise les dommages en fonction de la rémunération de la victime, et ce, en cas de décès, d'incapacité temporaire ou permanente. Elle intervient également dans les frais médicaux.

patron : cette assurance offre une protection aux personnes qui ne sont pas assujetties à la législation sur les accidents du travail, principalement les indépendants, contre les conséquences d'un accident (dans la vie privée ou professionnelle) entraînant des lésions.

collective droit commun : cette assurance permet de couvrir :

- les accidents corporels de la vie professionnelle pour les personnes non assujetties à la législation sur les accidents du travail et/ou
- les accidents corporels de la vie privée pour les personnes assujetties ou non à la législation sur les accidents du travail.

Annexe E

Documentation financière

Devis

E.1 Offre de service comptable réalisé par *Account Units*



Corentin Lepeut <corentin@lepeut.be>

15/05/2020 13:30



À : 'marie-347@hotmail.com'

Chère Madame,

Suite à notre entretien, je reviens vers vous pour la constitution de votre nouvelle société.

Pour votre constitution, vous devez prévoir :

- **1.450 € TVAC** pour votre passage chez le notaire ; ceux-ci seront payable à l'avance sur le compte de l'étude ;
- **1.210 € TVAC** pour nos honoraires comprenant :
 - L'élaboration du plan financier
 - La préparation des statuts
 - Accompagnement chez le notaire
 - Réunion de mise en place
 - Immatriculation TVA et démarches sociales ;
- **90 € TVAC** à payer auprès de la caisse d'assurance social lors de votre inscription

Si vous souhaitez qu'on s'occupe de la gestion courante de votre société, nous pouvons soit établir un forfait sur base de votre volume de documents soit travailler en régie.

Pour votre parfaite information, voici un récap de nos tarifs horaires :

- 65 €/heure – Tenue comptable (encodage, écritures, ...)
- 90 €/heure – Clôture bilantaire, audit des comptes, déclaration fiscale, ...
- 100 €/heure – Contrôle fiscaux
- Entre 100 & 150 €/heure – missions spéciales (estimation de prix au préalable).

Si vous marquez votre accord, nous vous ferons suivre notre lettre de mission qui détaille notre collaboration.

Belle journée,

↩ Répondre ↩ Répondre à tous → Transférer 📁 Archiver 🗑 Supprimer ...

- **1.450 € TVAC** pour votre passage chez le notaire ; ceux-ci seront payable à l'avance sur le compte de l'étude ;
- **1.210 € TVAC** pour nos honoraires comprenant :
 - L'élaboration du plan financier
 - La préparation des statuts
 - Accompagnement chez le notaire
 - Réunion de mise en place
 - Immatriculation TVA et démarches sociales ;
- **90 € TVAC** à payer auprès de la caisse d'assurance social lors de votre inscription

Si vous souhaitez qu'on s'occupe de la gestion courante de votre société, nous pouvons soit établir un forfait sur base de votre volume de documents soit travailler en régie.

Pour votre parfaite information, voici un récap de nos tarifs horaires :

- 65 €/heure – Tenue comptable (encodage, écritures, ...)
- 90 €/heure – Clôture bilantaire, audit des comptes, déclaration fiscale, ...
- 100 €/heure – Contrôle fiscaux
- Entre 100 & 150 €/heure – missions spéciales (estimation de prix au préalable).

Si vous marquez votre accord, nous vous ferons suivre notre lettre de mission qui détaille notre collaboration.

Belle journée,

Corentin Lepeut



Rue de Praetere 12
1050 Ixelles

T : +32 471 11 51 66

www.accountunits.com

← Répondre ↩ Répondre à tous → Transférer 📁 Archiver 🗑 Supprimer ⋮



Corentin Lepeut <corentin@lepeut.be>

19/05/2020 18:49



À : 'Marie Frere'

Bonsoir,

Vous devez compter pour cette partie-là entre 10 et 15h par an selon la propreté du dossier.

Bien à vous,

Corentin Lepeut



Rue de Praetere 12
1050 Ixelles

T : +32 471 11 51 66

www.accountunits.com

De : Marie Frere <marie-347@hotmail.com>

Envoyé : mardi 19 mai 2020 09:08

À : Corentin Lepeut <corentin@lepeut.be>

Objet : RE : NEW CO - Constitution

Bonjour,

Un grand merci pour ton mail, il nous aide réellement.

J'ai tout de même une petite question, imaginons que nous prenions le service qui offre la clôture bilantaire, audit des comptes et déclaration fiscale à 90/h, ce serait pour combien de jours mensuellement ?

Bonne journée.

Marie Frère.

E.2 Offre de courtier en assurance réalisé par *ING*

De: **Toussaint, M. (Maxime)** Maxime.Toussaint@ing.com
Objet: Simulations d'assurances
Date: 1 mai 2020 à 19:58
A: lefevre_margaux@hotmail.fr

MT

Maxime Toussaint

Chargé de clientèle

DNV Conseils

ING Belgium/Zone Sud/Agence Leuze-en-Hainaut

Rue De Condé 45, 7900 Leuze-en-Hainaut, Belgique

T +32 69 66 93 30

ING Belgium/Zone Sud/ Agence Frasne-lez-Anvaing

Rue Haute 32, 7911Frasne-Lez-Anvaing, Belgique

T+32 69 67 21 80

Maxime.Toussaint@ing.com

Numéro d'entreprise : BE0678-976-145

[Click for more information on our professional credits.](#)

Invest

ING Investment Loan
ING Business Loan
ING Leasing
ING Roll Over Term Loan

Bridge a temporary cash shortage

ING Bridging Advance
ING Business Line
ING Opticash
ING Straight Loan
ING Commercial Finance
ING Cash Facility
ING Roll Over Revolving

Annual recurring costs

ING Tax Prepayment Facility
ING Financing of Holiday Allowances
ING Financing of Annual Bonuses

ATTENTION:

The information in this e-mail is confidential and only meant for the intended recipient. If you are not the intended recipient, don't use or disclose it in any way. Please let the sender know and delete the message immediately.

Tarifs

PRIMES HORS TAXES	TAXES	PRIME TOTALE ANNUELLE
€ 537,00	€ 49,68	€ 586,68

Patron

Date d'effet 01/05/2020

PRIMES HORS TAXES	TAXES	PRIME TOTALE
€ 462,00	€ 42,74	€ 504,74

Responsabilité civile

Date d'effet 01/05/2020

PRIMES HORS TAXES	TAXES	PRIME TOTALE
€ 75,00	€ 6,94	€ 81,94

Tableaux financiers

E.3 Calcul de l'impôt des sociétés

Calcul de l'impôt des sociétés					
Année	2021	2022	2023	2024	2025
Résultat	- 14.662,46 €	- 8.816,90 €	220,51 €	5.620,81 €	18.407,73 €
Pertes antérieures reportées	-	- 14.662,46 €	- 23.479,35 €	- 23.258,84 €	- 17.638,04 €
Base imposable	-	-	-	-	769,69 €
Impôt (20%)	-	-	-	-	153,94 €

E.4 Calcul de la dette

N° de l'échéance	Date de l'échéance	Montant de l'échéance	Partie capital	Partie intérêts	Solde restant dû
1	31/01/21	294,00	231,50	62,50	12.268,50
2	28/02/21	294,00	232,66	61,34	12.035,84
3	31/03/21	294,00	233,82	60,18	11.802,02
4	30/04/21	294,00	234,99	59,01	11.567,03
5	31/05/21	294,00	236,16	57,84	11.330,87
6	30/06/21	294,00	237,35	56,65	11.093,52
7	31/07/21	294,00	238,53	55,47	10.854,99
8	31/08/21	294,00	239,73	54,27	10.615,26
9	30/09/21	294,00	240,92	53,08	10.374,34
10	31/10/21	294,00	242,13	51,87	10.132,21
11	30/11/21	294,00	243,34	50,66	9.888,87
12	31/12/21	294,00	244,56	49,44	9.644,32
13	31/01/22	294,00	245,78	48,22	9.398,54
14	28/02/22	294,00	247,01	46,99	9.151,53
15	31/03/22	294,00	248,24	45,76	8.903,29
16	30/04/22	294,00	249,48	44,52	8.653,81
17	31/05/22	294,00	250,73	43,27	8.403,07
18	30/06/22	294,00	251,98	42,02	8.151,09
19	31/07/22	294,00	253,24	40,76	7.897,85
20	31/08/22	294,00	254,51	39,49	7.643,33
21	30/09/22	294,00	255,78	38,22	7.387,55
22	31/10/22	294,00	257,06	36,94	7.130,49
23	30/11/22	294,00	258,35	35,65	6.872,14
24	31/12/22	294,00	259,64	34,36	6.612,50
25	31/01/23	294,00	260,94	33,06	6.351,56
26	28/02/23	294,00	262,24	31,76	6.089,32
27	31/03/23	294,00	263,55	30,45	5.825,77
28	30/04/23	294,00	264,87	29,13	5.560,90
29	31/05/23	294,00	266,20	27,80	5.294,70
30	30/06/23	294,00	267,53	26,47	5.027,18
31	31/07/23	294,00	268,86	25,14	4.758,31
32	31/08/23	294,00	270,21	23,79	4.488,10
33	30/09/23	294,00	271,56	22,44	4.216,54
34	31/10/23	294,00	272,92	21,08	3.943,63
35	30/11/23	294,00	274,28	19,72	3.669,34
36	31/12/23	294,00	275,65	18,35	3.393,69
37	31/01/24	294,00	277,03	16,97	3.116,66
38	29/02/24	294,00	278,42	15,58	2.838,24
39	31/03/24	294,00	279,81	14,19	2.558,43
40	30/04/24	294,00	281,21	12,79	2.277,23
41	31/05/24	294,00	282,61	11,39	1.994,61
42	30/06/24	294,00	284,03	9,97	1.710,59
43	31/07/24	294,00	285,45	8,55	1.425,14
44	31/08/24	294,00	286,87	7,13	1.138,26
45	30/09/24	294,00	288,31	5,69	849,96
46	31/10/24	294,00	289,75	4,25	560,21
47	30/11/24	294,00	291,20	2,80	269,01
48	31/12/24	294,00	269,00	1,35	0,00

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
CPME - Collège des Doyens

Place des Doyens, 1 bte L2.01.02, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/cpme