



PHOTOS: CHRISTOPHE KETELS (BELGA IMAGE)

34.

**ENTRETIEN :
 JACQUES CRAHAY ET
 OLIVIER DE WASSEIGE
 (UNION WALLONNE
 DES ENTREPRISES)**
 « NOUS DEVONS CULTIVER
 CETTE FIERTÉ DE VOIR
 DE BELLES CHOSES ÉCLORE »



**26. LE MYSTÈRE
 MCKINSEY**

Le monde de la consultance est vaste, mais McKinsey est un cas à part. Au sommet du prestige. Et de la discrétion. « Trends-Tendances » a fait un petit tour dans les coulisses, contacté des clients et d'anciens de la « Firme », comme on la surnomme, pour comprendre ses recettes et sa méthode.

**53. QUI SERA LE 34^e MANAGER
 DE L'ANNÉE ?**

Nous vous présentons cette semaine deux autres personnalités sélectionnées par notre jury.

Trends
Manager
 DE L'ANNÉE 2018

ACTU

- 9 Social**
Grève tactique chez bpost
- 14 Tech**
Prendre le train de l'intelligence artificielle
- 15 Social**
Travail de nuit: l'ultimatum de Decathlon
- 16 3 questions à...**
Isabella Lenarduzzi, cofondatrice de JUMP
- 22 Cinéma**
« Tax shelter » belge pour sous-marin russe
- 24 Conjoncture**
Les grandes lignes du Top 5.000
- 25 Vu de Flandre**

ANALYSE

- A la Une**
- 26 Le mystère McKinsey?**
- 31 Les dessous de la « transformation radicale » de McKinsey**
- 34 Entretien**
Jacques Crahay et Olivier de Wasseige, président et administrateur délégué de l'Union wallonne des entreprises
- 38 Dossier Fleet (1/3)**
Le leasing de demain en trois tendances
- 42 Dossier Fleet (2/3)**
Carlos Ghosn, patron de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, se penche sur l'avenir du secteur

- 45 Dossier Fleet (3/3)**
Coacher les casse-cous et les grands consommateurs de carburant
- 50 Interview**
Rencontre avec Alexis Descampe, administrateur délégué de Färm
- 53 Election du Manager de l'Année**
Présentation de deux nouveaux finalistes: Jean-Paul Philippot et Mohamed Takhim
- 58 Portrait**
Olivier Sulpice, fondateur de Bamboo Edition
- 60 Relations d'affaires**
Un nouveau souffle au Cercle de Lorraine

- CHRONIQUES -



PG

38. LE LEASING DE DEMAIN EN TROIS TENDANCES

Les sociétés de leasing annoncent des chiffres record pour cette année. En Belgique, leur parc devrait dépasser pour la première fois le cap des 400.000 véhicules. Le secteur reste néanmoins prudent car le vent risque de tourner.



ERIC LALMAND (BELGAIMAGE)

50. «TRANSFORMER LA SOCIÉTÉ EN PARTANT D'UN TERREAU CAPITALISTE»

Les ouvertures de magasins se succèdent pour la coopérative de supermarchés bios Färm. Mais les emplacements se font rares. Le CEO de l'entreprise, Alexis Descampe, tente désormais de fédérer d'autres magasins bios. Sous la bannière Färm... ou pas.



VIGUER, ART&BUILD

72. COMMENT LE DIGITAL Pousse LES ENSEIGNES À SE RÉINVENTER

Le secteur «retail» est en mutation. Poussé dans le dos par l'e-commerce, les centres commerciaux doivent proposer une offre toujours plus diversifiée. Et les magasins doivent trouver des alternatives digitales.



PG

100. L'HEURE EST À L'ALTERNATIVE

«Les obligations ne rapportent quasiment rien», «les marchés d'actions sont nerveux et imprévisibles»... Autant de raisons invoquées ici et là qui ont incité le Forum de l'investissement organisé par OnLife à se pencher sur les placements alternatifs.

- 5 **Racheter ses actions, c'est à la mode. Et c'est dangereux**
Pierre-Henri Thomas
- 18 **Peut-on faire confiance à l'État?**
Thierry Afschrift
- 20 **Comment prédire l'avenir sans jamais se tromper**
Paul Vacca
- 126 **Comment WhatsApp et Facebook ont influencé l'élection au Brésil**
Amid Faljaoui

82 ANTICA NAMUR DESSINE LES TENDANCES DU MARCHÉ

Premier rendez-vous de la saison des foires, Antica Namur est un excellent baromètre pour prendre la température du marché belge.

Scannez ce code QR pour lire notre magazine en numérique sur iPad, iPhone, tablette Android, smartphone Android. Si vous disposez d'un autre appareil, scannez ce code et découvrez nos sites.



- 64 **PME**
Atoma: les seigneurs des anneaux
- 66 **Entreprises**
Croître grâce au digital: la preuve avec cinq exemples
- 70 **Zoom**
Des minirobots guérisseurs
- 72 **Immo**
Comment le digital pousse les enseignes à se réinventer
- 74 **Immo**
Opération survie pour les «retail parks»
- 78 **Immo News**
WeWork à Bruxelles en 2020
- AFTERWORK**
- 81 **Champagne**
Bulles de rêve

- 82 **Salons**
Antica Namur dessine les tendances du marché
- 86 **Networking**
- 90 **Auto**
- 91 **Resto**
- 92 **Sortir**
- 94 **Livres**
- 96 **Golf**
- MONEYTALK**
- 99 **Pétrole**
L'or noir se réveille
- 100 **Placements**
Retour sur le dernier forum de l'investissement
- 104 **Investir**
Cap sur les industries européennes
- 110 **Fonds de la semaine**

- L'INITIÉ**
- 114 **Analyse de la semaine**
- 110 **Analyses d'actions**
Barco, Elia, Melexis, Nyrstar, Orange Belgium, Sipef, TechnipFMC, Tessengerlo
- 118 **Marché en graphiques**
GBL, Recticel, Telenet, UCB
- 119 **Autres investissements**
Options sur Microsoft
Dérivés: le Brésil
- 120 **Portefeuille**
AB InBev
- 122 **Obligations**
Investissements durables
- 128 **Question d'investissement**
Gilead Sciences

LE SECTEUR CHERCHE À SE DIVERSIFIER

Le leasing de demain en 3 tendances

Les sociétés de leasing annoncent des chiffres record pour cette année. En Belgique, leur parc devrait dépasser pour la première fois le cap des 400.000 véhicules.

Le secteur reste néanmoins prudent car le vent risque de tourner.

KURT DE CAT

Les sociétés de leasing automobile tournent à plein régime. Selon les chiffres de Renta, la fédération belge des loueurs de véhicules, elles devraient battre un nouveau record cette année. A tel point que le secteur envisage de commander 139.000 nouveaux véhicules, soit 4% de plus qu'en 2017. La flotte de voitures de location et de leasing devrait ainsi dépasser pour la première fois le cap des 400.000 véhicules, soit 7% du parc automobile belge qui compte 5,75 millions de voitures particulières. Miel Horsten, président de Renta, se dit lui aussi très optimiste pour 2019. «La croissance devrait atteindre les 4%.» Reste à voir comment le marché réagira au ralentissement de l'économie. Une chose est sûre: il y a du changement dans l'air. Trois grandes tendances se profilent.

1. L'essence, avant l'électrique ?

Une des plus significatives est la chute du diesel. Le *dieselgate* et les autres scandales environnementaux ont impacté la politique des entreprises. Le nombre de voitures à essence parmi les voitures de location et de leasing récemment immatriculées a quasi doublé ces trois dernières années, de 17% en 2016 à 32% cette année. Quant aux diesels, ils sont passés de 80% en 2016 à 64% cette année. Sur l'ensemble du marché automobile belge, les modèles à essence représentent une part de marché de 58%. Les diesels, eux, ne représentent plus que 36%. «Cette évolution, assez lente au départ, a tendance à s'accélérer et se poursuivra probablement l'an pro-

chain», prédit Miel Horsten. L'arrivée en force de la voiture électrique dans la flotte de leasing n'est de toute façon pas pour demain, malgré l'objectif de zéro émission. Les voitures hybrides s'accaparent une modeste part de marché de 3,2%, et les véhicules 100% électriques de 5% à peine.

2. Plus de mobilité, moins de voitures

Les sociétés de leasing prennent peu à peu conscience que la voiture de leasing n'est pas la solution miracle à tous les problèmes de mobilité auxquels le navetteur

est aujourd'hui confronté. «Ce n'est pas le leasing qu'il faut remettre en cause mais la mobilité», précise Miel Horsten. L'impact des embouteillages structurels commence à se faire sentir et les utilisateurs de ces voitures cherchent à varier les moyens de transport afin de gagner du temps et retrouver une certaine mobilité. Les sociétés de leasing l'ont bien compris et proposent de plus en plus divers services de mobilité. «Du leasing d'un monoproduit, à savoir la voiture, nous évoluons lentement mais sûrement vers la multimodalité», résume Miel Horsten. Le contrat «voiture» avec tous ses avan-

MOINS DE DIESEL SUR LE MARCHÉ DU LEASING

Source: Febiac

Evolution des types de carburant des voitures neuves sur le marché belge du leasing entre 2016 et 2018

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| ESSENCE | 17,2 % | 22,4 % | 32,2 % |
| DIESEL | 80,7 % | 74,7 % | 63,7 % |
| ÉLECTRIQUE | 0,2 % | 0,2 % | 0,5 % |
| GAZ NATUREL | 0,1 % | 0,1 % | 0,4 % |
| HYBRIDE ESSENCE | 1,7 % | 2,5 % | 3,1 % |
| HYBRIDE DIESEL | 0,1 % | 0,1 % | 0,1 % |



MOINS DE DIESEL SUR LE MARCHÉ DES VOITURES NEUVES

Evolution des types de carburant des voitures neuves sur le marché belge entre 2016 et 2018

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| ESSENCE | 44,4 % | 48,2 % | 58,1 % |
| DIESEL | 51,8 % | 46,3 % | 36,1 % |
| ÉLECTRIQUE | 0,4 % | 0,5 % | 0,5 % |
| GAZ NATUREL | 0,4 % | 0,5 % | 0,9 % |
| HYBRIDE ESSENCE | 2,9 % | 4,3 % | 4,2 % |
| HYBRIDE DIESEL | 0,1 % | 0,1 % | 0,2 % |





Certaines offres de leasing proposent désormais des services multimodaux, avec vélo partagé, billet de train, tram, bus, etc.

tages est complété par un abonnement aux transports publics, un vélo (électrique) de société, un scooter partagé, etc.

Pour les sociétés de leasing, la gestion de tous ces services de mobilité est évidemment beaucoup plus complexe que celle d'un simple parc automobile. Et les montants sont nettement moins importants. Seule l'automatisation du *back-office* permet d'alléger la tâche. La société gantoise de logiciel Sofico, spécialisée dans la technologie adaptée au leasing et à la gestion de flotte, surfe sur cette vague en proposant une nouvelle plateforme logicielle facilitant la gestion de ces micros-services. Or, l'approbation légale du budget de mobilité (à ne pas confondre avec l'indemnité mobilité, le fameux

cash for car), qui devrait entrer en vigueur en 2019, se fait attendre. Après l'avis du Conseil d'Etat, le gouvernement fédéral doit présenter les textes au Parlement dans les plus brefs délais. «Les entreprises ne veulent plus attendre. La pression sociale incite à résoudre les problèmes de mobilité autrement. Les citoyens veulent des solutions flexibles combinant différents types de transport», explique Miel Horsten.

3. Des applications à la rescousse

Cette évolution est du pain béni pour les développeurs d'applications mobilité, comme Olympus Mobility (aux mains de Cambio, Taxistop et VAB). Ces applica-

tions permettent d'acheter un billet numérique de train, tram, bus, métro, parking, d'avoir accès à un vélo partagé ou une voiture partagée. Planifier, réserver et payer tous ses besoins de mobilité grâce à une seule application, tel est aussi le but du projet-pilote MaaS (Mobility as a Service). Finis les tickets papier et les cartes en tous genres.

La plupart des sociétés de leasing collaborent déjà avec la plateforme Olympus pour répondre à la demande croissante de mobilité multimodale. Actif sur le marché des entreprises principalement, Olympus s'adresse depuis fin octobre à celui des consommateurs en participant à l'application bancaire de KBC. Les utilisateurs de KBC Mobile, soit plus d'un million de personnes, peuvent donc désormais acheter un billet SNCB via la plateforme Olympus. Grâce à cette collaboration, Olympus Mobility a une longueur d'avance sur les applications mobilité concurrentes qui poussent comme des champignons.

L'application Whim de la société finlandaise MaaS Global, pionnier dans le secteur, est opérationnelle à Anvers depuis octobre. Joyn Joyn, l'application belge de l'entrepreneur bruxellois Sébastien

«Du leasing d'un monoproduit, à savoir la voiture, nous évoluons lentement mais sûrement vers la multimodalité.»
Miel Horsten (Renta)

Curnel a été lancée à Bruxelles et à Namur. Pikaway, l'application mobilité de Lab Box, l'incubateur du groupe D'Ieteren, actuellement testée à Anvers, devrait être disponible début 2019.

L'intégration de ces applications est en tout cas un must pour le secteur du leasing. «Je ne les considère pas comme nos concurrentes. Sur le marché en pleine mutation, elles constituent une nouvelle source de revenus», réagit Miel Horsten. Le rôle des géants de la technologie de type Gafa est par contre une autre paire de manches. Pour le président de Renta, toute la question est de savoir qui, in fine, prendra les commandes. «Mais quel que soit le vainqueur, nous nous adapterons.» ©